



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

**O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO SOBRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE ENERGIA
ELÉTRICA**

SEBASTIÃO DEMUNER

**Florianópolis
2001**

SEBASTIÃO DEMUNER

**O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO SOBRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE ENERGIA
ELÉTRICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. José Francisco Salm,
PhD

Florianópolis
2001

SEBASTIÃO DEMUNER

**O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO SOBRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE ENERGIA
ELÉTRICA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. José Francisco Salm, PhD
Orientador

Prof^a. Maria Ester Menegasso, Dra.
Membro da Banca

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior
Membro da Banca

Ficha Catalográfica

DEMUNER, Sebastião

O Impacto da Privatização Sobre a Cultura Organizacional de uma Empresa de Energia Elétrica. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

xiii, 113 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Produção e Custos)

Orientador: José Francisco Salm, PhD

1. Privatização 2. Cultura Organizacional 3. Energia Elétrica

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar força, sabedoria e coragem para concluir este trabalho.

À Professora Maria Ester Menegasso e ao Professor José Francisco Salm, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

À minha Esposa Solange e minha filha Barbara, que quase sempre neste período, ficaram sozinhas no período noturno e nunca reclamaram.

Ao Professor Idone Bringhamti, por ser inovador e por incentivar e valorizar o potencial criativo de todas as pessoas que o rodeiam.

Ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

A Fundação Educacional Presidente Castelo Branco, por trazer este curso para Colatina.

Aos meus colegas de trabalho, que me deram todo apoio nos momentos difíceis, me substituindo muitas vezes em que não poderia estar no meu local de trabalho.

Aos colegas da empresa que disponibilizaram seu tempo nas entrevistas, esclarecendo-me e motivando-me sempre na busca da verdade.

A empresa que me cedeu espaço e material para a pesquisa.

A todos os colegas de mestrado, que juntos passamos este período tão importante de nossas vidas, em especial Luiz Carlos Lança e Ana Maria Zen , que juntamente comigo formava-mos um grupo de estudo.

Aos meus pais, João Zucolotto Demuner In memória, e Rosa Maria Demuner pelos ensinamentos que me passaram, e que carregou junto comigo todos os dias da minha vida.

Em especial, a UNIVEN Faculdade onde leciono, pelo apoio, pelo carinho, por compartilhar de forma tão completa minhas idéias e incansável apoio durante todo o curso.

A todos aqueles que , de maneira direta ou indireta, contribuíram, para a realização deste trabalho.

DEDICATÓRIA

A todas aquelas pessoas que se preocupam com seu semelhante, e vêem no aprendizado continuado o caminho para uma sociedade mais justa.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO	01
1.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS	02
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	03
1.4 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA	03
1.5 OBJETIVOS	06
1.5.1 Objetivo Geral	06
1.5.2 Objetivos Específicos	06
1.6 JUSTIFICATIVA	07
1.7 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO	08
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
2.1 SETOR ELÉTRICO NO BRASIL	09
2.1.1 Panorama Histórico do Setor Elétrico Brasileiro	09
2.1.2 Novo Modelo de Setor Elétrico Brasileiro	18
2.1.3 Privatização do Setor Elétrico Nacional	21
2.1.3.1 Motivos da Privatização	21
2.1.3.2 O Processo de Privatização	22
2.1.3.3 As Principais Privatizações Nacionais Realizadas	24
2.1.4 Considerações	33
3. CULTURA ORGANIZACIONAL	34
3.1 Análise da Cultura Organizacional e Tipologias	37
3.2 Ambiente Organizacional	44
3.3 Cultura e Aprendizagem	46
3.3.1 Mudança Organizacional	46
3.3.2 A Organização em Mudança	50

3.3.3 Aprendizagem Organizacional: A Problemática do Desenvolvimento de Competências	55
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	61
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	61
4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA	63
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	64
5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA ALFA	64
5.1.1 Estrutura de Atendimento	66
5.2 GESTÃO DE DESEMPENHO	68
5.3 APRENDIZAGEM/TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	80
5.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO RELATIVOS AS PESSOAS APÓS A PRIVATIZAÇÃO	85
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
BIBLIOGRAFIA	99

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1	A Nova Organização do Setor de Energia Elétrica no Brasil ..	20
FIGURA 3.1	Manifestação da Cultura Organizacional	39
FIGURA 3.2	Gestão de Desempenho	59
FIGURA 5.1	Evolução da Estrutura Organizacional	71
FIGURA 5.2	Competências Identificadas na Empresa Alfa	74
FIGURA 5.3	Critérios para Comparação de Salários Com o mercado	75
FIGURA 5.4	Critérios Utilizados para o Cálculo dos Limites Máximos	76
FIGURA 5.5	Salário Base <i>Versus</i> Total em Dinheiro	77
FIGURA 5.6	Metas Prioritárias	78
FIGURA 5.7	Monitoramento do Processo	81
FIGURA 5.8	Evolução do Número de Funcionários	86
FIGURA 5.9	II Pesquisa de Clima Organizacional – 1999	88
FIGURA 5.10	Plano de Gestão Desempenho 1998/99	89
FIGURA 5.11	Horas/Ano de Treinamento por Empregado	90

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1	Leilão de Espírito Santo Centrais Elétricas	25
TABELA 2.2	Leilão da Light Serviços de Eletricidade	27
TABELA 2.3	Leilão da Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro	29
TABELA 2.4	Leilão da Dynamis Energética	30
TABELA 2.5	Os Novos Donos das Elétricas	32

RESUMO

DEMUNER, Sebastião. **O Impacto da Privatização sobre a Cultura Organizacional de uma Empresa de Energia Elétrica.** 2001. Nas últimas décadas, a cultura organizacional tem vindo a ser constantemente analisada, à medida que se procuram melhores caminhos para aumentar a adaptabilidade das empresas às mudanças. O presente estudo, traz uma análise da mudança comportamental, nos funcionários da empresa Alfa, após a privatização, sob a perspectiva do treinamento e gestão de desempenho, considerando esses elementos como integrantes da cultura da empresa. Para tanto, alicerçou-se em pesquisa de cunho bibliográfico, para formar um quadro teórico acerca dos temas relevantes ao estudo e pesquisa documental e entrevistas com membros da empresa para levantamento da situação atual da empresa. A privatização, trouxe inúmeras mudanças na estrutura organizacional da Alfa, no entanto, desde o início, houve uma preocupação por parte da empresa, para com seu quadro de funcionários e a resistência inicial destes, às mudanças foram aos poucos sendo superadas. A Alfa tem buscado constantemente melhorar seus processos, através da adequação tecnológica, capacitação de seus recursos humanos, adequações estruturais, organizacionais e desenvolvimento de seu sistema de gestão. A Alfa acredita que a cultura organizacional pode interferir no processo de aprendizagem e na capacidade de mudança de várias formas, sendo que, a manutenção de um estado de aprendizagem contínua é determinante.

ABSTRACT

At the last decades, the organizational culture has been frequently analyzed while it has searched new way in order to adjust the interpress to the change over. The present study analyzes the change over the behavior about workers at Alfa, after the privatization in a perspective of training and management of performance, considering those elements as integrality of the culture of the company. For so much, in research of bibliographical stamp, to form a theoretical picture the about of the important themes to the study and he/she researches documented and glimpses with members of the company for rising of the current situation of the company. The privatization, brought countless changes in the structure organizational of the Alfa, however, since the beginning, there was a concern on the part of the company, to its picture of employees and the initial resistance of these, to the changes they went to the few being overcome. To Alfa it has constantly been looking for to improve its processes, through the technological adaptation, training of its human resources, structural adaptations, organizational and development of its administration system. To Alfa it believes that the culture organizational can interfere in the learning process and in the capacity of change in several ways, and, the maintenance of a state of continuous learning is decisive.

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

A teoria das organizações vem dando ênfase crescente ao tema cultura organizacional, que surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as ideias comuns, forma de pensar, valores, padrões, maneiras de trabalhar, (FREITAS, 1989).

Embora presente na literatura anterior à década de 80, FLEURY e FISCHER (1989); FREITAS, (1991) e THEVENÉT, (1991), relatam a maior incidência de pesquisas, conferências, cursos ou publicações, começou a ocorrer a partir de 1983, quando as revistas “Administrative Science Quaterly” e “Organizational Dynamics” dedicaram edições especiais ao assunto.

Assim, atualmente, a cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais reproduzindo uma ordem particular, consenso e solidariedade entre os membros da organização.

Já o tema aprendizado organizacional tem-se tornado referência constante em estudos e debates na teoria das organizações, atualmente. O assunto parece apresentar relação direta com a capacidade de percepção das necessidades de mudança pelas organizações e este é um dos motivos pelos quais vem gerando tanto interesses na literatura especializada.

O estudo do aprendizado organizacional pode patentear-se na análise descritiva dos acontecimentos ocorridos em uma organização; no entanto o fato de ter aprendido pode não implicar, necessariamente, que a organização responda as necessidades de mudança. O aprendizado organizacional esta ligado às diversas experiências pelas quais uma empresa passou, e que influenciaram o comportamento dos seus membros. Essas experiências podem ser relativas às práticas individuais que foram incorporadas em nível organizacional; aos erros e acertos da empresa, e às influências que o contexto institucional exerce sobre a organização.

Neste contexto de mudança, cultura e aprendizagem organizacional insere-se esta dissertação, cujo o foco é analisar duas dimensões

organizacionais: treinamento e gestão de desempenho em uma empresa de energia elétrica que passou por um processo de privatização.

Para atender este objetivo foi elaborado um quadro teórico onde foram abordados conceitos e características sobre privatização no Brasil, mudança, cultura e aprendizagem organizacional, para em seguida, estudar o impacto da privatização na cultura organizacional da empresa escolhida, a Alfa (nome fictício).

1.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS

A seguir, é apresentada a definição de termos considerados importantes para uma maior clareza e compreensão do assunto em estudo:

- **Mudança organizacional: pode ser vista como um processo de modificação parcial ou total da estrutura, processos e/ou cultura de uma organização, ocasionado por adaptações ambientais, alterações internas, como crescimento e ciclo de vida ou disputa de poder, possibilitando a persecução dos objetivos de maneira mais eficaz (KANTER et al., 1992).**
- **Cultura organizacional: “é o conjunto de pressupostos básicos, que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna” (...), (SCHEIN, 1985, p. 9).**
- **Aprendizagem organizacional: é um processo de mudança , o qual resulta de prática ou experiência anterior, sendo um fenômeno, interno não observável e inferido por intermédio do desempenho das pessoas (FLEURY e Maria, 1993).**

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos. O primeiro capítulo corresponde a introdução, expõe o assunto, define o problema, traça os objetivos, geral e específicos, apresenta a justificativa para a escolha do tema e aponta os limites do estudo. No segundo capítulo, realiza-se a revisão da literatura dos tópicos de importância para o tema em estudo, a saber: ambiente organizacional, cultura organizacional, mudança organizacional e aprendizado organizacional.

No capítulo três apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Nele, delimita-se o design de pesquisa; estabelece-se a população; demonstra-se como foram coletados e tratados os dados; por fim, quais as limitações da investigação.

No capítulo quatro realiza-se, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, contextualiza-se a organização pesquisada, relatando-se a sua história, e, se faz a descrição e análise das informações coletadas na pesquisa empírica. Finalizando-se apresentando-se conclusões e recomendações a respeito do estudo realizado. E por último as referências bibliográficas e bibliografias que subsidiaram a elaboração deste trabalho.

1.4 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

O desenvolvimento acelerado dos últimos dez ou vinte anos, tem resultado num processo de quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais. Essas tendências tem produzido uma fragmentação e heterogeneidade, onde a interação social aparece como problemática, evidenciando a necessidade de aperfeiçoamento do conteúdo das ideologias e/ou dos fundamentos em que elas estão baseadas. A cultura organizacional surge como um contra ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar, (MORGAN, 1996).

A cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização.

Não é consenso entre os pesquisadores que a cultura possa mudar. Até os que defendem a condição de mudança assumem que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem causar traumas. Existe uma concordância implícita a respeito de a cultura ser conectada a outros elementos organizacionais que também sofrerão alterações caso haja uma mudança cultural, como a estratégia, a estrutura, habilidades, sistema de recompensas, entre outros.

Existe, nos dias de hoje, uma real necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança e inovação, onde estes, deixaram de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e progresso das empresas.

Para os empresários, o consenso é geral quanto às profundas e necessárias mudanças para uma busca cada vez maior de qualidade não só nos produtos e serviços oferecidos, mas no que diz respeito aos recursos humanos das organizações.

Os temas mudanças e aprendizagem organizacional ganharam proeminência devido ao aumento da velocidade das macromudanças, que forçou as organizações a aumentarem o grau de preocupação perante esses processos (STEIL, 1986). A aprendizagem organizacional surgiu como uma tecnologia capaz de rever e inovar as práticas organizacionais por intermédio do desenvolvimento da capacidade de resposta da organização. Em verdade, trata-se de um fenômeno que prima pelo aperfeiçoamento da mentalidade contínua de transformação, observando a importância central do ser humano como partícipe desse processo (ARAÚJO, 2001).

SHEIN (*apud* FREITAS 1991, p.40), coloca como conceito de cultura “um aprendizado coletivo ou compartilhado, que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente

externo e lidar com suas questões internas”, e que a formação da cultura organizacional passa pelos mais diferentes e complexos dinamismos, desde missões da empresa até normas e linguagens comuns.

Dessa forma, acredita-se que um dos meios de conseguir não só a mudança mas o êxito da mesma, seja através da percepção das pessoas da real necessidade de se renovar, e esse processo possivelmente passará por uma aprendizagem onde a reconstrução da identidade cultural; o que geralmente pode ser até doloroso, mas se houver um diagnóstico bem próximo da realidade cultural existente; poderá tornar esse processo com menos traumas e resistências e conseqüentemente com bem menos transtornos e resultados positivos.

De acordo com KOTTER (*apud* STONER e FREEMAN, 1995), existem três fontes gerais de resistência à mudança :

- Incerteza quanto às causas e efeitos da mudança : Os membros da organização podem resistir psicologicamente à mudança por quererem evitar a incerteza.
- Falta de disposição para abrir mão de benefícios existentes : Embora a mudança apropriada deva beneficiar a organização como um todo, não beneficiará, necessariamente, pessoas específicas, que às vezes podem até ter perdas de posição.
- A consciência das fraquezas das mudanças propostas: Às vezes, os membros da organização resistem à mudança porque têm consciência de problemas potenciais aparentemente desconsiderados pelos agentes da mudança.

Viver um processo de mudança cultural é extremamente difícil. Mudar formas de agir, maneiras de pensar, hábitos, valores, implica em mexer com a vida de qualquer ser humano e não é diferente, em uma cultura estatal, onde prevalece o apadrinhamento político e não a capacidade individual de cada cidadão.

Na verdade, as pessoas podem aceitar as mudanças de maneiras diferentes. Elas podem aceitar positivamente as mudanças e adotar uma postura de simples aceitação quando movidas pelos argumentos da direção da empresa ou quando adotam uma postura proativa em que não apenas aceitam a mudança como também tomam iniciativas pessoais de fazê-la acontecer. Por outro lado, as pessoas podem comportar-se negativamente em relação às mudanças que ocorrem na empresa (CHIAVENATO, 1996).

Para tanto, a postura dos profissionais quanto representantes de uma organização, deve ser coerente com o que se pretende fazer, pois se a proposta é a mudança, deve-se ater ao fato de que a postura do profissional também venha a ser e uma postura diferenciada e não mais um repassador de fórmulas ou modismo.

Sendo assim, este trabalho será tratado pelo seguinte problema de pesquisa:

Qual o impacto da privatização no comportamento dos funcionários da empresa Alfa, sob a perspectiva da gestão de desempenho e aprendizagem/treinamento, considerando-se esses elementos como integrantes da cultura da empresa?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Levantar e analisar a mudança comportamental, nos funcionários da empresa Alfa, após a privatização, sob a perspectiva da gestão de desempenho e aprendizagem/treinamento, considerando-se esses elementos como integrantes da cultura da empresa.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Descrever o setor elétrico no Brasil, as mudanças, privatizações e desregulamentação que vem ocorrendo no momento presente;
- Levantar junto à literatura especializada o "estado da arte" acerca das abordagens sobre cultura organizacional, cultura e aprendizagem;
- Apresentar a história e a situação presente da empresa Alfa, demonstrando as mudanças que ocorreram depois da privatização no que se refere ao comportamento dos funcionários;
- Descrever e comentar sobre o treinamento e avaliação de desempenho adotado no âmbito empresa Alfa, especificamente a partir dos sujeitos da pesquisa;
- Correlacionar a fundamentação teórica com os dados obtidos na pesquisa, extraindo inferências sobre a temática desenvolvida na pesquisa

1.6 JUSTIFICATIVA

Nesta era do conhecimento e da informação, as organizações vêm procurando buscar uma estrutura organizacional que possa lhes permitir exercer uma gestão estratégica, ou seja, que permita desenvolver o conhecimento organizacional como um fator de diferencial competitivo, visando a manutenção e melhoria de sua participação no mercado, principalmente buscando nos desenhos de processos organizacionais as propriedades de adaptação e flexibilidade para uma sustentação duradoura do seu posicionamento competitivo.

Diante deste cenário, considera-se relevante a abordagem do tema cultura e aprendizado organizacional e as mudanças organizacionais, tanto para as organizações como para as pessoas que atuam neste ambiente competitivo.

Pesquisar sobre as mudanças organizacionais advindas da privatização de uma empresa é instigante. Pois numa organização estatal, a estrutura é altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para coordenação organizacional e o controle burocrático pode impedir a iniciativa individual e ser altamente disfuncional nos períodos de incertezas e mudanças dinâmicas e pode se tornar um fator de desmotivação. E com a privatização a estrutura passa a ser mais flexível, adaptável, dinâmica e participativa, perde-se a estabilidade de emprego e passa-se a viver um ambiente instável.

A pesquisa é viável porque existe a possibilidade de se conhecer o assunto no aspecto teórico (mediante estudo da literatura disponível a cerca do tema) e, prático (através de estudo de caso em uma organização que passou por um processo de privatização em 1995).

É relevante à própria empresa que pode valer-se desta, para identificar aspectos de resistência e descontentamento, identificando tendências sobre o processo como um todo, embora seja sabido que é só com o passar do tempo que pode-se verificar a realização das tendências levantadas.

O assunto instiga o pesquisador como profissional, pela possibilidade de reunir neste estudo, grandes marcos teóricos que alicerçaram a produção acadêmica acerca do tema e por poder analisar as mudanças que a empresa Alfa passou, em virtude do processo de inovação organizacional após a privatização. Sendo assim, esta pesquisa possibilita uma junção da teoria à prática, o que proporciona um enriquecimento da mesma.

1.7 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO

No que se refere pesquisa e a generalidade dos resultados, impõe-se algumas considerações, para que não se tomem os pontos aqui levantados, como definitivos.

A maior limitação do estudo de caso, como este, segundo GIL (1991 p. 60), “ (...) refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos”, e a dificuldade de acesso a dados da empresa. Para preservar-se frente ao mercado e a concorrência, a Alfa, permitiu o acesso a seus dados, no entanto de forma limitada, tomando cuidados, para que estes não fossem divulgados a concorrentes.

Outra possível limitação constitui-se na fidedignidade e comprometimento da amostra durante a coleta de dados, que no presente estudo, esta, deu-se através de entrevistas. LAKATOS e MARCONI (1991), ressaltam que as limitações da entrevista podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador tiver bom – senso.

Uma limitação considerada relevante é a incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação. Sabe-se também que estão sujeitas a vieses provenientes de esquecimento, da influência do entrevistador, e que podem não expressar a interpretação que os entrevistados efetivamente possuíam na ocasião.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. SETOR ELÉTRICO NO BRASIL

Inicialmente far-se-á uma breve incursão sobre o setor elétrico no Brasil. Embora este não seja o tema central deste trabalho, é importante que seja

realizada esta introdução para que seja entendido o contexto escolhido para o estudo da cultura organizacional.

2.1.1 Panorama Histórico do Setor Elétrico Brasileiro

Conforme SANTANA (1994), o setor elétrico brasileiro pode ser caracterizado de forma cronológica em dois períodos consecutivos: O primeiro deles, que durou até o final da década de 50, se particularizou pela participação da iniciativa privada como principal agente no fornecimento de energia elétrica em várias regiões do Brasil. A segunda fase teve como seus fatos mais evidentes os seguintes: a) aceleração do processo de estatização do setor; b) o surgimento da Eletrobrás; c) os grandes projetos relacionados à expansão dos sistemas elétricos e d) a melhora acentuada no atendimento à população.

Já, LEITE (*apud* GARRIDO, 1999) explica a formação do setor elétrico brasileiro em três reformas dos serviços de eletricidade, segundo o autor, a primeira mudança - de base tecnológica - ocorreu a partir dos anos trinta, com a promulgação do Código das Águas, que estabeleceu a separação entre o direito de propriedade do solo, de um lado, e, de outro, o dos recursos hídricos existentes em sua superfície. A Segunda grande mudança, iniciou-se com o presidente Juscelino Kubitschek, quando o suprimento de energia se havia tornado precário em quase todo o país. O período foi marcado pela construção da usina de Furnas, o crescimento econômico e pelo processo de organização do setor de energia elétrica. O governo Geisel lançou um programa de energia, com a Itaipu binacional e Tucuruí. Comprou-se a Light e assim iniciou-se a derrocada do setor elétrico. Na terceira grande mudança - em curso - optou-se por uma política de privatização.

Para efeitos deste estudo, divide-se a história do setor elétrico brasileiro em cinco períodos e a seguir evidencia-se alguns pontos marcantes destes.

Antes da década de 30 – os primórdios

O início dos empreendimentos no setor elétrico brasileiro remontam ao fim do século XIX, com a construção da primeira usina hidrelétrica brasileira – a Usina do Ribeirão do Inferno, em Diamantina (MG) – que teve o início da operação no ano de 1883 e cujo acionista majoritário era a Mineração Santa Rita. UMBRIA (1999), relata que Campos RJ foi a primeira cidade do Brasil a ter iluminação pública que poucos anos depois, em 1889, entrava em operação a primeira usina hidrelétrica do setor público, na cidade de Juiz de Fora - MG, a fim de fornecer eletricidade à cidade. A Usina Marmelos-Zero era pertencente à Companhia Mineira de Eletricidade, e um dos grandes benefícios da distribuição de energia elétrica produzida por tal Companhia foi a instalação de indústrias têxteis na região.

Até o final do século XIX era comum encontrar uma usina térmica suprindo uma companhia de transporte público e, na mesma cidade, outra usina para suprir a iluminação pública. Foi justamente nesse período, que começou a ficar claro o papel da energia elétrica. Grandes empresas estrangeiras, apoiadas por capitalistas, começaram a olhar, não somente para o Brasil, mas também para a Europa, a Ásia e a América Latina, com o objetivo de desenvolver empresas de energia elétrica de maior porte.

No ano de 1889, instalou-se em São Paulo a Brazilian Traction Light and Power, uma organização multinacional privada, de origem canadense. Em 1901 ela colocou em operação a sua primeira usina hidrelétrica – a Usina Edgard de Souza, no rio Tietê, com potência inicial de 2 MW chegando a 16 MW em 1916. Esta empresa, além de se instalar no Brasil, implantou ao mesmo tempo, serviços de eletricidade no México, Espanha e Inglaterra.

Naquela época, o negócio da eletricidade girava em torno da figura de um empreendedor, que juntava-se a um parceiro com capacitação tecnológica, normalmente norte-americano. No caso da LIGHT (nome pelo qual passou a ser conhecida a Brazilian Traction Light and Power), que era canadense, procurou um engenheiro da General Electric. Um outro tipo de capacitação que se tornava necessária era na área jurídica, porque, naquela época, cada país e

às vezes, cada estado, tinha o seu regime jurídico. No Brasil, a Constituição de 1891 não previa a unidade de direito. Era fundamental conhecer o regime de concessões de cada governo estadual.

Devido aos grandes investimentos e capacitação alcançados pela LIGHT, já em 1910 ela controlava $\frac{1}{4}$ (45 MW) da potência instalada no país. No começo dos anos 20, a LIGHT deu novo grande impulso na sua participação no mercado de energia elétrica, com a construção das usinas de Ilha dos Pombos (167.640 kW), na divisa dos estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais, e Henry Borden I (44.374 kW), em Cubatão, São Paulo.

Já na primeira metade dos anos 20, passou a operar no Brasil – no interior do estado de São Paulo – a *American Foreign Bond and Share Company* (AMFORP), pertencente à *Electric Bond and Share Company* (EBASCO), corporação de capital predominantemente norte-americano e com negócios de eletricidade em quase toda a América Latina.

Com uma estratégia diferente da LIGHT, a AMFORP adotou uma política de expansão externada através da aquisição de várias pequenas empresas, no interior do estado de São Paulo, que estavam em débito por causa dos seus programas de expansão de capacidade de geração. A mesma estratégia foi adotada em relação a outros estados. Em poucos anos, a AMFORP dominava todas as capitais de estado brasileiras, com exceção de São Paulo e Rio de Janeiro, que estavam as mãos da LIGHT. A gestão técnica e financeira local das empresas da AMFORP se concentrava em uma subsidiária chamada CAEEB, que seria importante escola para profissionais brasileiros e teria, por isso, influência na história do Setor Elétrico.

Até a década de 30, o setor de energia elétrica era de caráter privado, priorizando a obtenção de resultados financeiros e a distribuição de dividendos. As empresas funcionavam baseadas no controle do empreendedor, que trabalhava, algumas vezes, através de esquemas de holding e subsidiárias. Alguns, menos sérios, tendiam a diluir muito o capital e mantinham o controle, com capital inferior a 10% do total. Isto porque as ações eram espalhadas pela Europa inteira, numa época de comunicações deficientes.

Tal prática de priorização dos resultados financeiros provocou protestos. Em 1933, o industrial Eduardo Guinle publicou um artigo, por muitos considerado lúcido, em que denunciava a mecânica financeira de atuação da LIGHT, com seus “negócios da China”. Segundo texto do mesmo, no Brasil, a LIGHT obtivera elevados lucros com as tarifas de energia elétrica, a custa do entravamento que vinha fazendo ao trabalho e ao conforto do povo do Rio de Janeiro, pois as indústrias fechavam as portas ou instalavam motores térmicos por não poderem pagar a eletricidade. Os lares modestos iluminavam-se anti-higienicamente, com querosene e outros meios de obter luz, porque a energia elétrica custava um preço fabuloso e enormes exigências eram feitas para a sua obtenção.

VILLELA, (1996, p. 11), ressalta que a “participação do capital estrangeiro na produção e distribuição de energia elétrica foi importante não só do ponto de vista do suprimento de recursos financeiros, mas também porque transferiu conhecimentos técnicos, permitindo a formação de um competente quadro de engenheiros brasileiros que mais tarde passaram a planejar e construir instalações hidrelétricas”.

Período de 1930 a 1945

Conforme UMBRIA (1999, p.5), “a indústria de energia elétrica no período de 1930-1945 passou por profundas transformações institucionais, dada a preocupação do poder público em regulamentar suas atividades. Por outro lado, a aceleração do crescimento industrial e a urbanização do país fizeram com que a demanda de energia elétrica aumentasse mais rapidamente que a capacidade de geração”.

No período de 1930 a 1945, a evolução do Setor de Energia Elétrica foi o reflexo das mudanças que ocorreram no país, seguindo o pensamento nacionalista vigente naquela época. No início dos anos 40, no Brasil já se pronunciava uma situação de escassez de energia, o que levou o Estado a tomar iniciativas pioneiras no campo da eletricidade.

Convém citar que, nesta época, muitos países já mais desenvolvidos, tanto na América como na Europa, já procuravam ordenar melhor o campo da eletricidade, inclusive com a intervenção dos governos na área de geração.

A reordenação institucional do Setor de Energia Elétrica começou de fato em 15 de setembro de 1931, quando foram suspensos todos os atos de alienação, oneração, promessa ou começo de transferência de qualquer curso perene ou queda de água. Isto evitou uma concentração ainda maior do Setor Elétrico nas mãos da LIGHT e AMFORP e começou a firmar a União como poder concedente em matéria de energia elétrica.

No curso destas reformas que antecederam a promulgação do Código de Águas, em 1933 surgiu o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), abrangendo uma Diretoria de Águas, transformada depois em Serviço de Águas. Esta Diretoria era encarregada de tratar de assuntos relativos à exploração de energia hidráulica, irrigação, concessões e legislação de águas. Em novembro do mesmo ano, seguindo a tendência norte-americana, o governo também acabou com a cláusula-ouro.

Em 10 de julho de 1934, com a assinatura do Decreto 26.234, Getúlio Vargas promulgou o Código de Águas – instrumento legal básico da regulamentação do setor de águas e energia elétrica, (UMBRIA, 1999) - cujos estudos foram iniciados já em 1907 e que, mesmo após a sua promulgação, obteve grandes críticas. Somente em 1938 o Supremo Tribunal Federal rejeitou a arguição de inconstitucionalidade feita por uma subsidiária do grupo AMFORP.

Este período que durou até 1944 foi marcado por uma transição bastante dolorosa, já que o nacionalismo presente no governo queria, a qualquer preço,

tomar as rédeas do Setor Elétrico, e as empresas privadas não queriam perder o poder.

O conjunto de leis e decretos, com inúmeras finalidades, procurou eliminar as lacunas deixadas pelo Código de Águas e estabeleceu vários critérios de cobrança de tributos e fixação de tarifas. De qualquer modo, a expansão do parque gerador foi deficitária em relação ao crescimento do consumo, e os racionamentos eram freqüentes.

Com grande importância, surgiu, em 18 de maio de 1939, pelo Decreto-Lei 1.285, o Conselho Nacional de Águas e Energia, transformando em Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica (CNAEE) pelo Decreto-Lei 1.639; era encarregado de manter estatísticas, organizar planos de interligação de usinas e sistemas elétricos, regulamentar o Código de Águas, examinar todas as questões referentes a indústria de energia elétrica e resolver, em grau de recurso, os dissídios entre a Administração Pública e as Concessionárias.

O início da estatização, a nível federal, deu-se através da criação da Companhia Hidroelétrica do São Francisco (Chesf), instituída pelo Decreto-Lei 8.031, de 3 de outubro de 1945, com objetivo precípuo de aproveitar o potencial energético da Cachoeira de Paulo Afonso.

Período de 1945 e 1951

O período entre 1945 e 1951 foi marcado por muita discussão acerca da participação do capital privado e do capital público no Setor Elétrico. Os temas mais controvertidos versavam sobre a tarifação e regulação. Entretanto, somente em 1951, com a volta de Vargas ao poder, uma postura inequívoca foi adotada.

“Em uma mensagem encaminhada ao Congresso em março de 1951, Vargas “defendia a maciça participação do Estado na produção de energia elétrica. Essa posição se baseava em considerações acerca do

desempenho das grandes concessionárias estrangeiras que, embora obtendo lucros em suas atividades, não vinham respondendo a contento ao aumento da demanda, e das empresas privadas de menor porte, de capital nacional, que, dispendo de bases financeiras reduzidas, não eram capazes de mobilizar recursos suficientes para realizar investimentos reconhecidamente elevados e de lenta maturação. Assim, a única forma possível de atender à recomendação de a oferta de energia preceder e impulsionar a demanda seria mediante a criação de empresas públicas, estaduais e federais” (ELETROBRÁS, Panorama do Setor de Energia Elétrica no Brasil, 1988, p. 125).

Período de 1951 e 1980

Durante o segundo governo Vargas (1951-1954), há uma maior intervenção do estado na economia. É elaborado um plano nacional de eletrificação, concentrando o controle das usinas hidrelétricas nas mãos dos governos estaduais e federal, (UMBRIA, 1999).

Em 31 de agosto de 1954, com a Lei 2.308, instituiu-se o Fundo Federal de Eletrificação (FFE) e o Imposto Único sobre Energia Elétrica (IUEE). O Fundo Federal de Eletrificação seria distribuído, em percentagens, entre a União, os Estados-Membros, o Distrito Federal e os Municípios. Para receber estes recursos, cada estado deveria criar uma empresa pública com tal finalidade.

A estatização do Setor foi crescente a partir de então. Mesmo assim, alguns grupos ainda resistiam e defendiam a iniciativa privada.

O marco derradeiro da estatização foi alcançado em 1962, com a criação definitiva da Eletrobrás – Centrais Elétricas Brasileiras S.A. Atuando como

holding no Setor, a Eletrobrás incorporou imediatamente as aplicações até então realizadas pelo BNDE. Na qualidade de órgão de planejamento setorial, em escala nacional, a empresa ficou responsável pela definição dos planos de expansão do Sistema de Energia Elétrica do país. Foi por intermédio da Eletrobras que a intervenção do Estado, no planejamento e na administração das atividades de energia elétrica no Brasil, assumiu caráter irreversível.

Com a criação de Furnas (1957), Itaipu (1966), Eletrosul (1968), Eletronorte (1973), em conjunto com a Chesf, a atuação federal no setor adquiriu feições semelhantes às verificadas atualmente. As concessionárias privadas estrangeiras sobreviventes tiveram fim em 1964, com a compra da AMFORP, e em 1979, com a compra da LIGHT, ambas pela Eletrobrás, ocorrendo então a completa nacionalização do Setor. Restaram ainda algumas concessionárias privadas, porém de capital nacional, como a Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina (fundada em 1905), a S.A. Central Elétrica Rio Claro, o Grupo Rede (Nacional, Brantina, Caiuá, Vale Paranapanema), a Cia. Força e Luz Santa Cruz, a Força e Luz do Oeste, a Sul Paulista de Energia e outras.

Esta nacionalização, como é facilmente constatado, facilitou a integração regional e a interligação de sistemas. A coordenação do sistema de modo centralizado viabilizou-se. Paralelo a equalização tarifária, criou-se os GCOI (Grupos Coordenadores da Operação Interligada), com a idéia de minimizar os custos globais do setor a curto e longo prazo, pela máxima utilização de energia elétrica de fontes hidráulicas, com a concomitante redução ao mínimo indispensável da energia elétrica de origem térmica.

. Conforme UMBRIA (1999), durante o período de 1970-1979, várias obras foram planejadas e tiveram suas construções iniciadas para atender o mercado que se previa para a metade da década de 80. A integração entre as empresas é intensificada neste período, tornando-se necessária uma coordenação em nível de sistema interligado. O caminho do Setor, nas décadas de 70 e 80, alcançou uma grande alta, com um ciclo inicial de grande crescimento e, posteriormente, um período negro, acompanhando a economia nacional

“No período de 1970/1980, o Produto Interno Bruto do país apresentou uma taxa de crescimento anual média de 8,6% superior à da população, resultando numa elevação da renda per capita nacional. Neste período, o consumo de energia global cresceu a uma taxa de 7,9% inferior e da economia de 8,6% (elasticidade de 0,92), enquanto que o consumo de energia elétrica cresceu a uma taxa de 11,8%, superior as taxas de crescimento da economia e do consumo de energia global. No período de 1980/1990, a taxa anual média de crescimento da economia do país de 1,5% foi inferior à taxa de crescimento da população, resultando num PIB per capita, em 1990, inferior ao de 1980. O Setor Elétrico, a partir da década de 80, foi fortemente afetado pela política econômica governamental, que impunha uma rigorosa contenção tarifária, como forma de combate à inflação, estimulava a captação de recursos externos visando o ajuste da balanço de pagamento, priorizava o desenvolvimento de programas considerados estratégicos, mas fora da sequência econômica dos investimentos setoriais e iniciativa, aquisições de equipamento com antecedência em relação aos cronogramas das usinas previstas nos programas de expansão dos sistemas elétricos” (ELETROBRÁS. ‘Plano Decenal de Expansão 1995/2004’. Brasília: 1995, p. 6).

A partir da década de 80

Conforme UMBRIA, (1999), no início dos anos 80, com a disponibilidade de energia elétrica face à redução de mercado, inicia-se um grande incentivo ao seu uso e planejamento da expansão do sistema passa por uma grande reestruturação, onde se decide postergar várias obras por causa das dificuldades financeiras.

A década de 80, a exceção dos dois últimos anos, caracteriza-se pela manutenção do sistema vigente da década anterior, ou seja, um modelo estatal altamente centralizado em sua administração e operação. Nestes mesmos anos verifica-se a queda deste modelo, pelos mesmos motivos que levaram à

queda do modelo privado anterior, entre eles, a falta de investimentos na expansão do sistema e o achatamento das tarifas.

A partir de 1988, com a promulgação da Constituição Federal, o processo de mudanças teve início. Somando-se, em especial, o Artigo 175 desta Carta Magna a algumas leis e decretos posteriores, chega-se aos dias atuais com um modelo institucional bem diferente do vigente oito anos atrás.

De fato, as bases do modelo institucional do setor elétrico brasileiro, caracterizado por um perfil fortemente estatizado, composto na sua quase totalidade por empresas controladas pelo Governo Federal ou pelos Governos Estaduais, foram modificados de forma substancial pelo Art. 175 da Constituição Federal de 1988.

Esse artigo estabeleceu a obrigatoriedade da licitação para a concessão de serviços públicos, e as Leis 8.789/95 e 9.074/95 que regulamentam, apesar de não terem defendido um novo modelo para o Setor Elétrico, delinearão, de forma clara, as suas características básicas, dentre as quais destacam-se:

- introdução da competitividade, de forma a tornar o setor mais eficiente;
- a desverticalização da indústria elétrica, com a individualização das atividades de geração, transmissão e distribuição;
- a quebra gradativa dos monopólios regionais, que serão substituídos pela competição na geração e na comercialização de energia, com a garantia de livre acessos aos sistemas de transmissão e distribuição;
- a instituição de novas formas e condições de participação do capital privado, nacional e estrangeiro, dentre os quais a figura do Produtor Independente de Energia Elétrica (PIEE), enfatizando a necessidade de agentes setoriais eficientes e competitivos, de modo a garantir a expansão do setor e o atendimento do mercado.

2.1.2 Novo modelo do setor elétrico brasileiro

UMBRIA (1999), relata que a necessidade de uma reforma no setor, envolvendo aspectos estruturais e institucionais, já estava sendo discutida desde o começo da década de 80, porém, as mudanças se iniciaram a partir de 1993. O governo Federal adotou uma série de medidas com o objetivo de iniciar efetivamente um processo de reestruturação do setor.

Conforme PIMENTA (1999), o processo de reestruturação do setor elétrico foi implementado no Brasil através da lei n.º 9648, de 27/05/1998 e regulamentado pelo decreto n.º 26555 de 02/07/1998. A legislação dispôs sobre a obrigatória assinatura, pelas concessionárias, de um Acordo de Mercado, destinado a criar um Mercado Atacadista de energia (MAE), além de ter introduzido um Operador Nacional de Sistemas Elétricos (NOS). As principais alterações, conforme documento da Celesc reproduzido em GARRIDO, 1999, são as seguintes:

- ?? Instituição do Mercado Atacadista de Energia (MAE).
- ?? Determinação das regras para os contratos iniciais.
- ?? Estabelecimento da redução gradual dos volumes de energia a serem negociados por contratos iniciais.
- ?? Instituição do Operador Nacional do Sistema (ONS).
- ?? Reestruturação das atividades da Eletrobrás e privatização das suas subsidiárias.
- ?? Reestruturação da Eletrosul em duas empresas, com a privatização da Gerasul.
- ?? Extinção do Grupo Coordenador para Operação Interligada (GCOI) e do Grupo Coordenador de Planejamento do Sistema (GCPS), transferindo suas atividades para o Operador Nacional do Sistema (ONS).
- ?? Extinção da Reserva Global de Reversão (RGR), criada para viabilizar a equalização tarifária, a partir do ano 2002 e da Conta

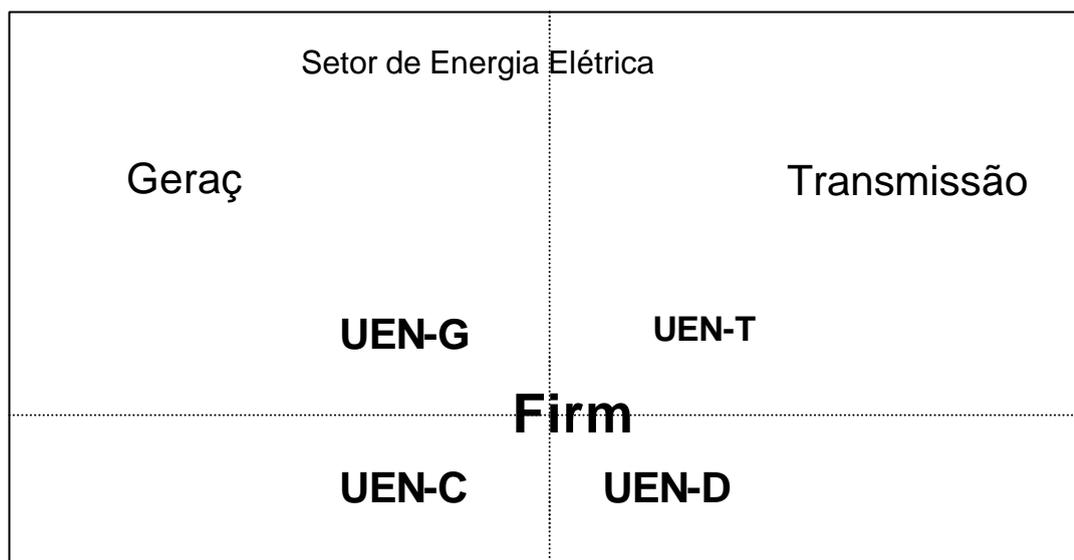
Consumo de Combustível (CCC), estabelecida para compensar custos de geração termelétrica nas regiões isoladas, para o sistema interligado Sul/Sudeste, a partir do ano 2006.

?? Tratamento especial às pequenas centrais hidrelétricas (PCH) com potência acima de 1 MW até 30 MW, as quais poderão vender energia para clientes.

Com o novo modelo do setor elétrico o governo brasileiro promoveu uma verdadeira “reengenharia institucional” que inclui desde a privatização dos ativos públicos, até a regulação e a reestruturação setorial.

O novo modelo foi concebido com presença marcante de agentes privados, funções integrativas, exercidas por organismos independente, ao passo que, anteriormente o setor era um monopólio, com predominância estatal e coordenação federal da Eletrobrás. A figura 2.1 evidencia a nova organização do setor elétrico brasileiro.

Figura 2.1 - A Nova Organização do Setor de Energia Elétrica no Brasil



Fonte: SILVA (*apud* GARRIDO,1999)

Legenda:

UEN – Unidade Estratégica de Negócio

G, T, D e C – agentes da cadeia produtiva: Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização, respectivamente.

A nova estrutura do setor funda-se em quatro atividades: geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia. Complementa-se pela obrigatoriedade da criação de empresas específicas para exploração de cada segmento, sendo que as atividades de distribuição e comercialização podem ser exercidas de forma conjunta, desde que seja promovida uma completa separação contábil e que a tarifa de transporte aplicada seja idêntica, independentemente do usuário que utiliza as redes, (PIMENTA, 1999).

De acordo com SILVA (*apud* GARRIDO, 1999) neste novo contexto, o consumo de energia envolve a compra e venda de um produto – a energia propriamente dita, e a prestação de um serviço – a transmissão e distribuição de energia.

Os componentes básicos deste novo modelo comercial são:

- a) o Mercado Atacadista de Energia (MAE), para a comercialização entre os agentes setoriais;
- b) Acordo de Mercado, que define os procedimentos do mercado;

- c) o agente operador – Operador Nacional do Sistema (ONS), que opera o sistema elétrico em nome dos membros do mercado;
- d) os agentes da cadeia produtiva: geradores (G);
- e) os agentes de transmissão (T) e de distribuição (D);
- f) os agentes de comercialização (C);
- g) agentes de funções integrativas e de suporte.

2.1.3 Privatização do Setor Elétrico Nacional

2.1.3.1 Motivos da Privatização

Conforme UMBRIA (1999), as privatizações do setor elétrico brasileiro fazem parte da segunda parte do Programa Nacional de Desestatização (PND). Iniciado no Governo Collor, o PND, em sua primeira etapa, constitui na venda de empresas do setor industrial. A segunda fase do programa visou a transferência de empresas de serviços públicos ao setor privado

No setor elétrico, este processo foi motivado pelo esgotamento da capacidade de financiamento do Estado e pela intenção de estimular o aumento da eficiência com a competição, mediante a reestruturação do setor.

No calendário da privatização, a venda das distribuidoras em uma etapa prévia é importante pela diminuição do risco para os geradores, pois as empresas estaduais, que são as principais distribuidoras, têm de forma geral, um histórico da inadimplência e atrasos no pagamento da energia comprada. Outros benefícios são o ganho de eficiência que a administração privada poderia obter com o fim da ingerência política nas empresas, a agilidade propiciada por não ter de cumprir os trâmites legais aos quais estão sujeitas as empresas estatais, (GLÉCIO, 1995). A venda das geradoras permitiria estimular a competição entre agentes privados, capazes de alavancar recursos para a expansão da capacidade de geração.

2.1.3.2 O Processo de Privatização

UMBRIA, (1999), enfatiza que o processo de privatização segue uma política de afastamento do Estado das atividades econômicas como produtor e de venda de ativos para redução da dívida pública. No setor elétrico, especialmente este processo foi motivado pelo esgotamento da capacidade de financiamento do Estado e pela intenção de estimular o aumento da eficiência com a competição, mediante a reestruturação do setor.

A transferência das empresas estatais para o setor privado envolve um conflito de interesses entre três papéis desempenhados pelo Estado. O Estado-proprietário busca maximizar o preço de venda de seus ativos, enquanto o que Estado-regulador pretende incentivar a competição e garantir a estabilidade do setor ao longo prazo e por fim, o Estado-cidadão quer o menor preço da energia para os consumidores.

Toda empresa gostaria de operar em um regime de monopólio com liberdade de fixação de tarifas. Neste “mundo ideal”, o preço a ser pago por uma concessão seria indubitavelmente mais elevado que em um regime de competição e/ou preços controlados. No modelo implantado no Brasil, está prevista a competição na geração e um aumento da disputa pelos grandes consumidores; os preços de geração das usinas existentes deverão ter algum tipo de restrição, para evitar um impacto de alta nas tarifas, embora devam ser liberados para as futuras obras de geração.

Estas regras buscam a competição e proteger os consumidores, mas em consequência, diminuem o valor dos ativos. O incentivo à competição aumenta o risco, pois as empresas têm de disputar os contratos com os consumidores e, desta forma, esta variável diminui o preço que um comprador está disposto a pagar (PIMENTA, 1999). Normas claras e um ambiente estável, contudo, minimizam os riscos, pois com as “regras do jogo” previamente definidas sabe-se como vai funcionar o setor e, a partir daí, avaliam-se os riscos, com menos incógnitas e dúvidas

Como o mercado avalia seus ativos pelo seu potencial de geração de caixa, por um período determinado, em geral ao redor de 30 anos, uma usina

vale, portanto, a receita que poderá auferir neste período, menos as despesas trazidas ao valor presente. Ou seja, a receita de uma usina é igual ao produto da energia gerada pelo preço de venda da energia. Logo, se a usina colocada à venda for negociada carregando consigo contratos de fornecimento a custos históricos reduzidos, ela terá um valor inferior ao de uma nova usina de iguais características que possa vender sua energia livremente. Entretanto, com os contratos iniciais evita-se um impacto altista nas tarifas em um primeiro momento.

Ao contrário de outros países, como Inglaterra e Argentina, onde primeiro foi montado o quadro legal regulatório, para depois se iniciar o processo de venda, a privatização no Brasil começou sem definição de um novo modelo. Na falta do quadro regulatório consistente e completo de regras, cada venda foi amparada com um contrato de concessão que buscava minimizar os riscos para os novos controladores. Então foi no segmento de distribuição, por estar menos sujeito a modificações que concentrou-se as primeiras vendas. Neste contexto, a privatização da Dynamis Energética (hoje Serra da Mesa Energia) foi um evento ímpar, porque a empresa foi estatizada por acaso, com a intervenção no Banco Nacional, seu antigo controlador, (UMBRIA, 1999).

Relata ainda o autor que são dois os fatores que explicam o interesse pelas empresas do setor elétrico:

- a) o primeiro é o potencial de mercado, pois o consumo de eletricidade deve continuar crescendo a taxas expressivas nos próximos anos. Para as operadoras norte-americanas e européias, os países em desenvolvimento representam um potencial de crescimento inimaginável, em seus países o crescimento do consumo é vegetativo;
- b) o segundo motivo é o “potencial de melhorias” embutido nas empresas. Com elevado índice de perdas de eletricidade e reduzido número de consumidores por funcionários, há espaço para expressivos ganhos de eficiência.

2.1.3.3 As Principais Privatizações Nacionais Realizadas

Os quatro leilões das primeiras vendas de empresas elétricas arrecadaram em conjunto US\$ 3,5 bilhões. Foram vendidas as empresas de distribuição Escelsa e Light, que pertenciam ao governo federal, a distribuição fluminense Cerj e a Dynamis Energética, geradora que passou para o controle estatal com a intervenção do seu antigo controlador, o Banco Nacional, Mas o processo de vendas não parou por aqui, em 1997, foram privatizadas a Coelba (BA), Centro-Oeste (RS), Norte-Nordeste (RS), CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz (SP), Enersul (MS), Cemat (MT), Energipe (SE) e Cosern (RN). Em 1998, a Coelce (CE), Metropolitana (SP), Celpa (PA) e a Elektro (SP).

ESCELSA – Espírito Santo Centrais Elétricas S.A

A Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. (Escelsa), surgiu em 1968. Seu leilão em 11 de julho de 1995, marcou o início da privatização do setor elétrico brasileiro. A empresa atua na distribuição de energia no Estado do Espírito Santo e tinha, na época de sua privatização, cerca de seiscentos e cinquenta mil consumidores (hoje oitocentos e cinquenta mil) e capacidade instalada de geração de 176 MW. A receita operacional líquida, em 1994, ano anterior à privatização, havia sido de R\$ 290.000.000,00 (duzentos e noventa milhões de reais) e apresentava um lucro de R\$ 40.000.000,00 (quarenta milhões de reais).

A Eletrobrás era controladora da empresa, com 72,34 % do capital. Foi posto à venda um bloco único de 50% mais uma ação. O preço mínimo foi fixado em R\$ 140,72 por ação, o que equivalia a R\$ 320,2 milhões por controle. Outros 7,68% do capital foram oferecidos aos empregados pelo preço de R\$ 38,12 por ação (deságio de 73%), o que representou R\$ 13,33 milhões pelo lote. A parcela restante de 14,65% do capital permaneceu no Fundo Nacional de Desestatização (FND), para venda posterior.

Houve disputa acirrada entre os grupos Parcel e Power do Brasil. O grupo Parcel é uma associação Iven com o GTD. A Iven é uma empresa de investimentos que reuniu os bancos Pactual, Icatu, Opportunity, Citibank e Bozano Simonsen, além da Nacional Energética, do fundo de pensão Centrus e da empresa Argentina Pérez Company. O GTD é um fundo de investimentos para o setor elétrico formado por 11 fundos de pensão. Por fim, o consórcio Iven/GTD ficou com o controle da empresa, com a oferta de R\$ 357,9 milhões de reais.

O grupo Iven já detinha 20,1% do capital da empresa adquiridos de acionistas minoritários. A Tabela 2.1 mostra um panorama do final do leilão da Escelsa:

Tabela 2.1 - Leilão De Espírito Santo Centrais Elétricas

GRUPO	PAÍS	PARTICIPAÇÃO NO CONSÓRCIO	PARTICIPAÇÃO ADQUIRIDA	PREÇO R\$ MILHÕES
Parcel			50%	357,9
Iven	Brasil	50%	25%	
GTD	Brasil	50%	25%	
Power do Brasil				ND
Chase Manhattan	EUA	ND		
Denerge	Brasil	ND		
Construtora N. Odebrecht	Brasil	ND		
Banco Safra	Brasil	ND		
Houston Power	EUA	ND		
CSW	EUA	ND		
Total			100%	357,9

Fonte: Adaptada BNDES

LIGHT Serviços de Eletricidade

A venda da Light no dia 21 de maio do 1996 foi precedida por adiamentos e discussões sobre o preço mínimo (criticado como muito elevado) e a aceitação de “moedas podres”, (títulos do governo federal), no pagamento da empresa A Light é a terceira maior empresa do Brasil em vendas a consumidores finais, com 2,8 milhões de clientes e conta também com 776 MW de potência de geração.

A Ligth foi comprada pelo consórcio formado pela Électricité de France– EDF (empresa de eletricidade estatal francesa), AES Corporation (produtor independente norte-americano), Houston Industries Energy (concessionária norte-americana), Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) – empresa de siderurgia brasileira e a maior consumidora da Ligth e BNDESPar (braço de participação do banco de desenvolvimento estatal - BNDES), conforme evidencia a Tabela 2.2.

A Light opera no Rio de Janeiro, desde 1905. Fazia parte do grupo canadense Brascan, que controlava também a Light de São Paulo. Em 1979, a Light foi estatizada, com a compra das operações de serviço público de energia do grupo Brascan pelo governo federal, por US\$ 400.000.000,00 (Quatrocentos milhões de dólares), (UMBRIA, 1999).

A Eletrobrás, que detinha 84% da empresa pôs a venda 60% do capital. O preço mínimo foi fixado em R\$ 240,00 por ação, o que equivalia em R\$ 2,216 bilhões pelo controle.

Foram vendidos 54% do capital, que pertenciam a Eletrobrás (41%) e aos acionistas minoritários (13%), que dispunham do direito de vender suas ações pelo preço de leilão. Para os empregados foi oferecido 10% do capital da empresa, por R\$ 44.000.000,00 (Quarenta e quatro milhões de reais), deságio de 90%.

Com a venda, a Eletrobrás arrecadou R\$ 1,78 bilhão, dos quais parte em títulos da dívida pública do governo federal. Após o leilão, restou a Eletrobrás 33,5 % do capital da empresa, que permanece no Fundo Nacional de (FND), para venda posterior.

Tabela 2.2 - Leilão da Light Serviços de Eletricidade

EMPRESA	PAÍS	PARCELA ADQUIRIDA (%)
EDF	França	11,35
AES	EUA	11,35
Houston Industrias	EUA	11,35
BNDESPar	Brasil	9,14
CSN/Vicunha	Brasil	7,25
GTD	Brasil	1,41
Outros	Brasil	2,75
Empregados	Brasil	10,00

Fonte: Adaptação BNDES

ELETROPAULO

A maior distribuidora de energia elétrica da América Latina a Eletropaulo/Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. pretendia vender duas de suas empresas, depois de um apurado processo de cisão da Eletropaulo que ocorreu no final do ano de 1997. A Metropolitana é resultado da divisão da antiga Eletropaulo em quatro empresas, antes da privatização. A Eletropaulo-Metropolitana foi comprada pela *Light* pelo preço mínimo de R\$ 2,026 bilhões. A Empresa Bandeirante de Energia S.A. (EBE), que seria vendida no mesmo leilão, não recebeu propostas.

O perfil operacional do grupo que domina a distribuição de energia nas duas maiores cidades brasileiras, São Paulo Eletropaulo Metropolitana e Rio de Janeiro-Light, começou a ganhar novos contornos. A cara operacional da Light continuará sendo francesa, do grupo Electricité de France (EDF), um dos

controladores da empresa que desde o início esteve à frente de sua gestão. Já a Metropolitana, terá um rosto operacional americano, o da Houston.

CERJ - Companhia De Eletricidade Do Rio De Janeiro

A Cerj, foi vendida em 20 de novembro de 1996. A distribuidora operava no interior do Estado do Rio de Janeiro e tinha cerca de 1,2 milhões de consumidores, capacidade instalada de geração de 66MW e o mais alto índice de perdas de energia do País (28%).

O governo do Rio de Janeiro pôs a venda 77% do capital da empresa, pelo preço mínimo de R\$ 464,67 milhões. As ofertas de compra deveriam ser feitas em envelopes fechados. A regras para a compra da Cerj exigiam que, nos consórcios interessados, houvessem um sócio operador que fosse uma empresa do setor elétrico com, pelo menos, um milhão de consumidores, ativos superiores a US\$ 700.000.000,00 (Setecentos milhões de dólares), patrimônio líquido superior a US\$ 600.000.000,00 (Seiscentos milhões de dólares) e perdas inferiores a 12 %, no ano de 1995. Desta forma, evitava-se que a empresa fosse adquirida pela Escelsa (por ter menos de um milhão de consumidores) ou pela Light (perdas superiores a 12%, no ano 1995).

O grupo que comprou a Cerj, foi formado pela Chilectra (empresa privada de eletricidade chilena), Eletricidade de Portugal-EDP (estatal de eletricidade portuguesa) e Endesa (estatal de eletricidade espanhola), com a oferta de R\$ 605,33 milhões, conforme mostra a Tabela 2.3.

O grupo perdedor englobava a Light e parte de seus acionistas (EDF, AES, Houston Power e CSN), que ofereceu R\$ 551,58 milhões. Um terceiro grupo interessado, formado pela Escelsa, GTD, Iven e a concessionária de eletricidade norte-americana Floride Light & Power, desistiu na última hora de apresentar uma oferta.

Para os empregados foram reservados 7,68 % do capital, vendido ao preço

de R\$ 38,12 por ação (deságio de 73 %), o que representou R\$ 13,33 milhões pelo lote.

Tabela 2.3 - Leilão da Companhia de Eletricidade do Rio De Janeiro

EMPRESA	PAÍS	PARTICIPAÇÃO NO CONSÓRCIO	PREÇO (R\$ MILHÕES)
Chilectra	Chile	60%	605,33
EDP	Portugal	30%	
Endesa	Espanha	10%	
Consórcio Light			
Light	Brasil	ND	
AES	EUA	ND	
EDF	França	ND	
Houston Power	EUA	ND	
CSN	Brasil	ND	

Fonte: Adaptação Panorama Setorial

Nota: ND – Dado não disponível

Dynamis Energética (Ex-Nacional Energética)

A Dynamis Energética foi vendida, em março de 1997, após o fracasso da primeira tentativa de venda, em setembro de 1996. Para conseguir êxito na segunda tentativa, o BNDES reduziu o preço mínimo de R\$ 168 milhões para R\$ 100 milhões. O preço de venda, contudo atingiu R\$ 181 milhões.

Criada como braço do extinto Banco Nacional para investimentos no setor elétrico, a Nacional Energética possuía 51,48% da usina hidroelétrica de Serra da Mesa (1.275 MW), que está em construção em parceria com Furnas Centrais Elétricas, e 12,50% da Iven, empresa de investimentos que controla a

Escelsa. O controle da empresa passou para o Banco Central, quando foi feita a intervenção no Banco Nacional, no final de 1995.

O início do enchimento do reservatório, no final de 1996, que esteve ameaçado por ações na Justiça, diminuiu os riscos para os investidores e tornou a empresa mais atrativa para a compra. Os compradores herdaram um financiamento de R\$ 570 milhões do BNDES para a obra.

Estavam qualificados para o leilão a Tractebel (empresa belga), a VBC Energia (empresa criada pelos grupos Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa para empreendimentos no setor elétrico), o Banco Bozano Simonsen e a privatizada Escelsa. Apenas a VBC Energia e Tractebel fizeram ofertas: o grupo brasileiro superou a empresa belga ao oferecer R\$ 181 milhões contra R\$ 177,6 milhões, conforme Tabela 2.4. O dinheiro arrecadado é destinado ao Banco Central (BC), mas não vai diminuir a dívida do Banco Nacional. No período em que esteve como proprietário da usina, o BC investiu R\$ 200 milhões para prosseguir as obras. Após a compra, os novos controladores da empresa mudaram o seu nome para Serra da Mesa Energia.

Tabela 2.4 - Leilão da Dynamis Energética

EMPRESA	PAÍS	OFERTA (R\$ MILHÕES)
VBC Energia	Brasil	181,0
Tractebel	Bélgica	177,6
Banco Bozano Simonsen	Brasil	-
Escelsa	Brasil	-

Fonte: Elaboração própria e BNDES

COELCE - Companhia Energética Do Ceará

A Coelce - Companhia Energética do Ceará, foi privatizada no dia 02 de abril de 1998. A concessionária foi arrematada por R\$ 987 milhões, com ágio do 27,20% pelo consórcio formado pelas empresas Enersis, Endesa e a

Companhia Energética do Rio de Janeiro (Cerj). Por ter arrematado o controle da Coelce, a Enersis e a Endesa, resolveram desistir de disputar da Eletropaulo.

A Coelce foi considerada pelo mercado como uma empresa enxuta. Além disso, ela contou com financiamento de 50% do BNDES.

Centro-Oeste (RS) e Norte-Nordeste (RS)

O governo estadual Pretendia vender uma participação minoritária na Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), embora acionário da empresa. Para tal, a Assembléia Legislativa aprovou a venda de 49% da CEEE, posteriormente, o governo estadual decidiu reestruturar o setor elétrico estadual, com a divisão da concessionária em seis unidades operacionais e uma empresa holding. Desta forma, a reestruturação societária e patrimonial da CEEE, foi dividida na época nas bases:

- a) distribuição: três empresas - Centro-Oeste; Norte-Nordeste e Sul-Sudeste. Esta última cuja área de atuação abrange a capital de Porto Alegre, permanecera sob o controle do Estado;
- b) a Centro-Oeste hoje privatizada, foi vendida por R\$ 1.510 milhões, com ágio 93,55% para AES (USA);
- c) a Norte-Nordeste também privatizada, vendida por R\$ 1.635 milhões, com ágio 82,62% para a VBC Energia (Brasil) e CEA (EUA);
- d) geração: duas empresas — uma de geração térmica e uma de geração hidráulica (esta sob o controle do Estado);
- e) transmissão: uma empresa — a CTEE — que permanecerá sob o controle do Estado, com possível participação da Eletrobrás;
- f) holding: a CEEE Participação (CEEEPar) será empresa Holding, cujo controle permanecerá nas mãos do Estado.

ELEKTRO - Distribuidora Paulista de Energia

A empresa norte-americana Enron fez o seu maior investimento no Brasil até o momento ao comprar a Elektro, Distribuidora de Energia da Companhia Energética de São Paulo (Cesp), por R\$ 1,479 bilhão, em leilão realizado na Bolsa de Valores de São Paulo (*Bovespa*). A aquisição da Elektro faz parte da estratégia da empresa, adotada em todos os países onde está presente, de atuação no setor elétrico de uma forma integrada.

Com a Elektro, a empresa americana, terá condições de distribuir a eletricidade gerada nas usinas térmicas que estuda construir em São Paulo Já que é uma das maiores distribuidoras de gás natural e geradora de energia do mundo.

A empresa americana não previu grandes necessidades de investimento na Elektro e manteve o que vinha sendo aplicado na empresa nos últimos anos, entre US\$ 70.000.0000,00 (setenta milhões de dólares) a US\$ 90.0000.000,00 (noventa milhões de dólares).

A Tabela 2.5 traz uma relação das empresas de energia elétrica privatizadas e os respectivos novos donos:

Tabela 2.5 - Os Novos Donos das Elétricas

EMPRESAS	PREÇO (EM R\$ MILHÕES)	ÁGIO	ACIONISTA DE REFERÊNCIA
Escelsa (ES)	357,9 mi	11,78	Iven GTD(Brasil)
Light (RJ)	2.217	0	EDF(França), Houston e AES (EUA)
Cerj (RJ)	605,3	30,27	Chilectra (Chile), Endesa (Espanha) e EDP (Portugal)
Coelba (BA)	1.730	77,38	Iberdrola (Espanha)
Centro-Oeste(RS)	1.510	93,55	AES (EUA)
Norte-	1.635	82,62	VBC (Brasil) CEA (EUA)
Nordeste(RS)	3.015	70,15	VBC (Brasil)

CPFL (SP)	625,6	83,79	Escelsa (Brasil)
Enersul (MS)	391,5	21,08	Rede e Inepar (Brasil)
Cemat (MT)	577	96,05	Cataguases – Leopoldina (Brasil)
Energipe (SE)	676,4	73,61	Iberdrola (Espanha)
Cosern (RN)	987	27,20	Enersis (Chile) e Endesa (Espanha)
Coelce (CE)	2.026	0	Light (Electricité de France) e Houston
Metropolitana	1.479	98,9	Enron (Norte-americana)
Elektro			

Fonte: UMBRIA, 1999, p. 31

2.1.4 Considerações finais

O Setor Elétrico Brasileiro, referente à geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, desde o século passado, vem passando por inúmeras transformações. O objetivo nacional permanente, como se sabe, visa ao atendimento das necessidades do desenvolvimento econômico e social, objetivando o bem comum do povo brasileiro. A privatização do Setor Elétrico é uma destas transformações, a qual foi apresentada como saída salvadora para o impasse, da falência do Estado e o corporativismo, vigente nas empresas estatais. O governo, que havia instituído, com a Lei nº 8031 de 1990, seu PND - Plano Nacional de Desestatização, incluiu a Light e a Escelsa no programa, com a edição do Decreto nº 572 de 22/06/92. Estava iniciado o processo de privatização do setor. Seguiu-se um intenso programa de privatização e sua consequência foi a venda de empresas estatais. A privatização, resultou em mudanças e adaptações sucessivas de ordem estratégica, organizacional e comportamental. A empresa ora em estudo, passou por um processo de privatização, que alterou sua cultura organizacional, sendo assim é de suma importância abordar conceitos pertinentes a este tema, para melhor discernimento do presente trabalho.

3 - CULTURA ORGANIZACIONAL

Os itens anteriores visaram formar uma base conceitual a cerca do contexto escolhido para o estudo da cultura organizacional. A perspectiva cultural das organizações tem sido foco constante de estudos nos últimos tempos. O conhecimento e o entendimento das organizações são fundamentais ao desenvolvimento de técnicas gerenciais e estruturas organizacionais apropriadas para o alcance dos objetivos organizacionais no mundo atual. A seguir abordar-se-á aspectos que serão relevantes neste estudo.

Tentar-se-á mostrar que a organização é em si mesma um fenômeno cultural, que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. E que a cultura varia de uma sociedade para outra e como isto ajuda a compreender variações racionais nas organizações em diferentes países. Em MORGAN (1996, p.116) encontramos que: “Grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia a dia das pessoas de maneira completamente estranha àquela encontrada numa remota tribo nas selvas da América do sul”. E diz ainda: “que as pessoas constroem as suas vidas em torno de conceitos distintos de trabalho e lazer, seguem rígidas rotinas de cinco ou seis dias por semana, desempenhando um único conjunto de atividades”.

Embora presente na literatura anterior à década de 80, para FLEURY e FISCHER (1989); FREITAS (1991) e THEVENÉT, (1991), a maior incidência de pesquisas, conferências, cursos ou publicações, começou a ocorrer a partir de 1983, quando as revistas “Administrative Science Quarterly” e “Organizational Dynamics” dedicaram edições especiais ao assunto.

Na década de 50, encontravam-se 164 definições sobre cultura e, no final da década de 80, em levantamento realizado por ALVESSON e BERG, 1992, identificavam-se 2.550 artigos publicados abordando o tema Cultura Organizacional (SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997, p.23).

A multiplicidade de conceitos tem a ver com o caráter holístico destes campos de conhecimento, os quais escapam dos parâmetros da lógica formal e do racionalismo estrito, características marcantes da ciência e da filosofia ocidental, sobretudo após o Renascimento.

De acordo com WHEELEN e HUNGER (1989), a cultura organizacional é a coleção de crenças, expectativas e valores partilhados pelos seus membros e transmitida de geração em geração. Eles criam normas (regras de conduta) que definem os comportamentos aceitáveis, seja do gestor de topo seja do simples operador. Mitos e rituais, muitas vezes implícitos, que emergem ao longo do tempo reforçam certas normas ou valores e explicam por que razão um dado aspecto da cultura é tão importante.

Já para DESHPANDE e PARASURAMAN (1986), a cultura organizacional refere-se à mensagem não escrita e a maior parte das vezes inconsciente que preenche a lacuna entre o que formalmente deveria existir e aquilo que na realidade acontece; envolve filosofias, ideologias, valores, crenças, expectativas e normas partilhadas.

Enquanto que, para REIMANN e WIENER (1988), a cultura é a *cola* social e normativa que segura a organização. A cultura expressa os valores e crenças que os membros da organização partilham. Estes valores manifestam-se por símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada.

A cultura, em sua compreensão mais ampla, parece originar-se da necessidade expressa pelos seres humanos de controlar as relações estabelecidas em unidades sociais organizadas. Consiste, pois, na tentativa de atribuir sentido e fornecer estabilidade, melhor se diria previsibilidade, às interações sociais, nas quais estes se encontram inseridos. A cultura permite a articulação entre o indivíduo e os demais membros de tais unidades sociais, de modo que, ao indicar como este deve agir, fornece aos demais participantes do grupo maior potencial de previsão e controle (LARAIA, 1996). Os fundadores de uma empresa exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Os costumes as tradições e a maneira geral de proceder hoje na empresa, decorre grande parte de seus fundadores.

De acordo com O'RELLY (In: ROBBINS, 1998, p.374)., as pesquisas mais recentes indicam a existência de sete características básicas, que variam de empresa para empresa e, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização, são elas:

- inovação e ousadia;
- atenção ao detalhe;
- busca de resultados;
- concentração nas pessoas;
- orientação para a equipe;
- agressividade;
- estabilidade.

Aos autores apresentados por SOUZA (1978, p. 49), PFIFFNER e SHERWQOD, 1965, atribuem os créditos de terem sido os primeiros a abordar o tema cultura organizacional, os quais adotaram o conceito antropológico de cultura apresentado pelo inglês Edward Taylor (1832-1917) na sua obra "Primitive Culture" (TAYLOR, 1871), aplicando-o à Organização.

“ Cultura é o todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade. (...) O conceito de cultura é

susceptível de aplicação ao estudo da organização por duas maneiras:

- Primeiramente, é necessário reconhecer que não é possível isolar qualquer organização do ambiente cultural respectivo. Quer dizer, as organizações, na qualidade de organismos sociais, têm de operar dentro da estrutura do sistema cultural mais amplo.

- Uma segunda aplicação do conceito de cultura consiste em considerar a organização como subcultura. Em tal caso, aplica-se simplesmente o modelo da cultura à própria organização. Como instituição, supõe-se que a organização adquira tipos próprios de conduta de comportamento aprendido, desenvolvido dentro do contexto do modelo cultural mais amplo.” (PFIFFNER e SHERWOOD, 1965 In: SOUZA 1978. p. 49).

Enumeram-se, assim, informações que levam a um consenso entre os antropólogos sobre o que é cultura, a saber:

1. a cultura é parte da biologia do homem;
2. a biologia da espécie humana é produto da cultura;
3. a cultura não é transmitida geneticamente, mas socialmente através da aprendizagem;
4. a capacidade de aprender, desenvolver e criar cultura é transmitida hereditariamente;
5. a cultura é o mecanismo adaptativo por excelência da espécie humana, responsável por sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução.

Confrontando-se o conceito de cultura ora apresentado, com o consenso de cultura encontrado pelos antropólogos, observa-se uma linha de convergência nas idéias apresentadas. No Brasil, na década de 90, da mesma forma que na de 70 SOUZA (1978), representou um marco nesta área de estudo, FREITAS (1991), em seu livro “Cultura Organizacional - Formação, Tipologias e Impacto”, pesquisou e compilou um farto material sobre Cultura

Organizacional, publicado na Europa e nos Estados Unidos, contribuindo significativamente para a revisão bibliográfica da temática Cultura Organizacional. No que diz respeito à produção acadêmica, à reflexão, à crítica, análise e linha de pesquisa bem como à abordagem interdisciplinar da temática Cultura Organizacional em quadros teóricos conceituais, uma série de autores brasileiros estão contribuindo para a exploração do tema; destacando-se, a elaboração de sucessivos artigos e livros publicados, de autoria ou em co-autoria de Maria Tereza Leme Fleury (1987; 1989; 1991; 1995).

3.1 ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL E TIPOLOGIAS

Em THEVENET, (1991), duas abordagens - prática e teórica - permitem responder à questão quanto à necessidade de satisfazer a abrangência do conceito Cultura Organizacional.

Para THÉVENET, (1991), no plano prático, as empresas se vêem confrontadas com situações novas, para as quais não dispõem de referências apropriadas. Nesse aspecto, segundo PETERS e WATERMAN, (1982), citados em FREITAS (1991, p. 66) e THÉVENET (1991, p. 33), a cultura se apresenta como uma fonte de referências, que para os mais otimistas está associada a um fator de eficiência das empresas inovadoras de alto padrão, enquanto para outros, a cultura é mais um recurso e a consequência do modo pelo qual a empresa trata seus problemas de ambiente e de coesão interna (SCHEIN, 1985 e THEVENET, 1991).

MORGAN (1996), entende que para estudar a complexidade das Organizações, é necessário a existência de paradigmas que possam ser levados em consideração na análise e interpretação das Organizações. Nesse sentido, estas seriam vistas por diferentes formas de metáforas: mecânica, orgânica, racional, cultural, política, prisão-psíquica, conflito ou dominação. FREITAS (1992), vê na descrição dos elementos que constituem a Cultura Organizacional, a forma como funcionam e as mudanças que provocam no comportamento, o caminho de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de fácil identificação. Nesse sentido, é bastante comum encontrar a Cultura

Organizacional sendo conceituada a partir dos seus próprios elementos:

a) **VALORES:** definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso.

b) CRENÇAS E PRESSUPOSTOS: geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização.

c) RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS: são exemplos de atividades planejadas, que têm conseqüências práticas e expressivas, tomando a cultura mais tangível e coesa.

d) **ESTÓRIAS E MITOS:** enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos se referem a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos.

e) **TABUS:** demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido.

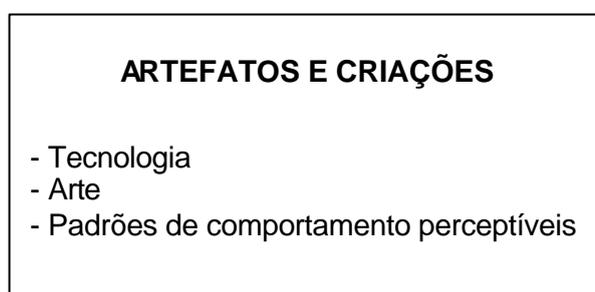
f) **HERÓIS:** personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização.

g) **NORMAS:** todo o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estarem escritas ou não.

h) **PROCESSO DE COMUNICAÇÃO:** inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc.” (FREITAS, 1992, p. 12).

De acordo com SCHEIN (1980), a cultura organizacional possui três níveis que interagem entre si, conforme evidencia a figura a seguir:

Figura 3.1 - Manifestações da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de SCHEIN 1980, p. 04

SCHEIN (1984), percebe a preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Estas questões transformam-se na hipótese fundamental e no elemento dominante da definição da Cultura Organizacional.

As hipóteses fundamentais fazem referência ao conjunto das evidências subjacentes às diferentes decisões e modos de funcionamento.

SCHEIN, (citado por FLEURY, SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997, p.24), apresenta um dos conceitos mais ricos e conhecidos na literatura consultada:

“Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos, que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de se perceber, pensar e sentir em

relação a esses problemas.” (SCHEIN,1985, p. 9).

Para FLEURY; SHINYASHIKI e STEVANATO (1997), estes pressupostos básicos não estão organizados aleatoriamente; padronizam-se em paradigmas culturais, com alguma ordem e consistência para orientar a ação do ser humano.

No entanto, é possível coexistirem pressupostos incompatíveis e inconsistentes em uma Organização. A contribuição de Edgard Schein estimulou e influenciou autores para conceberem conceitos sobre Cultura Organizacional atrelados nesta linha de raciocínio.

Para SCHEIN (1985), as Culturas Organizacionais são desenvolvidas e reforçadas de diversas formas. Para ele, há dez mecanismos de desenvolvimento cultural, cinco primários e cinco secundários, conforme evidencia o quadro 2.1.

Quadro 2.1 - Mecanismos de Desenvolvimento Cultural, segundo SCHEIN

MECANISMOS PRIMÁRIOS
<p>1º. No que os líderes prestam atenção e o que medem e controlam.</p> <p>2º. Reações dos líderes a incidentes críticos e crises organizacionais.</p> <p>3º. Papel deliberado na modelagem, ensino e condução.</p>

4º. Critérios para a alocação de recompensas e posição.

5º. Critérios para recrutamento, seleção, promoção e aposentadoria de empregados.

MECANISMOS SECUNDÁRIOS

1º. Desenho e estrutura da organização.

2º. Sistemas e procedimentos organizacionais.

3º. Projeto do espaço físico. Fachadas e edifícios.

4º. Histórias lendas. Mitos e parábolas acerca de eventos e pessoas importantes.

5º. Declarações formais da filosofia, credos e privilégios organizacionais.

Fonte: Adaptado de CERTO e PETER, 1993, p. 173-175.

Para FLEURY; SHINYASHIKI e STEVANATO (1997), Edgard Schein procurou elaborar um conceito de cultura, concebendo-a como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada. Assim, existiriam diferentes níveis, através dos quais a cultura de uma organização pode ser aprendida. O quadro 2.2 sintetiza esta visão.

Quadro 2.2 - Níveis através dos quais a Cultura de uma Organização pode ser aprendida

Artefatos visíveis, como os produtos visíveis: “layout” da organização, comportamento das pessoas – fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados.

Valores – aqui, o autor aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso

Pressupostos básicos. Normalmente inconscientes, mas que na realidade determinam como os membros do grupo percebem. Pensam e sentem.

Fonte: FLEURY, SHINYASHIKI, STEVANATO, 1997, p 24

SCHEIN (1985), enfatiza que para a análise da cultura organizacional, os paradigmas culturais de uma organização, devem ser contextualizados culturalmente na sociedade em que ela está inserida. Sendo assim, incorporou alguns conceitos de BION, ao seu modelo de cultura organizacional, resultando em vê-la como uma “maneira de compreender o papel que as ansiedades presentes na vida grupal, irão desempenhar na formação da cultura de uma organização em seus estágios iniciais e quando ela atinge sua maturidade”. (FLEURY; SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997, p. 2-7).

Segundo BION citado por FLEURY; SHINYASHIKI e STEVANATO (1997, p. 26-27), o funcionamento de um grupo seria resultante de três níveis ou funções diferentes:

- O primeiro nível do grupo de trabalho corresponderia a uma função ou a um nível de funcionamento do grupo (organizado e racional);
- O segundo nível dos pressupostos básicos equivaleria aos padrões de emoções e fantasias inconscientes, que, ao mesmo tempo, são compartilhados pelos membros do grupo e influenciam o comportamento do mesmo;
- E, finalmente, o terceiro nível chamado de cultura ou mentalidade

de grupo, produto de um compromisso entre as exigências do grupo de trabalho (primeiro nível) e as fantasias dos pressupostos básicos (segundo nível), observável nas estruturas, atividades e na organização que o grupo adota.

CHIAVENATO (1999), afirma que a única maneira viável de mudar as organizações é mudar sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais trabalham e vivem. O quadro 2.3 evidencia as diferenças básicas entre sistemas mecânicos e orgânicos:

Quadro 2.3 - Paralelo entre Sistemas Mecânicos e Sistemas Orgânicos

SISTEMAS MECÂNICOS	SISTEMAS ORGÂNICOS
- a ênfase é exclusivamente individual	- ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos
- relacionamento do tipo autoridade-obediência	- confiança e crença recíprocas
- rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida	- interdependência e responsabilidade compartilhadas
- divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas	- participação e responsabilidades multigrupais
- tomada de decisões centralizada	- amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e/ou hostilidade.	- solução de conflitos mediante negociação ou solução de problemas

Fonte: CHIAVENATO, 1999, p.77

A cultura organizacional diz respeito ao modo de vida, o sistema de crenças, expectativas e valores, a forma de interação e relacionamentos típicos de determinada organização, sendo assim, influencia, diretamente o clima existente na organização e o comportamento dos membros desta.

3.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em termos de estudos organizacionais, o conceito ambiente refere-se, normalmente ao contexto social no qual cada organização se insere e cuja dinâmica a influencia

Tal concepção implica reconhecer certa permeabilidade nas fronteiras organizacionais, à medida que se pressupõe a ocorrência de “trocas” entre a organização e as demais instâncias, exteriores a ela e, com conseqüente impacto na sua existência. Essa perspectiva corresponde a conceber as organizações como sistemas abertos que interagem com o seu contexto.

Segundo WILSON (1992), a abordagem de sistemas abertos concebe organizações como parte de um todo mais amplo. Os seus processos, portanto, são resultado tanto das intenções dos seus gerentes quanto das características que permeiam a relação ambiente-organização. Como sistemas em contínua interação: há múltiplas e diferentes formas de alcançar determinados objetivos, o que abre à organização e aos seus gerentes, a possibilidades de opção entre vários caminhos possíveis: entropia negativa, isto é, o esforço do sistema em anular a tendência natural à desintegração – entropia; estado fixo, isto é, equilíbrio – mas não estabilidade perene – entre inputs e outputs na organização; e ciclos e padrões, isto é, a possibilidade de identificação de padrões cíclicos relacionados ao fenômeno organizacional.

Ainda para o mesmo autor, ambiente organizacional vem sendo conceituado, na literatura especializada, a partir de três amplas categorias: como “fato” objetivo, que pode ser prontamente acessado, descrito e definido; como “fato” subjetivo, sendo entendido como conjunto tangível de fatores externos, cuja definição depende da interpretação dos indivíduos e como influência que atua sobre as organizações, ao mesmo tempo que é constantemente definida pelos indivíduos, em reiterada e recíproca interação.

Conceber subjetivamente o ambiente implica reconhecer que indivíduos e, conseqüentemente, organizações podem perceber diferentemente o mesmo

ambiente e agir de forma diferente nos processos desencadeados para estabelecer as relações organização-ambiente. Mais do que qualquer realidade objetiva, tais relações se estabelecem, portanto, a partir de diferentes percepções subjetivas. Mais do que ambiente externo, portanto, as organizações lidam com ambientes ordenados ou mesmo criados a partir dos processos de interpretação que se estabelecem com relação às informações apreendidas pelos atores organizacionais, à medida que variados atores e, em consequência, variadas organizações, focam a atenção sobre diferentes aspectos das informações captadas, e isto de diferentes maneiras, resultando em diferentes sentidos finais dados aos mesmos estímulos chamados externos (MACHADO DA SILVA e FONSECA, 1993).

Para STONER e FREEMAN (1995) o ambiente total em que uma organização opera é composto por instâncias que a afetam direta ou indiretamente e, do mesmo modo, são direta ou indiretamente por elas afetadas. As dimensões geralmente consideradas como básicas para a análise de ambiente organizacional, em termos bastante amplos, correspondem às condições tecnológicas, legais, políticas, demográficas, ecológicas, culturais e econômicas que permeiam a atuação das organizações.

Pode-se considerar que quaisquer alterações nas condições econômicas do ambiente vigente, tanto melhoramento quanto declínio, resultam em provável reação, por parte das organizações, com base notadamente no fator competição. Nesse sentido, destaca-se a relevância da dimensão econômica como fator responsável por turbulências ambientais, medida que mudanças nos padrões de financiamento, tanto de fontes públicas quanto privadas, geram instabilidade e imprevisibilidade quanto aos recursos disponíveis para tais organizações.

No presente estudo, até o momento, muito falou-se em cultura e ambiente organizacional, no entanto, torna-se emergente, abordar, também, a questão da mudança e aprendizado organizacional, haja vista que, a cultura organizacional está intimamente relacionada ao aprendizado organizacional. Ressalta-se que, cabe a cada organização, criar um tipo de cultura baseada na confiança para sustentar um aprendizado organizacional, o qual exige um

conjunto autêntico de valores e crenças comuns que unam os vários membros da organização em torno de um compromisso conjunto.

3.3 CULTURA E APRENDIZAGEM

3.3.1 Mudança Organizacional

De acordo com CHIAVENATO (1999), o mundo atual caracteriza-se por um constante ambiente de mudança. O ambiente geral que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo dela elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O desenvolvimento organizacional é uma resposta às mudanças. Sendo assim, o que se entende por mudança de cultura, é a definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçadas em novos valores, símbolos e rituais. A mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação cultural, e que esse fato é em geral, subestimado não só em relação ao tempo, mas também em relação aos custos envolvidos. A mudança deve ser relevante pela alta administração quando:

- a) Estão ocorrendo mudanças fundamentais no ambiente.
- b) Quando a indústria é altamente competitiva e o ambiente é mutável.
- c) Quando a companhia é medíocre e vem acumulando resultados cada vez piores.
- d) Quando a companhia está em vias de se tornar uma grande corporação (entrar para lista das 1000 da Fortune é um critério).
- e) Quando a companhia está crescendo rapidamente e uma massa enorme de trabalhadores está sendo absorvida.
- f) Quando ocorre um processo de privatização.

FREITAS (1991), coloca que diante das mudanças, na maioria das vezes os indivíduos experimentam a perda de sentido “o que gera desconforto psicológicos”, além de físico, podendo fazer com que a reação dos mesmos

é de agarrar-se as coisas passadas ou envolver-se com o momento presente, negando assim qualquer tipo de mudança. DEAL e KENNEDY (1991, p.56-59) salientam a importância das organizações ao se preocupar em planejar detalhadamente os meios para quando ocorrer as mudanças dos valores, haja meios de poder ajudar as pessoas envolvidas no processo a se acostumarem com a perda do antigo e enxergar e transformar o novo em algo tão bom e proveitoso como antes. Isso deve ser feito para que não haja na transição, ou durante as mudanças organizacionais que não deixam também de ser culturais, tantos traumas e negações, além da dor da perda do passado, de significados e dificuldades assim a tentativa de dar um novo sentido de trabalho da coletividade da empresa.

Conjugando a dimensão de intensidade da mudança com o fato de serem elas de caráter reativo (respostas a pressões já existentes) ou antecipatório (mudanças resultantes de análise de possíveis cenários futuros com os quais a organização se poderá defrontar) os autores NADLER e TUSHMAN (1990), apresentam uma tipologia de mudança organizacional, que pode ser observado no quadro 2.4.

Quando o movimento organizacional se dá de forma incremental, mas toma como razão alterações potenciais, isto é, tendências do contexto ambiental, percebidas na organização, a mudança é denominada, ainda pelos autores, **sintonia**. No caso de as mesmas mudanças incrementais serem respostas a eventos ambientais já ocorridos, isto é, em resposta a pressões já existentes, é qualificada como **adaptação**.

Em termos de mudanças estratégicas, são identificadas como de reorientação se implementadas com o intuito de preparar a organização para mudanças potenciais, ou recriação, quando a organização precisa se reconfigurar para lidar com o novo contexto ambiental.

Quadro 2.4 – Tipos de Mudança Organizacional

	INCREMENTAL	ESTRATÉGICA
--	-------------	-------------

ANTECIPATÓRIA	Sintonia	Reorientação
REATIVA	Adaptação	Recriação

Fonte: NADLER e TUSHMAN (1990, p. 80).

Não se deve conceber a mudança organizacional apenas como um evento único, de caráter revolucionário. Tal fenômeno pode também ocorrer de forma localizada e incremental ou mesmo em processo contínuo e quase imperceptível. No primeiro caso, pequenas mudanças, em diferenciadas dimensões da organização, ocorreriam em determinado período de tempo; em conjunto, determinado número de pequenas mudanças poderiam vir a configurar uma transformação de grande impacto. No segundo caso, a transformação seria constituída por inúmeros estágios, sem começo ou fim delimitado, portanto em contínuo processo de mudança. Segundo NADLER e TUSHMAN (1990), essas questões implicam o entendimento da periodicidade e da dinâmica da mudança organizacional. Tomado como processo contínuo, o conceito de mudança deve ser relativizado no que tange à intensidade e especialmente à periodicidade da sua ocorrência, não se concebendo que o uso do termo implique, em qualquer sentido, a ocorrência de suposta estabilidade ou não-mudança.

Com relação a ideologia em FERREIRA (1986, p. 739), encontramos que Ideologia é a “Ciência da formação das idéias; tratado das idéias em abstrato; Sistema”.

Em termos gerenciais, a prática corrente vem sendo dominada por abordagens radicais da mudança, enfatizando-se os processos abruptos de transformação organizacional. Para WOOD JR (1995) isso decorre da busca de legitimação do papel de geradores de ações, por parte dos gerentes e, ao mesmo tempo, a sua postura como líderes na implementação de práticas inovadoras.

Em termos gerenciais, a preocupação com a mudança organizacional vem repousando sobre a capacidade de os gerentes entenderem o seu processo e conseguirem enfrentá-la, o que implica a capacidade de vencer resistências e gerar mudanças; a atividade gerencial é essencialmente a tarefa de estabelecer algum grau de racionalidade e previsibilidade no processo de mudança. Em termos analíticos, entretanto, o estudo de mudança no contexto organizacional, segundo WOOD JR (1995) implica a análise de questões relevantes, centradas em três temas principais: evidências, método e tempo.

Os dois primeiros aspectos são interrelacionados e referem-se ao esforço para a compreensão do fenômeno da mudança, havendo implicações analíticas à medida que a escolha de determinado método para o estudo de mudança implicará também a opção pelas características que definirão o que se entende por processo de mudança.

Assim, diferentes concepções do fenômeno da mudança organizacional podem ser localizadas, a partir de duas amplas abordagens, caracterizadas principalmente por percepção predominantemente determinista (a estrutura do conflito sistêmico) ou voluntarista (a estrutura da escolha estratégica) do fenômeno. Em ambas as concepções, a organização é vista como sistema social, isto é, resultante de interação de uma pluralidade de agentes individuais, cujas relações recíprocas são definidas e transmitidas por um sistema de expectativas culturalmente estruturadas e compartilhadas.

No caso do conflito sistêmico, mudança é resultado de conflitos e tensões entre indivíduos, grupos e departamentos, dentro de uma organização, ou entre organizações em termos mais amplos. O foco, portanto, é interno à organização: o processo de mudança ocorre por meio de reconfiguração das tensões e contradições não resolvidas.

A abordagem de escolha estratégica, por sua vez, propõe o enfoque sobre as condições externas à organização como fonte de solução para os problemas percebidos. Ao gerente, portanto, caberia buscar externamente essas soluções.

Tais perspectivas implicarão, em última instância, como indivíduos, grupos e, conseqüentemente, organizações se relacionarão com a realidade em transformação. A percepção predominantemente voluntarista enfatizará o potencial das decisões e da determinação humana em encaminhar tais transformações, sugerindo a possibilidade e necessidade de planejar os processos de mudanças de forma proativa, a fim de gerar, alterar ou reverter determinada “realidade”. Quando a percepção é predominantemente determinista, pelo contrário, a ênfase recai na regularidade de certos eventos que escapam à vontade e domínio humanos; incontroláveis, tais eventos não serão passíveis de planejamento.

É interessante notar que a estrutura econômica das sociedades é normalmente vista, de acordo com pressupostos deterministas, como um dos principais fatores determinantes dos processos organizacionais.

3.3.2 A organização em mudança

De acordo com FLEURY e FLEURY (1995), a questão da aprendizagem no âmbito das organizações não é um tema recente, pois já nos anos 70 aparecia como uma preocupação de muitos que se ocupavam com o desenvolvimento organizacional, com a capacitação gerencial e com a sobrevivência das organizações. De fato, os processos de aprendizagem são parte importante dos sucessos de algumas das experiências mais exitosas da história da administração nas últimas décadas, como é o caso do chamado sistema Toyota ou das inovações com base na abordagem sócio-técnica introduzidas na planta de Kalmar da Volvo.

Muitas são as discussões que vem sendo desenvolvidas nas empresas com o intuito de renovar sua prática organizacional e conseguir acompanhar as mudanças tecnológicas que vem sendo desencadeadas nas atividades empresariais. HANSER-BAUER e SNOW (1996, p.413) afirmam que “sem a habilidade de aprender e reestruturar relacionamentos internos e externos, organizações em ambientes hipercompetitivos inevitavelmente irão perder sua habilidade de competir com êxito”.

Assim o ponto chave é a aprendizagem, a qual caracteriza um processo de mudança, desencadeada pela prática e experiências verificadas no cotidiano. Segundo GARVIN (1993), o processo de aprendizagem organizacional é a habilidade que a organização tem para criar, adquirindo e transformando conhecimentos e, ainda, modificando o seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*. Já COOK e YANOW (1993) conceituam a aprendizagem organizacional como a aquisição, sustentação e alteração, por meio de ações coletivas, dos significados embutidos nos elementos culturais da organização.

A cultura organizacional pode interferir no processo de aprendizagem e na capacidade de mudança de várias formas. Para FIORI e LYLES (1985), a cultura influencia quer o desenvolvimento cognitivo quer o desenvolvimento comportamental das organizações. De referir que, como foi dito anteriormente, a mudança e a aprendizagem acabam também por determinar a reestruturação do sistema de valores, normas e crenças. A aprendizagem é um dos modos de criar a cultura organizacional.

Mediante a necessidade de se desenvolver novos paradigmas organizacionais, duas linhas teóricas são definidas segundo FLEURY (1997):

- Modelo Behaviorista: enfatiza como foco o comportamento humano partindo do pressuposto que este repercute no estudo das relações estimuladores da realidade.

- Modelo Cognitivo: procura explicar a razão de determinados acontecimentos, com base na aprendizagem de conceitos e na solução de problemas.

GARVIN (1993) propõe cinco maneiras de construir as organizações de aprendizagem, são elas:

- ?? Solução sistemática de problemas: através do uso de método científico, trabalhando com dados e métodos estatísticos.

- ?? Experimentação: que envolve procura sistemática e teste de novos conhecimentos.

?? Aprendendo com experiências passadas: as organizações precisam rever, avaliar e mostrar os seus sucessos e falhas, aos seus funcionários.

?? Aprender com outros: outras organizações mediante o uso de *benchmarking*, por exemplo.

?? Transferência de conhecimento: existe uma série de instrumentos para este processo, como a comunicação escrita, a oral, os programas de rotatividade, os de treinamento, de educação.

Parte-se do pressuposto que a própria história humana demonstra como é importante assumir uma postura inovadora, tendo como base os fatos que ocorreram no decorrer dos tempos.

Para melhor compreender toda esta abordagem convém retornar a visão tradicional de Taylor e Ford. Na época, o trabalho era desencadeado por uma única pessoa, o artesão, o qual desenvolvia técnicas próprias e utilizava o auxílio de aprendizes, ao mesmo tempo que garantiam a continuidade da produção.

Com o decorrer do tempo evolutivo houve a divisão do trabalho de modo que ocorresse a estruturação da produção. Convém caracterizar que com a mecanização da produção também proporciona uma reorganização sistêmica da função do homem enquanto peça fundamental da produtividade, o qual deixou de ser o eixo de sustentação.

Ressalva-se que a figura de Taylor representou um homem de visão globalizada, que tinha a percepção que era necessário aprimorar as técnicas de produção, não apenas em termos de subsídios materiais mas, o trabalho humano o conhecimento, utilizar metodologias mais avançadas na administração empresarial, a qual denominou-se : “Administração Científica”.

De certa forma essa nova dimensão de trabalho revelou que o planejamento é uma ferramenta significativa à produção. Se de um lado preocupava-se com a parte operacional, Ford demonstrou um caráter

empreendedor, dando prioridade as estratégias de produto e de mercado. O trabalhador passou a ser identificado como uma “peça” do sistema, o qual poderia ser substituído, independente do seu ser.

Entretanto, a Era Taylor e Ford acabam por atender mais a especificidade do mercado, novas perspectivas passam a orientar ao sistema empresarial, destacando-se a Escola de Relações Humanas, tendo como argumentos as incongruências entre o crescimento das pessoas e cargos estruturados. Valores, crenças e normas podem, só por si, facilitar ou enterrar os processos de aprendizagem e de mudança. A ênfase colocada na produtividade e no controle dos custos, valores culturais característicos das organizações taylorianas e fordianas, teve como resultado o atraso, por parte das empresas ocidentais, no reconhecimento da qualidade como fundamental à sobrevivência das empresas.

Por volta de 1970, surge nova corrente de pensamento rebelada pela organização Volvo sueca, definida como sociotécnica. De acordo com este novo direcionamento constrói-se um sistema integrado, articulando metas e objetivos a serem alcançados. Trata-se de uma abordagem que otimiza os aspectos sociais e técnicos e explora a adaptabilidade e a criatividade das pessoas.

O rompimento deste sistema organizacional transcorreu de modo particular, não podendo ser definido em causas substanciais.

Emerge uma nova gênese na administração, no Japão, tendo como base o trabalho em grupo, uma junção do modelo Taylor/Ford e, ao mesmo tempo modificando-o a medida que a necessidade propunha mudança.

Entretanto convém direcionar duas abordagens sobre um mesmo eixo da teoria sociotécnica, diferenciando a forma japonesa e a ocidental, sendo que esta última estabelece períodos antagônicos, ora demonstrando aumento do desempenho ou ainda deterioração.

Já o modelo japonês pode ser observado pela organização Toyota, sendo este influente e diferente, dando ênfase à campanhas e programas que

ênfatizam a responsabilidade de cada elemento para o sucesso de toda organizaçãõ.

Todavia as transformações nãõ sãõ processos estagnados, visto que aprimorar as tãcnicas significa elevar-se conceitualmente e atingir com maior amplitude o mercado. Assim sendo a organizaçãõ qualidade representa novas alternativas.

De acordo com FLEURY (1997, p.48) a organizaçãõ qualificada atende a quatro aspectos importantes:

- o trabalho em equipes ou cãlulas;
- a autonomia delegada as cãlulas e sua responsabilizaçãõ pelos objetivos de desempenho: qualidade, custos, produtividade, etc.
- a diminuiçãõ dos nãveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para atividades de “animaçãõ” e gestãõ de recursos humanos;
- a reaproximaçãõ das relaçãões às funçãões da empresa (entre manutençãõ e fabricaçãõ, entre produçãõ e comercial etc.)

Toda a empresa que possui essa noçãõ das expectativas da modernidade precisa centrar-se nos problemas reais e definir estratãgias coletivas que venham a favorecer os vãnculos de interaçãõ e de comunicaçãõ entre as diferentes áreas que constituem o todo da organizaçãõ.

Dependendo das habilidades de cada indivãduo sãõ definidas as atividades organizando os grupos de trabalho de modo que sejam supridos as necessidades das organizaçãões, tendo sempre a observaçãõ do todo como eixo norteador.

Assim, a realizaçãõ de atividades de treinamento, considerando a polãtica da organizaçãõ, cria-se uma linguagem de trabalho comum, onde sãõ compartilhados os problemas e sugestões.

Desta forma, cada empresa possui suas metas e anseios e para alcançá-los é preciso que haja princípios a serem seguidos. A melhoria da qualidade dos produtos e serviços, um dos mecanismos que garantem a existência de uma organização, precisa ser avaliada a partir da superação de cada sujeito que faz parte do grupo.

Portanto, a aprendizagem, enquanto cultura, é determinada através do tempo, do preparo das pessoas e do nível de recursos disponíveis. Trata-se da influência que poderão definir um processo de adaptação da organização ou ainda uma série de empecilhos que venham a dificultar a garantia da qualidade.

Convém destacar que a função gerencial desempenha um papel de grande ênfase, principalmente pelo desafio de que é preciso manter um nível motivacional de toda a equipe com base em informações que visam contribuir para a elevação do nível técnico de toda a organização.

Para tanto é fundamental que haja inovação o que significa agir no coletivo, com uma redefinição de papéis tendo como alicerce novas tecnologias que acabam por delinear uma estratégia competitiva.

Assim sendo, existe toda uma complexidade estrutural que precisa ser reorganizada para que cada indivíduo aceite fazer parte de uma aprendizagem contínua que considere o erro como uma nova possibilidade de mudança.

A empresa passa a discernir uma gama de aprendizagens, iniciadas ao aceitar mudar e persistindo a cada nova etapa: análise do desempenho, treino, contratação e busca. Portanto, o processo de cultura de aprendizagem iniciado por Taylor/Ford caracteriza um processo histórico no qual o maior desafio é administrar com sucesso toda a organização.

Atualmente cada empresa utiliza conceitos diferenciados de como trabalhar as relações internas e externas, porém convém destacar que existe uma clara definição de que o trabalho gerado pela gestão compartilhada é uma decisão estratégica que vem sendo analisada e adotada por empresários que acreditam na possibilidade de que aprender é um processo inovador e de equipe.

3.3.3 Aprendizagem Organizacional: a problemática do desenvolvimento de competências

As organizações estão constantemente envolvidas em atividades que modificam ou sustentam significados, ou seja, alteram ou preservam sua identidade cultural. Essas atividades constituem a aprendizagem organizacional: “quando organizações são vistas como culturas, elas são vistas aprendendo por meio de atividades que envolvem artefatos culturais, e esse aprendizado, por sua vez, é compreendido como acarretando a aquisição, alteração, ou preservação de suas habilidades de fazer o que se sabe fazer” (COOK e YANOW, 1993, p.387). Os valores básicos, normas e crenças sobre o que, como, e por que as coisas são feitas se refletem na cultura organizacional.

O processo de mudança organizacional está muito associado a uma mudança na maneira de atuar de seus empregados (muito especialmente de seu corpo gerencial), maneira de atuar que está vinculada aos novos princípios e métodos de trabalho. Na mesma lógica, não há como esquecer que essa nova maneira de atuar depende de um verdadeiro processo de aprendizagem, através do qual as pessoas desenvolvem a apropriação dos novos princípios e métodos, num contexto de aprendizagem coletiva. Mas de que maneira isso ocorre?

Em geral, as iniciativas voltadas para o desenvolvimento de competências, no âmbito de processos de mudança, incluem programas de formação e treinamento, partindo do princípio que a relação dos sujeitos desse processo com novos conhecimentos e habilidades, bem como sua sensibilização para novas atitudes, devem concretizar esse objetivo. Entretanto, a competência, se consolida, de fato, através da mobilização de certos recursos (conhecimentos, habilidades, capacidades integrativas e relacionais, posturas, etc.).

De acordo com SCHEIN (1993) a aprendizagem não é um conceito unitário. Existem pelo menos três diferentes tipos de aprendizado:

- aquisição de conhecimento e *insight*: refere-se a aquisição de informações que constituirão a base de conhecimentos, por meio de atividades cognitivas;
- aquisição/alteração de hábitos e comportamentos: associa-se a utilização de incentivos e recompensas que promovem ações e comportamentos desejados, ao mesmo tempo em que são apresentadas oportunidades de prática e erro; e
- condicionamento emocional: associa-se a ansiedade (associada a inabilidade ou a indisposição em aprender algo novo ou associada ao receio e a culpa de não aprender algo novo), que pode ser gerenciada por meio de grupos que tenham sua existência justificada para o benefício da organização.

Para WEICK e WESTLEY (1996), a aprendizagem organizacional é a repontuação da contínua experiência da organização (sustentação e ordem, mobilização e desordem), que enfrenta o desafio de balancear formas de *exploitation* e *exploration*. Segundo os autores, as formas caracterizam-se pela exploração por meio do aprofundamento nos limites das possibilidades (refinamento) e pela exploração além dos limites (inovação), respectivamente. Os momentos de aprendizagem organizacional são experimentados em diferentes condições de frequência, duração e valor: podem apresentar-se frequentemente ou de forma espaçada, em períodos de longa duração ou em *insights*, e podem resultar em grande ou pequeno valor para a organização.

Sendo assim, é possível dizer que a aprendizagem constitui-se em um mecanismo interno, visível através do comportamento e atitudes de cada indivíduo. Todavia aprender é uma capacidade particular do ser humano SENGE *apud* FLEURY (1997, p.21) relata as cinco “disciplinas” relevantes à aprendizagem:

- ?? Domínio pessoal: significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas. Através do auto-conhecimento, as pessoas

aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva;

?? Modelos mentais: trata-se de imagens que influenciam na forma como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes. Consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões;

?? Visões compartilhadas: é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado. É preciso despertar no grupo uma visão coletiva, uma forma de aprender em conjunto e aceitar as ideias dos outros;

?? Aprendizagem em equipe: começa com a capacidade dos membros do grupo em propor suas ideias e participar da elaboração de uma lógica comum. A quarta disciplina está em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

?? Pensamento sistêmico: representa um modelo conceitual que envolve conhecimento e instrumentos que visam a melhoria de todo o processo de aprendizagem. É criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. É essa quinta disciplina que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico.

Nesse contexto, a aprendizagem constitui um processo de auto-conhecimento, de experiências, de ações coletivas e que requer a elaboração de rotinas, de uma aprendizagem operacional. Entretanto somente atrelando o

conhecimento operacional com o conceitual pode-se definir diretrizes de um trabalho contextualizado. O individualismo também é importante, concretiza uma série de valores e que no conjunto define grande representatividade na cultura organizacional.

De acordo com SENGE (1998), as empresas da América Latina não tiveram acesso aos mercados internacionais durante anos e, agora, com a abertura econômica e a globalização, precisam aprender tudo muito rapidamente. Essa é uma transição altamente importante. Os executivos e os empresários de países latino-americanos compreendem, que precisam enfrentar uma espécie de desafio mental e mudar os modelos tradicionais, paternalistas e hierárquicos que regeram suas organizações durante muito tempo. De agora em diante é quase impossível que uma só pessoa defina o que está acontecendo e diga aos outros o que deve ser feito, como também não é mais possível apenas obedecer às ordens. As pessoas precisam usar sua capacidade de raciocínio e, por isso, é necessário acumular conhecimentos em todos os níveis da organização.

Complementa ainda que, o modelo de empresa cujos funcionários chegam todas as manhãs, trabalham, voltam para casa no fim da tarde (e isso é tudo) e não se comprometem com o negócio, não consegue competir no mercado globalizado. Ou a empresa passa a investir em pessoas inteligentes e motivadas em muitos níveis ou não vai para a frente. Passar a investir em pessoas é uma mudança extremamente significativa, principalmente para empresas com atuação em mercados que costumavam ser altamente protegidos. Diante deste contexto de ênfase no aprendizado organizacional, vem a tona a necessidade de avaliar o desempenho de toda a equipe de trabalho, principalmente do corpo gerencial.

De acordo com CHIAVENATO (1995), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de uma pessoa. A avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias abordagens que recebem denominações, como

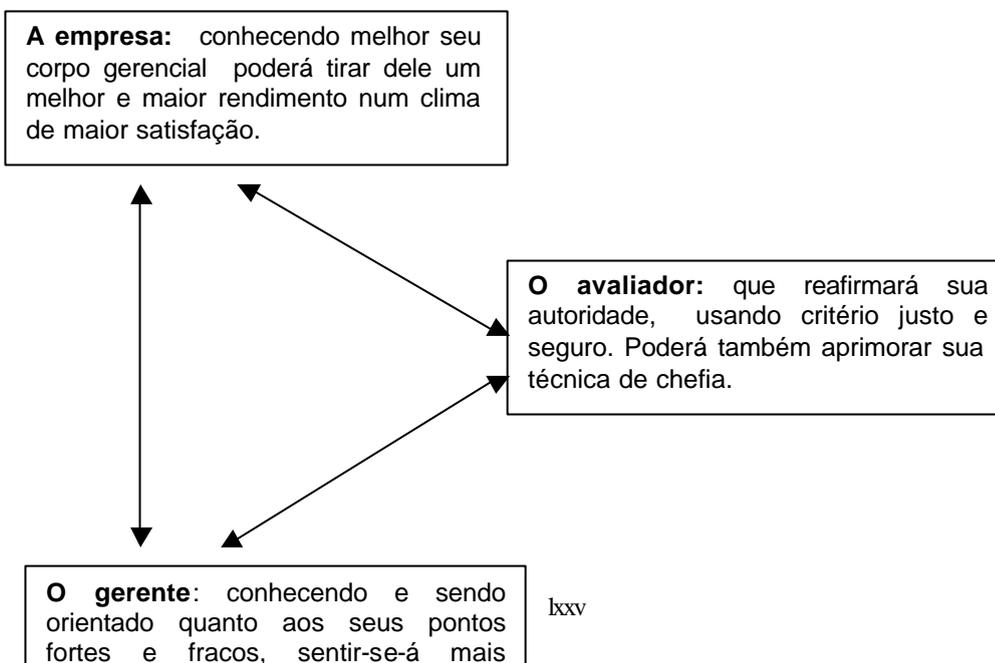
avaliação de desempenho, avaliação de mérito, avaliação de eficiência funcional etc.

Os programas de avaliação de desempenho apresentavam a tendência de enfatizar traços, habilidades e deficiências dos gerentes. No entanto, os sistemas atuais dão maior ênfase no desempenho atual e nos objetivos futuros. A moderna concepção também sinaliza a participação dos empregados no estabelecimento conjunto de objetivos com a supervisão.

Verosímil que, as avaliações apresentam maior probabilidade de sucesso, quando o avaliador conhece o conteúdo do cargo do avaliado; possui a prática de reunir informações sistemáticas sobre o desempenho; procura e utiliza informações de outros avaliadores dentro da organização; limita a quantidade de críticas; oferece apoio, aceitação e reconhecimento pelo trabalho bem realizado e permite a participação na discussão.

Algumas organizações têm adotado a auto-avaliação como parte formal do processo avaliativo. Um aspecto bastante positivo nessa sistemática decorre do fato de que, na maioria dos casos as pessoas tendem a ser muito coerentes ao avaliar seus pontos forte e fracos. Por serem menos ameaçadoras do que as efetuadas por terceiros, essas avaliações apresentam um espaço sensivelmente maior, para crescimento e mudança. BERGAMINI (1981, p.72) considera a gestão de desempenho útil a todos, conforme mostra a figura 2.3:

Figura 3.2 - Gestão de Desempenho



O desempenho pode ser melhorado sistematicamente pela própria pessoa, necessitando de um mínimo de influência externa. Todavia, essa influência deve ocorrer na medida em que o desempenho não estiver atendendo ao esperado. Para tanto é necessário criar-se mecanismos de monitoramento do desempenho pessoal, para melhor direcioná-lo rumo a excelência e à melhoria do clima organizacional dentro da empresa.

O ritmo acelerado das mudanças no ambiente empresarial reduziu a relevância dos planos de longo prazo, esse fenômeno forçou os gerentes a mudar o foco de sua atenção, deslocando-o para um interesse recentemente adquirido na maneira de desenvolver a capacidade da empresa para sentir e reagir de forma rápida e flexível às mudanças. A inovação é atualmente o grande desafio que todas as empresas devem enfrentar, independente do seu tamanho.

Portanto, neste estudo a privatização gerou mudanças organizacionais, particularmente alterou a cultura organizacional da empresa privatizada, concomitantemente, ela aprendeu. Como reconhece-se aqui que tanto o fenômeno da cultura, quanto a aprendizagem organizacional sejam complexos e que podem ser analisados por diferentes recortes, para este trabalho adota-se duas dimensões organizacionais: as políticas de treinamento e a gestão do desempenho.

Na seqüência, aborda-se a metodologia adotada na elaboração desta dissertação.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo descreve a metodologia que será empregada no presente para avaliar qual o impacto da privatização no comportamento dos funcionários da empresa Alfa, sob a perspectiva da gestão de desempenho e aprendizagem/treinamento, considerando-se esses elementos como integrantes da cultura da empresa. Sendo assim, pode-se dizer que traz o delineamento da pesquisa, envolvendo tanto o plano quanto a estrutura que será empregada na investigação, com a finalidade de se obter respostas para ao problema de pesquisa.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo caracterizou-se como pesquisa descritivo-qualitativa, visto que, sem interferir ou manipular a realidade, buscou apenas “observar os fenômenos procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los” (RUDIO, 1986, p. 55), propiciando, assim compreensão mais ampla das relações estabelecidas entre as categorias analíticas em estudo. Dividiu-se em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de caso.

Pesquisa bibliográfica constitui-se, na análise de FERREIRA (1986, p.20), de “Estudo dos textos impressos, com vista a elaboração de repertórios gerais ou especializados, e que compreende as fases de pesquisa, transcrição,

descrição e classificação”. A pesquisa bibliográfica foi realizada com leitura exploratória de material bibliográfico já publicado a respeito do tema e, posterior leitura seletiva (determinação do material que realmente interessou à pesquisa), analítica (de natureza crítica) e interpretativa (que faz relação entre o que o autor afirma e o problema).

O processo de investigação científica, além de calcar-se em referencial teórico-empírico, que visa revelar o estágio de desenvolvimento da temática em estudo, carece ser orientado por procedimentos metodológicos coerentes: o pesquisador em sua empreitada deve poder explicar o fenômeno em estudo, delinear estratégias de investigações e estabelecer técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados afim de alcançar os objetivos propostos pela pesquisa.

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso pois se concentrou na investigação de uma organização específica para analisar, mediante utilização de várias fontes de evidência, a relação entre a aprendizagem organizacional e a reconstrução cultural após a privatização da empresa. De acordo com YIN (1984, p.23), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

LÜDKE e ANDRÉ (1986) apontam as características freqüentemente associadas ao estudo de caso como:

- Os estudos de caso visam à descoberta;
- Os estudos de caso enfatizam a “interpretação do contexto”;
- Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação;

- Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações;
- Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social;
- Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Conforme GIL (2000), como em qualquer outra, a primeira tarefa numa pesquisa baseada em dados disponíveis consiste na definição clara de seus objetivos. Na maioria dos casos, os objetivos propostos referem-se à descrição das características de determinado fato, fenômeno ou grupo, como é este caso.

Uma avaliação efetiva da cultura organizacional requer uma multiplicidade de abordagens, que vai desde a observação de aspectos físicos da organização, leitura de seus comunicados, observação de como as pessoas empregam seu tempo, até entrevistas orais. Para efeitos deste estudo optou-se pela pesquisa em documentos da empresa e entrevista informal com algumas pessoas que ocupam posições-chave para melhor discernimento do tema.

Conforme GIL (1991), entrevista informal é a menos estruturada possível e só se distingue da simples conversação porque têm como objetivo básico a coleta de dados. No presente estudo, esta foi efetuada com o Gerente de Recursos Humanos, Supervisor de Administração de Salários e Superintendente Administrativo e de Recursos Humanos, por serem pessoas que em virtude do cargo que ocupam, dispunham de informações ligadas diretamente às variáveis em estudo.

A análise documental consiste no estudo e análise de documentos da organização como arquivos históricos, registros, estatísticas, atas, jornais, revistas, entre outros, visando proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar longos levantamentos de campo.

O objetivo do presente trabalho, o método, os modos de investigação e as técnicas de coleta de dados justificam a importância do tratamento qualitativo dos dados da organização, permitindo a comparação da realidade investigada com os fundamentos teóricos e empíricos, anteriormente analisados, que sustentam o problema. Assim sendo, no capítulo seguinte serão apresentados e analisados os dados levantados junto a empresa Alfa.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA ALFA

Os Serviços Reunidos de Vitória e os Serviços Reunidos de Cachoeira, de iniciativa governamental, foram as primeiras organizações voltadas à produção e distribuição de energia elétrica no Espírito Santo, em 1909. São dessa fase as Usinas Jucu (1909) e Fruteiras (1911) que operam até o presente. Em 1927 tais concessionárias foram assumidas pela iniciativa privada, mais precisamente, a General Electric - GE, que em menos de dois meses as transfere à recém-criada Companhia Central Brasileira de Força Elétrica - CCBFE - empresa do grupo AMFORP (American Foreign Power Company) que possuía outras concessionárias em diversos Estados brasileiros. A "Central Brasileira" operava nas concessões de energia elétrica, bondes, lanchas para transporte público e telefones.

Nos anos 40 a concessionária passou a ter dificuldades para investir na expansão dos sistemas. Problemas de tarifas, consequência de inflação. No

início dos anos 50 o Governo do Estado resolve intervir para solucionar o suprimento de energia e lança um programa de eletrificação, através do projeto da Usina Rio Bonito (3 x 5 MW) . Para viabilizar recursos ao programa, é criada em 1956 a Alfa - que, após Rio Bonito, inicia à jusante, no Rio Santa Maria, a construção da Usina Suíça (2 x 15 MW). A Alfa, além de suprir a CCBFE, estendia linhas de transmissão em diversas regiões do Estado, construindo subestações e assumindo a distribuição em numerosos municípios.

Em 1965 o Governo Federal encampa o grupo AMFORP. A Central Brasileira passa ao controle da ELETROBRÁS e inicia a viabilização da Usina de Mascarenhas, no Rio Doce (3 x 40 MW) preparada para receber mais um conjunto gerador do mesmo porte. Formava-se o sistema interligado da Região Sudeste e a ALFA era suprida por Furnas Centrais Elétricas, uma empresa da ELETROBRÁS.

Entendimentos dos Governos Federal e Estadual acabaram por definir a fusão das duas concessionárias. Assim, em julho de 1968, surgia a nova ALFA em cuja composição acionária a ELETROBRÁS figurava com cerca de 95% das ações e o Estado do Espírito Santo com 5%. Era uma situação diferenciada no País, onde uma concessionária distribuidora regional ficava sob controle federal. Tal situação era justificada pelos volumosos investimentos planejados pelo Governo Federal e que, afinal, se verificaram ao longo dos anos setenta, quando o mercado de energia elétrica atendido pela ALFA evoluiu de 169 mil MWh em 1968, para 2,6 milhões de MWh em 1980 - um incremento notável de 1463% em 12 anos. A Usina de Mascarenhas entrou em operação em 1973.

O País conheceu uma longa crise econômica, lutando contra a persistente inflação. O modelo de forte presença estatal na economia se esgotou. Os anos 90 determinaram a abertura econômica e a redução do tamanho do Estado. A carência de recursos passou a impedir a contemplação de justas e enormes demandas sociais. Não há recursos governamentais para os investimentos infra-estruturais, ao nível requerido pelo crescimento do Brasil. O País lança um programa de desestatização, que começa por indústrias siderúrgicas. Em 1992 a ALFA é incluída nesse programa. Em julho de 1995, em leilão na bolsa

de Valores do Rio de Janeiro, a ALFA é privatizada. Seu controle é arrematado pelas empresas IVEN S.A e GTD Participações S.A. A primeira constituída em sua maioria por entidades financeiras e a segunda, por onze fundos de pensão.

A Alfa foi privatizada, quatro dias após a aprovação da Lei 9074 (que regulamenta a Lei das Concessões e cria a figura do Produtor Independente), em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro e que foi questionado judicialmente, pois existem dúvidas no meio jurídico sobre a constitucionalidade da Lei das Concessões. A empresa era, até 1994, uma sociedade anônima de capital fechado, controlada pela ELETROBRÁS, com 72,34% das ações e com participação do Governo Estadual (23,17%), as Prefeituras (2,29%) e outros acionistas com os restantes 2,18%. Na época a Alfa era estruturada em 4 Diretorias e a Presidência, com um quadro funcional de 2674 empregados distribuídos da seguinte forma

- Distribuição - 53,9%
- Operação - 22,4%
- Suprimento - 16,8%
- Finanças - 4,1%
- Presidência - 2,2%
- Cedidos - 0,5%

A Alfa antes da privatização era uma empresa “gorda e inchada”, pois sempre foi lenta na resposta ao seus clientes, não se preocupava com os custos nem com os prazos e desperdiçava potencial. O peso do Estado com seus controles e burocracia influenciavam negativamente a atividade criando assim um ciclo vicioso.

É a primeira concessionária estatal de energia elétrica a passar às mãos de controladores. Desde os primeiros dias pós-privatização, a empresa se volta à melhoria do atendimento ao público, em paralelo com volumoso programa de investimentos - são números recordes, em sua história - para recuperar e

fortalecer seus sistemas elétricos, além de promover a implantação de nova modelagem organizacional, compatível com os modernos enfoques gerenciais e planejada para colocar a ALFA como referencial de qualidade no Brasil e no exterior.

A empresa tem como missão: Produzir e comercializar Energia Elétrica, de forma competitiva e rentável, atuando também em áreas complementares e em novos negócios, direta ou indiretamente, de modo a aproveitar suas competências e recursos.

A Alfa é uma empresa concessionária de serviços de energia elétrica, que atua na maioria dos municípios do Estado do Espírito Santo. O Espírito Santo situa-se na Região Sudeste do Brasil, integrada por ele e mais três outros Estados, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, todos com grandes contingentes populacionais e configurando a região mais industrializada e rica do Brasil.

5.1.1 Estrutura de Atendimento

Os sistemas de geração e transmissão da Alfa são comandados por um CO (Centro de Operação) e operam interligados ao sistema da região Sudeste. A empresa acompanha o nível tecnológico predominante nas maiores concessionárias brasileiras. Como suporte da operação há três sistemas de comunicação da própria empresa, cobrindo todo o Estado: Carrier, VHF e, em plena implantação, sistema com fibra ótica, parcialmente instalado, além dos recursos da rede telefônica do Estado. Também em andamento a implantação de sistema de automação de subestações, com diversas unidades já operando dessa forma. A concessionária atua em 70 municípios do Espírito Santo, compreendendo cerca de 400 localidades. Atualmente, a distribuição conta com 3 PA's (Pontos de Atendimento), localizados nas regiões norte e sul do ES e outro em Vitória, em operação 24 horas por dia, modulados em função da área de abrangência. O maior deles, localizado em Vitória no Centro Operativo, atende à região metropolitana da Grande Vitória, com cerca de 48% dos consumidores da empresa.

Equipes de plantão, de manutenção e equipes com equipamentos para linha viva atuam na operação das redes. A área comercial dispõe de sistemas computacionais adequados à dimensão da concessionária e ganhos operacionais vem se verificando progressivamente. Pós-privatização, a empresa implantou um sistema de ligar consumidores novos no mesmo dia ou no prazo ajustado com o cliente, uma medida inédita no Brasil. Foi implantado um novo modelo de atendimento ao cliente através do telefone 0800 390196, instalando-se um moderno software, ampliando a capacidade de atendimento, inclusive com múltiplos recursos diferenciados, entre eles o reconhecimento de voz. As solicitações de serviços, esclarecimentos comerciais, etc., estão disponibilizadas pelos terminais telefônicos, englobando cerca de 90 % da interface da empresa com seus clientes. O recebimento de contas de energia está sendo disseminado em estabelecimentos comerciais, facilitando o relacionamento com o público. Fisicamente, estão no Centro Operativo de Carapina , o centro de computação, as oficinas de manutenção de equipamentos, laboratórios, almoxarifado central, equipes de linha viva e de manutenção e construção, equipes de engenharia e de suporte administrativo, em sua maioria. A empresa se empenha no atendimento aos bairros da periferia urbana, carentes, através de construção das redes simplificadas de distribuição. Por outro lado, a eletrificação rural está recebendo um programa de obras suportado por recursos próprios da Alfa. A concessionária está assumindo 15% dos custos do programa e financiando o restante ao proprietário rural. Ambos os programas se inserem na preocupação social da empresa, dentro da realidade em que atua.

5.2 GESTÃO DE DESEMPENHO

A opção pela Gestão da Qualidade Total em 1992 e a efetiva implementação após a privatização em julho de 1995, levou a Alfa a preocupar-se e investir fortemente na qualidade dos serviços e qualidade de vida no trabalho.

Com a privatização a Alfa passou por inúmeras transformações, o presente estudo, restringe-se a analisar duas dimensões organizacionais: gestão de desempenho e treinamento.

Neste sentido o Gerente de Recursos Humanos da Empresa, (2001) relata:

“Na verdade eu tive que passar por dois processos de mudanças e eles se misturam um pouco. Um é sair de uma empresa ágil, privada, uma empresa comercial do grupo Y, morava em São Paulo na capital, então foram duas formas de adaptação, foi a cultura capixaba e a cultura de uma empresa que tinha acabado de ser privatizada. Um exemplo de diferença cultural, é que eu venho de um meio onde perda de emprego é uma coisa natural, enquanto aqui, as pessoas dizem “há coitado, ele tem dois filhos, aí eu digo eu também tenho dois filhos” mas ele não está cumprindo suas metas, então ele tem que ir embora da companhia, porque senão iremos todos perder nosso emprego e também perde os nossos filhos. Mudança de cultura é um processo demorado, não é fácil, exige dedicação, respeito a cultura do outro, dinheiro e principalmente mostrar para as pessoas que se nós não fizermos o que as outras empresas estão fazendo de melhor, nós não iremos poder competir. Existe projeções que nós teremos no Brasil 5 operadores de energia elétrica. O nosso mercado comporta no máximo 5 operadoras, vão ocorrer fusões e nós precisamos estar preparados para isso. (...) aqui as pessoas sentem saudades principalmente de uma coisa que elas não tem mais que é a segurança. Hoje eu mostro para a minha equipe, que a estrutura antiga iria suportar o mercado hoje, se não ocorresse a privatização, ocorreria coisa muito pior, não tem mais como voltar, não dá para ser mais paternalista”.

Assim é correto afirmar que, a mudança diz respeito ao estabelecimento de novos padrões de comportamento, e normalmente necessita de um agente de mudança treinado e capaz. Ao lado dos membros da organização, o agente

de mudança ajuda a criar situações nas quais novos valores, atitudes e comportamentos serão apropriados, além de dar exemplos de cada um deles.

Estes valores, atitudes e comportamentos devem, então, ser absorvidos pelos membros da organização, seja identificando-se com os novos valores ou aprendendo novas atitudes e comportamentos ao se depararem com situações que exigem desempenho eficaz.

O Plano de Gestão de Desempenho – PGD, da Alfa foi elaborado através de reuniões com representantes de cada superintendência, utilizando uma metodologia específica, identificando quais são as atitudes que diferenciam os resultados dos profissionais de alto desempenho daqueles com desempenho regular.

Estas atitudes que foram analisadas pela consultoria Hay do Brasil e validadas junto aos superintendentes da empresa, passaram a compor os modelos (perfis de competências) que servirão como referência nos processos de Gestão de Recursos Humanos, entre eles: desempenho, seleção e treinamento.

Quanto ao Programa de Gestão de Desempenho, o Gerente de Recursos Humanos, (2001), afirma que:

“O programa de gestão de desempenho da Alfa hoje, é bom, porque houve um envolvimento muito grande na implantação de todos os funcionários. As empresas onde trabalhei, pelo menos 3 delas são grandes empresas, onde também fora implantado o programa de gestão de desempenho, este, foi focado exclusivamente em relação ao desempenho dos empregados, esquecendo-se da direção. Sendo que aqui, eu vejo que a diretoria da empresa percebeu a necessidade de um programa de gestão de desempenho profissional, por isso buscou um processo de fora (...). Em outras empresas implantam-se tudo, avaliação, auto avaliação porque tem uma certa maturidade, uma cultura diferente, aqui havia uma cultura paternalista, e isto não é pecado não, isto não é apenas porque era estatal não, mas em todos os seguimentos da

economia onde a competição é menor, o setor de papel era assim antigamente”.

Ainda neste sentido, o Superintendente Administrativo e de Recursos Humanos (2001) sintetiza:

“A gestão de desempenho prevê a avaliação de todos os empregados da Alfa, todos os anos, foram identificadas as competências dos grupos de cargos através de entrevistas estruturadas por consultores especializados, e todo o processo de avaliação é direto e pessoal entre avaliador e avaliado e está sendo feito com todos os empregados”

O Plano de Estrutura Organizacional – PEO foi desenvolvido para atender a dinâmica organizacional promovida desde a privatização da Alfa. Um grupo multifuncional, indicado pela Diretoria, desenhou a nova estrutura da Cia, com base nas melhores práticas de empresas *multi utilities* em todo o mundo. As diversas áreas foram dimensionadas de forma a eliminar as redundâncias de execução de processos, considerando o aumento da competitividade, melhoria de processos e automação e informatização, terceirizando atividades meio, otimizando os resultados e tornando ágeis o fluxo de informações e decisões operacionais, além de reduzir para três os níveis de comando: Diretoria Executiva, Superintendência e Gerência conforme figura 4.1 A mudança exigiu fases intermediárias, sendo consolidada definitivamente em julho/99.

Figura 5.1 - Evolução da Estrutura Organizacional

Fonte: MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999).

Atualmente, cada área têm suas respectivas atribuições e responsabilidades definidas no Manual de Estrutura Organizacional, que é mantido permanentemente atualizado. Estruturas complementares temporárias são constituídas para análise e execução de projetos específicos, sendo dissolvidas após a conclusão da tarefa.

?? **Cargos Operacionais:** representam as ocupações em serviços de produção e atendimento ao cliente.

?? **Cargos profissionais:** são ocupações com aplicação de tecnologia específica ou de apoio e atendimento ao cliente.

?? **Cargos gerenciais:** caracterizam-se por ocupações para obtenção de resultados através das equipes de colaboradores.

Sobre programa de gestão de desempenho implantado na empresa Alfa, o Supervisor de Administração de Salários relata:

“Nosso plano de gestão de desempenho não é um plano comum, iniciou-se em meados de 1998, ele foi elaborado pela Hay do Brasil, e o plano pretende ser um plano de gestão de desempenho de 360 graus. No início ele começou apenas com a avaliação do superior imediato, num segundo passo veio a avaliação feita pelo superior imediato e a auto avaliação, ou seja, a avaliação do superior ficaria neste primeiro momento em 10% a auto avaliação e 90% para o avaliado, hoje nós temos a auto avaliação, a avaliação do superior imediato e para alguns casos, nós temos a avaliação dos pares, já os pares tendo também os pares mais 10%. No estado eu não conheço nenhuma empresa que tenha o processo semelhante ao nosso, mesmo a nível do Brasil não é muito comum acontecer. A Alfa é citada como uma empresa Benchmarking neste processo. Eu diria o seguinte, um dos motivos do sucesso deste processo da Alfa além do patrocínio da alta gerencia foi o reconhecimento, que a avaliação do desempenho também ser usada para reajuste salarial. Em outros planos que a Alfa tentou implantar, sempre se discutiu muito se a avaliação de desempenho deveria resultar em alteração de salário. A Alfa juntamente com a Hay achou que sim, não apenas para reajuste salarial, ela também tem por objetivo dar instrumento para admissão de pessoas e também no desenvolvimento funcional, ou seja no treinamento das pessoas. Outro fator importante para o sucesso foi a construção de sistema informatizado como subsídio, para que servisse de base para o levantamento de dados”

Complementa ainda o Supervisor de Administração de Salários que:

“Atualmente, a avaliação de desempenho dá suporte ao plano de cargos e salários. Na verdade ela funciona integrada com o plano de cargos e salários e o plano de remuneração variável. Na verdade ela

movimenta o empregado no sentido horizontal da curva salarial. E dá subsídios para movimentação do empregado no sentido vertical, onde ele determina um reajuste por mérito, ou seja o seu desempenho pessoal. No sentido vertical estaria voltado para seu desempenho, oportunidade e principalmente o seu desempenho. Anteriormente a privatização, não havia uma ferramenta para dar subsídio, para tomar uma decisão para movimentar o empregado. Esta decisão era tomada mais na base da sensibilidade, sempre houve reajustes salariais, não apenas no sentido horizontal, como também, no sentido vertical, entretanto, a avaliação de desempenho deu aos gestores uma forma sistematizada, ou seja, uma regra que vale para todos, no sentido de movimentação. Todos na Alfa passam por este crivo, eu diria o seguinte, todos na empresa são avaliados e todos na empresa avaliam, apenas os diretores da empresa não são avaliados.”

O Plano de Gestão de Desempenho – PGD prevê a avaliação de todos os empregados da Alfa. Através do modelo Hay foram identificadas competências dos grupos de cargos através de entrevistas estruturadas por consultores especializados. Divididas em básicas, diferenciadoras e estratégicas, 24 competências foram identificadas e retratam o comportamento esperado dos empregados conforme evidencia a figura 4.2. Possuem pesos diferentes, e sinalizam a direção que os empregados devem realizar esforços de auto desenvolvimento. Além das competências, o plano prevê a negociação de metas individuais, que dependam exclusivamente da ação do avaliado, a serem cumpridas no período seguinte.

Figura 5.2 Competências Identificadas Na Empresa Alfa

COMPETÊNCIAS	GRUPOS DE EMPREGADOS						
	1	2	3	4	5	6	7
Alinhamento Organizacional							
Auto-Confiança							
Iniciativa							
Diretividade							
Orientação para Realização							
Liderança de Mudanças							
Impacto e Influência							
Foco no Cliente							
Atuação Integrada							
Liderança de Equipes							
Análise e Elaboração Planos							
Desenvolvimento de Pessoas							
Sensibilidade Interpessoal							
Expertise							
Orientação para a GQT							
Flexibilidade							
Auto-Desenvolvimento							
Trabalho em Equipe							
Realização							
Cordialidade							
Auto-Controle							
Segurança do Trabalho							
Integridade nas Relações							
Análise e Solução Problemas							

Legenda	
1 Superintendente	5 Profissional Técnico
2 Gerente	6 Operacional Administrativo
3 Supervisor	7 Operacional Técnico
4 Profissional Administrativo	

Fonte: MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999).

Todo o processo de avaliação tem por premissa o relacionamento direto e pessoal entre avaliador e avaliado. O consenso na avaliação de cada competência é esperado, e as metas individuais são pactuadas entre as partes. O plano está estruturado para a prática da avaliação em 360°, que ocorrerá na medida do amadurecimento dos usuários na utilização da ferramenta. O Nível de Desempenho (ND) reflete a posição do empregado em

relação às competências e seu resultado pode variar de zero a cinco. Os resultados das Metas Individuais (MI) são apurados em percentual de realização que multiplicado pelo peso negociado para cada meta, também pode variar de zero a cinco.

Quanto ao Plano de Cargos e Salários – PCS, a empresa atualmente adota, uma forma de pagar salários compatíveis com o know how técnico e gerencial, esforço mental e resultados do cargo, dentro de critérios que permitem administrar a remuneração dos empregados respeitando o equilíbrio interno e a competitividade externa.

Os cargos são agrupados com base em um determinado intervalo de pontos, que se traduzem em valores com amplitude salarial de 50%, após a comparação anual com o mercado pesquisado e de acordo com a política definida pela Diretoria. O Mercado Geral é composto por 231 empresas e é utilizado para os cargos do plano operacional. O Mercado Seleccionado é composto por um conjunto de 15 empresas escolhidas segundo critérios de porte, ramo, localização geográfica, modelo de gestão, faturamento, etc. e é utilizado para os cargos dos grupos salariais 20 a 31 - planos profissional e gerencial. A figura 4.3 exemplifica os Critérios para comparação de salários com o mercado.

Figura 5.3 Critérios para comparação de salários com o mercado

PLANO	GRUPO SALARIAL	INTERVALO DE PONTOS	POLÍTICA PARA O SALÁRIO BASE
OPERACIONAL	De 14 a 19	87 a 199	Mediana do Mercado Geral
PROFISSIONAL	De 20 a 26	200 a 527	Mediana do Mercado Seleccionado
GERENCIAL	De 26 a 31	528 a 1055	1o Quartil do Mercado Seleccionado

Fonte: MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999).

Um conceito bastante difundido entre todos os empregados é o do Fator de Comparação com o Mercado – FCM, que é a relação entre o Salário Base

do empregado na Alfa e o Salário Base médio pago ao cargo correspondente no mercado pesquisado. Se o mercado paga R\$1.000,00 de salário médio para um determinado cargo e o empregado da Alfa, ocupante do cargo correspondente, ganha R\$900,00, o seu FCM é 90%; se outro empregado, ainda no mesmo cargo, ganha R\$1.200,00, seu FCM é 120%.

O Plano de Compensação – PCO, consolida o Plano de Cargos e Salários – PCS. Anualmente, no mês de agosto, o PCO permite o ajuste salarial individual, utilizando critérios coerentes com as demais políticas de Recursos Humanos: verifica-se o posicionamento do salário base do empregado em relação ao mercado (FCM), o Nível de Desempenho (ND) obtido na última avaliação de competências, além da decisão final da concessão do reajuste caber ao gerente de cada empregado. Os critérios utilizados para cálculo dos limites máximos podem ser visualizados na figura 4.4:

Figura 5.4 Critérios Utilizados para Cálculo dos Limites Máximos

LIMITES MÁXIMOS DE REAJUSTE (%)						
TIPO REAJ.	ENQ	RMP		CMP		-
FCM (%)	Até	Até	90,01	100,01	110,01	Acima
ND	79,99	90,00	100,00	110,00	120,00	120,00
4,01 a 5,00	% neces. para atingir FCM 80	11,00	9,00	5,00	3,00	-
3,01 a 4,00		9,00	7,00	3,00	-	-
2,01 a 3,00		7,00	5,00	-	-	-
ATÉ 2,00		-	-	-	-	-

Fonte: MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999).

Enquadramento (ENQ) : consiste em reajustar o salário base (SB) ao limite do FCM 80%, dos empregados cujo FCM posiciona-se abaixo de 80%;

Reajuste por Maturidade Profissional (RMP): consiste em reajustar o salário base (SB) dos empregados cujo FCM posiciona-se entre 80% e 100%;
e

Cota por Maturidade Profissional (CMP) : consiste no pagamento, em parcela única, do valor equivalente à aplicação do percentual apurado (vezes 13) para aqueles empregados cujo FCM posiciona-se entre 100% e 120%.

Os reajustes individuais são limitados ao máximo de 15%.

O reajuste a título de ENQ e/ou RMP, apurado individualmente, pode ser concedido no período de 12 meses e a CMP somente no mês da proposta do Plano de Compensação.

Na pesquisa anual de salários, além do Salário Base é indicado o Total em Dinheiro (TD) que o mercado pagou para cada grupo de cargos. Assim, a Alfa complementa sua política de remuneração em relação ao mercado da seguinte forma:

Figura 5.5 – Salário Base Versus Total em dinheiro

PLANO	GRUPO SALARIAL	POLÍTICA SALARIO BASE	TOTAL EM DINHEIRO
Gerencial	14 a 19	Mediana do Mercado Geral	Mediana do Mercado Geral
Profissional	20 a 26	Mediana do Mercado Selecionado	Mediana do Mercado Selecionado
Operacional	26 a 31	1o Quartil do Mercado Selecionado	Percentil 65 do Merc. Selecionado

Fonte: MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999).

O Plano de Remuneração Variável – PRV visa a participação dos empregados nos resultados da Alfa, além de estimular o alinhamento dos empregados às Diretrizes da Empresa que, através da Gestão pela Qualidade Total, trabalho em equipe e integração de esforços entre as diferentes áreas,

espera obter índices de produtividade que permitam a competitividade e seu desenvolvimento (MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ALFA, 1999).

A concessão da participação nos resultados está condicionada ao cumprimento de três fatores com pesos dados a cada um deles :

Particip. Resultados = **Metas Empresa + Metas Equipe + Metas Individuais**

a) Metas da Empresa

A Alfa escolheu os seguintes itens de controle para estabelecimento de suas metas:

ITENS DE CONTROLE	UNIDADE MEDIDA
Tempo médio de atendimento – TMA	Horas
Perdas de energia	%
Custo operacional endógeno	R\$MM
Índice de satisfação do cliente – ISC	%

Aos itens de controle foram dados pesos e estabelecidos os níveis (metas) esperados de realização com o trabalho de todos os empregados da Empresa, conforme figura 4.6.

Figura 5.6 Metas Prioritárias

METAS	PESO (%)	NÍVEL 1 1999	NÍVEL 2	NÍVEL 3 2000	NÍVEL 4	NÍVEL 5 2001	RESULT. ALCANÇADOS		
							ÍNDICE	NÍVEL	PONTOS
TMA - (Hs)	25								
PERDAS ENERGIA (%)	25								
CUSTO END. (R\$MM)	20								
ISC - (%)	30								
							PONTOS Alfa :		

Fonte: MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999).

Os resultados alcançados são convertidos em pontos através da multiplicação do nível alcançado pelo peso estabelecido. Portanto, o total de Pontos Alfa poderá variar de 100 ao máximo de 500 pontos. Sendo que, o

fator Metas da Empresa tem peso de 50% (cinquenta por cento) no cálculo da Participação nos Resultados.

b) Metas da Equipe

Conforme o MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ALFA, (1999), as equipes devem cumprir os planos de ação relativos às metas de cada gerência, previstos no Plano Anual do Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) para o ano, com cada gerência correspondendo a uma equipe. A unidade de medida será o percentual (%) de realização dos planos. Os resultados poderão variar de 0 (zero) a 100% (cem por cento). O fator Metas da Equipe tem peso de 25% (vinte e cinco por cento) no cálculo da Participação nos Resultados.

c) Metas Individuais - MI

Cada empregado é avaliado por seu superior imediato, segundo as metas individuais negociadas por ocasião da execução do Plano de Gestão de Desempenho da empresa. O resultado das metas individuais pode variar de 0 (zero) a 5 (cinco). O fator Metas Individuais tem peso de 25% (vinte e cinco por cento) no cálculo da Participação nos Resultados.

A participação do empregado nos resultados é, então, apurada em número de salários base do empregado, limitado ao salário médio praticado pelo mercado pesquisado pela Alfa para cada grupo salarial (FCM 100%) e pode variar de 0 (zero) máximo de 2 (dois), e é determinada pela seguinte fórmula :

$$\text{PR} = \frac{((\text{Pontos Alfa}) + (10 \times \% \text{ Metas Equipe}) + (50 \times \text{Metas Individuais}))}{950}$$

O valor da participação é pago em data negociada, considerando a proporcionalidade de 1/365 por dia efetivamente trabalhado pelo empregado. À época do pagamento da Participação nos Resultados, em cada Gerência é eleito, pelas equipes, aquele empregado que melhor retrata o compromisso com o LECO (Lealdade, Empatia, Criatividade e Ousadia). Cada Superintendência indica, entre os eleitos, o ‘Empregado Destaque’ do ano. São entregues troféus pela Diretoria na data da divulgação dos resultados da empresa.

Os planos e processos descritos acima são permanentemente avaliados e melhorados através de reuniões semanais com a Superintendência Administrativa e de Recursos Humanos e reunião mensal da Gerencia de Recursos Humanos com toda a equipe, onde no tratamento das anomalias ou melhorias utiliza-se as ferramentas do modelo de Gestão pela Qualidade Total, e das seguintes fontes científicas: Pesquisa de Clima Organizacional, Pesquisa de Índice de Satisfação do Cliente Interno (realizada anualmente, é avaliada a qualidade dos serviços prestados, pela Gerencia de Recursos Humanos), Pesquisa da Revista Exame, Pesquisa Salarial da Hay do Brasil e Plano de Gestão de Desempenho – PGD - Superior e subordinados diretos avaliam os resultados das Metas fixadas e acordam novos desafios para o ano seguinte, envolvendo o empregado no processo decisório e no comprometimento com as metas da empresa, da equipe, individuais e com os resultados a serem alcançados, (MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ALFA, 1999).

Ressalta-se que as competências são revisadas e redefinidas através de um comitê formado especificamente para este processo, com apoio de consultoria externa.

5.3 APRENDIZAGEM/TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Conforme o Gerente de Recursos Humanos da empresa Alfa (2001):

“O treinamento no setor elétrico, é uma área muito bem estruturada porque o produto eletricidade, envolve muito risco, principalmente para cliente, acaba gerando investimento muito alto em treinamento, (...) porque se você não treinar as pessoas, não vai estimular através deste o

crescimento. Na Alfa, hoje, está tudo muito bem estruturado os planos voltados ao desenvolvimento e treinamento”.

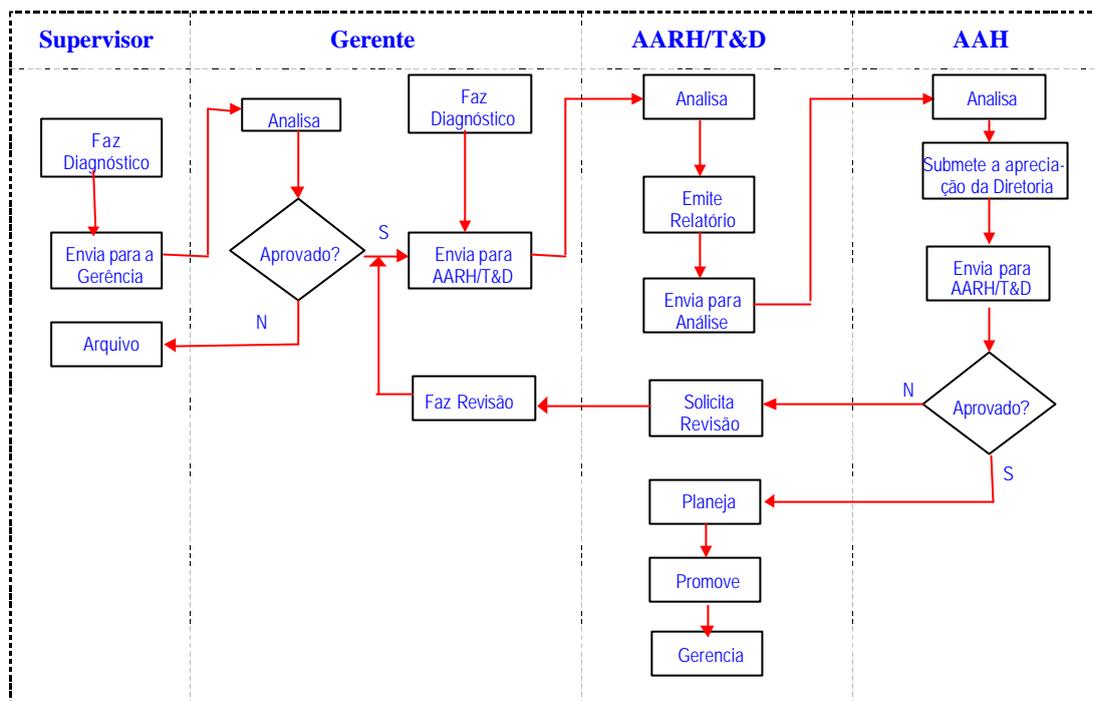
Anteriormente a privatização existia treinamento na empresa, no entanto este, era feito de forma aleatória, normalmente, quando surgia alguma dificuldade na execução dos trabalhos. O sistema de treinamento hoje, não abrange só a área técnica. Na verdade, a área gerencial é a mais necessitada. Este treinamento envolve o estabelecimento de objetivos dos diretores e dos gerentes.

Atualmente, no sistema de Educação Profissional e Desenvolvimento das Pessoas, a Alfa considera como fontes geradoras das ações de treinamento o perfil profissiográfico requerido para os ocupantes dos cargos; os Relatórios do Plano de Gestão de Desempenho; os dados da Pesquisa de Clima Organizacional e Diagnostico das Necessidades de Treinamento, sendo, este último, orientado com foco nos desdobramentos das metas da organização.

As necessidades de treinamento são mapeadas anualmente para todo o quadro de empregados e o processo é realizado pelos Supervisores e Gerentes, sob a coordenação da equipe de treinamento, através de um sistema. As solicitações são codificadas permitindo a análise de dados por órgão da empresa, área de conhecimento, prioridade, empregados indicados, além do cruzamento dos dados alimentados.

Os supervisores e gerentes podem fazer monitoramento do processo diretamente de suas bases, conforme mostra a figura 4.7:

Figura 5.7 Monitoramento do Processo



Fonte: MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999).

De acordo com o MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999), o sistema de Educação Profissional e Desenvolvimento dos Recursos Humanos da Alfa é implementado através de planos específicos:

?? Plano de Desenvolvimento Gerencial - PDG;

?? Plano de Desenvolvimento de Supervisores - PDS;

?? Plano de Desenvolvimento Funcional - PDF;

?? Plano de Desenvolvimento Educacional – PDE;

?? Plano de Integração de Novos Empregados - PIN;

?? Plano de Integração de Estagiários - PES; e

?? Plano de Integração de Adolescentes - PIA.

A operacionalização dos planos PDG, PDS e PDF se dá através da contratação de serviços customizados de empresas e consultorias com renomada competência técnica. Na parte interna os técnicos do quadro de pessoal atuam como instrutores, aumentando assim o processo de compartilhamento do conhecimento. A empresa preocupa-se com a qualificação de seus funcionários visto que, mantém convênio, diretamente ou através da Eletrobrás, com as Universidades e com Institutos de Pesquisa e Desenvolvimento com domínio das melhores práticas de administração e capacitação tecnológica.

O Plano de Desenvolvimento Gerencial - PDG é voltado para todos os Diretores, Assessores, Assistentes, Superintendentes e Gerentes da Empresa, com objetivo de desenvolver as habilidades gerenciais e comportamentais esperadas para a posição gerencial e garantir o contínuo aperfeiçoamento dos gestores e equipes de trabalho, através de ferramentas modernas que permitem o autodesenvolvimento. Os módulos do plano são ministrados por entidades e consultores de renome nacional e internacional, nas modalidades de eventos “in company” e outros eventos “abertos”.

Os Encontros Gerenciais, realizados periodicamente e conduzidos pelo Diretor Presidente, formando um fórum de desenvolvimento onde são acompanhadas as metas definidas, alinha-se os gestores às diretrizes da organização e compartilha-se experiências e conhecimentos obtidos em treinamentos externos dos Diretores, Superintendentes e Gerentes. Também, consultores e especialistas são convidados a apresentar temas atuais e tendências, quer no campo da administração ou no tecnológico..

O Plano de Desenvolvimento para Supervisores – PDS é o desdobramento do Plano de Desenvolvimento Gerencial e é encaminhado para todos os empregados que têm cargo de supervisão e tem por objetivos a qualificação de profissionais para trabalhar com equipes e prepara-los para ocupar, futuramente, posições gerenciais. É realizado em módulos e conduzido pelas mesmas entidades que ministram os eventos do PDG.

Tanto no PDG como no PDS, os resultados esperados são nivelados com a alta administração da empresa, através da Superintendência Administrativa e de Recursos Humanos. Com base nas diretrizes da Diretoria, no modelo gestão e nos indicadores de Recursos Humanos os conteúdos dos programas e os métodos utilizados nos eventos são preparados junto à entidades reconhecidas, sendo feito uma forma de licitação para selecionar a empresa que apresentar melhor proposta para a realização dos cursos e eventos planejados.

O Plano de Desenvolvimento Funcional – PDF é formado para complementar as possíveis necessidades detectadas pelas áreas para o aperfeiçoamento das competências técnicas comportamentais dos empregados.

O planejamento feito pela Gerência de Recursos Humanos é conduzido pela equipe de T&D junto aos Gerentes e Supervisores da Empresa durante o ano, observando sempre as prioridades definida através do diagnóstico das necessidades.

A empresa conta com duas unidades de treinamento: uma voltada para os cursos de natureza administrativa e comportamental e outra para os cursos operacionais. Esta Segunda unidade conta com salas de aulas e área externa com instalações específicas para os treinamentos práticos.

As áreas, com base nos dados do diagnóstico e em conjunto com a Gerência de Recursos Humanos estabelecem o seu plano interno de treinamento. Conforme as características da equipe, os treinamentos são planejados e efetuados em locais apropriados.

Com os objetivos de propiciar conhecimentos das mais diversas áreas, bem como novos conceitos e práticas da Gestão pela Qualidade Total (Escolas Americana, Européia e Asiática); Levando os empregados a participar de discussão de conceitos considerados relevantes para a gestão da organização; levantar novas ferramentas, técnicas e métodos importantes para evolução gerencial; servir de laboratório para a troca de experiências e expansão de novas propostas na área de gestão e ajudar na concretização dos conhecimentos e práticas que estão em uso na organização, a Empresa desenvolve em nível de pós graduação, o curso de Educação Continuada em Gestão pela Qualidade Total. Com uma carga horária de 400 horas, é conduzido pelo Escritório de Qualidade da Empresa em conjunto com a Gerência de Recursos Humanos. O curso conta com a participação de 170 empregados e é ministrado por profissionais da Alfa e professores da Universidade Federal do Espírito Santo.

O Plano de Desenvolvimento Educacional – PDE, em fase de implantação, cuja finalidade é proporcionar a educação formal, 1º, 2º e 3º graus e cursos de pós graduação de objetivo comum para a empresa e empregado, bem como domínio de idiomas.

Como a Alfa busca com freqüência novas tecnologia e processos no exterior, 10% dos empregados participam do curso de idioma inglês, com carga horária diária de 90 minutos, com professores coordenados por um instituto contratado, de âmbito internacional.

Ao final de cada curso é feito um feedback com os participantes para uma avaliação do evento nas dimensões ambiente, metodologia, instrutor e avaliação geral. Com estes dados é possível averiguar quais as ações de melhoria poderão ser feitas em programas existentes e/ou estruturação de novos programas para atender demanda específica.

Os Planos de Integração de Novos Empregados – PIN, Integração de Estagiários - PES e Integração de Adolescentes – PIA objetivam auxiliar a adaptação das pessoas às Diretrizes, Cultura, Valores e Princípios (Lealdade, Empatia, Criatividade e Ousadia) e práticas adotadas pela Empresa, além de

fornecer informações gerais sobre a Cia, o setor elétrico, o modelo de Gestão pela Qualidade Total, segurança do trabalho e demais Planos da gestão de Recursos Humanos na Alfa. Estes eventos contam com a participação do Superintendente da Área Administrativa e de Recursos Humanos, do Gerente de Recursos Humanos, da Assessoria de Gestão Corporativa, do Gerente do Escritório da Qualidade, do Presidente da Fundação dos empregados e Supervisores de todas as Unidades Gerenciais Básicas da Gerência de Recursos Humanos (MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, 1999).

Todas as informações relativas aos treinamentos realizados são documentadas e arquivadas no Banco de Dados de Eventos de Treinamento, para registro do histórico de eventos promovidos por empregado. Estes dados são disponibilizados para consulta por todos os empregados.

Os prestadores de serviços são considerados parceiros da Empresa, assim esta, proporciona-lhes treinamento, principalmente nas áreas operacional, segurança do trabalho e qualidade.

Visando a futura absorção em seu quadro e para preparar ou desenvolver profissionais qualificados para o mercado prestador de serviços, principalmente em construção, manutenção e operação de sistema elétrico, a Alfa, em convênio com o SENAI, promove regularmente cursos de qualificação profissional abertos para a comunidade, inclusive em suas dependências, usando instrutores técnicos do seu próprio quadro.

5.4 ALGUMAS REFERÊNCIAS RELATIVAS ÀS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO APÓS A PRIVATIZAÇÃO

Um grande obstáculo à implantação de novas políticas, objetivos ou métodos de operação é a resistência dos membros da organização à mudança. A grande preocupação dos funcionários com a privatização era o medo do desconhecido, o qual gera uma insegurança natural no ser humano. O que mudaria com os novos acionistas? Mas, por meio de reuniões do

presidente, sua diretoria e superintendências com os funcionários, as dúvidas foram sanadas e a ansiedade reduzida.

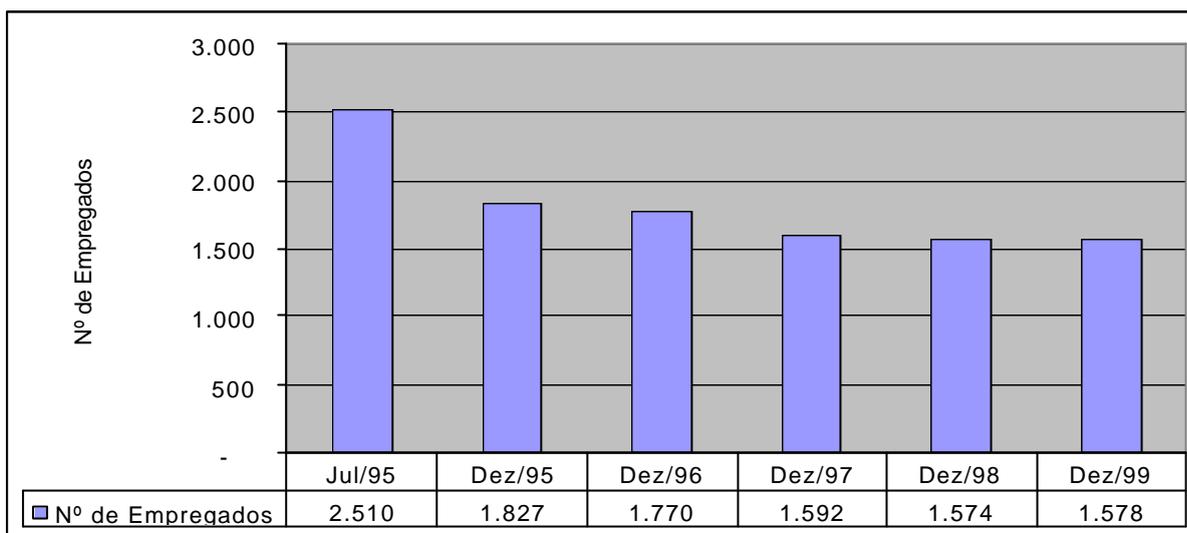
O Superintendente Administrativo e de Recursos Humanos em seu depoimento ao pesquisador enfatiza que:

“A mudança na Alfa com a privatização não foi muito fácil, pois havia muita resistência. Mas aos poucos isso foi sendo superado. Nós temos uma política de recursos humanos das mais modernas do país, ganhamos o prêmio ABRADE este ano, temos plano de desenvolvimento gerenciais, supervisores, funcionais educacionais, plano de integração de novos empregados, plano de integração de estagiários, plano de integração de adolescentes”.

Hoje, a Alfa tem buscado constantemente melhorar seus processos, através da adequação tecnológica, desenvolvimento e capacitação de seus recursos humanos, adequações estruturais e organizacionais e desenvolvimento de seu sistema de gestão. Como consequência destas práticas sistemáticas, verifica-se o melhoramento contínuo dos resultados da Alfa.

?? Plano de Estrutura Organizacional - PEO

Após a privatização, as mudanças tecnológicas, as racionalizações nos processos, bem como as terceirizações, causaram a redução do número de empregados diretos. A figura 4.8 evidencia esta situação:

Figura 5.8 Evolução do Número de Funcionários

Fonte: MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999).

Atualmente a força de trabalho da Alfa é de 2.677, sendo 1578 empregados diretos e 1099 terceirizados em serviços como manutenção e extensão da rede de distribuição, obras, serviços de telecomunicações, segurança patrimonial, limpeza, zeladoria, recepção, telefonia, manutenção predial e jardinagem, manutenção de micro computadores e helpdesk, suporte à rede, desenvolvimento e manutenção de sistemas, Internet (Intranet, vendas, helpdesk e administração).

A privatização também causou transformações nas relações de trabalho. Sendo que a terceirização vem ganhando espaço dentro da empresa. Conforme evidencia a figura 4.8, em 1995 o número de empregados diretos da empresa era superior ao de 1999. No entanto a Alfa simplesmente aderiu as novas relações de trabalho fazendo da terceirização sua aliada.

Nos últimos dois anos a Alfa vem se preocupando com a oxigenação e potencialização do seu quadro de pessoal, para garantir a presença de profissionais preparados, que garantam o melhor serviço ao cliente.

?? Plano de Melhoria do Clima - PMC

Conforme figura 4.9 o nível de satisfação dos empregados, após a aplicação da II Pesquisa de Clima Organizacional, em outubro/99, foi comparado ao das melhores empresas do mercado da Hay do Brasil: 63% de índice de favorabilidade no nível operacional (empregados dos grupos salariais 14 a 21) e 68% de favorabilidade nos níveis profissional e gerencial (empregados nos grupos salariais 22 a 31).

Ficou confirmada a coerência das políticas de Recursos Humanos e a eficácia das equipes de todas as áreas da empresa na realização dos 63 planos de ação desenvolvidos a partir da pesquisa realizada em dezembro/97 para alcançar a meta de 63% de favorabilidade.

A exemplo da primeira pesquisa, os gerentes estão identificando, com suas equipes, os três fatores críticos da sua área para desenvolver os planos de ação para o próximo biênio.

Figura 5.9 II Pesquisa De Clima Organizacional - 1999

FATORES	FAVORABILIDADE (%)				PLANOS DE AÇÃO 97 a 99
	OPERACIONAL		PROF. e GERENC.		
	Dez/97	Out/99	Dez/97	Out/99	
COOPERAÇÃO E ADESÃO	60	62	-	-	-
SEGURANÇA DO TRABALHO	69	74	-	-	2
CONDIÇÕES DE TRABALHO	64	70	-	-	1
HABILIDADE SUPERVISÃO	66	74	-	-	4
IGUALDADE TRATAMENTO	46	45	-	-	4
REMUNERAÇÃO	43	41	50	59	7
DESENVOLVIMENTO DOS RH	36	46	47	50	15
IMAGEM DA EMPRESA	70	80	83	85	-
ORIENTAÇÃO PARA O DESEMPENHO	64	57	52	68	5
ESTILO DA SUPERVISÃO / GERENC.	47	50	53	62	15
INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO	59	60	58	67	8
QUALIDADE	74	77	73	78	-
CLAREZA DOS OBJETIVOS	-	-	74	79	1
ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA	-	-	65	69	-
QUALIDADE PROCESSO DECISÓRIO	-	-	57	65	1
VITALIDADE ORGANIZACIONAL	-	-	64	70	-
PARCERIA	-	-	61	65	-
ALFA - META	-	63	-	63	-
ALFA- REALIZADO	60	63	61	68	63
MERCADO	59	58	61	60	-
BENCHMARKS	63	63	65	68	-

Fonte: ALFA, 1999.

?? Plano de Gestão de Desempenho - PGD

A Alfa considera o PGD uma ferramenta de gestão, que vincula os objetivos da empresa ao desenvolvimento dos funcionários, apresentando tendências de enfatizar habilidades e deficiências destes. A moderna concepção também salienta a participação dos empregados no estabelecimento conjunto de objetivos com a supervisão. O fato do funcionário ter participado do estabelecimento dos objetivos faz com que o funcionário se sinta comprometido com os resultados, e, seu desempenho tende a crescer significativamente.

O resultado do nível de desempenho (ND), que pode variar de zero a 5,00, de acordo com a figura 4.10, apresentou o seguinte resultado após a avaliação de dezembro/98 e janeiro/99:

Figura 5.10 Plano Gestão Desempenho 1998 / 99

RESULTADO	NÍVEL DESEMP. (ND)	
	FREQ.	%
4,01 a 5,00	418	27,59
3,01 a 4,00	973	64,22
2,01 a 3,00	114	7,52
Até 2,00	10	0,66
Total	1.515	
MÉDIA		3,71

Base: Dez/98

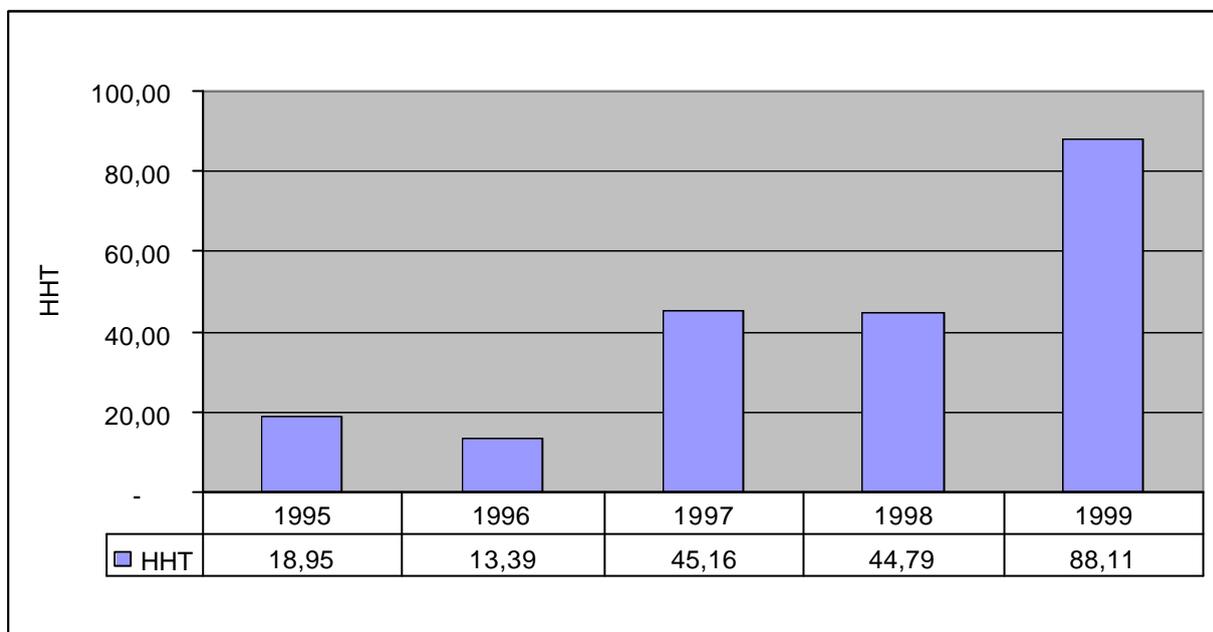
Fonte: MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999).

A média de realização das Metas Individuais (MI) foi de 95,4%, resultado compatível com as Metas das Equipes e estabelecidas no Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD (99,2%).

No primeiro semestre de 2001, após a análise dos resultados do último ciclo, serão reavaliadas as competências utilizadas atualmente e avaliada a necessidade de substituir aquelas que os empregados se desenvolveram desde a implantação (1997) por outras compatíveis com a nova fase. Para este trabalho a empresa contou com a consultoria da Hay do Brasil.

?? Planos de Desenvolvimento Gerencial, e Treinamento Funcional

Os profissionais de Recursos Humanos desenvolveram planos de ação integrados e multifuncionais, aumentando o compromisso com as metas e com o resultado global da empresa. A figura 4.11 evidencia que foram 88,11 horas de treinamento por empregado, resultado superior aos das melhores empresas que apresentaram a média de 68 horas por empregado, segundo a revista Exame/99.

Figura 5.11 Horas/Ano de Treinamento Por Empregado

Fonte: MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, (1999).

Ressalta-se, a participação do índice de 95% dos funcionários, que consideram os cursos promovidos válidos, com real aplicação nas suas atividades, segundo as avaliações dos eventos internos. Este índice confirma a acertiva das práticas para identificação da melhor alternativa para atender as necessidades de treinamento e desenvolvimento. Ainda nos cursos internos, na apuração dos fatores Avaliação Geral, Recursos Didáticos, Ambiente, Instrutor, Metodologia e Conteúdo, 98% dos participantes consideram os cursos como Muito Bom e Bom.

Diante deste contexto constata-se que a Alfa é um empresa preocupada com a qualidade de seus recursos humanos, acredita que a partir do momento que ela investe no funcionário terá um melhor retorno, nesta era do conhecimento em que os recursos humanos são os ativos intangíveis mais

importante, certamente a capacitação dos mesmos fará dela uma empresa vencedora não só para seus clientes mas também para seus funcionários.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A privatização, trouxe inúmeras mudanças na cultura organizacional da Alfa. Sendo que, desde o início, houve uma preocupação da empresa, para com seu quadro de funcionários e a resistência inicial às mudanças foram superadas, permanecendo apenas as resistências normais dos membros do sindicato. Assim, ressalta-se que, as mudanças efetivas tem maior probabilidade de êxito, se a cultura organizacional e as pessoas envolvidas nas organizações forem levadas em conta, num comprometimento mínimo da organização que é o respeito para com estas pessoas. Em troca esses indivíduos com certeza darão numa espontaneidade assustadora, o reconhecimento através das horas preciosas (e impagáveis) das suas vidas para a produção e realização organizacional na conquista do mercado e sua saga capitalista.

Levando-se em conta a necessidade de enxergar a cultura da empresa para a implantação de mudanças organizacionais, esse ato leva a pensar no alto grau de respeito em relação aos trabalhadores e suas histórias individuais e sociais, pois eles serão os principais agentes da transformação da realidade organizacional, mas infelizmente vê-se ainda muitos dirigentes que insistem em subestimar esse método, ou seja, um diagnóstico cultural da empresa, devido ao “tempo” e muitas vezes ao que eles chamam de custos elevados.

Após a privatização a Alfa tornou-se mais enxuta e flexível, inclusive com relação às políticas de desempenho, treinamento e salariais. A cultura da empresa valoriza a habilidade, a capacidade, e a obediência nos seus

funcionários. Como por outro lado eles desejam segurança, dignidade, respeito e buscam a satisfação no trabalho.

A partir deste contexto, é possível constatar que a empresa passou por mudanças que alteraram toda sua estrutura organizacional. Saiu de uma cultura paternalista, com pouca competitividade, estabilidade, previsibilidade, individualismo, rigidez hierárquica, para assumir uma posição de competição no mercado. Dentre as inúmeras mudanças em sua estrutura, o presente estudo buscou avaliar duas variáveis organizacionais: gestão de desempenho e aprendizagem/treinamento.

Atualmente a Alfa, acredita que o investimento direcionado em treinamento e desenvolvimento seja a experiência mais importante para reter os talentos na empresa. Por isso valoriza o desempenho de seus funcionários, pois se o jeito como estes fazem seu trabalho não for adequado, os resultados obtidos não serão duradouros.

Atualmente a Alfa, acredita que o investimento direcionado em treinamento e desenvolvimento seja a experiência mais importante para reter os talentos na empresa. Seu programa de gestão de desempenho, que inexistia anteriormente a privatização, leva em conta dois fatores: os perfis de competência e os resultados individuais alcançados pelos empregados e foi implementado de forma gradual, com apoio externo, da consultoria Hay, pois não se poderia implementar um programa que envolvia uma mudança de 360 graus, em um dia só, teria que ter sido aos poucos como a empresa está fazendo: implantando a avaliação do superior para o subordinado, depois colocando peso em sua auto avaliação, avaliando seus pares passo a passo. O fato da empresa ter sido privatizada exige que essas mudanças dêem certo, pois se não der certo as pessoas vão achar que outro modelo é que é o certo.

Na realidade iniciou-se a avaliação de desempenho para fins salariais, mas hoje não está apenas para reajuste, mas para avaliação profissional como um todo. Quanto aos funcionários que ainda não estão atingindo uma avaliação satisfatória, a Alfa esta fazendo levantamentos para identificar quais são os fatores em que estão os níveis mais baixos na empresa, e em que área está

ocorrendo, então, dará subsídios a área de desenvolvimento para que estruture um treinamento, no sentido de melhorar aqueles fatores que foram identificados, ou àquele grupo de empregados, que estão com resultados insatisfatórios, buscando um nivelamento funcional, e também maior crescimento profissional.

Atualmente, o salário não é fator de retenção. As empresas precisam remunerar pela competência e não pelo cargo. E quanto mais o profissional amplia suas habilidades e conhecimentos, maior deverá ser a remuneração. Nesse sentido, a Alfa vem investindo no desenvolvimento de programas de treinamento. Anteriormente a privatização existia treinamento na empresa, no entanto este, era feito de forma aleatória, normalmente, quando surgia alguma dificuldade na execução dos trabalhos. Atualmente, não abrange só a área técnica, mas envolve desde o estabelecimento de objetivos dos diretores e dos gerentes da empresa. Em 1999, foram 88,11 horas de treinamento por empregado, resultado superior aos das melhores empresas que apresentaram a média de 68 horas por empregado, segundo a revista Exame deste ano.

O maior problema encontrado no plano de gestão de desempenho da empresa é que quando um funcionário, é retirado do cargo ou da função, por qualquer motivo que tenha ultrapassado os 120% da faixa salarial, ele ficará bastante tempo sem reajuste, então poderá desmotivar-se ou perder o interesses pelo trabalho.

Hoje, os novos valores incluem, em primeiro lugar, a preocupação com os recursos humanos e o atendimento ao cliente. Como em qualquer organização, conflitos e disputa pelo poder existem, mas estes são minimizados com muito tato, pela gerência. Os prazos, os custos, a cooperação, a capacidade, a eficiência, a eficácia e a qualidade são importantes. Percebe-se também uma profissionalização dos funcionários no trato com o negócio e uma maior competição entre eles. Eles estão tirando valores ligados ao Estado e incluindo conceitos da visão de mercado aberto: cliente, concorrência e competitividade.

Ao final da pesquisa um aspecto bastante positivo a ser destacado, é que o programa de gestão de desempenho e aprendizagem/treinamento, implantados na Alfa, após a privatização, tornou o ambiente organizacional mais dinâmico e flexível, resgatando, nos membros da empresa, a automotivação para aprender e reeaprender e a valorização da importância da aprendizagem. Pois em um mundo competitivo em que se vive, o melhoramento contínuo e o aperfeiçoamento deverá ser presença constante na vida dos membros da empresa. O paternalismo não voltará jamais. A única certeza que todos dizem ter é que não estão seguros no emprego, isto força a todos ao melhoramento continuado.

Não obstante os pontos positivos levantados no decorrer do trabalho, há que se recomendar a Alfa: Dar continuidade em seu programa de gestão de desempenho e aprendizagem/treinamento, investindo cada vez mais no crescimento dos funcionários, como vem fazendo, ao longo destes 6 anos (pós-privatização), incentivando sempre a melhoria do nível de formação intelectual dos membros da empresa, criando assim, um diferencial competitivo a longo prazo.

Para uma contribuição mais significativa ao meio acadêmico, recomenda-se para pesquisa futuras:

- Por esta pesquisa ter sido direcionada ao estudo da cultura organizacional, enfocando duas dimensões – gestão de desempenho aprendizagem/treinamento – recomenda-se que a mesma seja estendida a outras variáveis organizacionais;**
- Analisar o impacto da privatização na gestão estratégica da Tecnologia da Informação na empresa Alfa;**
- Estender este estudo a outras empresas do setor que passaram por um processo de privatização, assim como a Alfa.**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, M. & BERG, P. O. **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlin, Walter de Gruyter, 1992. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVENATO, Luiz Arnaldo. **Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. RAUSP Revista de Administração, v. 32, n. 1. São Paulo: jan./mar. 1997, p. 23.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1981.

CERTO, Samuel de; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 29ª ed. (edição compacta). São Paulo, Atlas, 1995.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1986.

COOK, Scott D.N.; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v.2, n.4, p.373-390, dec.1993.

DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachussets, Addison-Wesley, Reading, 1982. In: FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991, pp. 55-58.

DESHPANDE, Rohit, PARASURAMAN, A. Linking corporate culture to strategic planning, **Business Horizons**, n.º 29, 3, Maio-Junho 1986.

ELETROBRÁS. **Panorama Setorial do Setor de Energia Elétrica no Brasil**. Rio de Janeiro: Centro de Memória de Eletricidade do Brasil: 1988.

ELETROBRÁS. **Plano Decenal de Expansão**. 1995/2004. Brasília: 1995.

Entrevista - GERENTE DE RECURSOS HUMANOS. Sobre **Treinamento e Gestão de Desempenho na empresa Alfa**, concedida em 09/2001.

Entrevista - SUPERVISOR DE ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS. Sobre **Gestão de Desempenho na empresa Alfa**, concedida em 09/2001.

Entrevista - SUPERINTENDENTE ADMINISTRATIVO E DE RECURSOS HUMANOS. Sobre **Gestão de Desempenho na empresa Alfa**, concedida em 09/2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Novo Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIOL, C. Marlene, LYLES, Marjorie A. “**Organizational learning**”. *Academy of Management Review*, n.º 10, 4, 1985, pp. 803-813.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Aprendizagem e inovação organizacional**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estórias, mitos e heróis, - cultura organizacional e relações do trabalho**. *Revista de administração de Empresas*, v. 27, n.4, p. 7-18, out/dez, 1987.

_____ ; FISCHER, Rosa Maria e et alii. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____ ; e FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo. Atlas. 1995.

_____ ; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. **Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. *RAUSP Revista de Administração*, v. 32, n. 1, pp. 23-37. São Paulo: jan./mar. 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: MKRON Books do Brasil, 1991.

_____. **Cultural Organizacional grandes temas em debate**. EAESP/FGV Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, p. 73-82. São Paulo: jul./set. 1991.

_____. **O conhecimento da cultura da empresa na adaptação e integração das pessoas. Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro. Suma Econômica Gráfica e Editora Ltda. pp. 11-13. Jun. 1992.

GLÉCIO, P.; NOGUEIRA, J.R.B. Reforma do Setor Elétrico no Brasil: perspectivas sobre sua privatização. **A Economia em revista**, Maringá, v. 4, n. 1, 1995, p. 5 – 15.

GARRIDO, P. O . **Uma alternativa de gestão para a competitividade empresarial no setor elétrico brasileiro**. (Dissertação de mestrado). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999

GARVIN, D. A Building a learning organization. **Havard Business Review**. 78-91, July-August, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em economia e elaboração de monografia**. São Paulo: Atlas, 2000.

KANTER, Rosabeth M.; STEIN, Barry A.; JICK D.. **The Challeng of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it**. New York: The Free Press, 1992.

LARAIA, Roque de B. **Cultura um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: JZ Editor, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986.

MACHADO DA SILVA, Clóvis; FONSECA Valéria. **Homogeneização e diversidade organizacional**. Anais. Salvador: ANPAD V.8, 1993.

MANUAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ALFA, Espírito Santo, Alfa, (1999).

MORGAN. Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, David.; TUSHMAN, M. L. Beyond the charismatic Leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, winter, 1990.

O'REILLY, C. A .; CHATMAN, J.; CALDWELL D. F. **“People and Organizational Culture: a profile comparison approach to assessing person-**

organization fit". In: Academy of management Journal, setembro de 1991, pp.487-516.

PETERS, T. & WATERMAN JR. In Search of Excellence (Vencendo a Crise), New York, Harper & Row, 1982. In FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1991.

PIMENTA, Gilberto M. **A reestruturação do setor elétrico no Brasil**. (Apostila do Curso de Especialização em Gestão Técnica de Concessionárias de Energia Elétrica). Curitiba: UFPR, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

REIMANN, Bernard C., WIENER, Y. **Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap**. *Business Horizons* n.º 31, 2, Março-Abril 1988, pp.36-44.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 11ª Edição, Petrópolis: Vozes, 1986.

SANTANA, E. A. de. **O planejamento de energia elétrica através de uma metodologia de análise hierárquica por similaridade com as restrições do sistema**. (Tese – Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 1994.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, Edgar H. **Pesquisa Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

_____. **dialogue, culture, and organization**, 40-51, 1993.

_____. **Coming to a new awareness of organizational culture**. *Sloan Management Review*, v. 25, n.º 2, p.3-16, 1984.

_____. **Organizational Culture and Leadership**. A dynamic View. First paperback. San Francisco: Jossey Bass Publication, 1985.

_____. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. **Sloan Management Review**, winter, p. 85-92, 1993.

SENGE, Peter. Artigo: **As cinco disciplinas**". In: HSM Management, julho - agosto 1998.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Aspectos Culturais da Organização Pública e suas conseqüências para o Desenvolvimento Organizacional. **USP Revista de Administração**, v. 13, n. 4, pp. 47-55, São Paulo, out./dez., 1978.

STEIL, Andrea V. **Formas emergentes de controle organizacional e a questão da modernidade e pós-modernidade em organizações**.

Dissertação (Mestrado em Administração), Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. **USP Revista de Administração**, v. 26, n. 2, pp. 32-39. São Paulo: abr./jun. 1991.

UMBRIA, Fernando. **Panorama do setor elétrico brasileiro**. (Apostila do Curso de Especialização em Gestão Técnica de Concessionárias de Energia Elétrica). Curitiba: UFPR, 1999.

VILLELA, Lamounier Erthal. **Análise histórica interativa da economia brasileira e do setor energético e seus impasses atuais**. Archetypon. Rio de Janeiro: Centro Cândido Mendes, ano 4, n. 11, 1996.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage, 1984.

WEICK, K; WESTLEY, F. Organizational learning: affirming na oxymoron. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C. **Handbook of organization studies**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

WHEELEN, Thomas L., HUNGER, J. David, **Strategic Management**, 3ª edição, edit. por Addison-Wesley Publishing Company, 1989.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Sérgio. **A difícil conciliação entre homem e empresa. Informação Profissional de Recursos Humanos – RH**. São Paulo. Entrelinhas Promoção e Produção Cultural, ano IX . 39. Pp. 58-59. Out. 1991.

BLAU, Peter M. SCOTT, W. Richard. **Organizações Formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1979.

BRASIL, H. V.; GOULART, L; ARRUDA, C. A. **Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo**. In: XVIII Encontro Anual da ANPAD, 1994, Curitiba: ANPAD, 1994, v.8, 312-326.

CEPEDA, Renam. Dependência da Privatização. **Rumo do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, ano 22, n. 145, fevereiro, 1998.

CEPEDA, Renam. Dependência da Privatização. **Rumo do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, ano 22, n. 145, fevereiro, 1998.

CUNHA, José Luiz Ferreira. **Diferenças culturais exigem nova estratégia nas políticas de qualidade das empresas. Tendências do Trabalho.** Rio de Janeiro. Suma Econômica Gráfica e Editora Ltda. Pp. 11-12 e p. 21.mar.1989.

DÓRIA, Pedro Ricardo. **Energia no Brasil e Dilemas do Desenvolvimento.** Petrópolis: Vozes, 1976.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica.** USP Revista de Administração, v. 24, n. 1, p. 3-9. São Paulo: jan./mar. 1989.

_____. **Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual.** USP Revista de Administração, v. 26, n. 2, p. 3-11. São Paulo: abr./jun. 1991.

_____. **Aprendizagem e Mudança Organizacional – Estudo de Caso da Toyota Kyushu, 19º ENANPAD.** XIX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, v., pp. 28-40, Anais. João Pessoa: 1995.

_____; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. **Uma Abordagem Quantitativa para o Estudo da Cultura Organizacional e seus Antecedentes.** 19º ENANPAD. XIX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, v. 6, pp. 28-40, Anais. João Pessoa: 1995.

GASPARINI, Suzi. Venda de energéticas crescerá em 98. **Gazeta Mercantil.** Caderno B. São Paulo, 15 abr., 1998.

GLÉCIO, P.; NOGUEIRA, J.R.B. Reforma do Setor Elétrico no Brasil: perspectivas sobre sua privatização. **A Economia em revista.** Maringá, v. 4, n. 1, 1995.

GONÇALVES, R. Globalização e emprego. **Revista Brasileira de Comércio Exterior,** 46, Janeiro/Março, 1996, 64-71.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. Editorial introduction: organizacional transformations. **Journal of Management Studies.** V. 24. N.º 6, 1987.

GUERRA, Silvio B. A desregulamentação do setor elétrico. **Conjuntura Econômica.** Rio de Janeiro, v. 46, nove, 1992.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processo.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HANDY, Charles. **Como compreender as Organizações.** São Paulo: Zahar Editora, 1976.

LEITE, Antonio Dias. **A Energia do Brasil.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

MAIA, J. de M. **Economia internacional e comércio exterior** São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à Organização Burocrática**. 7 ed. São Paulo: Brasiliense, (1991) 1980.

NICHOLS, Giselli de. Privatização – A luta do Estado para conjugar leveza e Força. **Rumos do Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, ano 21, n 139, ago., 1997.

OLIVEIRA, Marco A. **Como entender a cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

RODRIGUEZ, Cleide Sanches. Light compra Metropolitana por preço mínimo. **Gazeta Mercantil**. Caderno B. São Paulo: 16 abr., 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de Procedimentos: papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Ed. Blucher, 1977.

_____. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica. **USP Revista de Administração**, v. 24, n. 1. São Paulo: jan/mar. 1989, p. 6.

_____. In: FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991, p. 7.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. **Estudo quantitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional**. Revista de Administração – RAUSP, v. 30, n. 3, pp. 60-72, São Paulo: jul/set. 1995.

STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. Ed. Futura/ Zumble, 1997.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1976.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **A hora e a vez da cultura organizacional**. USP Revista de Administração, v. 21, n. 3, p. 58-59, São Paulo: jul/set, 1986.