

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA

Dissertação de Mestrado

**Competências Essenciais - um novo enfoque para a  
área de recursos humanos**

Autora: Sandra Mara Sanvezzo Garcia

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Campinas

Setembro de 2000

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SECÃO CIRCULANTE

sigua-1000

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS – UM NOVO ENFOQUE PARA A  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Este exemplar corresponde à redação Final do trabalho final de Mestrado Profissional devidamente corrigido e defendido por Sandra Mara Sanvezzo Garcia e aprovado pela banca examinadora.

Campinas, 31 de Agosto de 2.000



Profª Drª Maria Carolina de A.F. de Souza

Orientadora

Banca Examinadora:

1. Profª Drª Maria Carolina de A.F. de Souza - orientadora
2. Prof. Dr. Miguel Juan Bacic – IE - UNICAMP
3. Prof. Dr. Leonel Mazzali - visitante

Trabalho final de Mestrado profissional apresentado ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de MESTRE em QUALIDADE

MADE 30  
CHAMADA :  
165c  
Ex.  
BO BC/ 43398  
C. 16-392107  
C.  D   
C. R\$ 11,00  
A. 09107107  
CPD



M-00154315-4

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP**

Garcia, Sandra Mara Sanvezzo

G165c Competências essenciais – um novo enfoque para a área de recursos humanos / Sandra Mara Sanvezzo Garcia – Campinas, [S.P. :s.n.], 2000.

Orientador : Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

1. Recursos humanos na administração. 2. Energia elétrica. 3. Privatização. I. Souza, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. III. Título.

Trabalho Final de Mestrado Profissional defendido em 31 de agosto de 2000 e  
aprovado pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.

*Maria Adeline de A. F. de Souza*

Prof (a). Dr (a). MARIA CAROLINA DE AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA

*Miguel Juan Bacic*

Prof (a). Dr (a). MIGUEL JUAN BACIC

*Leonel Mazzali*

Prof (a). Dr (a). LEONEL MAZZALI

*Ana Gabriela e Ligia, este é o resultado de tantas horas roubadas do convívio familiar. Nunca me esquecerei daquele aniversário onde vocês me deram um estojo com lápis, borracha, canetinhas e um bilhete com a frase: "Mamãe, como um incentivo pelos seus estudos".*

*Ao José Carlos, pela compreensão e apoio.*

## *AGRADECIMENTOS*

Este trabalho é resultado de um processo de compartilhamento com um grande número de pessoas, a quem sou extremamente grata. Primeiramente, quero citar minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza, que soube valorizar cada passo do trabalho por mim efetuado, enriquecendo-o com suas inteligentes sugestões.

Agradeço os comentários, as sugestões e a indicação de bibliografia dos professores Miguel Juan Bacic e Leonel Mazzali.

Agradeço à CESP, nas pessoas de Alfredo Bottone, hoje Diretor de Recursos Humanos da Elektro; Dubravka Sidonija Suto, Gerente da Assessoria de Relações do Trabalho e Sérgio Valdez Agarelli, hoje consultor de empresas, que, além de buscarem alternativas para que eu pudesse realizar este mestrado sem ferir as regras do contrato de trabalho, souberam valorizar e reconhecer os esforços por mim empreendidos. Agradeço, ainda, a Alfredo Bottone, pela leitura do terceiro capítulo e pelas sugestões apresentadas.

Agradeço à CTEEP, empresa na qual me encontro atualmente, nas pessoas de Lídia Lopes Lozano, gerente da Divisão de Treinamento e Desenvolvimento, Orivaldo José Marcuzzo, Gerente do Departamento de Recursos Humanos e Maria Izabel Reimberg, pela compreensão e apoio, sem os quais teria sido impossível concluir este trabalho.

Agradeço aos empregados da Biblioteca da CTEEP, sempre atenciosos e prestativos no apoio à pesquisa e no empréstimo de material bibliográfico, especialmente à

bibliotecária Márcia Adonira P. Campos Roma, pelos materiais de pesquisa sugeridos e pelas informações sobre a produção intelectual da empresa. Agradeço, ainda, à empresa, pela riqueza do acervo disponibilizado aos seus empregados.

Agradeço aos funcionários da UNICAMP, mais especificamente àqueles da Biblioteca e da Secretaria de Pós-Graduação do IMEC e da Biblioteca do Instituto de Economia, sempre atenciosos no atendimento aos alunos.

Agradeço ao Dr. Roberto Augusto Ferreira Barros Galvão pelas informações sobre a história da empresa e ao José Carlos Schimidt pela leitura da parte deste trabalho referente ao modelo do setor elétrico e à história e evolução da CESP.

Agradeço a minha irmã, Tânia Maria Sanvezzo Cardin, pela orientação na normalização bibliográfica.

Aos meus amigos da área de recursos humanos da CESP e aos que continuam comigo na CTEEP, autores e co-autores das ações de RH aqui relatadas, agradeço-os pelo apoio recebido e pelo fornecimento das informações que necessitei. Ao mesmo tempo, peço-lhes desculpas por não citar o nome de cada um, mas foram tantos a quem recorri que poderia cometer a indelicadeza de esquecer aqueles que não se encontram, hoje, comigo na CTEEP. Não posso deixar de citar, entretanto, o José Dionizio Garcia e o José Pedro Silva Filho, que tantas vezes me “socorreram” em seus horários de almoço e pós-expediente, esclarecendo minhas dúvidas sobre os softwares, internet, e-mail – recursos imprescindíveis para a realização deste trabalho. Não posso deixar de citar e agradecer, também, a Matilde Alexandrina S. Cristiano Moniz, pela dedicação dispendida na leitura e revisão gramatical do texto.

*Como foi possível antecipar um desastre com tanta antecedência? “Acho que a idade sempre pode ser útil para algumas coisas. Enquanto muitos amigos apoiavam a guerra, eu tinha lembranças vivas do passado. Tinha visto a tragédia humana na Primeira Guerra. Tinha visto como a força militar é mais limitada do que se imagina, na Segunda. Também conhecia a Ásia e o Vietnã”.*

John K. Galbraith (um dos raros cinquentões a ter integrado o núcleo de jovens assessores e acadêmicos de Kennedy, para explicar o fato de ter sido um dos primeiros a se opor à guerra do Vietnã) em entrevista a Paulo Moreira Leite (LEITE, 2000)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo da contribuição que a área de RH pode fornecer às empresas que passam por grande processo de mudança e de redirecionamento, visando a sobrevivência e/ou a competitividade. O trabalho contribui com a construção de um referencial analítico, utilizando conceitos de economia e de gestão de empresas, com ênfase nos recursos internos, mais especificamente nas competências essenciais, para o sucesso da empresa. Os recursos humanos são vistos como um recurso estratégico que garante uma identidade, uma trajetória de crescimento e um diferencial competitivo. Essa concepção resulta na proposta de um novo modelo para atuação da área de RH, o qual foi utilizado na análise do processo de reestruturação, cisão e privatização da CESP. A ênfase da análise calçou-se no papel que a área de RH assumiu no processo de mudança, analisando como foram vistas e tratadas as competências. Essa análise teve como hipótese central que um processo de reestruturação que não respeita o caráter tácito do conhecimento acaba por desestruturar as competências, comprometendo a competitividade e o crescimento da empresa. Os resultados da análise não refutaram a hipótese e mostraram a importância de serem adotadas práticas específicas de gestão de pessoas visando manter as competências existentes na empresa e desenvolver novas competências para o futuro.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to develop a study of the contribution that the area of HR (Human Resources) may provide to the companies that undergo a great process of change and a new direction, aiming at the survival and/or competitiveness. The work contributes with an analytical referential, using concepts of economy and companies' management, emphasizing the internal resources, more specifically in the core competences for the company's success. The human resources are deemed as a strategic resource that assures an identity, a route of growth and a competitive differential. Such a conception results in the proposal of a new model for the actuation of the area of HR that was used in the analysis of the restructuring, spin-off and privatization of CESP. The emphasis of the analysis was based on the role that the HR area played in the changing process, analyzing how the competences were deemed and treated. Such an analysis had as a central assumption that a restructuring process that does not respect the tacit character of the knowledge destructures the competencies, compromising the competitiveness and the growth of the company. The results of the analysis did not disavow the hypothesis and showed the importance to adopt specific practices to manage the people aiming at maintaining the existing competences in the company and developing new ones for the future.

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	vii
AGRADECIMENTOS.....	ix
EPÍGRAFE.....	xi
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiii
SUMÁRIO.....	xv
LISTA DE QUADROS.....	xvii
LISTA DE FIGURAS.....	xvii
LISTA DE TABELAS.....	xvii
1. INTRODUÇÃO.....	01
2. AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS.....	07
2.1. RH Como um Conjunto de Serviços Potenciais – Enfoque a partir da Abordagem de PENROSE (1959).....	07
2.2. O Papel das Competências Essenciais – Enfoque a partir de TEECE (Dynamic Capabilities) e HAMEL e PRAHALAD (Core Competences).....	16
2.2.1. As contribuições de TEECE ao tema.....	18
2.2.2. Competências essenciais como estratégias para a competição pelo futuro: ênfase de HAMEL e PRAHALAD.....	19
2.3. Conhecimento Empresarial e Capital Intelectual.....	27
2.3.1. A criação do conhecimento empresarial.....	29
2.4. As Mudanças que esses Conceitos Trazem para a Gestão de RH.....	33
2.4.1. A origem de RH como campo de estudos e de ação.....	34
2.4.2. Evolução da área de RH como função administrativa.....	36
3. UM NOVO RH?.....	43
3.1. O Novo RH – Alcances e Limitações.....	49
3.2. Agenda para RH.....	54
3.3. Modelo para Atuação de RH.....	60

4. AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO, CISÃO E PRIVATIZAÇÃO DA CESP.....	69
4.1. O Setor Elétrico Brasileiro.....	70
4.1.1. Breve caracterização.....	70
4.1.2. Evolução do setor elétrico no Brasil.....	71
4.1.3. O novo modelo para o setor elétrico.....	74
4.2. Origem e Evolução da CESP.....	76
4.2.1. A origem da empresa.....	76
4.2.2. Fatores que antecederam a criação e a história herdada.....	78
4.2.3. A reconstrução de uma história.....	84
4.2.4. As lideranças.....	92
4.3. Competências Essenciais da Empresa.....	95
4.3.1. No segmento de transmissão.....	97
4.3.2. No segmento de geração.....	98
4.3.3. No segmento de distribuição.....	99
4.3.4. Competências a serem desenvolvidas.....	101
4.4. Como Foram Geridas as Competências.....	102
4.5. O Processo de Mudança.....	107
4.5.1. Primeira fase (1995 a 1996).....	107
4.5.1.1. Redução do quadro.....	108
4.5.1.2. Identificação dos processos.....	110
4.5.1.3. Diretrizes para remanejamento de pessoal.....	110
4.5.1.4. Política de acesso à carreira gerencial.....	112
4.5.1.5. Repasse do conhecimento acumulado.....	113
4.5.1.6. Banco de dados de produção intelectual.....	116
4.5.2. Segunda fase da mudança na CESP (1997).....	117
4.5.2.1. Preparação para a cisão parcial da CESP.....	118
4.5.2.2. Programa de apoio à mudança/preparação para a transição.....	123
4.5.2.3. Treinamento e desenvolvimento.....	126
4.5.2.4. Desenvolvimento de gestores.....	128
4.5.2.5. Bolsas de estudo.....	130
4.5.2.6. Programa de incentivo à participação – PIP.....	131
4.5.2.7. Comunicação.....	132
4.5.3. Terceira Fase - cisão parcial da CESP.....	134
4.5.3.1. Intensificação do processo de comunicação formal da empresa.....	136
4.5.3.2. Novos ajustes no quadro de pessoal.....	137
4.6. Reflexões sobre o Processo de Mudança da CESP – Competências e a Gestão de Pessoas.....	138
4.6.1. Agenda para RH da CESP e empresas criadas.....	147
5. CONCLUSÃO.....	151
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	157
BIBLIOGRAFIA.....	163

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Fatores que identificam as competências essenciais: processos	020
QUADRO 2. Fatores que identificam as competências essenciais: posição	021
QUADRO 3. Fatores que identificam as competências essenciais: caminhos	021
QUADRO 4. Tipos de conhecimento	030
QUADRO 5. Modelo para análise da força de trabalho	057
QUADRO 6. Papéis de RH: significados	063
QUADRO 7. Programa do curso Gestão de Negócio de Energia Elétrica	129
QUADRO 8. Programa do curso Energizando as Bases	130
QUADRO 9. Bolsas de estudo concedidas	130

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Definição da agenda de competências essenciais	026
FIGURA 2. Papéis de RH na construção de uma organização competitiva	062

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Evolução do quadro de pessoal	108
TABELA 2. Atividades chave e postos de trabalho necessários por empresa	119
TABELA 3. Análise qualitativa da mão-de-obra	120
TABELA 4. Programa de preparação para a mudança – participações	124
TABELA 5. Treinamentos desenvolvidos de janeiro/95 a dezembro/98	128
TABELA 6. Demonstrativo da redução de pessoal	137

## 1. INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças que se processam em nível mundial e o acirramento da concorrência vêm provocando alterações significativas nas estratégias das empresas, seja na busca de crescimento ou de mecanismos para permanecer no mercado. A base das estratégias competitivas assenta-se na inovação e no pronto atendimento às exigências do consumidor, impelindo a mudanças profundas nas estruturas e nos modelos de organização da Empresa e do processo de trabalho.

As novas formas de organização das empresas estão orientadas na busca pela flexibilidade, visando o aumento da sua capacidade de resposta aos desafios impostos pelo ambiente e passam a apresentar como característica central estruturas desburocratizadas, com dois ou três níveis hierárquicos, descentralização do processo decisório, terceirização, automação das tarefas e concentração dos investimentos em atividades que permitam a melhor utilização de suas competências técnicas (SOUZA, 1995 e MAZZALI, 1995).

A inovação vem sendo destacada por diversos autores<sup>1</sup> como determinantes no sucesso competitivo. Se anteriormente ela estava associada à aplicação de tecnologia, hoje está muito mais relacionada ao desenvolvimento do ser humano. Também a Gestão pela Qualidade Total, que aflui como fundamental para as empresas, traz em sua essência a ênfase na administração dos recursos humanos, deixando cada vez mais evidente a importância do capital humano no contexto empresarial.

Enfatizando a relevância do capital humano, HAMEL; PRAHALAD (1997) demonstram a existência de uma diferença entre o valor dos ativos e o valor de mercado das empresas, diferença essa ligada ao conhecimento e capacidade produtiva da empresa.

---

<sup>1</sup> SCHUMPETER, 1943; HAMEL; PRAHALAD, 1997.

Nesse contexto, a gestão dos recursos humanos deve ser colocada no centro das preocupações, fazendo emergir o ativo humano como principal componente das estratégias das empresas. Considerando que o redirecionamento e a reestruturação das empresas visando a competitividade passam por questões eminentemente estratégicas, os recursos humanos passam a integrar o rol dessas questões. Mais precisamente, há que se considerar que a preocupação com esses recursos humanos deve ocorrer também no nível estratégico. É nesse âmbito que deve ser colocada a importância da gestão das pessoas nas organizações.

Nesse sentido, os responsáveis pela área de RH passam a assumir a função do desenvolvimento de um recurso mais estratégico, com ações de amplo e longo alcance, voltadas ao desenvolvimento do negócio. É impossível imaginar o futuro de uma empresa sem pensar o planejamento dos recursos humanos, o qual deve assumir um papel relevante quando da definição das estratégias da empresa.

O pressuposto básico condutor do trabalho é o aumento do número de empresas que vêm passando por reorganizações internas, aperfeiçoamento de processos de trabalho e utilização de novas tecnologias. Nesse processo de reorganização, apesar de haver o reconhecimento da importância do RH como produtor de serviços e detentor do conhecimento, pressionadas pelo mercado e pela exigência da competitividade, as empresas não dão a devida importância ao desenvolvimento dos recursos humanos durante os processos de mudança, deixando, muitas vezes, de definir estratégias e planos de ação como o fazem na definição do orçamento, planos de expansão e processos de trabalho.

Partindo desse pressuposto, pretende-se desenvolver um estudo da contribuição que a área de RH pode fornecer em nível estratégico às empresas que passam por grande processo de mudança e de redirecionamento visando a sobrevivência e/ou garantir a competitividade. O enfoque deste trabalho recai na concepção estratégica dos recursos humanos, buscando identificar o tratamento dado às competências internas durante o processo de mudança, de forma a garantir à empresa:

- eficiência com relação à produção atual
- desenvolvimento de novas competências para o futuro.

Para identificar e analisar o papel do RH na formulação estratégica deve-se entender como o processo de reestruturação afeta as competências, implicando em um novo enfoque para RH. A hipótese central é que uma reestruturação que não respeita o caráter tácito do conhecimento acaba por desestruturar as competências, comprometendo a competitividade e o crescimento da empresa.

Em função da hipótese, a metodologia utilizada envolveu dois grandes momentos:

- a revisão da bibliografia que permitiu a construção de um referencial analítico;
- estudo de caso que permitiu a análise de um processo para avaliar a aderência do referencial analítico construído à realidade de uma empresa específica.

O trabalho está estruturado em 4 capítulos. O 1º capítulo é dedicado à construção de um referencial analítico, a partir de conceitos de economia e de gestão de empresa, voltado a um novo enfoque aos recursos humanos, que passam a ser vistos como um “recurso estratégico” que dá diferencial às empresas.

O capítulo inicia-se com a revisão dos principais conceitos utilizados por PENROSE (1959) e a ênfase que a autora dá ao papel da empresa no desenvolvimento dos recursos internos. Os recursos humanos são vistos como “um conjunto de serviços potenciais” e como um “recurso estratégico” específico que garante uma identidade, uma trajetória de crescimento e um diferencial competitivo.

O capítulo continua com as contribuições mais recentes de TEECE (1994) e HAMEL; PRAHALAD (1997), respectivamente, com destaque às “competências

essenciais”<sup>2</sup> como estratégia competitiva das empresas. Os autores analisam a competência essencial a partir da articulação de conhecimentos tácitos difíceis de imitar ou buscar no mercado. Daí seu caráter estratégico.

O capítulo aponta, ainda, estudos recentes que mostram a importância do conhecimento e do capital intelectual como recursos estratégicos das empresas, uma vez que conhecimentos estão subjacentes à competência essencial. Uma vez que esses conceitos trazem implicações para a gestão de pessoas, o capítulo prossegue apresentando uma revisão da evolução da área de RH, chegando-se à atuação existente nos dias atuais.

O 2º capítulo apresenta uma proposta de como deveria ser a atuação de RH voltada à valorização das competências e ao reconhecimento dos seres humanos como recursos estratégicos. Apresenta, também, uma reflexão sobre a atuação de RH, resultando numa proposta de agenda e modelo para atuação de RH.

No 3º capítulo, aborda-se o processo de mudança na CESP – Companhia Energética de São Paulo, que envolveu a cisão e a privatização de parte das empresas criadas. O primeiro item contextualizará o processo, uma vez que para entender o trabalho desenvolvido torna-se necessário entender o setor ao qual a empresa pertence e as mudanças ocorridas no setor e na empresa nos últimos anos.

O item 2 tratará da empresa estudada e sua história, considerando a importância dessa história na determinação de suas competências e para a continuidade da empresa. O item 3 analisará as competências essenciais da empresa e o item 4 enfocará, a partir da análise da atuação de RH, como foram geridas as competências na empresa ao longo dos anos. O item 5 apresentará o processo de mudança, com ênfase na divisão dos recursos humanos e no tratamento dado ao conhecimento e know how da empresa.

---

<sup>2</sup> Competências essenciais referem-se ao conjunto de habilidades e tecnologias integradas, que postas em ação permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes (Hamel; Prahalad, 1997)

A ênfase da análise calcou-se no papel que a área de RH assumiu no processo de mudança, analisando-se como foram vistas e tratadas as competências da empresa durante esse processo.

Ainda nesse capítulo, são apresentadas as reflexões sobre as conseqüências do processo, as possíveis implicações da cisão e uma agenda para RH na CESP. Por fim, o trabalho apresenta as reflexões geradas sob a ótica do referencial analítico e do estudo de caso.

## **2. AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS**

Neste capítulo será constituído um referencial analítico, a partir das abordagens de PENROSE (1959), TEECE (1994), HAMEL; PRAHALAD (1997), STEWART (1998), DAVENPORT; PRUSAK (1998) e NONAKA; TAKEUCHI (1997), trazendo um novo enfoque ao papel das pessoas nas empresas. Para se entender esses enfoques, será necessário entender o conceito de empresa apresentado na abordagem de PENROSE (1959), assunto a ser tratado a seguir.

### **2.1. RH como um Conjunto de Serviços Potenciais – Enfoque a partir da Abordagem de Penrose (1959)**

Em a “Teoria do Crescimento da Firma”, PENROSE (1959) conceitua a empresa como uma unidade dinâmica, cujas motivações e competências internas são determinantes para enfrentar a concorrência com êxito. Nessa abordagem, a empresa é vista como um conjunto sinérgico de recursos versáteis, cuja distribuição entre os diferentes usos e no curso do tempo é determinada por decisões administrativas e tem como função criar os recursos produtivos a fim de oferecer ao mercado bens e serviços. Uma vez que os recursos rendem serviços produtivos a partir da forma como foram utilizados, a empresa necessita planejar e criar mecanismos internos para sua obtenção.

A autora argumenta que algumas empresas conseguem aproveitar melhor que outras os recursos que possui, evidenciando a importância da capacidade de resposta frente às possibilidades produtivas que os administradores percebem no ambiente. A capacidade de resposta é ampliada pela experiência e mudança de percepção do meio ambiente. Há um processo dinâmico, no qual a capacidade de utilização dos recursos pode mudar em decorrência da dinâmica da própria empresa.

Partindo da concepção de empresa como algo dinâmico, PENROSE (1959) lembra a existência de fatores internos e fatores externos que interferem nessa dinâmica, impulsionando ou dificultando a expansão. Como fatores externos que impulsionam o crescimento, pode-se destacar: a demanda, as mudanças tecnológicas que possibilitam a produção em maior escala, a expansão visando impedir a entrada de novos competidores, entre outros. Como obstáculos externos à expansão pode-se citar a existência de patentes, os custos de entrada no negócio, a dificuldade de se obter matéria prima, mão de obra, entre outros.

Apesar da ênfase que dá aos motivos e às dificuldades externas, a autora ressalta a importância dos fatores internos sobre a expansão das empresas, uma vez que as novas oportunidades para uma empresa dependem não só de mudanças nas condições externas, mas também dos conhecimentos desenvolvidos dentro da empresa. Os obstáculos internos se apresentam quando a empresa não dispõe de serviços especializados suficientes ou quando o corpo gerencial não tem capacidade diretiva, espírito empreendedor e conhecimento técnico necessário para planejar e colocar em prática um novo programa.

Duas importantes proposições de PENROSE (1959) que mostram a empresa como uma unidade dinâmica são: os recursos humanos que são vistos como um conjunto de serviços potenciais desenvolvidos internamente a partir da experiência e o espírito empreendedor dos dirigentes. Se existe uma certa relação entre os serviços obtidos e a quantidade de recursos utilizados, esse não é o caso dos seres humanos, onde não há uma homogeneidade no quanto pode produzir. Principalmente no que se refere ao pessoal de pesquisa, ao pessoal de cargo gerencial, de criação e outros serviços humanos, não só é único cada recurso, como também cada serviço que produz, pois esse serviço não pode ser repetido, ou seja, uma idéia, uma decisão tomada, a solução de um problema, a solução de um conflito são operações únicas, não se repetem. Essa disponibilidade heterogênea de serviços disponíveis é que dá a cada empresa um caráter único. Também os recursos materiais podem render serviços especiais, dependendo de como forem empregados, ou seja, da forma como o ser humano o utiliza.

Independentemente do tamanho e do tipo, qualquer empresa precisa ter os recursos dos quais vai extrair os serviços produtivos e dependendo da maneira como os recursos são utilizados, podem render um conjunto diferente de serviços. Apesar dos recursos humanos não serem propriedade da empresa, PENROSE (1959) evidencia que quando os empregados no máximo de sua competência abandonam a empresa, esta sofre uma perda semelhante à perda de capital. Não se perde o empregado, mas sim serviços que ele pode render.

Mesmo quando não existem limites externos significativos para a expansão de uma empresa, podem haver limites internos que impeçam seu crescimento, ou seja, a falta de competências. Os obstáculos externos podem ser eliminados, como por exemplo, abrindo mercados quando a demanda não existe; entretanto, necessita-se de competências disponíveis e do espírito empreendedor dos dirigentes para isso.

Dada a importância dos recursos internos apresentada na concepção de PENROSE (1959), percebe-se que um sério obstáculo para a competitividade da empresa é não ter desenvolvido quantidade suficiente de serviços especializados imprescindíveis ou de pessoas com capacidade para gerenciar. Dentre os recursos internos, destacam-se os empresariais e os diretivos. Para a autora, os serviços diretivos referem-se à execução de projetos e idéias empresariais e à supervisão de operações. Os serviços empresariais são aqueles ligados à introdução e aceitação de novas idéias, bem como decisões em nome da empresa e modificações na organização administrativa. A competência empresarial determina a capacidade de perceber oportunidades produtivas e o desejo de encontrar novos espaços econômicos. A competência de direção determina como a empresa é dirigida. Esses serviços são especialmente importantes como elementos que impulsionam e guiam o crescimento de uma empresa.

Uma das características da equipe diretiva deve ser o espírito empreendedor, uma vez que este determina o modo de desenvolver e utilizar os recursos da empresa. O espírito empreendedor refere-se à predisposição que leva os indivíduos a arriscarem-se

com a esperança de obter um benefício e, em particular, a dirigir seus esforços e seus recursos para atividades empresariais. A ausência do espírito empreendedor impede a expansão da empresa, mas ele não é suficiente para permitir que uma empresa introduza um novo tipo de atividade. Na visão da autora, o que motiva a expansão de uma empresa é o conjunto de serviços produtivos, recursos e conhecimentos especiais que estão ociosos dentro da empresa.

Parece incoerente, nos dias de hoje, se falar em recursos produtivos ociosos, justamente em um momento onde estratégias de gestão utilizam e divulgam a mentalidade enxuta nas empresas, como forma de reduzir custos e garantir a competitividade (WOMACK; JONES, 1998).

Os serviços ociosos que aparentemente podem ser considerados um desperdício, na realidade são recursos em potencial que viabilizam o crescimento. Uma importante proposição de PENROSE (1959) é que a existência de serviços produtivos, recursos e conhecimentos especiais que estão ociosos na empresa tornam-se um incentivo para que se encontre um modo de empregá-lo em outra situação, provocando a expansão. Esses recursos podem desempenhar um papel de extrema importância na busca de novas oportunidades.

A ociosidade de recursos tende a ocorrer de forma natural na empresa, em decorrência da experiência que o empregado adquire e que o torna mais produtivo. A empresa deve valorizar esse tipo de ociosidade, pois significa uma potencialidade de novas receitas e mercados.

Os recursos humanos, na concepção de PENROSE (1959), adquirem uma importância estratégica, devendo a empresa conhecê-los bem, tanto em termos de sua aplicação produtiva atual como em relação ao futuro. Os recursos humanos é que possibilitam que se extraiam diferentes serviços de um mesmo recurso material. Permitem, ainda, com o acréscimo de conhecimentos, o aumento da amplitude ou quantidade dos serviços que podem se obtidos de um recurso material. Quanto mais se

conhece das características físicas, dos modos de utilizar um serviço ou de suas aplicações, mais novos serviços aparecem e surgem aplicações que não eram possíveis anteriormente. Há uma relação estreita entre os conhecimentos que possui o pessoal da empresa e os serviços que podem ser obtidos de seus materiais.

Considerando-se que o conhecimento aumenta com a experiência, também os serviços produtivos que podem ser obtidos dos recursos de uma empresa tendem a se modificar. Esse raciocínio vale, ainda, para os resultados que um homem de negócio pode obter, pois quanto mais aprende sobre seu negócio e sobre os recursos que emprega, maiores serão suas perspectivas de lucro. Também a equipe diretiva depende de sua história e da sua experiência, para prestar serviços diretivos com eficiência. A incorporação de novas pessoas à equipe diretiva leva tempo, pois o processo de aprendizagem é complexo, exigindo tanto experiência e conhecimento da rede de relações que se desenvolve na empresa como das operações em si. A experiência do trabalhador em determinada empresa ou com determinado grupo de pessoas, faz com que ele tenha maior valor para essa empresa, pois poderá render mais.

A criação de um recurso produtivo na empresa requer alguns passos básicos, iniciando-se com a compra de recursos físicos no mercado visando obter deles serviços. Dentro da empresa, modificam-se os serviços que aquele recurso pode render, a partir da capacidade das pessoas que o utilizam e do processo de aprendizagem que se desenvolve pela experiência de se trabalhar com esse recurso. A aprendizagem vem do processo interativo em um grupo de trabalho, a partir de uma linguagem comum existente no grupo. A capacidade das pessoas está relacionada, também, com os recursos com os quais trabalham. Da união: experiência, aprendizagem e recursos físicos é que surgem os novos serviços produtivos.

Quando uma empresa é empreendedora, esse processo cria uma pressão expansiva. Na visão de PENROSE (1959), a pressão de crescimento é constante na

empresa. A abertura de áreas de expansão lucrativa ocorre na empresa empreendedora, mesmo não havendo mudanças no ambiente externo<sup>3</sup>.

O que se constata é que o processo de aquisição do conhecimento é um processo dinâmico, decorrente da experiência, e que a aprendizagem desenvolvida por uma empresa é diferente daquela que ocorre em outra, dando a algumas empresas um caráter único. A diferenciação é conseguida através de todo um emaranhado de conhecimentos e forma de atuar, impossíveis de serem imitados, pois os conhecimentos gerados por uma empresa não são facilmente transferidos às demais. A diferenciação conseguida por uma empresa é resultado do gerenciamento, da característica empreendedora e do *know how* desenvolvido, resultando na dificuldade em se imitar um concorrente.

PENROSE (1959) apresenta uma nova visão do conceito de recursos da empresa, analisando-os a partir de um enfoque mais amplo que o tradicionalmente usado na análise econômica. Na visão da autora, a pesquisa e o incentivo para que se utilize, de forma diferente, os recursos existentes dentro da empresa, são formas de buscar a competitividade em um cenário extremamente desfavorável. Apesar de reconhecer o papel de fatores e mudanças externas sobre a empresa, a autora enfatiza que a visão de mundo que a empresa tem (o como ela vê o ambiente externo) é determinada pela sua experiência e conhecimento acumulados ao longo de sua história.

Especificamente em relação à equipe dirigente, a autora destaca que a mudança nos conhecimentos desse pessoal, além de modificar os serviços produtivos, também os faz ver de forma diferente as possibilidades do mercado. Considerando que o empresário empreendedor não vê a demanda como algo determinado, mas como algo no qual ele pode influir, ou seja, a empresa pode gerar a necessidade no mercado, encontrar novos usos para um produto e influenciar gostos e hábitos. Isso abre grandes perspectivas para

---

<sup>3</sup> Sobre a importância do crescimento, lembra BACIC (1998) que as empresas que perderem o caminho do crescimento terão diminuída sua participação no mercado e manter-se-ão restritas a atender parcelas estreitas desse mercado. Com isso sofrerão desvalorização e sua sobrevivência estará ameaçada.

aqueles que conseguem aproveitar os conhecimentos existentes na empresa para buscar a expansão criativa

Os recursos herdados da empresa, ou seja, os serviços produtivos que possui, determinam os novos mercados a atuar. Isso não ocorre no caso de uma nova empresa onde as atividades produtivas eleitas estão relacionadas às preferências do empresário, condições financeiras e capacidade.

Considerando que a expansão da empresa a curto prazo depende fundamentalmente da demanda de produtos tradicionais, mas que o conjunto de produtos da empresa se modifica substancialmente durante períodos maiores, chega-se à conclusão que, a longo prazo, a demanda não é tão importante quanto os recursos que a empresa dispõe. Na concepção da autora, a demanda está em constante mudança e só os recursos internos podem levar à expansão e ao posicionamento competitivo no mercado.

A visão, o conhecimento e a experiência dos diretores e empresários são, na visão de PENROSE (1959), importantes para a expansão da empresa, pois além de afetarem os resultados que podem ser obtidos dos recursos, também determinam a visão que a empresa tem da demanda. Essa visão, mais a crença de que a demanda não é o que o cliente quer, mas o que deveria querer, ou seja, descobrir uma necessidade ignorada pelo consumidor, aliada à existência de serviços produtivos ociosos, criam uma importante oportunidade produtiva.

Considerando que “as idéias” estão entre os serviços que pode render uma empresa, naquelas onde a qualificação é baixa há pouca inovação, o que a torna vulnerável à entrada de concorrentes e a faz forte candidata a desaparecer. Para saber se uma oportunidade externa é fonte de mobilização para uma empresa ou se ela se torna reativa frente a uma oportunidade externa determinada, deve-se estudar os serviços produtivos disponíveis dentro da empresa.

Enfim, há que se destacar que são as competências que a empresa possui que definirão como ela aproveitará, ou não, as mudanças nas condições de mercado. Qualquer plano de ação definido por uma empresa é delimitado pelos recursos que possui e pelos serviços que estes podem render. Principalmente para empresas nas quais a inovação é fator importante para manterem-se competitivas, a competência e a oferta interna de serviços produtivos é especialmente significativa. Frente a isso, muitas empresas passam a adotar laboratórios internos de pesquisa, a partir dos quais incentivam a criação de serviços produtivos e o desenvolvimento de conhecimentos. Isso se faz importante num momento onde, colocar produtos novos no mercado, torna-se questão de sobrevivência para muitas empresas.

Cabe salientar que os Estados Unidos detêm mais da metade da produção intelectual do mundo sendo que lá não se espera tanto das Universidades para pesquisa, havendo grandes investimentos por parte das empresas para inovação tecnológica. As empresas têm capacidade de rápida transformação das descobertas, em riqueza. Nesse país, 70% dos cientistas estão nas empresas (cerca de 800 mil profissionais), sendo que no Brasil, apenas 11% dos cientistas estão nelas, ficando os demais, nas Universidades (BOAS, 2000).

As adversidades do ambiente e do mercado são oportunidades para produzir novos produtos e serviços a partir da utilização do conhecimento e experiência, diferentemente do que se vem praticando. As crises geram necessidade de diversificação e puxam a utilização de serviços que, se não fossem essas adversidades, permaneceriam ociosos. Para (MAZZALI, 1995), a concorrência exerce influência no desenvolvimento das competências, pois aponta para a necessidade de inovar, o que exige investimentos contínuos nas áreas básicas de atuação da empresa e, por consequência, no aprofundamento do conhecimento em determinadas áreas.

Na visão de PENROSE (1959), independentemente das adversidades, as empresas deveriam aprender a praticar o constante desenvolvimento dos conhecimentos

técnicos e de mercado dentro de sua área de especialização, como forma de manter a posição através da introdução de inovações nos produtos e serviços. A importância da inovação é ressaltada, também, por SOUZA (1995), ao destacar que ações no sentido de reduzir tempos e custos e atingir preços competitivos podem ser igualadas (ou imitadas) rapidamente pela concorrência, resultando que a melhor estratégia para as empresas é a diferenciação, através de mudanças no produto, valorização da marca e abertura de linhas de comunicação com os consumidores, ou seja, a disposição em investir nos campos em que atua é condição básica para a inovação e, conseqüentemente, para que uma empresa permaneça em sua área de atuação, uma vez que proporciona melhorias no produto, a custos mais baixos e maior confiabilidade.

BACIC (1998) mostra que o fracasso em diferenciar produtos leva a uma etapa convergente, com ofertas iguais e lucros diminuídos, o que leva a atenção da administração para cortes de custos e aumento da produtividade. Essas ações, entretanto, têm sua eficácia esgotada a partir de um certo ponto. Somente a ação de um concorrente inovador ou de uma nova empresa entrando no setor revitalizará a possibilidade de lucro daquele setor.

Cabe ressaltar que uma empresa que não estiver disposta a investir em sua área de atuação, melhor seria retirar-se dela. A retirada, entretanto, é onerosa, pois o valor do negócio em valor de desmobilização dos recursos existentes é menor. Partindo-se disso, pode-se concluir que, normalmente, a situação mais lucrativa para uma empresa é adicionar pesquisa em sua área de atuação, como um investimento necessário para se obter vantagens em custos, em qualidade, ou produzir novos artigos, garantindo uma diferenciação no mercado. Na visão de PENROSE (1959), tanto a estratégia de crescimento baseada em pesquisa e inovação como estratégias baseadas na diversificação, têm como principal limitador os recursos produtivos, principalmente a falta de capacidade diretiva e técnica.

Resumindo, a abordagem de PENROSE (1959) mostra que existem vantagens internas que uma empresa particular pode aproveitar a fim de conseguir uma expansão

ou benefícios em determinada direção. Essas derivam-se de certos serviços produtivos especiais que dispõe e que podem lhe dar vantagem com respeito às demais. Através dessas vantagens internas a empresa pode oferecer ao mercado novos produtos ou maiores quantidades dos tradicionais. Em não havendo limitações diretivas, as empresas podem aproveitar as economias internas de crescimento e produzir novos artigos ou expandir-se para outras localidades.

Para conseguir esse objetivo, as empresas devem reservar um espaço para identificar e avaliar seus recursos, a fim de conseguir melhores resultados, seja através da sua utilização ou da sua combinação de forma(s) diferente(s). Autores recentes<sup>4</sup> revisitaram e ampliaram a abordagem de PENROSE (1959), destacando o papel das “competências essenciais” no desempenho das empresas, tema a ser tratado a seguir.

## **2.2. O Papel das Competências Essenciais – Enfoque a Partir de Teece (dynamic capabilities) e Hamel e Prahalad (core competences)**

PENROSE (1959) deixou claro que a capacidade de crescimento e de competitividade é fortemente determinada pelos recursos internos da empresa. Nos últimos anos a discussão sobre a importância dos recursos internos da empresa é retomada a partir do conceito de competências essenciais.

As competências essenciais referem-se ao aprendizado coletivo na organização, estão envolvidas na integração das tecnologias, nos projetos dos produtos finais e são base para aplicação em vários mercados. Representam um recurso estratégico que dá diferencial à empresa, estando ligadas ao potencial produtivo e à diferenciação. Envolvem a articulação de conhecimentos tácitos, que tornam a competência essencial difícil de ser imitada ou buscada no mercado. A importância desse conceito é evidente

---

<sup>4</sup> Entre esses, pode-se destacar TEECE (1994) e HAMEL; PRAHALAD (1997).

num sistema de competição global que exige produtos e serviços diferenciados, de melhor qualidade e onde o ciclo de vida dos produtos estimula a inovação.

MAZZALI (1995, p.191) a partir da sistematização das abordagens de diversos autores sintetiza: “competências essenciais referem-se aos recursos intangíveis da empresa decorrentes das suas capacitações técnicas e comerciais e da qualidade da equipe administrativa. Estão intimamente associadas à noção de ‘especialização’, isto é, ao aprofundamento do conhecimento em determinadas áreas”.

Os fundamentos que envolvem esse conceito têm sua origem nas idéias de PENROSE (1959) e foram retomados recentemente por TEECE (1994) e HAMEL; PRAHALAD (1997). As competências essenciais têm uma abordagem organizacional, entretanto o termo “competência” vem sendo utilizado também no singular, quando ligado às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes.

O termo competência, no singular, apareceu quando da crise da prescrição taylorista e burocrática do trabalho, a partir da qual as empresas buscaram a qualidade e a diversidade de seus produtos e a inovação, como estratégia para sair da crise econômica. As causas principais do aparecimento do tema foi o aumento da complexidade do trabalho e a necessidade de lidar com maior número de novos e imprevisíveis eventos numa situação industrial, situação que provocou modificações importantes no trabalho dos operários, técnicos e supervisores (ZARIFIAN, 1996). Esse sentido do termo deve ser diferenciado de outro mais convencional que o associa à qualificação. Qualificação refere-se ao conjunto de conhecimentos e habilidades que os indivíduos adquirem através dos processos de socialização e educação, representando o “ativo dos indivíduos”, ou a “capacidade potencial”. Competência refere-se não só a esses conhecimentos e habilidades, mas significam a “capacidade real” de se chegar a um resultado, num contexto dado, envolvendo a maneira como a pessoa aceitará, ou não, conseguirá, ou não, assumir suas responsabilidades (ZARIFIAN, 1996).

Nas abordagens de TEECE (1994) e HAMEL; PRAHALAD (1997) “competências essenciais” referem-se ao aprendizado coletivo da organização e à capacidade de harmonizar/coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as tecnologias. O aprendizado organizacional é um processo de mudança adaptativo, influenciado pela experiência passada, que tem por base o desenvolvimento ou modificação de rotinas e que fica registrado na memória da organização<sup>5</sup>. A seguir serão apresentadas as idéias desses autores no que se refere à importância das competências essenciais para a empresa.

### **2.2.1. As contribuições de Teece ao tema**

TEECE (1994) reconhece a influência de PENROSE (1959) em suas idéias ao destacar a importância das competências internas para que uma empresa consiga obter e manter vantagem competitiva. Para esse autor, as vantagens tecnológicas não são suficientes para uma empresa vencer no mercado industrial, de nada servindo se faltarem competências outras que criem a dinâmica das respostas certas e rápidas e a flexibilidade para produzir inovação, fatores resultantes da capacidade de coordenação da empresa e do aproveitamento das competências internas e externas.

Para esse autor, as competências de uma empresa não podem ser localizadas nos demonstrativos contábeis, mas sim na estrutura organizacional e no suporte gerencial às atividades produtivas. As competências de uma empresa residem na capacidade produtiva e de respostas rápidas às mudanças do ambiente. É a capacidade da empresa de criar um novo produto e de responder às circunstâncias de mudança no ambiente. A capacidade de coordenação e a forma de organização no interior da empresa são competências estratégicas que a diferenciam de outras empresas, exigindo tempo para se formar. Competências estratégicas são aquelas únicas e que o concorrente não consegue

---

<sup>5</sup> Ao longo deste trabalho, adota-se o termo competências essenciais conforme entendido por Teece e Hamel; Prahalad.

copiar/imitar. Competências que podem ser buscadas facilmente no mercado não são estratégicas. Habilidades organizacionais únicas não podem também ser replicadas.

O autor classifica em: processos, posição e caminho, os fatores que identificam as competências essenciais de uma empresa. Assim, os processos organizacionais, a posição que a empresa ocupa no mercado atual e os caminhos possíveis a serem adotadas devem ser a preocupação estratégica das empresas. Processos organizacionais referem-se à maneira como as coisas são feitas e ao modelo de aprendizagem. O posicionamento estratégico da empresa é determinado pela sua localização em relação ao negócio, seu know how, suas relações e reputação no mercado, propriedade intelectual, e relação com fornecedores. Os caminhos referem-se às estratégias alternativas e oportunidades futuras não existentes no mercado atual.

As competências essenciais (dynamic capabilities) podem estar tanto no chão da fábrica, quanto nos níveis mais altos da hierarquia ou na maneira como tudo se integra, o que evidencia a importância de identificá-las a fim de tratá-las como elementos estratégicos. Elas envolvem dois aspectos importantes: são difíceis de serem imitadas e não podem ser compradas no mercado, devendo ser construídas. Elas são resultado da experiência desenvolvida e dos procedimentos utilizados.

Nos QUADROS 1, 2 e 3 são apresentados os fatores através dos quais TEECE (1994) identifica as competências essenciais de uma empresa.

### **2.2.2. Competências essenciais como estratégia para a competição pelo futuro – ênfase de Hamel e Prahalad**

HAMEL; PRAHALAD (1997) apontam a necessidade das empresas apresentarem uma atuação pró-ativa, construindo novos padrões de concorrência num dado mercado. Nesse contexto, ganha destaque a inovação e a empresa é vista como um portfólio de recursos (humanos, técnicos, financeiros) a partir dos quais pode-se obter os

serviços. Importante contribuição desses autores são os estudos do porquê algumas empresas são capazes de criar o seu próprio futuro enquanto outras são apenas seguidoras. Para eles, chegar primeiro ao futuro exige da empresa entender que a competição pelo futuro é uma competição diferente, que envolve um processo de busca de oportunidades futuras, habilidade de energizar toda a empresa para essa tarefa e capacidade de superar os concorrentes, sem correr muitos riscos.

**QUADRO 1 - FATORES QUE IDENTIFICAM AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS :  
PROCESSOS**

Integração	Refere-se à integração das atividades dentro da empresa e tem papel primordial no processo produtivo. A forma como a rotina da empresa se dá, a busca e processamento de informação, a busca de conhecer o cliente e responder a ele, etc., resultam em performance diferente. Considerando que os processos e rotinas organizacionais requerem altos níveis de coerência entre eles, a imitação é difícil, pois envolve mudanças sistêmicas.
Aprendizagem	A aprendizagem é um processo que possibilita que as tarefas sejam feitas melhor e mais rapidamente. É um processo social e coletivo e ocorre não pelo ensino professor aluno, mas pela capacidade de ir entendendo os problemas complexos, através das habilidades individuais e organizacionais. A capacidade de aprendizagem dá diferencial à empresa.
Reconfiguração e transformação	Trata-se da flexibilidade dentro da empresa, sua habilidade para reconfigurar sua estrutura e transformar-se interna e externamente. Em ambientes com mudanças rápidas essa habilidade por si só é uma competência diferenciadora, uma vez que mudanças são caras e difíceis. Assim, empresas que conseguem desenvolver processos para minimizar o custo da mudança têm uma competência diferenciadora. A habilidade de mudar requer capacidade de avaliar o ambiente, os competidores e rapidamente transformar-se para estar à frente do concorrente.

Fonte – Elaboração própria a partir de TEECE (1994)

**QUADRO 2 - FATORES QUE IDENTIFICAM AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: POSIÇÃO**

Vantagens tecnológicas	No mercado atual, proteger os conhecimentos e utilizar vantagens tecnológicas são chaves diferenciadoras para as empresas.
Vantagens complementares	Além da capacidade de produzir, a empresa deve ter competências que lhe permitam comercializar e distribuir os produtos. É difícil para o concorrente replicar a vantagem que vem da boa localização e do custo de transporte.
Vantagens financeiras	Na competição de curto prazo, a liquidez e a credibilidade da empresa para levantar fundos em função de seu potencial pode significar vantagem competitiva.
Vantagens de localização	A empresa pode desenvolver o mercado que atua, mas nas restrições ambientais ela pouco pode interferir, originando dificuldades de replicar vantagens que poderiam vir do custo de transporte e outras conveniências.

Fonte – Elaboração própria a partir de TEECE (1994)

**QUADRO 3 - FATORES QUE IDENTIFICAM AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: CAMINHOS**

<i>“ path dependencies”</i>	Onde uma empresa pode chegar é função de sua posição atual, dos caminhos que ela visualiza e daqueles até então percorridos. O seu conjunto de rotinas é determinante para o futuro, ou seja, na medida que as competências são resultado de um processo histórico de experiência e de procedimentos, isso também pode significar restrições para o comportamento futuro da empresa, isto é, não dá para atuar onde não se desenvolveu experiência. Se muitos aspectos aprendidos mudam simultaneamente, pode haver uma desestruturação da empresa, já que não houve tempo para a formação de estruturas cognitivas e aprendizagem.
Oportunidades tecnológicas	As oportunidades tecnológicas são geralmente função do fomento e da diversidade em ciência básica e da rapidez com que novos avanços científicos ocorrem. Não dependem completamente do meio externo à indústria porque algumas empresas têm suporte básico de pesquisa ou estrutura organizacional que une as instituições de pesquisa básica com o negócio. A habilidade em transformar uma descoberta em negócio rentável depende da experiência da empresa.

Fonte – Elaboração própria a partir de TEECE (1994)

Para HAMEL; PRAHALAD (1997), o downsizing e a reengenharia apresentam resultados de curto prazo e não são suficientes para garantir vantagem competitiva. A reengenharia é importante para erradicar o trabalho desnecessário e direcionar todos os processos da empresa para satisfação do cliente, entretanto, essas ações apenas corrigem erros do passado, não criando os mercados do futuro. O downsizing e o redesenho dos processos têm a ver com a manutenção dos negócios atuais e não são suficientes para levar uma empresa a conseguir a liderança no setor.

Os autores consideram que diminuir o tamanho e aumentar a eficiência e rapidez não são suficientes. A empresa deve ser capaz de ser diferente, reinventar-se, criando os mercados do futuro. Mostram que se a empresa melhora sua eficiência sem mudar, ela perde os futuros negócios. Se ela diminui mais rápido do que melhora sua eficiência, ela perde seus atuais negócios. Ser menor e melhor representa a defesa do mercado atual, mas o mercado futuro cria-se sendo diferente.

Na visão desses autores, ao invés de simplesmente cortar recursos, as empresas deveriam ser capazes de buscar novas oportunidades para aumentar o faturamento. A criação do futuro, de novos mercados e o aumento do faturamento têm sua origem nas capacidades e “conhecimentos” da empresa, que eles chamam de competências essenciais (core competences). Essas envolvem um conjunto de habilidades e tecnologias integradas que, postas em ação, geram ações inovadoras, criando os novos espaços econômicos e o futuro da empresa. Nessa visão, a competição pela liderança das competências essenciais é mais importante que a competição pela liderança de produtos, sendo a empresa um portfólio de competências.

A competência essencial está relacionada à aprendizagem organizacional, cujas raízes teóricas vêm da psicologia da aprendizagem, qual seja: as organizações vão desenvolvendo procedimentos e rotinas para lidar com os problemas internos e externos e esses vão sendo incorporados na memória da organização. Não é qualquer conhecimento, mas refere-se àquele aprendizado que a cada nova aplicação vai sendo incrementado e pode ser deslocado para o futuro.

As competências essenciais estão ligadas ao conhecimento tácito, ou seja, ao conhecimento subjacente em rotinas e práticas e que se desenvolve a partir da experiência. Esse conhecimento é difícil de ser expresso em palavras, pois está profundamente enraizado nas ações e experiências de um grupo de trabalho. Pode-se exemplificar o conhecimento tácito como o conhecimento especializado, tipo aquele referente aos relacionamentos que um vendedor constrói ao longo de anos de trabalho em uma região. O conhecimento tácito é automático, está internalizado pelo indivíduo e por isso exige pouco ou nenhum tempo de reflexão (STEWART, 1998, p.65).

A capacidade de harmonizar os diversos “saberes” da organização aliada às habilidades de produção e integração das tecnologias resulta nas competências essenciais da organização. Por exemplo, a Cásio, para produzir um rádio miniatura, integra: conhecimento em miniatura, projeto de microprocessadores, ciências de materiais e encapsulamento de precisão ultra-fina (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

A competência essencial também está associada à organização do trabalho, à comunicação, à capacidade de trabalhar através das fronteiras organizacionais e à capacidade de integrar as diversas competências da empresa. Por exemplo, na 3M, o Post-it, a fita magnética, o filme fotográfico, as fitas sensíveis à pressão e os revestimentos abrasivos que a princípio dão a impressão de negócios extremamente diversificados são, na realidade, decorrentes da combinação de poucas competências essenciais compartilhadas. Isso é possível porque a empresa foi capaz de trabalhar através das fronteiras organizacionais. As competências essenciais da Canon em ótica, formação de imagem e controles de microprocessadores a permitem entrar em mercados aparentemente diversos como copiadoras, impressoras a laser, câmaras e digitalização de imagens (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Uma competência essencial traz sempre “diferenciação” para a empresa, pois é formada através de um processo de melhoria contínua e implementação, de longo prazo,

tornando-a difícil de ser imitada. Outra característica da competência essencial é que ela contribui de forma extraordinariamente significativa para o valor percebido pelo cliente.

HAMEL; PRAHALAD (1997) mostram que uma competência essencial envolve 3 características: é valorizada pelos clientes, permite diferenciação entre os concorrentes e propicia à empresa capacidade de expansão para novos mercados de produtos ou serviços. Esses autores alertam sobre os riscos envolvidos ao se ignorar as competências essenciais, quais sejam:

- Quando uma empresa não consegue acionar as competências de maneira a explorar outras oportunidades, ou seja, não designa as pessoas que detêm as competências para oportunidades mais excitantes, essas habilidades começam a se atrofiar.
- Quando uma empresa se divide em unidades menores, as competências podem ficar fragmentadas e enfraquecidas.
- A empresa preocupada só com os produtos finais pode esquecer de investir adequadamente em novas competências capazes de estimular o crescimento futuro.
- A empresa precisa ter a sensibilidade de perceber alternativas de novas aplicações das competências, mesmo que essas já estejam sustentando a competitividade da empresa, uma vez que o concorrente pode saber usar essas habilidades em outros mercados.
- Um grande perigo é a empresa abrir mão de habilidades valiosas quando faz desinvestimentos em negócios com desempenho insatisfatório. Uma empresa precisa saber distinguir um mau negócio das competências valiosas incorporadas a esse negócio. Deve-se lembrar que os conhecimentos e habilidades são cumulativos e transferíveis de uma atividade para outra e, por isso, difíceis e demorados para se formar. Nos anos 70 e 80, muitas empresas americanas e européias, como a GE e Motorola, optaram por sair do negócio de TV a cores, que viam como maduro. Elas não perceberam as

oportunidades para desenvolver e aplicar competências baseadas em vídeo e assim destruíram suas competências baseadas em mídia televisiva. Hoje, as corporações americanas não conseguem se beneficiar da oportunidade de negócio que a televisão de alta resolução significa (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Ao buscar definir suas competências essenciais, as empresas muitas vezes chegam a um "rol" de habilidades, tecnologias e capacidades, pois cada participante do processo quer garantir que as atividades por ele gerenciadas sejam consideradas essenciais. É necessário esforço para desassociar totalmente as competências essenciais dos produtos e serviços aos quais estão associadas. O objetivo da identificação das competências é compreender as habilidades que mantêm o sucesso da empresa, analisar a possibilidade de aplicá-las em novos negócios e gerenciá-las efetivamente.

As competências essenciais possuem um caráter dinâmico, podendo ser utilizadas para inovação e criação de novos espaços econômicos, ao contrário de outras vantagens empresariais que possuem caráter mais estático, como é o caso da localização favorável, boa estrutura de canais de distribuição e rede de fornecedores capacitada (BACIC, 1998).

HAMEL; PRAHALAD (1997) recomendam a utilização da matriz apresentada na FIGURA 1, a fim de se desenvolver uma compreensão clara das competências da empresa. Essa matriz permite a análise das competências existentes e daquelas que devem ser desenvolvidas, frente ao mercado atual e ao mercado futuro.

Esses autores recomendam que as empresas incluam na sua agenda de desenvolvimento de competências a compreensão das novas competências que um dia podem suplantam sua base tradicional de habilidades, bem como descobrir oportunidades e espaços em branco. Os espaços em branco não são descobertos a partir da análise produto-mercado, mas sim da oportunidade de aplicação de uma competência essencial para gerar valor ao cliente.

A empresa deve saber identificar suas competências, trabalhar para desenvolver e complementá-las, bem como otimizar sua utilização entre as diversas unidades. A identificação das competências é um processo que se soma ao planejamento estratégico, pois ao conhecer os pontos fortes no planejamento estratégico deve-se considerar as competências essenciais e ao buscar conhecer e eliminar os pontos fracos, deve-se pensar também naquelas competências que devem ser deixadas para trás, pois poderão atrapalhar a construção do futuro.

**FIGURA 1. DEFINIÇÃO DA AGENDA DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS**

<b>Competência essencial</b>	<b>NOVA</b>	Que novas competências essenciais precisaremos para criar, proteger e ampliar nossa franquia nos mercados atuais?	Que novas competências essenciais precisaríamos criar para participar de mercados mais interessantes no futuro?
	<b>EXISTENTE</b>	Qual é nossa oportunidade para melhorar nossa posição nos mercados existentes, alavancando melhor as competências essenciais?	Que novos produtos ou serviços poderíamos criar, redistribuindo de forma criativa ou recombinação as atuais competências essenciais?
		<b>EXISTENTE</b>	<b>NOVO</b>
		<b>MERCADO</b>	

Fonte – HAMEL; PRAHALAD (1997, p.264)

Muitas vezes, o corpo gerencial, baseado no sucesso do passado, passa a acreditar que as mesmas regras garantirão o sucesso do futuro. Entretanto, o sucesso pode ter sido determinado sobre um contexto que já não é o mesmo, havendo a necessidade de desaprender crenças que não são adequadas para o presente.

Para garantir a otimização das competências essenciais PRAHALAD (2000, p.132) recomenda um modelo de atuação que favoreça a unidade da empresa e alerta que “quanto mais as grandes organizações adotam estratégias baseadas em unidades de negócios, em sistemas de mensuração como EVA (Valor Econômico Agregado) ou em mecanismos de recompensas, mais difícil fica compartilhar competências entre as várias unidades de negócio”. Segundo o autor, as unidades perdem o interesse em compartilhar e a base de competências torna-se fragmentada.

O conceito de competências, dentro da abordagem organizacional, vai além desses autores, tendo sido tratado também por CANTWELL (1998), CARLSSON; ELIASSON (1994), LOASBY (1998), entre outros. Recentemente, a nova economia trouxe para dentro das empresas expressões como: “conhecimento empresarial” e “capital intelectual”, assuntos a serem abordados a seguir.

### **2.3. Conhecimento Empresarial e Capital Intelectual**

A estratégia empresarial baseada nos serviços que podem ser gerados a partir da experiência e do conhecimento acumulado dentro da empresa (PENROSE, 1959) ou nas “competências essenciais” (HAMEL; PRAHALAD, 1997 e TEECE, 1994) é endossada pelos estudos de STEWART (1998), NONAKA; TAKEUCHI (1997) e DAVENPORT; PRUSAK (1998) para a gestão do conhecimento empresarial e capital intelectual. Esses estudos partem do fato de que a indústria está se desmaterializando e o conhecimento vem se tornando o principal ingrediente do que é produzido, comprado e vendido. Disso

resulta que a administração do conhecimento tornou-se a tarefa mais importante dos indivíduos e das empresas.

Embora PENROSE (1959) tenha dado ênfase ao conceito de competência, o termo conhecimento é subjacente a ele e é resultado de um processo de aprendizagem que se dá pela experiência, isto é, a soma dos conhecimentos que vão sendo desenvolvidos dentro da empresa. O termo conhecimento não é algo novo, em qualquer organização quando se precisa de uma orientação ou aconselhamento, procura-se alguém que é tido como conhecedor daquele assunto. Entretanto, parece que somente agora, com o acirramento da competição e onde preço, qualidade e tradicionais fatores de produção - trabalho, capital e terra, perderam espaço como recurso competitivo, é que o conhecimento é reconhecido como um ativo corporativo, percebendo-se que é necessário geri-lo cuidadosamente, dedicando-lhe a mesma atenção que necessita um ativo tangível valioso. Percebe-se a necessidade de conhecer o que falta aprender e como buscar o conhecimento.

Também a expressão “capital intelectual”, que STEWART (1998) entende como “a soma do conhecimento de todos em uma empresa e que lhe proporciona vantagem competitiva, incorporou recentemente o discurso das organizações. Capital intelectual envolve conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência – que podem ser utilizados para produzir riqueza.

Tanto capital intelectual, como conhecimento empresarial serão tratados indistintamente neste trabalho, pois são as bases para as competências essenciais da organização. Para o fim proposto neste trabalho, torna-se importante entender como se dá a criação do conhecimento empresarial e a importância de geri-los, levando a análise das implicações para a gestão de pessoas.

### 2.3.1. A criação do conhecimento empresarial

Conhecimento é uma mistura de experiências, valores, informação e “*insight*”, que têm origem na mente dos conhecedores. Nas organizações, os conhecimentos estão embutidos não só nos documentos, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Ele existe dentro das pessoas. O conhecimento se torna importante quando produz ação e, portanto, deve ser avaliado pelas tomadas de decisão e ações que provoca.

O conhecimento desenvolve-se ao longo do tempo através da experiência, envolvendo: aquilo que se obtém de cursos, livros, mentores e do aprendizado informal (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A importância do conhecimento para as organizações é ressaltada pela comprovação que os intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento: know-how técnico, projeto de produto, apresentação de marketing, conhecimento do cliente, criatividade e inovação. As empresas japonesas, em situação de crise, costumam voltar-se para a criação do conhecimento empresarial como forma de romper com o passado e ingressar em oportunidades, novas e nunca antes testadas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Muitas vezes utilizam-se os termos “informação” e “conhecimento” como sinônimos, entretanto, há distinção entre eles. A informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. A informação afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o. Uma organização deve saber gerir o conhecimento que possui, senão ele de nada valerá. De que adianta a empresa ter um conhecimento se ele não está acessível? Se a empresa nem mesmo consegue localizá-lo quando necessita dele em uma unidade específica? É importante, ainda, a empresa saber como se forma esse conhecimento, a fim de gerir um processo contínuo de criação de conhecimento empresarial. Para isso, é importante entender que há dois tipos de conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997): o explícito e o tácito, conforme mostrado no QUADRO 4.

Apesar da importância do conhecimento tácito para as organizações, há a dificuldade do seu compartilhamento na empresa, bem como de sua mudança. Isso se dá devido às suas características. Ele envolve duas dimensões – a dimensão técnica e a dimensão cognitiva. A dimensão técnica envolve um tipo de capacidade informal, difícil de definir, como no caso do artesão que desenvolve uma riqueza de habilidade e “suas mãos maravilhosas” depois de anos de experiência, sendo incapaz de articular os princípios técnicos e científicos que estão subjacentes àquilo que sabe (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Esta característica dificulta o seu compartilhamento.

#### QUADRO 4 - TIPOS DE CONHECIMENTO

Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
Pode ser articulado na linguagem formal, em expressões matemáticas, manuais, etc.	É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como: emoções, crenças pessoais, sistemas de valores.
Pode ser transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos.	É altamente pessoal e difícil de se transformar em linguagem formal, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Exemplo: conclusões, insights e palpites.

Fonte – elaboração própria, a partir de NONAKA; TAKEUCHI, 1997

A dimensão cognitiva envolve esquemas, modelos mentais, crenças e percepções arraigadas, o que faz com que os conhecimentos tácitos sejam tomados como certos por aqueles que o possuem. Assim, qualquer inovação, além de dados e informações, necessita de um processo altamente individual de auto-renovação organizacional e pessoal, onde o compromisso do empregado e sua identificação com a empresa tornam-se indispensáveis. Isso levou NONAKA; TAKEUCHI (1997) a apontarem que a criação do novo conhecimento envolve tanto ideais quanto idéias.

Para esses autores, da interação entre os conhecimentos tácito e explícito é que se dá a criação do conhecimento na organização. A interação social permite o compartilhamento de experiências e, assim, é criado o conhecimento tácito. A observação, imitação e prática são as raízes do conhecimento tácito, daí resulta a importância da experiência na aquisição do conhecimento. O conhecimento tácito pode ser transformado em conhecimento explícito, isto é, externalizado, através do uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos e depende fortemente do uso de linguagem figurativa e imaginação para ser externalizado.

Os indivíduos podem trocar conhecimentos explícitos entre si através de documentos, reuniões, conversas ou computadores em rede. A esse processo os autores dão o nome de combinação. Essa combinação de conhecimentos pode gerar novos conhecimentos. Muitos dos conhecimentos adquiridos através de escola e do treinamento formal ocorrem através do compartilhamento de conhecimento explícito.

Outra forma importante de criação do conhecimento, mostrada por NONAKA; TAKEUCHI (1997), refere-se à transformação do conhecimento explícito em tácito, através da internalização, isto é, o conhecimento explícito é moldado, enriquecido e traduzido de modo a se ajustar à identidade da empresa.

Para esses autores, o processo de criação do conhecimento organizacional envolve uma interação social contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação de conhecimentos envolve: o compartilhamento de experiências e de modelos mentais dos indivíduos, o diálogo e a reflexão coletiva, a troca de conhecimento e o “aprender fazendo”. Ambientes de cooperação facilitam situações de aprendizagem e geração de inovação, ao contrário de situações de concorrência interna que dificultam tais situações.

Para explicar a transferência do conhecimento dentro da empresa DAVENPORT; PRUSAK (1998) referem-se à existência de um mercado do conhecimento, onde o mesmo é intercambiado, comprado, descoberto, gerado e aplicado ao trabalho. O

mercado do conhecimento é um sistema no qual os participantes trocam um bem escasso por um valor presente ou futuro. Como qualquer outro mercado, o mercado do conhecimento é afetado pelas realidades sociais e políticas no qual está inserido e também depende do contexto da transação, isto é, ao compartilharem conhecimento as pessoas estão pensando no que podem ganhar ou perder. Isso exige que a empresa esteja atenta para o que ocorre dentro de sua dinâmica, que pode vir a prejudicar o compartilhamento do conhecimento, por exemplo: se permite o reconhecimento de “enclausuradores” do conhecimento, ou se a cultura da empresa considera sinal de fraqueza um empregado reconhecer que não consegue resolver um problema sozinho.

Nesse mercado, DAVENPORT; PRUSAK (1998) mostram que os compradores do conhecimento são pessoas que estão tentando resolver um problema e precisam de informações que enriqueçam seu trabalho. Os vendedores do conhecimento são pessoas que têm reputação no mercado interno por possuir conhecimento sobre um determinado assunto. Muitos não têm a habilidade para articular o conhecimento tácito e outros mantêm-se fora do mercado do conhecimento por acreditarem que ganham mais enclausurando seu conhecimento. Um dos desafios da gestão do conhecimento é assegurar que compartilhar o conhecimento seja mais lucrativo do que enclausurá-lo.

Existe ainda a figura dos “corretores” do conhecimento que são aqueles que conhecem suas organizações, descobrem o que as pessoas fazem, quem sabe o quê, bem como quem precisa de qual conhecimento. Esse papel pode ser exercido por um gerente mais envolvido com a empresa, pelo bibliotecário ou pela área de treinamento e desenvolvimento.

No que se refere ao sistema de preço, há moedas convencionadas que regem o mercado do conhecimento. Em ordem de importância, da maior para a menor, são elas: a reciprocidade, a reputação e o altruísmo. A reciprocidade refere-se ao fato de que o vendedor do conhecimento espera que os compradores estejam também dispostos a vender conhecimento quando ele necessitar. A reputação refere-se ao fato do vendedor do conhecimento esperar que o reconheçam como tal, o que, além da reputação, pode

resultar em benefícios tangíveis se a empresa tem como política reconhecer quem compartilha conhecimento. Quanto ao altruísmo, existem pessoas que estão prontas a ajudar, sem esperar nada em troca. As empresas não podem criar esse impulso, mas podem incentivá-lo ou reprimi-lo. O altruísmo do conhecimento é encorajado em empresas que contratam pessoas gentis e que as tratam com gentileza. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Cabe ressaltar que a existência de confiança é condição fundamental para a operação do mercado do conhecimento, um mercado sem contratos formais e sem tribunais de recursos.

#### **2.4. As Mudanças que esses Conceitos Trazem para a Gestão de RH**

A visão dos recursos humanos como um conjunto de recursos potenciais, o espírito empreendedor dos dirigentes e a preocupação com as competências essenciais são determinantes para a competitividade da empresa, envolvendo um destaque especial à gestão desses recursos e necessidade de novas políticas de gestão de pessoas.

É importante que a gestão de recursos humanos leve em conta os conceitos apresentados e que as empresas definam políticas e ações no sentido de garantir à empresa um processo de manutenção, geração e repasse de conhecimento, a fim de garantir tanto as competências necessárias para o negócio atual como o desenvolvimento de competências para o futuro.

Nesta parte do trabalho, será abordado o papel que a gestão de pessoas vem assumindo nesse contexto e as mudanças necessárias para fazer frente ao cenário apresentado. Conforme será visto nos itens a seguir, a área de RH assumiu diversos papéis ao longo do tempo, visando adequar-se à evolução do sistema produtivo.

### 2.4.1. A origem de recursos humanos como campo de estudos e de ação

A expressão Recursos Humanos passou a ser usada no início da década de 1970 para designar a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano nas organizações. Esse campo de estudos e atividades já recebeu no passado outras denominações como: Administração de Pessoal e Relações Industriais. Mais recentemente, recebeu nomes como: Administração de Recursos Humanos, Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Pessoas, etc. A expressão recursos humanos é utilizada também para designar o recurso que produz, ou seja, o homem. No presente trabalho, recursos humanos será utilizado tanto para se referir ao indivíduo que gera o trabalho como no sentido de gestão de pessoas.

Recursos Humanos sempre foi uma atividade auxiliar presente na organização e direção de trabalho grupal, desde os estágios rudimentares da coleta de frutas, da caça e da pesca e da agricultura, mas seu perfil como área de estudo e ação começou a ser traçado no cenário das atividades de administração relacionadas com a ação política, militar, de gestão de monopólios econômicos de governo e nas organizações religiosas. Muitas das marcas que permanecem em RH nos dias atuais vêm desse cenário que predominou desde a antiguidade até o século XVIII.

Os traços principais das organizações nesse período eram:

- A existência de uma minoria “pensante” e uma maioria “executante”, levando à dissociação entre planejamento e ação.
- Estrutura de poder representada por uma minoria autoritária.
- Presença de grande número de políticas, normas e procedimentos, que constituíam o contexto burocrático da ação coletiva.

A organização era sinônimo de hierarquismo, expressa em comando energético e autoritário. Os procedimentos de RH até o advento da Revolução Industrial tinham como característica principal o estilo do hierarquismo burocrático, seja nas organizações

políticas, militares ou de trabalho. “A atividade de Recrutamento, variando de conquista ou compra de escravos, na Antigüidade, até a arregimentação de mulheres e crianças para as primeiras atividades fabris. O Treinamento, com excreção dos núcleos de artesãos da Idade Média, que possuíam uma certa dose de humanismo nas suas relações do trabalho, era normalmente efetuado sob a ameaça da coerção punitiva” (TOLEDO, 1982, p.16). As recompensas eram eminentemente materiais e geralmente insuficientes. A ação de recursos humanos nessa época poderia ser comparada à administração de materiais, não havendo preocupação com o desenvolvimento dos membros da organização, estando a reboque do autoritarismo burocrático e da discriminação econômica e a serviço dessa realidade (TOLEDO, 1982).

Após a revolução industrial, intensificou-se a separação entre direção e execução. Se antes da revolução industrial podia-se ver núcleos de autonomismo no planejamento e controle do trabalho das organizações associativas das comunidades agrícolas e dos núcleos de artesãos da Idade Média, a revolução industrial praticamente os eliminou e implementou a divisão do trabalho. O comando que anteriormente era exercido pelos reis e sacerdotes passou nesse período a ser exercido pelos donos do capital.

Movimentos sociais começaram a se contrapor a esse tipo de coisa, que transformava as organizações de trabalho em ninhos de alienação econômica e espiritual. Primeiro, o movimento sindical inglês depois, outros sindicatos na Europa e nos EUA, buscaram a proteção dos trabalhadores da discriminação econômica e do processo de alienação organizacional expresso nos modelos autoritários e tecnocráticos.

O século XX teve início com um cenário que incluía a forte presença da administração científica e de um movimento trabalhista que contestava a injustiça econômica e os traços alienadores e opressores das organizações de trabalho. Nessa época, além das funções técnicas e operacionais tradicionais, recursos humanos passou a ter a missão de tolher a pressão sindical e ter uma presença mais formal, como órgão de administração, adotando a vigilância, controle férreo, coerção e paternalismo como formas de enfrentar as ações do movimento sindical.

#### 2.4.2. Evolução da área de RH como função administrativa

Os primeiros princípios de recursos humanos como órgão de administração de pessoas aconteceram com a introdução da administração científica nas empresas. A administração científica tentava eliminar o “tempo ocioso” dos trabalhadores e substituir os métodos científicos pela ciência, aumentando assim a eficiência de produção. “Foi uma tentativa de formalizar as experiências e as habilidades tácitas dos trabalhadores em conhecimento científico e objetivo. No entanto, não encarava as experiências e os julgamentos dos trabalhadores como uma fonte de novos conhecimentos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O modelo de gestão de pessoas estava baseado na definição do cargo, envolvendo a análise das tarefas de um posto de trabalho. Essa análise determinava os critérios para a seleção das pessoas, para o treinamento e para o sistema de recompensas. Considerando que as tarefas eram divididas em operações, era exigido do empregado apenas habilidades e um mínimo de conhecimento. Disso resultava um treinamento voltado ao ensino correto das tarefas demandadas. Treinar significava, nessa abordagem, tornar apto, capaz para determinada tarefa ou atividade. As áreas de treinamento ofereciam cursos enfatizando necessidades individuais e sempre dentro do escopo tácito, pois a responsabilidade de analisar e interpretar o ambiente de negócios e a definição de manuais e regras para execução dos trabalhos cabia à cúpula administrativa.

Uma vez que a proposta da administração científica era o aumento de ganhos de produtividade, os sindicatos lutavam para conquistar parcela desses ganhos, passando a ser reconhecidos como interlocutores sociais dos trabalhadores. Surgiram, nesse momento, as primeiras legislações trabalhistas. Apesar do reconhecimento dos sindicatos como interlocutores dos trabalhadores, a posição de Recursos Humanos, principalmente nas três primeiras décadas do século XX e com menor intensidade a partir da década de 1950, pode ser caracterizada como “amortecedor” do movimento sindical e como contribuinte do “encaixamento” do homem nos esquemas rígidos da Administração Científica.

Nas décadas de 20 e 30, os famosos experimentos liderados por Elton Mayo na fábrica da Western Electric colocaram em cheque os fundamentos da administração científica, mostrando que fatores sociais como o “moral”, a noção de “fazer parte” de um grupo de trabalho e as habilidades interpessoais de entender o comportamento humano aumentariam a produtividade. Surge aí uma nova escola (de relações humanas) que alegava que os gerentes deveriam desenvolver “habilidades sociais” a fim de facilitar a comunicação interpessoal dentro dos grupos de trabalho. A teoria das relações humanas sugeria que os fatores humanos desempenhavam um papel significativo no aumento da produtividade.

As proposições dessa escola acabaram sendo superadas por propostas vinculadas à dinâmica de grupo e behaviorismo operacional, que procuraram sanar suas falhas teóricas, mas mostraram-se semelhantes ao taylorismo por desconsiderarem no ser humano a capacidade de criação do conhecimento. Tratavam os seres humanos como máquinas que funcionavam através de estímulo/resposta.

Tanto a escola Relações Humanas como a administração científica viam a organização como um sistema fechado e privilegiavam a maximização da eficiência. A novidade da escola Relações Humanas é que ela ampliou os limites da análise organizacional, passando a preocupar-se com fatores como: liderança, comunicação e motivação. Na prática, entretanto, o conceito de liderança participativa “acabou por se transformar em paternalismo...o salário também passou a ser, não a recompensa por um esforço, mas sim, o pagamento de um sacrifício” (SOUZA, 1982, p.32)

Também na década de 30, as empresas passaram a adotar o TWI – Training Within Industry, com o objetivo de capacitar os supervisores para treinar e motivar os subordinados. No Brasil, o TWI foi introduzido na década de 50 pelas multinacionais e teve o SENAI como um dos grandes divulgadores. O TWI envolvia quatro cursos básicos: ensino correto de um trabalho, relações humanas no trabalho, métodos de trabalho e desenvolvimento de programas de treinamento.

As idéias da escola Relações Humanas evoluiu para a sociologia industrial, que passou a propor uma atuação sobre grupos, através de métodos participativos. Essa escola preocupou-se com a motivação. A liderança adotada foi a situacional, ou seja, a forma de exercê-la dependia do que a situação exigisse. Surgiu a preocupação com a relação trabalho e não trabalho, acreditando-se que, à medida que o operário conseguia um grau de satisfação nas suas atividades recreativas haveria um reflexo favorável sobre a produtividade no trabalho (SOUZA,1982). O treinamento passou a representar importante papel para qualificar os participantes dos grupos e os sistemas de remuneração voltaram-se para os resultados obtidos. Os sindicatos passaram a desempenhar importante papel na discussão das formas de organização do trabalho. Os desenvolvimentos e estudos da sociologia Industrial ocorreram dentro dos institutos de pesquisa e faculdades, conferindo-lhe um caráter mais científico. Nesse modelo, o foco de aprendizagem deslocou-se para o nível operacional, entretanto, a necessidade de uma visão mais estratégica do mercado viria comprometer esse modelo durante os anos 90.

Nos anos 70, o contexto de estagflação, trouxe como principal desafio aos sindicatos “evitar demissões em massa e a compressão excessiva dos salários, o que ia na direção oposta da desejada pelos empresários frente à rentabilidade progressivamente reduzida que a conjuntura lhes impunha” (LOPES, 1992, p.38).

Nos anos 80, ganha destaque o modelo de gestão japonês, em virtude dos resultados obtidos pelas empresas japonesas no sentido de possuir uma força de trabalho motivada e preparada para a utilização de tecnologias organizacionais e de produção. As políticas e práticas de RH no modelo japonês se assentam sobre dois traços básicos: emprego vitalício e ênfase na aprendizagem. A aprendizagem no modelo japonês é explicitamente planejada e encorajada por compromissos de compensação, promoção e relações cooperativas. A metodologia de treinamento visa desenvolver, nos empregados, a capacidade para detectar, diagnosticar e encontrar soluções de problemas, ou seja, enfatiza o desenvolvimento de habilidades intelectuais.

O sistema de cargos é caracterizado por cargos amplos e carreiras longas, o que dá ao modelo a flexibilidade de deslocar empregados para demandas sazonais, envolvendo mudanças frequentes de tarefas, favorecida pelos rodízios programados. Esse sistema leva à multifuncionalidade e à aprendizagem contínua. O modelo japonês é baseado em “relações sociais”, com grande número de reuniões, trabalho em grupo e os CCQ’s – Círculos de Controle da Qualidade<sup>6</sup>, o que faz com que os trabalhadores participem nos processos de inovação e desenvolvimento tecnológico. Esse modelo leva à multifuncionalidade, à aprendizagem contínua, à utilização das habilidades anteriormente aprendidas, à redução de monotonia e assegura o conhecimento do trabalho como um todo.

No modelo japonês, a avaliação de desempenho tem peso relativo, pois envolve apenas habilidades para atingir metas e aspectos comportamentais, uma vez que o objetivo é enfatizar o trabalho em equipe, não interessando valorizar em demasia o trabalho individual.

Cabe ressaltar que o sucesso das empresas japonesas levou o ocidente a rever seus modelos de gestão. MAZZALI (1995) constatou que nos anos 90 as empresas passaram a dar mais destaque ao envolvimento dos empregados nas decisões relativas à organização e às condições de trabalho e a exigir características mais generalistas e polivalentes aos trabalhadores.

Com o crescimento da implantação dos conceitos da administração estratégica nas empresas (PORTER, 1996; ANSOFF, 1977; ZACARELLI, 1995) a pauta dos profissionais de RH passou a preconizar que as políticas de gestão de pessoal devem ser parte integrante das estratégias de negócio. A gestão de Recursos Humanos passou a encarar os empregados como recursos estratégicos, a mostrar a necessidade de coerência interna das políticas de recursos humanos e dessas com os objetivos organizacionais e a

---

<sup>6</sup> Sobre os CCQ’s ver FALCONI (1992, p.170)

necessidade das políticas de RH favorecerem a criação de uma cultura organizacional consistente (LOPES, 1992).

A Gestão de Recursos Humanos passa a atribuir grande importância ao desenvolvimento do empregado, ao desenvolvimento do trabalho em equipe e à gestão da cultura para a consecução das estratégias empresariais. Trata-se de uma gestão que incentiva o desenvolvimento e o comprometimento das pessoas, mas cobra resultados. As relações de emprego estão, pois, atreladas ao desempenho e ao valor agregado à organização.

Outro tema que veio permear a gestão dos recursos humanos nos últimos anos foi a gestão da diversidade cultural. A diversidade cultural passou a ser preocupação das empresas em função de pressões de grupos minoritários, entretanto, recentemente, o argumento a seu favor relaciona-se à possibilidade de inovação que pode propiciar, uma vez que a diversidade cultural existente dentro da empresa pode facilitar o atendimento à clientela, cada vez mais diversificada, decorrente dos mercados globalizados e promover a inovação a partir dos pensamentos divergentes.

A nova realidade competitiva e a rápida e permanente evolução tecnológica vêm exigindo que as empresas passem por intenso processo de transformação, reorganizando seus processos e estruturas, a fim de aumentar sua condição competitiva. SILVA (1998) aponta que o modelo tradicional de planejamento estratégico é insuficiente para preparar a empresa para competir em ambiente de transição, onde se faz necessário lidar com um futuro que não se sabe qual é. A condição de instabilidade existente exige da empresa arranjos organizacionais mais flexíveis, que permitam correção da rota estratégica na medida em que sua implementação ocorra e os desvios aconteçam.

Nesse contexto, a área de RH deve estar preparando a empresa para um processo de permanente aprendizagem, para lidar com essa realidade de constante mudança. Isso traz para RH a ênfase no aprendizado organizacional, que é um processo de mudança adaptativo, a partir das experiências e práticas na empresa.

Outra consequência do ambiente competitivo dos anos 90 foi trazer para dentro das empresas uma drástica redução do número de empregados, motivada pela necessidade de redução de custos, para que se pudesse praticar preços compatíveis aos de mercado. Esse enxugamento veio ressaltar a importância da multifuncionalidade do trabalhador, a fim de suprir a perda de eficiência que uma redução de pessoal acarreta. Surgiram, também, novas funções e a permanente mudança nas competências necessárias a uma mesma função. O novo perfil profissional passou a ser constantemente adaptado aos novos tempos e funções.

Esse conjunto de situações que rege a nova condição organizacional exerce impactos sobre as atividades de RH, exigindo um repensar de sua função e missão e a atuação em nível estratégico torna-se uma prioridade. Conforme apontado por SOUZA (1982, p.58):

“a teoria da administração vem acompanhando a evolução do sistema capitalista, buscando responder às novas situações que surgem, à medida que as empresas tornam-se mais complexas. Assim, as diversas escolas aparecem não para contradizer as anteriores, mas antes, como consequência do processo de adequação a tal evolução”.

A análise da evolução da atuação da área de gestão de pessoas mostra que não ocorreram grandes rupturas (inovações radicais), mas antes uma evolução em determinada linha ou padrão de atuação. Essa evolução esteve relacionada principalmente ao reconhecimento do ser humano como recurso estratégico para as empresas e é a partir desse pressuposto que se deve avaliar o que se chama o novo RH. Qual seria a agenda mínima para um RH que considera os recursos humanos como “recursos estratégicos” que dão diferencial e garantem a competitividade da empresa? Este será o assunto tratado a seguir.

### 3. UM NOVO RH?

Uma área de RH que reconhece o ser humano como recurso estratégico deve promover o desenvolvimento das características encontradas por ARCHIER, SERIEYX (1989) nas empresas que denominaram do 3º tipo. Esses autores estudaram as empresas mais eficientes na competição industrial e perceberam algumas características que garantem o seu sucesso: são abertas, flexíveis, mobilizadoras de todos os talentos internos e respondem rapidamente à evolução do seu mercado. Elas possuem características especiais, como:

- Reconhecem que o cliente é rei.
- Têm cultura para consulta às fontes técnicas, ou seja: à pesquisa e desenvolvimento, utilizam a criatividade da empresa, buscam resposta no mercado externo ou onde a tecnologia já existe, possuem eficácia na mobilização daqueles que trabalham em escalões de execução, sabem colocar-se à disposição do usuário, preparando as redes de vendas e assistência técnica antes de lançarem o produto no mercado.
- Têm como princípio o gerenciamento compartilhado pelo conjunto de pessoal e apostam na inteligência de seus membros. Esse conjunto de crenças e ações faz com que respondam mais depressa que seus concorrentes.
- Têm 4 finalidades: realização dos homens; produção; criação de riquezas e finalidade de cidadão, isto é, responsabilidade de transferir à nação meios financeiros para fazer “assalariados-cidadãos” desenvolvidos e felizes.

A gestão de pessoas nas empresas denominadas pelos autores “empresas do 3º tipo” desenvolvem ações para assegurar:

- a integração das pessoas;
- sua dinamização, canalizando uma parte da energia das pessoas para os objetivos da empresa;
- seu progresso, ajudando os empregados a buscarem competências que a empresa necessitará no futuro;

- diálogo, isto é, o sistema de gestão dos recursos humanos facilita a organização de um diálogo permanente, fluido e construtivo;
- a qualidade de vida, envolvendo segurança, melhoria das condições de trabalho e benefícios sociais;
- valorização das pessoas que constroem e sustentam suas empresas;
- a imagem, a fim de que o ambiente externo tenha a percepção clara das regras que regem as relações dentro da empresa e que isso motive os melhores a quererem vir trabalhar nela.

A esse respeito, quando se fala em “atrair os melhores para a empresa”, deve-se considerar pessoas com flexibilidade, com capacidade para aprender, para compartilhar e para trabalhar em grupo, pois competências únicas são desenvolvidas internamente na empresa, não se comprando no mercado.

Uma gestão voltada para competências deve buscar mecanismos de manter por mais tempo o empregado, evitando-se perder conhecimento que traz diferencial à empresa e que significa o recurso necessário para a expansão. Conhecimento, habilidade e experiência exigem tempo e a substituição de empregados experientes pode trazer consequências negativas para a competitividade da empresa.

Um sistema de RH baseado na proposta de PENROSE (1959) e no conceito de “competências essenciais” implica a necessidade de “carreira” na empresa. Carreira aqui não significa a carreira tradicional baseada na descrição de cargos com clara e precisa definição de atribuições e tarefas, pois essa está sendo substituída por conceitos mais flexíveis de espaços organizacionais. Carreira do tipo: analista júnior, sênior, gerente, etc, representam o modelo taylorista de trabalho. Hoje importa mais a complexidade e o valor dos projetos nos quais um indivíduo atua e os espaços econômicos que ele cria para a empresa, que o seu nível na hierarquia. A manutenção dos empregados por mais tempo na empresa representa, ainda, condição básica para a criação de equipes, manutenção do conhecimento na empresa e, conseqüentemente, inovação. Os portadores

de competências críticas não devem ser mantidos presos a apenas um negócio da empresa, eles devem saber disso e a contribuição do gerente de uma unidade que cede competências deve se tornar visível para toda a empresa, e logicamente, reconhecida. RH deve buscar mecanismos para reconhecer as transferências realizadas, registrá-las e guiar a carreira daqueles que detêm competências essenciais críticas.

O plano de carreira em uma empresa preocupada com a gestão de suas competências não deve ser rígido. Deve preparar os empregados para um futuro que não se sabe qual é, mas que exigirá pessoas capazes de trabalhar na incerteza. Além de empregados tecnicamente competentes, as empresas necessitam de pessoas capazes de trabalhar em grupo, lidar com a incerteza e aceitar as diferenças – importante fonte de inovação e criação de novos espaços econômicos.

Uma gestão de pessoas que valoriza as competências deve criar na empresa um ambiente que privilegia a comunicação, o aprendizado e o compartilhamento. A ideia de selecionar e treinar um empregado para que o mesmo fique fazendo um trabalho por toda a vida deve ser substituída pelo conceito de espaços de atuação. Funções mudam ou acabam, e o indivíduo pode ser aproveitado em outras situações, levando consigo competências importantes que devem ser mantidas ou melhoradas e deixando para trás competências não mais necessárias na nova situação. No modelo de competências, o progresso na carreira é demonstrado pela riqueza de conteúdo, conhecimento e experiência envolvidos no trabalho e pelo impacto do mesmo na organização.

Desenvolvimento deve ser um investimento conjunto assumido pelas empresas e pelas pessoas, onde à empresa cabe desenvolver ações corporativas voltadas ao desenvolvimento das “competências essenciais” e ao indivíduo, preocupado com sua permanência na empresa, cabe buscar ações de complementação a esse programa geral. O autodesenvolvimento dá individualmente ao empregado o diferencial dentre os demais membros da organização. Isso se faz importante principalmente em um momento onde cada vez menos haverá espaço para todos dentro das empresas.

O treinamento e desenvolvimento - T&D deve ser exercido através da Educação Corporativa e assegurar a divulgação de informações, temas e reflexões que garantam a coerência e o dinamismo à cultura empresarial, bem como os currículos básicos para desenvolvimento e manutenção das competências essenciais da empresa. Deve proporcionar oportunidade para a resolução criativa de problemas, experimentação e aquisição de conhecimentos externos à empresa, de modo a propiciar o desenvolvimento profissional contínuo. Os rodízios e oportunidades de troca de experiências no trabalho devem complementar o treinamento em sala de aula.

O novo RH deve propiciar o enriquecimento do trabalho, a fim de garantir que o trabalhador utilize não só seu corpo mas também sua mente. Uma vez que a lealdade e o comprometimento não são conseguidos só com remuneração, o trabalhador do conhecimento precisa de espaço para brincar com as idéias (STEWART, 1998) e realizar-se através de um trabalho interessante e criativo. Uma das formas de conseguir isso é estimular e facilitar a troca de idéias criativas nas áreas de suas competências essenciais.

Um novo RH deve estimular na empresa formas sociais de aprendizado como o trabalho em equipe, comunidade de prática e espaços de compartilhamento, pois uma vez que o talento individual vai embora depois do expediente e na aposentadoria, as equipes são os mecanismos para capitalizar e ampliar o conhecimento, garantindo que ele permaneça na empresa. Importante neste sentido é que RH incentive a empresa a trabalhar através de grupos de projetos e não mais em grupos funcionais estratificados. A gerência de projetos será o modelo dessa nova organização e o elo que promove a integração nessa nova organização horizontal. A autoridade deverá vir do conhecimento e da reputação, não da posição que o indivíduo ocupa na hierarquia da empresa.

O que se constata é que muitas vezes a integração e o trabalho em grupo não são facilmente conseguidos. A esse respeito, estudos de SOUZA (1995) mostraram que na implantação de células de trabalho em substituição à organização em linha, as empresas

perceberam que a integração era indesejada pelos empregados, podendo contribuir para aflorar problemas até então não explicitados.

Importante para uma gestão de pessoas que visa desenvolver e valorizar as competências é incentivar e promover o rodízio de cargos, a fim de garantir o acúmulo e o compartilhamento do conhecimento tácito e o desenvolvimento interdisciplinar de produtos dentro da empresa<sup>7</sup>.

O sistema de remuneração deve ser substituído por um sistema mais flexível, incluindo bônus, participação em resultados e remuneração flexível, levando-se em consideração a habilidade, o conhecimento e o desempenho do negócio. Deve-se premiar os indivíduos que fazem o melhor trabalho de compartilhamento, pois com isso está provocando a ampliação do conhecimento empresarial. As pessoas mais importantes para a empresa e que portanto devem ser reconhecidas são aquelas com quem se pode aprender, que têm habilidades de relacionamento, que participam ativamente, experimentam e buscam conhecimentos fora da empresa.

Cabe ressaltar que se o compartilhamento do conhecimento é a principal forma de se desenvolver o capital intelectual, RH deve buscar mecanismos de reconhecer pessoas que partilham e trabalham em grupo e não aquelas que competem e aparecem mais porque fazem sozinhas. A política de remuneração com pequenas diferenciações salariais e não atrelada à estrutura de cargos viabiliza as rotações de função no trabalho e a polivalência da mão-de-obra.

O subsistema de recrutamento de pessoal também deve ser mudado. A maioria das empresas recruta pessoas visando uma necessidade imediata, ou seja, preencher um cargo. Essa não é uma boa prática para os dias atuais, uma vez que as necessidades das

---

<sup>7</sup> A importância em se promover rodízios de funções já foi apontada nos estudos de FRIEDMANN (1983), como uma alternativa à fragmentação do trabalho, intensificada através do taylorismo. O autor apresenta um rico estudo sobre as conseqüências para o trabalhador da fragmentação do trabalho, bem como sobre as alternativas para minimizar seus efeitos, envolvendo recomendações em direção à ampliação do trabalho e dos lares.

empresas mudam e, conseqüentemente, os cargos mudam e desaparecem e num futuro a Empresa poderá enfrentar o problema de não saber o que fazer com o empregado cujo potencial não permitiu sua adaptação ao futuro da empresa. O recrutamento deve ser feito visando buscar não só qualificações técnicas e sim buscar “talentos” com flexibilidade para mudar, ter potencial para desenvolvimento, trabalhar em grupo (condição básica para a aprendizagem), capacidade de escutar, entusiasmo, entre outros. Deve-se procurar pessoas que têm a habilidade de identificar carências e buscar formas de interação que possibilitem a aquisição de habilidades complementares. O recrutamento interno deve ser utilizado para preenchimento dos cargos nos níveis avançados de carreira, visando estimular o desenvolvimento e a manutenção dos empregados na empresa.

Uma vez que o compromisso do empregado com a empresa depende dele se sentir inserido no contexto, RH deve garantir a boa integração do novo empregado, mostrando qual o negócio e a cadeia produtiva da empresa e como ela funciona, bem como as atividades de seus colegas.

O subsistema de apreciação é uma das políticas mais importantes que a empresa dispõe para conseguir a mobilização de todos, entretanto, não vem sendo utilizado adequadamente, restringindo-se a conversas anuais e formais. Um subsistema de apreciação pressupõe a troca de idéias mensais entre chefia e empregado, para se discutir os impeditivos aos bons resultados. Cabe ressaltar que também as relações com os sindicatos devem ser pautadas pela convergência de interesses, o respeito e a confiança recíprocos, favorecendo a negociação direta sindicato/empresa.

Uma empresa que quer perenidade não deve esquecer o seu passado e permitir que aposentadorias apressadas levem de seu quadro anos e anos de experiência. Meses antes desses empregados deixarem a empresa, deve-se programar ações para que esses transmitam aos demais as experiências e recomendações que a vivência na empresa lhe proporcionou. A empresa deve criar arranjos organizacionais para permitir redes de comunicação múltiplas e instâncias de informação, reflexão e sugestão.

### 3.1. O “Novo RH” – Alcances e Limitações

A discussão ao longo dos tópicos anteriores evidenciou que, embora tenha havido evidentes avanços no que se refere à gestão de pessoas nas organizações, ainda há um longo caminho a percorrer. Muitas das ações foram desenvolvidas mais como reação às causas externas, do que propriamente com o objetivo de provocar mudanças. Esse é o caso de empresas que começam a mudar muito rápido sem um plano estruturado para os seus recursos humanos e depois precisam “desacelerar” a mudança em função das conseqüências do processo (SOUZA, 1982). Ou empresas que utilizam o discurso de valorização das competências, que na prática não ocorre. A incoerência entre o discurso e a prática traz quebra de confiança e não comprometimento dos recursos humanos, sendo pior que a prática de uma gestão taylorista com regras claras e bem definidas.

Uma das limitações do interior do “novo” modelo de gestão de pessoas é que ao mesmo tempo que se prega a necessidade de valorizar as pessoas, essas estão sendo excluídas das empresas pela lógica empresarial que pede o “corte” de pessoal, visando redução de custos. Há um fosso entre a proposta de valorização e o que vem ocorrendo. A aplicação literal da reengenharia (HAMMER; CHAMPY, 1994) e dos princípios da “mentalidade enxuta” (WOMACK; JONES, 1998) nas empresas, com suas ênfases na eficiência, trazem, ainda, o enfraquecimento das redes e dos espaços para geração e repasse de conhecimento. A escolha de quem fica nas empresas depende da flexibilidade dessas pessoas, ou seja, da possibilidade de respostas diferentes, entretanto, essas pessoas foram “educadas” durante o taylorismo” a não pensar, mas apenas executar, o que exige todo um “reaprender” na forma de atuação.

Constata-se a exclusão dos “excessos” em simultâneo à valorização dos que ficam. A valorização dos que ficam ocorre através de excelentes salários e benefícios, como forma de suprir a falta de relação de confiança existente anteriormente. Como uma empresa pode investir em RH e depois “jogar” esse empregado para o mercado, para o concorrente? Como pode um indivíduo dedicar-se à melhoria da qualidade e

produtividade, à inovação, se pesarem sobre ele as ameaças de corte de pessoal? Cabe salientar que, se o processo de exclusão não for bem trabalhado, o medo pode gerar desmobilização e comprometer a competitividade da empresa. Além da questão do medo, após períodos de cortes de pessoal, os empregados, temendo mais cortes, tendem a ver o seu conhecimento como fonte de segurança no emprego e acham que o compartilhamento os enfraquece.

A empresa que prega um discurso de valorização do empregado para conseguir a apropriação do seu conhecimento e não consegue manter isso na prática está agindo pior do que ocorria na época do taylorismo, uma vez que no taylorismo havia coerência entre o discurso e o que ocorria nas empresas. No taylorismo, o compromisso do capital com o trabalho era de melhores resultados econômicos para os dois lados. Hoje, prega-se a valorização do ser humano, ao mesmo tempo que são processadas grandes reduções nos quadros e nas estruturas empresariais. Necessita-se do conhecimento e da "mente" do trabalhador, mas os mecanismos para conseguir a apropriação desse conhecimento vão além de benefícios e salários.

Percebe-se, ainda, que além das demissões as empresas estão externalizando os custos, jogando para os empregados a responsabilidade pelo seu desenvolvimento. Exige-se do empregado a busca de capacitação, ao passo que competências únicas são conseguidas internamente, através da convivência em uma organização que aprende.

As empresas passaram a utilizar o discurso de RH vindo dos Estados Unidos para atrair "competências" já formadas no mercado. Esse discurso de "melhores empresas para se trabalhar" tem como pressuposto que as melhores pessoas escolhem as melhores empresas para trabalhar. Entretanto, competências essenciais não são compradas no mercado e assim, as empresas que utilizam esse discurso para tentar buscar "pessoas prontas", não estão adquirindo "competências únicas".

Uma gestão por competências é uma gestão voltada ao longo prazo, mas o que se percebe é que o dono do capital quer o lucro a curto prazo. Disso resulta que, mesmo

com tantos investimentos em benefícios, é difícil dizer que se consegue uma identificação do empregado com a empresa, o “vestir a camisa”. O processo de “vestir a camisa” está relacionado a um processo de desenvolvimento de confiança, a partir da convivência, que a lógica empresarial presente não possibilita.

A aprendizagem organizacional depende do trabalho em grupo e do compartilhamento, entretanto, o que se vê é o reconhecimento de pessoas extremamente competitivas que não partilham o conhecimento por medo de perderem seus postos e aparecem mais porque fazem tudo sozinhas. O reconhecimento deveria, pois, ir para as pessoas bem relacionadas com o grupo, que ajudam a todos e que não aparecem tanto, pois dividem seus louros com os demais.

Empresas alegam que valorizam o aprendizado mas desestimulam a leitura e a conversa durante o expediente, ou enviam empregados novos para seminários importantes, pois seu trabalho “pode parar, não é um trabalho importante”, ao passo que empregados experientes não podem parar o serviço para ir ao seminário. Dessa forma, os conhecimentos que são trazidos do seminário pelo funcionário novo serão rejeitados pois não são percebidos como funcionários respeitados.

Os laços de segurança no emprego foram enfraquecidos justamente no momento em que as empresas mais dependem do capital humano. Considerando que a cessão da “propriedade” do capital humano tem que ser voluntária, como conseguir o comprometimento do empregado para que o faça? O que se percebe é que o orgulho pela empresa, o “vestir a camisa” deixa de ter lugar nas empresas, pois o comprometimento obtido através de excelentes salários e benefícios garante a contribuição e o serviço do empregado, mas não garante o orgulho, o “vestir a camisa”. O empregado passa a produzir porque é bem pago, mas se outro pagar melhor, ele deixa a empresa.

As pessoas que se sentem necessárias, úteis, que acreditam que estão aprendendo, serão mais produtivas que as pessoas inseguras de seu papel no sucesso da empresa. As pessoas felizes tendem a tratar melhor clientes e fornecedores. Há forte

correlação entre moral elevado e desempenho financeiro superior, daí a preocupação das empresas com pesquisas de satisfação do empregado no trabalho e promover ambiente de respeito, confiança, difusão de informações, valorização do coletivo, trabalho não alienado, responsabilidade e comprometimento. Como conseguir manter isso se são praticas correntes, nas empresas, as avaliações e as reduções de pessoal sem critérios?

Na era do conhecimento, trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas sim o prolongamento das competências que um indivíduo mobiliza nas situações profissionais cada vez mais complexas e mutáveis. O imprevisto cada vez mais faz parte do cotidiano do trabalhador, o que exige empregados com capacidade, experiência e conhecimento para lidar com essas situações. Entretanto, hoje exige-se pressa em tudo, o que mostra um paradoxo, pois conhecimento, aprendizagem e experiência exigem tempo e o tempo está sendo encurtado. O que se percebe é a existência de um GAP entre o que é necessário e o que ocorre, pois as empresas não estão querendo investir, principalmente em tempo.

Muitos gerentes e profissionais de RH reclamam do “pobre material humano” disponível no mercado do qual devem recrutar seus trabalhadores, mas se esquecem que eles próprios modelaram essas características profissionais da população trabalhadora atual, para ajustá-las a seus fins. Ainda não se descobriu uma forma de produzir trabalhadores que sejam ao mesmo tempo degradados em seu lugar de trabalho e também conscienciosos e orgulhosos dele, trabalhadores que executam tarefas alienadas e que participem com sugestões globais e úteis quando solicitados.

Cobra-se de RH avaliações com instrumentais econômicos ou financeiros, entretanto, ações de desenvolvimento não podem ser avaliadas no presente, uma vez que buscam conseguir atingir novos produtos ou novas tecnologias no futuro, não havendo elementos no presente para realizar projeções sobre demanda, custos ou rentabilidade.

Outra novidade da última década – trabalho em casa ou nas instalações do cliente, apesar de apresentar benefícios no que diz respeito à flexibilidade para o

empregado e mais tempo com o cliente, diminuem a frequência da transferência informal de conhecimento através do grupo de trabalho. Empresas que introduzem o escritório virtual deveriam, ao menos, promover encontros regulares entre esses empregados e incentivá-los a utilizar o computador e o telefone para troca de conhecimentos entre si.

Uma das limitações desse “novo” RH refere-se ao não reconhecimento pelos próprios profissionais da área de sua importância como detentores de conhecimento relativo aos recursos humanos. Muitos profissionais de RH endossaram o discurso de que os verdadeiros gerentes de RH eram os gestores de linha, devendo as atividades de RH ser terceirizadas, etc. Assim, no momento em que a gestão de talentos ganha destaque nas empresas, RH está sendo posto em xeque e terceirizado.

Está claro que a responsabilidade final pelos resultados é do gerente de linha, sendo responsabilidade de todos melhorar a qualidade e a quantidade de serviços a serem retirados de um recurso. Isso não significa que RH deva abrir mão da responsabilidade técnica por políticas voltadas à gestão de pessoas. Usando uma analogia de DAVENPORT (1998, p.211) “Então, já que é trabalho de todos monitorar os custos e aumentar os lucros, vocês estão eliminando também as divisões de finanças e contabilidade?”.

Ao mesmo tempo que se sabe que a geração e a ampliação do conhecimento leva tempo, a redução dos quadros nas empresas faz com que os empregados mais experientes e portadores das competências essenciais não tenham tempo suficiente para participarem de oportunidades de compartilhamento. Esses empregados estão ocupados demais para participarem de encontros de compartilhamento e isso significa uma grande perda para a empresa em termos de ampliação e repasse do conhecimento.

Apesar do discurso das empresas de “colaborador ao invés de empregado”, ou “homem como maior ativo”, etc, conforme apontado por LOPES (1992, p.93-94) o que se percebe é que:

“muitas empresas adotam uma visão utilitarista dos princípios de GRH. Ou seja, não estando acostumadas a implantar projetos sem rentabilidade econômica calculável a priori e cujos resultados são incertos, a empresa procura adotar apenas aqueles sistemas que poderão trazer-lhes resultados mais imediatos e são mais simples em termos de implantação. Daí serem privilegiados sistemas relacionados à questão da qualidade em detrimento de outras técnicas mais complexas, como grupos autônomos de trabalho ou técnicas de grupo”.

Outra limitação do “novo” RH é a dificuldade em saber trabalhar, ao mesmo tempo, programas que visem manter uma cultura forte que garanta a coerência das ações e o comprometimento com os objetivos da empresa e programas e ações que visem desenvolver, na empresa, a capacidade de adaptar-se às mudanças exigidas. Isso exige saber praticar o que ARCHIER; SÉRIEYX (1989) chamaram de “ter homens-vigia”, ou seja, pessoas de alto nível e grande cultura cuja função é ir a fóruns e simpósios, visitar empresas de ponta, ler revistas e livros importantes, analisar sintomas e fornecer, quase que em tempo real, uma síntese dos fatos e das atitudes que observam, alertando a empresa para as mudanças necessárias e valorização do que tem que ser mantido.

### **3.2. Agenda para RH**

Os assuntos anteriormente abordados evidenciaram não haver um “novo” RH, mas sim uma evolução da gestão de pessoas em função do aumento da complexidade da sociedade e das empresas. Para se falar em novo RH dever-se-ia falar em ruptura e inovação radical, mas gestão de pessoas é um processo que está sendo construído. Os tópicos anteriores mostraram os avanços havidos, cabendo à sociedade e às empresas terminarem a construção desse projeto, que deverá passar pelas proposições do capital. O objetivo das empresas é o lucro, e RH deve saber trabalhar com essa proposição aliada à proposição que empresas que sobrevivem centenas de anos são aquelas que não se preocupam exclusivamente com o lucro imediato e que consideram também seu papel social, colocando seu foco em ações necessárias para renovar a empresa ao longo de

de redes humanas. Assim, torna-se necessário estruturas organizacionais flexíveis e fatores motivacionais na criação, compartilhamento e uso do conhecimento. Pode-se utilizar, por exemplo, motivadores para o compartilhamento de conhecimento, tipo o fornecimento de milhagens aéreas como recompensa aos maiores compartilhadores de conhecimento.

Outro ponto que deve ser contemplado na agenda de RH é referente aos processos de downsizing que se tornaram uma constante em função da lógica empresarial que pede a redução de custos. Esses podem provocar atitudes negativas em relação ao compartilhamento do conhecimento, pois os funcionários podem sentir que seu conhecimento é crucial para valorizá-lo como empregado e, portanto, para sua permanência na empresa. Em tais situações eles podem relutar em compartilhar seu conhecimento. Considerando que muitas vezes é impossível ao empresário fugir dessa lógica empresarial que pede a redução de custos, a alternativa para as empresas que têm de enfrentar a redução de quadro é desenvolver a empregabilidade dos trabalhadores como alternativa ao emprego duradouro e ao comprometimento de longo prazo. Outra medida encontrada para buscar a apropriação do conhecimento do trabalhador são os salários variáveis e bônus de desempenho. A redução de pessoas exige, ainda, o desenvolvimento de sistemas de avaliação para a força de trabalho. Esses não podem deixar de considerar a capacidade de trabalhar em grupo e compartilhar, bem como a flexibilidade e capacidade de se desenvolver.

STEWART (1998) apresenta uma proposta de análise da força de trabalho, a partir de sua classificação em quatro quadrantes, conforme apresentado no QUADRO 5. Na proposta desse autor, o investimento das empresas não deve ser no trabalho que os clientes não valorizam, automatizando o que for possível (quadrante inferior esquerdo). Quanto aos empregados classificados no quadrante inferior direito, o melhor seria diferenciar esse tipo de atividade ou terceirizá-lo, liberando a empresa de investir em “expertise” não prioritária. Quanto ao quadrante superior esquerdo, a empresa deve tentar modificar o trabalho aqui classificado, a fim de adicionar mais valor de informação para que ele comece a beneficiar os clientes.

muitas gerações, abrindo espaço para o aprendizado e o fracasso sem punição, e apresentando flexibilidade para se adaptar às mudanças do mundo.

A gestão de pessoas precisa buscar respostas e formas de atuação para enfrentar as limitações existentes e para a construção do futuro. Para isso, é importante que a empresa defina quais são suas competências essenciais e incentive os indivíduos a crescerem com base nos conhecimentos necessários à organização, fornecendo-lhes meios para isso. O grande desafio para a área de RH é, portanto, conduzir o mapeamento das competências essenciais e atuar no sentido de possibilitar a manutenção dessas competências na empresa, bem como o desenvolvimento de novas competências necessárias para o futuro e o “esquecimento” de competências obsoletas para os novos desafios previstos.

A empresa deve gerir as competências, a partir da estruturação e do acondicionamento das mesmas, com a ajuda da tecnologia, de descrição dos processos, manuais, redes, entre outros, a fim de assegurar a permanência da competência na empresa quando os empregados forem embora, bem como saber onde estão localizadas as competências e os talentos individuais.

Uma gestão tipo taylorista não “funciona” com o trabalhador dessa Era do Conhecimento e com os detentores das competências essenciais da empresa, devendo as empresas minimizar as tarefas irracionais e inúteis e a competição interna, bem como criar locais para troca de conhecimento, tais como salas de conversa, seminários internos, espaços de compartilhamento, universidades corporativas, mercados eletrônicos do conhecimento, como a Internet ou grupos de discussão virtual, através da intranet. Essas ações favorecerem a melhoria do clima organizacional, a consolidação da cultura e a ampliação e manutenção das competências na empresa.

A agenda de RH deve considerar, ainda, que a gestão do conhecimento envolve combinação de elementos técnicos e humanos, pois os dados e informações são transferidos por meio eletrônico, mas o conhecimento só transita com eficiência através

### QUADRO 5 - MODELO PARA ANÁLISE DA FORÇA DE TRABALHO

<p><b>Difícil de substituir, pouco valor agregado.</b> São pessoas que aprenderam um conjunto de operações difíceis, mas que não dão as cartas, como por exemplo uma secretária experiente, operários de fábricas especializadas, auditoria, etc.</p>	<p><b>Difícil de substituir, muito valor agregado.</b> Aqui estão as estrelas da empresa, além de desempenharem papéis insubstituíveis na empresa, como pessoa também são insubstituíveis. Elas podem estar em qualquer área da empresa e são elas, com seu talento e experiência, que dão o diferencial à empresa. São os motivos pelos quais os clientes procuram a empresa.</p>
<p><b>Fácil de substituir, pouco valor agregado.</b> Envolve a mão-de-obra especializada e semi-especializada. A organização precisa dessas pessoas, mas elas podem ser buscadas no mercado. O tempo de treinamento exigido na empresa é curto.</p>	<p><b>Fácil de substituir, muito valor agregado.</b> Essas pessoas fazem coisa que os clientes valorizam muito, mas como pessoas são descartáveis, pois são facilmente buscadas no mercado.</p>

Fonte - Elaboração própria com base em STEWART (1998)

Essa proposta, apesar de fazer parte da realidade econômica, é inadequada do ponto de vista de gestão de pessoas (sem considerar seu caráter ético), pois considera o ser humano como algo que se busca ou joga no mercado, conforme a conveniência. Ela traz eficácia no curto prazo, não sendo adequada àquelas empresas que querem perenidade. Primeiramente, a proposta parte do pressuposto que é fácil definir quem agrega valor ou não ao cliente, não considerando que as competências essenciais resultam de uma combinação de saberes e rotinas empresariais, difíceis de serem criadas e imitadas. Uma análise simplista, na forma proposta por STEWART (1998), poderá provocar a quebra de competências importantes. Em segundo lugar, como é possível se obter o comprometimento do empregado se não há nenhum comprometimento da empresa para com ele? Se ele percebe que sua experiência pode ser descartada a qualquer momento e substituída por uma mão-de-obra mais barata?

Nesse sentido, a área de RH deverá estar atenta para a análise das inúmeras propostas que surgem para a gestão de pessoas, antes de implantá-las, pois muitas

podem trazer conseqüências desastrosas no médio e longo prazo. Algumas vezes é impossível fugir de exigências provocadas pelo acirramento da competição, como é o caso de algumas terceirizações. Nesses casos, a área de RH deverá ampliar sua atuação para trabalho terceirizado e trabalho em casa e estar atenta para que pessoas com conhecimentos estratégicos não trabalhem isoladamente ou em casa, considerando que a troca de conhecimento está em proporção direta ao nível de contato pessoal. Mesmo trabalhadores em funções menos importantes devem freqüentar a empresa periodicamente.

RH deverá estar preparado para trabalhar a necessidade das empresas de estabelecerem “relações em rede”, de saber quando deverão “cooperar na competição”. Esse processo exige de RH uma atuação no sentido de favorecer o conhecimento mútuo entre as empresas, o desenvolvimento da capacidade de discussão e soluções conjuntas de problemas, o estabelecimento de relações de confiança e comprometimento, que favoreçam a articulação da adversidade e da variedade de competências, resultando em novas possibilidades de usos das competências de cada empresa. Dessa forma, a atuação de RH visa a articulação interna e externa dos agentes.<sup>8</sup>

A agenda de RH deve buscar o aperfeiçoamento de suas formas de medir resultados, podendo ter como base o fato de que se um dos principais resultados do capital humano é a inovação, uma das formas de se avaliar os resultados é registro do percentual de vendas atribuídos à inovação e compará-los com o percentual de vendas de produtos antigos. Deve-se, entretanto, estar atento ao fato que os resultados de RH são de longo prazo. Outra forma de se avaliar gestão de pessoas é através da avaliação da moral do grupo. Esse é um bom indicativo de desempenho, pois há evidências de correlação entre moral do grupo e desempenho financeiro superior. Pessoas que se sentem necessárias, úteis e que acreditam que estão aprendendo são mais produtivas e tratam melhor os clientes, fornecedores e colegas (STEWART, 1998).

---

<sup>8</sup> A esse respeito ver SOUZA (1995) e MAZZALI (1995)

Uma gestão de pessoas que valoriza as competências essenciais e o conhecimento, como fator estratégico de sucesso, deve incluir em sua agenda a medição da “expertise” dos empregados a partir de: anos de experiência, rotatividade e senioridade de especialistas, valor agregado por especialista e por empregado, percentual de novatos, e número de clientes que propõem projetos que desafiam a competência dos empregados (STEWART, 1998).

Como indicador do valor do capital intelectual de uma empresa STEWART (1998) recomenda que se verifique o número de empregados da empresa que são contratados pelo concorrente, bem como a reputação da empresa perante os headhunters. Embora esse seja um indicativo do valor das competências essenciais da empresa no mercado, PENROSE (1959) alerta para o fato de que o valor de um empregado para uma empresa é diferente do seu valor para outra, pois a não familiaridade desse empregado com a nova empresa pode fazer com que sua produtividade se ressinta.

A agenda de um “novo” RH deve conter, ainda, trabalhos voltados ao desenvolvimento da cidadania empresarial, pois empresas são melhor avaliadas por seus funcionários enquanto empregadoras, quando desenvolvem projetos sociais em suas comunidades. Também cada vez mais os consumidores avaliam a imagem da empresa, deixando de comprar seus produtos e serviços quando elas não possuem uma boa imagem social. A atuação social influencia a opinião pública e desenvolve a consciência social de amplos segmentos<sup>9</sup>.

Para cumprir essa agenda mínima e prosseguir na construção de um modelo de atuação que valorize as competências essenciais e considere o ser humano como recurso estratégico da empresa, RH deverá ter clara qual sua proposta de atuação para poder avaliar adequadamente cada um dos “modismos” que surgem em gestão de pessoas,

---

<sup>9</sup> A CESP investiu na urbanização das regiões em que se instalou, na condição de vida das famílias residentes e recém-fixadas e no meio ambiente. Quando do anúncio da privatização das empresas dela originárias, houve várias manifestações contrárias à privatização, por parte de comunidades e cidades na área de atuação da empresa, em função da preocupação de que os novos controladores privados não prosseguissem com os programas sociais que vinham sendo desenvolvidos.

evitando os tropeços de inícios e paradas que tanto desacreditam os envolvidos. Deve buscar um modelo de atuação que favoreça o exercício da gestão por competências.

A estrutura da área de RH e a forma de trabalhar, numa primeira análise podem parecer “invólucro” do produto, mas na realidade refletem as filosofias que embasam suas ações, o que remete à necessidade de uma estrutura de funcionamento que garanta efetivamente a atuação em nível estratégico e a realização de ações que favoreçam a manutenção e desenvolvimento das competências essenciais da empresa. Não é possível atuar em nível estratégico sem acesso às informações e participação nas discussões dos assuntos de maior interesse da empresa. O próximo item apresentará um modelo para atuação de RH, visando atingir o proposto neste trabalho.

### **3.3. Modelo para Atuação de RH**

A nova realidade competitiva demanda capacidades especiais das organizações na busca de uma dinâmica empresarial que possibilite melhor atendimento aos clientes e diferenciação frente os concorrentes. A área de recursos humanos pode ter importante papel no contexto atual das empresas, se evoluir no seu modelo de atuação, assumindo verdadeiramente uma gestão por competência.

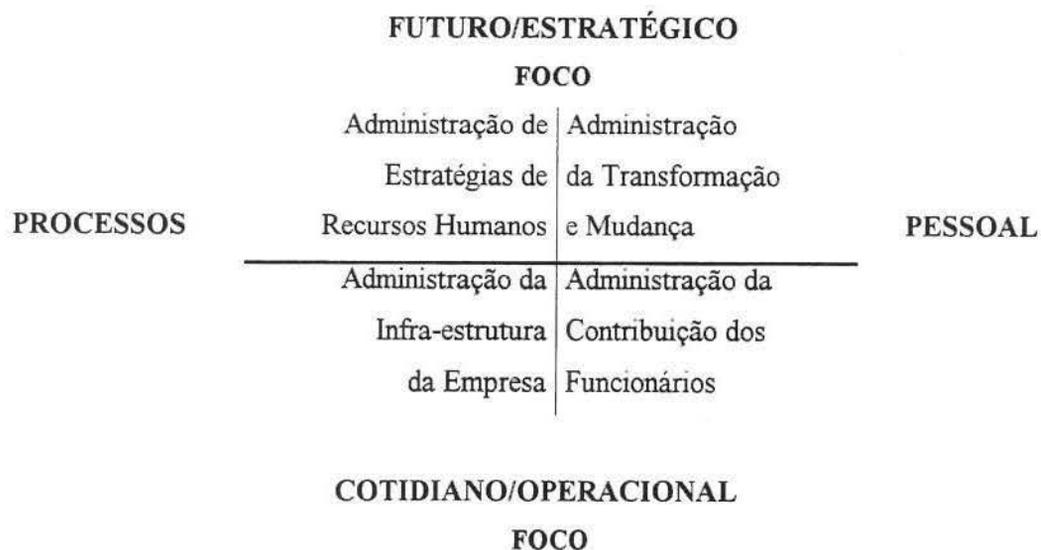
De uma atuação a reboque da estratégia da empresa, muitos RH's tentaram passar para a administração estratégica, terceirizando ou descentralizando ações que tradicionalmente eram de sua responsabilidade, esquecendo-se da importância delas para manter a identidade e unidade da empresa, assuntos também estratégicos. Terceirizou-se ou descentralizou-se sem manter uma unidade central que definisse as políticas gerais da empresa. Outros, tidos como paternalistas pelo grande número de ações voltados aos empregados, passaram para uma postura excessivamente voltada ao negócio, entendendo que um RH ligado ao negócio da empresa seria um RH que prega que “desenvolvimento é responsabilidade exclusiva do empregado”, “só ficarão os melhores”, etc.

Apesar dessas constatações, a função de RH ainda é uma função importante como mediadora entre os interesses do capital e do trabalhador. Um RH que esquece sua especialidade como “conhecedor do ser humano”, passando a atuar exclusivamente na lógica do lucro a curto prazo, poderá ser descartado também a curto prazo, pois a lógica de competição pelo futuro e de perenidade da empresa exige a preocupação com as competências essenciais e, conseqüentemente, o desenvolvimento de ações para o desenvolvimento e melhor produtividade do ser humano.

RH deve buscar mecanismos para resolução dos paradoxos existentes em suas estratégias, sem perder a identidade enquanto área que entende do ser humano e sabe como obter melhores resultados empresariais a partir dos seus conhecimentos. RH deverá ser, efetivamente, um parceiro empresarial e para isso deverá adotar um modelo de atuação que favoreça o desenvolvimento das ações propostas na agenda anteriormente apresentada.

Partindo das idéias de PRAHALAD (2000) de que as estratégias de empresas baseadas em unidades de negócio e sistemas de mensuração não estimulam o compartilhamento de competências entre as áreas, e a recomendação para a atuação através de equipes de projetos com membros vindos de diversas áreas e disciplinas, o RH deverá ser exercido de forma corporativa, facilitando a integração, a unidade da empresa e o compartilhamento. Nesse sentido, um modelo interessante de atuação e que atende ao proposto neste trabalho é apresentado por ULRICH (1998, p.40). O modelo prevê a atuação de RH como parceiro empresarial, envolvendo 4 papéis, conforme apresentado no FIGURA 2.

**FIGURA 2 - PAPÉIS DE RH NA CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO  
COMPETITIVA**



Fonte - ULRICH (1998, p.40)

Na proposta de ULRICH (1998) o foco de RH deve ir do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo, significando que os profissionais de RH devem ser ao mesmo tempo operacionais e estratégicos e concentrar-se tanto no curto como no longo prazo. Os papéis são desempenhados através de atividades distintas e voltados à busca de resultados específicos, conforme mostrado no QUADRO 6.

Na visão desse autor, ser parceiro empresarial envolve os papéis de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. Como parceiro estratégico RH alinha seus sistemas à estratégia empresarial, como especialistas administrativos poupam dinheiro às suas empresas mediante a concepção e a obtenção de resultados mais eficientes de sistemas de RH. Como defensores dos funcionários garantem que as contribuições dos mesmos à empresa permaneçam elevadas, tanto em dedicação quanto em competências. Como agentes de mudança ajudam as empresas nas transformações e na adaptação às condições empresariais que se alteram. Para o autor, todos esses papéis são igualmente importantes na parceria global.

**QUADRO 6 - PAPÉIS DE RH: SIGNIFICADOS**

Papéis de RH	Ações/Significado
Administração de estratégias de recursos humanos	Traduzir as estratégias empresariais em práticas de RH, buscando atingir os objetivos empresariais. Envolve: transformar as declarações estratégicas em ações, pensar na estrutura, competências, atribuições e lideranças necessárias para colocar em funcionamento as estratégias e criar processos para o diagnóstico empresarial.
Administração da infra-estrutura da empresa	Esse papel tradicional de RH vem sendo desvalorizado pela ênfase no estratégico, entretanto, sua realização bem sucedida, continua a adicionar valor para a empresa. Envolve: contratar, treinar, avaliar, premiar e promover, visando assegurar que os processos organizacionais sejam concebidos e desenvolvidos com eficiência.
Administração da contribuição dos funcionários	O sucesso da empresa está vinculado às contribuições dos empregados e principalmente em um momento em que o downsizing tem mudado o contrato psicológico entre o empregado e o empregador, o RH deve estar atento às necessidades dos empregados, dedicando-lhes tempo e presença pessoal, disponibilizando linhas telefônicas para que tenham acesso ao RH, buscando maneira de manter o contrato psicológico entre a empresa e o funcionário.
Administração da transformação e da mudança	Aqui, o papel de RH é ajudar os empregados a se livrarem da antiga cultura, adaptarem-se a uma nova e ajudarem a organização a administrar a mudança. RH deve honrar o passado, valorizando e respeitando a tradição ao mesmo tempo que atua em favor do futuro.

Fonte – Elaboração própria a partir de Ulrich (1998).

As funções de parceiro estratégico e defensor dos funcionários parecem envolver um paradoxo, entretanto, o que se percebe é que se não for parceiro estratégico RH não tem como levar à alta direção as reivindicações dos funcionários e se os profissionais de RH não forem ouvidos pela direção esta poderá tomar decisões sem as informações necessárias. Apesar das análises financeiras e de produto, muitas iniciativas fracassam

devido a problemas culturais e humanos. Situações de fusão, cisão, ou qualquer mudança, envolvem problemas humanos e culturais e, por isso, buscar informações junto aos representantes de recursos humanos é um importante passo para decisões mais informadas, inclusive sobre os custos envolvidos com questões de fusão ou mudança de cultura, manutenção de competências, e outros, dependendo do caso.

ULRICH (1998) recomenda o equilíbrio entre mudança, inovação, transformação e continuidade e disciplina, ressaltando ser papel de RH, equilibrar as funções de agente de mudança e especialistas administrativos. Na visão do autor, uma empresa precisa ter estabilidade para garantir a continuidade nos produtos, serviços e produção, pois se mudar constantemente pode perder a identidade.

Por outro lado, as empresas que não conseguem mudar não acompanham as demandas de um mundo em constante mudança e fracassam. Empresas que querem mudar depressa demais têm grande chance de não consegui-lo. A violação da cultura e dos ritmos de evolução da empresa pode acarretar a rebelião ativa ou passiva tanto do pessoal de chefia como dos empregados. A exigência da alta administração pela evolução rápida dos empregados pode de fato não ter qualquer repercussão interna, tornando a empresa “esquizofrênica”, ou seja, ela anuncia uma personalidade e vive outra (ARCHIER; SÉRIEYX, 1989). É o caso de empresas que anunciam um gestão pela qualidade, mas vivem ainda no modelo taylorista. A discrepância é rapidamente percebida pelos empregados que passam a desacreditar as demais ações da direção. A área de recursos deve estar consciente destes processos para poder geri-los.

Os profissionais de RH sabem que uma empresa deve reconhecer o fato de que os sucessos do passado garantem a sobrevivência atual, mas que devem ir além deles, ou seja, buscar o futuro. Assim, o profissional de RH deve exercer o papel de respeito ao passado e arquiteto do futuro. Como isso acontece? Para aqueles que ficam presos ao passado, RH deve empenhar-se numa mudança drástica e para aqueles que desejam demolir a história e a tradição, RH deve exercer um papel de moderação e respeito pela sabedoria conquistada.

CÂMARA; GUERRA; RODRIGUES (1997) apontam o papel da área de RH como de apoio aos gestores de linha, tanto como facilitadora como fornecedora de know-how, de forma a auxiliar os gerentes a conseguirem motivação e satisfação da força de trabalho. Para esses autores, além de facilitador do desenvolvimento organizacional e agente de mudança, RH deve desempenhar, na empresa, as atividades tradicionais de seleção, recrutamento, treinamento e administração salarial, destacando a importância da Comunicação e do Marketing Interno.

Sobre a atuação futura da área de Recursos Humanos, pode-se destacar os objetivos apontados por ULRICH; LOSEY; LAKE (1997) para o século XXI:

- Encorajar a participação dos empregados e a relação entre os trabalhadores e a gestão.
- Dar, aos empregados, a oportunidade de optarem por acordos coletivos de trabalho.
- Melhorar a resolução de problemas relacionados com a violação dos direitos do trabalho.
- Descentralizar e interiorizar a responsabilidade pelas leis do trabalho.
- Melhorar as condições de segurança e saúde no local de trabalho.
- Garantir o aumento da produtividade como um todo.
- Aumentar a formação no local de trabalho e em instituições ligadas à organização.
- Reduzir a desigualdade, aumentando os salários dos trabalhadores que estão na base da pirâmide hierárquica.
- Aumentar o diálogo e a aprendizagem a nível local e nacional.

Os aspectos ressaltados evidenciam as idéias apresentadas por ULRICH; LOSEY; LAKE (1997) de que no bojo do processo de mudança pelo qual as empresas vêm passando, a área de RH deverá mostrar três tipos de resultados relacionados a: serviços, soluções e consultoria. Dentro de serviços deverá ser responsável pelas tarefas

administrativas atinentes a RH, as “soluções” deverão ser tratadas por profissionais altamente qualificados, que terá a seu cargo a concepção e desenvolvimento das melhores soluções para a empresa e o grupo “consultoria” deverá ter a missão de assessorar os responsáveis pela melhoria do negócio.

A importância da área de RH, nos dias de hoje, faz-se principalmente em pensar as estratégias no que se refere àqueles que executam os serviços: os seres humanos. Como as empresas terão garantidos: os serviços, o know how, o crescimento? Pensar o futuro de uma empresa envolve o pensar os recursos humanos e, por isso, as áreas de RH devem assumir um papel relevante na definição das estratégias das empresas.

Nesse sentido, dentre as ações de RH vem ganhando ênfase a Educação Corporativa (MEISTER, 1999). Ela é uma consequência da preocupação com as competências essenciais e visa o negócio da empresa. Além da ênfase no aprendizado (learning organization – SENGE, 1990), pode-se dizer que a educação corporativa é um processo útil para o que HAMEL; PRAHALAD (1997) apontam como necessidade das empresas estarem voltadas para o desaprendizado de coisas do passado que atrapalham a construção do futuro.

Se, para HAMEL; PRAHALAD (1997), o que impede as empresas de criar o futuro é uma base instalada de idéias e a visão míope das oportunidades, ameaças e precedentes não desafiados que constituem a estrutura gerencial existente, a educação corporativa pode ser o instrumento de disseminação de novos valores, desenvolvimento de novas competências e questionamento das competências e valores ultrapassados. Em paralelo, a educação corporativa proporciona o desenvolvimento das competências individuais, a partir da incorporação, pelos empregados, de conhecimento, habilidades e atitudes necessários ao negócio da empresa. As competências individuais são a base para as competências essenciais da empresa.

Cabe ressaltar, que o termo Universidade Corporativa ganhou peso nas empresas nos últimos anos e representa os esforços para um aprendizado contínuo e permanente

que não se pode obter externamente e visa o desenvolvimento de competências que garantam o sucesso do negócio. Representa um esforço para desenvolver, em funcionários de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias ao sucesso do trabalho atual e futuro.

Conforme visto, a literatura não desestruturou a hipótese apresentada neste trabalho, pois se a gestão de pessoas nas empresas ainda não evoluiu no sentido de uma efetiva gestão por competência, tem apresentado uma evolução nesse sentido, buscando cada vez mais valorizar o conhecimento tácito e ações voltadas à manutenção das competências nas empresas. Para entender melhor o tema, será estudado o caso de mudança ocorrido na CESP - Companhia Energética de São Paulo.

Nesse processo de mudança verificaram-se dois momentos. No primeiro, a atuação da empresa no que se refere à gestão de pessoas foi um atuação mais tradicional e no 2º, houve uma evolução nas ações desenvolvidas. Apesar desse segundo momento não significar uma revolução na maneira de pensar a gestão da empresa, foram percebidos avanços visando o desenvolvimento e manutenção das competências essenciais, bem como um clima organizacional que garantisse a manutenção dos níveis de qualidade e produtividade durante o processo de mudança. A análise básica a ser abordada no próximo capítulo refere-se ao tratamento dado às competências essenciais durante o processo de mudança. A questão básica a ser respondida é se a proposta de atuação para a área de RH foi utilizada pela CESP durante esse processo.

#### 4. AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO, CISÃO E PRIVATIZAÇÃO DA CESP

A partir do referencial analítico construído foi analisado o processo de mudança pelo qual passou a CESP, no período de janeiro de 1995 a outubro de 1999. A justificativa pela escolha desse período está no fato de que em 1995, com a mudança do Governo do Estado, a nova diretoria que assumiu o comando da empresa iniciou um intenso processo de transformação a ser relatado. O marco do final dos estudos envolvidos nessa dissertação foi definido como 31 de outubro de 1999, uma vez que nessa data todas as empresas resultantes da cisão já tinham Diretorias distintas, passando a atuarem, de forma independente, apesar de ainda haver contrato de prestação de serviços e trocas de informações entre elas.

Um processo de cisão de empresa envolve vários aspectos: jurídicos, estruturais, divisão dos ativos, locação dos recursos humanos, entre outros. O presente trabalho enfoca a cisão da CESP do ponto de vista da alocação dos recursos humanos, ou seja, definido o novo modelo para o setor de energia elétrica e as estruturas das novas empresas, passou-se à divisão dos recursos humanos, trabalho que envolveu cuidados de diversas naturezas: *legais* - quanto ao contrato de trabalho; *sociais* - para que possíveis conseqüências negativas na vida das pessoas fossem minimizadas; *econômicas* - para que a divisão da força produtiva não inviabilizasse a operacionalização das novas empresas, ao mesmo tempo que garantisse a continuidade da empresa mãe.

Este capítulo está dividido em seções. Na primeira, estão apresentadas as características do setor em que a empresa está inserida. A segunda, caracteriza a empresa estudada resgatando sua história como origem das suas competências atuais e para isso serão utilizados os trabalhos de PAIXÃO (1988), SILVEIRA (1987), os Anais do SEMINÁRIO CESP CONTA SUA HISTÓRIA (1987), SILVA (1998), BOLETIM MEMÓRIA CESP, (de 1992 a 1997), a publicação CESP 25 anos e entrevistas com empregados e ex-empregados. Todas essas fontes forneceram informações ricas e detalhadas, das quais, para o presente trabalho, foram selecionadas aquelas relacionadas

ao objetivo pretendido. A terceira seção apresenta uma análise das competências essenciais da empresa e a quarta aborda o processo de mudança ocorrido, relacionando-o ao referencial analítico construído.

#### 4.1. O Setor Elétrico Brasileiro

##### 4.1.1. Breve caracterização

O setor elétrico possui algumas peculiaridades, sendo constituído por três segmentos distintos:

- **Geração** – transformação, de uma fonte primária de energia, como petróleo, carvão e potencial hidráulico, em eletricidade. No caso da empresa em estudo, a geração de energia se dá através do potencial hidráulico.
- **Transmissão** - envio da eletricidade gerada, aos locais de consumo, por meio de linhas de alta tensão.
- **Distribuição** - entrega da eletricidade aos consumidores finais, por meio de uma rede de baixa tensão.

Esses três segmentos são interdependentes, havendo a necessidade de uma coordenação dos sistemas, para garantir o abastecimento do mercado.

Outras características do sistema são:

- Não é viável estocar energia, daí a necessidade de ter capacidade ociosa no sistema para garantir atendimento da demanda.
- Os investimentos em capital são altos e de longa maturação.
- Existência de monopólios naturais nas etapas de transmissão e distribuição de eletricidade (não é possível ao consumidor comprar de quem ele quer).

- A produção de eletricidade gera impactos ambientais, requerendo altos investimentos para mitigá-los.
- O grau de dependência da sociedade em relação à energia elétrica é alto, tornando-a um “serviço essencial”.

Todas essas características dão ao negócio Energia Elétrica uma peculiaridade que exige estratégias específicas para a sua gestão, conforme relatado a seguir nos tópicos referentes à evolução do setor elétrico no Brasil e à origem e evolução da CESP. O entendimento da história e do contexto em que a empresa está inserida torna-se importante para a análise proposta neste trabalho.

#### **4.1.2. A evolução do setor elétrico no Brasil**

Até a década de 50, o setor elétrico brasileiro estava nas mãos de empresas privadas, principalmente de origem estrangeira. No Estado de São Paulo instalaram-se a Light e o grupo Electrical Bond and Share, já no início do século. Além dessas, inúmeras pequenas empresas forneciam eletricidade a pequenos municípios e povoados. Sobre essa época, SILVA (1998, p.83) mostra que:

“quando começou a ocorrer um forte crescimento industrial e a regulamentação dos serviços de eletricidade no país, as empresas passaram a ter dificuldade em aplicar recursos e preservar as anteriores taxas de retorno do capital, induzindo e obrigando a intervenção do Estado como aplicador de recursos no setor”.

Aliando-se a isso, o fim da segunda guerra mundial e a reconstrução da Europa sinalizava para retornos mais interessantes do que aqueles que essas empresas obtinham via tarifa, levando à carência de investimentos internacionais. Ao mesmo tempo, o crescimento da demanda e a estiagem de 1952 a 1955 agravaram o quadro e levaram ao racionamento do consumo. Surgiram, assim, os projetos bancados pelo governo federal e pelos governos estaduais, sendo criadas: FURNAS (Rio de Janeiro), CEMIG (Minas

Gerais), USELPA (São Paulo), dentre outras e a partir de 1961, o governo adotou uma postura mais intervencionista, criando a Eletrobrás para coordenar todo o sistema.

O motivo pelo qual o estado interveio nesse setor não foi ideológico, mas prático em duplo caráter: investiu em setores que eram pesados demais para que a iniciativa privada pudesse fazê-lo e em setores monopolistas que poderiam ser auto-financiados a partir dos elevados lucros que poderiam ser realizados, como é o caso da energia elétrica (PEREIRA, 1997).

Nesse período, um grande número de empresas do setor foi nacionalizado, parte ficando em poder do governo federal e parte com o governo estadual. As concessionárias privadas atuaram basicamente na distribuição de energia e tinham pequena participação no mercado. A única empresa privada com expressiva participação era a Light, que foi estatizada em 1979. O setor elétrico foi, nas últimas 3 décadas, um forte instrumento de política de desenvolvimento do governo, apresentando grande expansão até metade dos anos 80 e um declínio no ritmo de crescimento a partir daí.

Sobre esse modelo e época, MARTINEZ (1997, v. 1, p.29) faz a seguinte análise: “Esse modelo híbrido, com a propriedade repartida entre os governos federal e estadual, gerou atrito pela divergência de interesses entre as empresas, no tocante a investimentos e reformulação de política...” e acrescenta que o agravamento da crise, no decorrer da década de 80, se deu em função da escassez de recursos para novos investimentos, resultante da contenção tarifária e do uso das empresas elétricas para captação de recursos no exterior. Cabe ressaltar que a contenção tarifária foi um importante recurso utilizado pelo governo para combater a inflação.

Acrescenta-se a esses, uma série de outros motivos que resultaram na crise do setor elétrico: criação de tarifas de proteção às indústrias intensivas em energia, tarifas especiais aos consumidores de baixa renda, fragilidade do órgão regulador (DNAEE), erros de planejamento, interesses políticos locais e pressões de grupos de interesse vinculados às empresas construtoras.

“Esses elementos induziram o setor elétrico a sugerir tarifas inadequadas, a aceitar esquemas de financiamento incompatíveis com seu fluxo de caixa e a programar obras que não necessitava, enquanto postergava obras indispensáveis à melhoria do seu desempenho técnico e financeiro (particularmente aquelas referentes às linhas de transmissão e distribuição)” (DIEESE, 1995, p.19).

As propostas para sanar esses problemas iniciaram-se já no final da década de 80 e início da década de 90, entretanto, os primeiros planos não só não foram implementados, como não abordavam o problema central que era a incapacidade do Estado de continuar provendo recursos para a expansão do setor.

A partir de 1993, houve diversas alterações na legislação do setor elétrico, com vistas à entrada de capital privado, ao aumento da competição e ao início do processo de privatização, tanto federal, quanto das empresas estaduais.

Sobre as recentes mudanças no setor escreveram FISCHER; TEIXEIRA; HEBER (1998, p.19) que “a falta de recursos financeiros, a crescente ineficiência administrativa e a tendência neoliberal mundial”, assim como grupos econômicos nacionais e internacionais que agiam no sentido de influenciar o processo de privatização, eram indicadores de que aumentariam os níveis de participação privada na exploração dos serviços de geração, transmissão e distribuição de energia.

De maneira mundial, os estados nacionais, neste final de século, foram pressionados por uma grande frente: a transferência da infra-estrutura nacional para o setor privado, supondo-se que a administração privada tivesse melhores condições de aumentar a eficiência das ex-empresas estatais. Isso trouxe como requisito a criação de sistemas regulatórios implacáveis, através das agências reguladoras, sob a pena de ficar-se apenas com as desvantagens da substituição de monopólio público por privado. Assim, haveria a necessidade da definição de um novo modelo para o setor (DUPAS, 1998).

Entretanto, em junho de 1995, com a venda da Escelsa, teve início a privatização, mesmo antes da definição do novo modelo para o setor, que veio a ser definido a partir de proposta apresentada em julho/1997.

#### 4.1.3. O novo modelo para o setor elétrico

Historicamente, o setor elétrico foi constituído de empresas integradas (atuando na geração, transmissão e distribuição), vendendo para os consumidores finais.

A partir da década de 70, o caráter monopolista do setor elétrico começou a ser quebrado com os Produtores Independentes e, mais recentemente, a grande mudança veio com as reformas no Chile e na Inglaterra, onde foi feita a separação das atividades de geração, transmissão e distribuição. Essas mudanças precederam a venda das empresas estatais. A reforma inglesa trouxe ainda um outro segmento ao setor elétrico - a comercialização, etapa entre a produção e o mercado consumidor. Esse segmento tornou possível a existência de vendedores/produtores de energia elétrica em concorrência para vender para os consumidores finais. As redes de transmissão e distribuição devem permitir o livre acesso de energia pelas suas linhas, em troca do pagamento de um pedágio. Esse modelo deu origem ao modelo brasileiro, que será tratado a seguir.

O Atual Modelo para o Setor Elétrico Brasileiro foi resultado de uma proposta apresentada por um consórcio liderado pela Coopers & Lybrand, contratado pelo governo para estudar a reforma do setor. A nova configuração do setor envolve organismos de atuação independente: O Operador Nacional do Sistema (ONS) e o Mercado Atacadista de Energia (MAE) e a desagregação das atividades de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização.

O **Operador Nacional do Sistema (ONS)** constitui uma entidade jurídica de direito privado, sob a forma de associação civil sem fins lucrativos, cujos integrantes são

as empresas de geração, transmissão e distribuição, os importadores e os exportadores de energia elétrica, os consumidores livres e também o Ministério de Minas e Energia e os Conselhos de Consumidores. O ONS é responsável pela operação eletroenergética do sistema e por colocar em prática tudo o que for decidido no Mercado Atacadista de Energia (MAE).

São atribuições do ONS, o planejamento e a programação da operação e o despacho centralizado da geração; a supervisão e coordenação dos centros de operação; a supervisão e controle da operação dos sistemas interligados e das interligações internacionais; a contratação e administração de serviços de transmissão, das respectivas condições de acesso e dos serviços ancilares; a proposta de ampliação e reforço da rede de transmissão, além das regras para a sua operação, entre outras.

O **Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE)** é um ambiente negocial, um campo de atuação organizado pelos próprios agentes que nele vão atuar (geradores, distribuidores, grandes consumidores, comercializadores e corretores). Tem como objetivo criar e operacionalizar os mecanismos que viabilizem o ambiente competitivo e a interação dos atores, inclusive os Autoprodutores e os Produtores Independentes de Energia (PIES), definido, entre outras, as regras de mercado e de aplicação de penalidades e aprovando a adesão ou desligamento de empresas do sistema.

O novo modelo do setor prevê o livre acesso aos sistemas de transmissão e distribuição e a instalação de dinâmicas favorecendo a ampliação da competição e das dimensões do mercado livre. A criação da **Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)** consolida o papel do Estado de formulador de políticas, regulador e fiscalizador<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> No Estado de São Paulo foi criada a Comissão de Serviço Público de Energia (CSPE), agência reguladora e fiscalizadora dos serviços de energia. Seus objetivos são assegurar a qualidade do fornecimento de energia elétrica e gás canalizado à população do estado, promovendo o equilíbrio das relações entre as concessionárias e os consumidores ([www.energia.sp.gov.br](http://www.energia.sp.gov.br))

São atribuições da ANEEL, enquanto Agência Reguladora:

- Regular o serviço concedido e fiscalizar posteriormente sua prestação;
- Declarar de necessidade ou utilidade pública os bens previstos em lei;
- Aplicar as penalidades regulamentares e contratuais;
- Zelar pela qualidade do serviço;
- Estimular a competitividade e o aumento da qualidade, produtividade, preservação do meio ambiente e conservação;
- Estimular a formação de associação de usuário para interesses relativos ao serviço;
- Intervir na prestação de serviço, extinguir a concessão, homologar reajuste e proceder a revisão das tarifas, conforme disposto na lei.

## **4.2. Origem e Evolução da CESP**

A análise da história de uma empresa é um importante caminho para o levantamento de suas competências. Conforme aponta PENROSE (1959, p.25) “A empresa pode mudar, podem mudar seus dirigentes e seus proprietários, os artigos que produz, sua atuação geográfica e sua forma legal, mas ela continua como empresa enquanto existir uma história”.

### **4.2.1. A origem da empresa**

Sobre o motivo da criação da empresa, constatou-se que a pluralidade de empresas no Estado de São Paulo comprometia o planejamento e a racionalização de recursos estaduais no setor energético, sendo decidida a fusão das várias companhias em uma única empresa. Em 1966, a CESP foi criada com o nome de Centrais Elétricas de São Paulo, a partir da fusão de onze empresas elétricas, a saber:

- **USELPA – Usinas Elétricas do Paranapanema S.A**
- Foi a primeira companhia estadual de economia mista, criada em 1953, com o objetivo de aproveitar o potencial hidrelétrico do Vale do Paranapanema, no sudoeste do Estado.
- **CHERP – Companhia Hidroelétrica do rio Pardo S.A**
- Criada em 1955 para o aproveitamento dos recursos hidráulicos da bacia do rio Pardo. A partir de 1960 operou também nos cursos médio e inferior do rio Tietê. Adquiriu o controle acionário da **S. A. Central Elétrica de Rio Claro** e suas associadas: **Empresa Força e Luz de Mogi Mirim S.A**, **Empresa Melhoramentos de Mogi Guaçu S. A** e **Companhia Luz e Força de Jacutinga S. A.**
- **CELUSA – Centrais Elétricas de Urubupungá S. A .**
- Foi constituída em 1961 para o aproveitamento do Salto de Urubupungá, no rio Paraná. Iniciou a construção das usinas Jupiá e Ilha Solteira, então as maiores do país.
- **BELSA - Bandeirante de Eletricidade S.A.**
- Foi criada em 1962, a partir da Cia. Sanjoanense de Eletricidade de São João da Boa Vista, dedicando-se à distribuição de energia elétrica. Herdou da Sanjoanense algumas pequenas usinas, que abasteciam os municípios de São João da Boa Vista, Aguaí, Vargem Grande e Águas da Prata. Em 1965, adquiriu o controle acionário das empresas: **Empresa Luz e Força Elétrica de Tietê S. A.** e da **Companhia Luz e Força de Tatuí.**
- **COMEPA – Companhia Melhoramentos de Paraibuna S.A.**
- Criada em fins de 1963 como empresa municipal, para o desenvolvimento do Alto Vale do Paraíba. No mesmo ano, o DAEE tornou-se seu acionista majoritário, transformando-a em empresa estadual.

A CESP recebeu das empresas fusionadas 3 termelétricas em processo de desativação, 7 hidrelétricas de médio porte em operação, uma das quais em ampliação, e 7 outras em construção, entre as quais Jupiá e Ilha Solteira, além de duas importantes

obras em fase de estudo. Além dos ativos, a empresa recebeu também 11 histórias, culturas e saberes diferentes, vindos de cada uma das empresas.

#### **4.2.2. Fatos que antecederam a criação e a história herdada**

O período que antecedeu a fusão relatada foi crítico para o Estado de São Paulo em termos de energia elétrica, tendo ocorrido racionamento e a primeira grande enchente numa usina estadual (Limoeiro), pertencente à USELPA. Assim, vários estudos mostravam as vantagens da unificação e as possíveis formas de fazê-lo: união completa das Companhias ou “holding”, conforme mostrado por PAIXÃO (1985, p.40), tendo sido decidido pela união completa das Companhias.

O momento no qual foi criada a empresa pode ser entendido também a partir de alguns depoimentos como o do primeiro presidente da CESP, Henri Couri Aidar:

“Eu achava que era bom para São Paulo, pois havia muita concorrência entre as empresas, competição por verbas, licitações, etc. Era um desperdício de dinheiro e de trabalho. Muito desperdício. Havia linhas de transmissão que distavam cinco quilômetros uma da outra... iam paralelas por vários quilômetros”. (BOLETIM MEMÓRIA CESP, 1996, v.9, p.4)

Sobre a opinião dos diretores, acrescenta: “De fato os diretores apoiaram também porque o esquema era meio militar. O primeiro que tiver qualquer coisa contra este projeto, pode ir para casa, não tem mais o que fazer aqui. Tinha que ser feito e foi feito”.

PAIXÃO (1988, p.23) referindo-se à operação da primeira hidrelétrica construída pelo Estado de São Paulo e que entrou em operação comercial em 30/05/1958, relata as dificuldades de operação, devido à inexperiência dos operadores e pessoal de manutenção, o que exigia ordens “claras, precisas e descer a um nível de detalhes que permitisse a plena segurança operacional”. Na própria explicação de Paixão “começava aí o senso de responsabilidade que viria marcar

definitivamente a área de Operação da Empresa” e cita como exemplo texto extraído do Livro de Operações, do dia 09 de dezembro de 1956:

“16:20h – Foi desligada a chave do transformador nº 1 por ordem do Dr. José Marcondes Brito.

18:00h – Foi aumentada a voltagem do gerador auxiliar de 440 v para 450 v, por ordem do Dr. Brito.

18:20h – Foi retirado o cartão suspenso nº 163 da chave do pórtico a jusante a pedido do Sr. Anibal F. Silva.

21:00h – Foi abaixada a voltagem do gerador auxiliar de 450 v para 440 v, por ordem do Dr. Brito.

Operador José Firmino Magri”

Outra passagem também citada por PAIXÃO (1988, p.27), extraída do diário do ex-empregado Dirceu Vitório, mostra o espírito de companheirismo e capacidade de aprender e ensinar – capacidades sempre incentivadas na futura CESP:

“Nos primeiros anos de operação, as máquinas da Usina de Limoeiro, apresentavam muitos problemas com o sistema hidráulico, e constantemente a equipe de manutenção era acionada para serviços de emergência. Nesta época eu era faxineiro de pátio, mas um dia, um dos faxineiros que trabalhavam no interior da Usina ficou doente e eu fui mandado para substituí-lo nos serviços de faxina. Foi a primeira vez que entrei numa usina hidrelétrica; tenho esta data guardada em minha mente: 28.08.1960. Meu relacionamento com os operadores da época e com o pessoal de manutenção foi tão bom, que nunca mais voltei para o serviço de campo. Logo nos primeiros dias passei a ser incentivado pelos operadores. Um dia, o engenheiro responsável pela operação da usina, o saudoso Dr. João Trombini, vendo meu interesse, chamou-me e perguntou-me se eu queria tentar a carreira de operador. Eu respondi que era o que mais desejava; assim ele me autorizou a aprender manobrar a usina nas horas de folga.

Eu trabalhava na faxina durante o dia e à noite retornava à usina e ficava até madrugada recebendo instruções dos operadores. Quando havia manutenção durante a noite eu acompanhava sempre as equipes, fazendo pequenos serviços, tais como, a limpeza do gerador. Após, dormia o restante da noite sobre um encerado no porão da própria usina, para no outro dia começar bem cedo no serviço de faxina. O sacrifício compensou, hoje sou despachante regional, mas minha carreira devo a um homem que soube confiar e premiar o esforço de um simples faxineiro”.

Hoje, a empresa exige para Despachante de Carga e Operador de Subestação e Usina curso técnico de eletrônica, eletrotécnica ou mecânica e prepara-os para o desempenho da função nos centros de treinamento da empresa. Além disso, a experiência é fator imprescindível para se chegar a função de Despachante, sendo exigido, no mínimo 6 anos de experiência na área de operação e 2 anos no cargo de operador de SE/US.

Sobre a área de construção, a história está mais relacionada ao espírito empreendedor, ao pioneirismo, à pesquisa e à necessidade de desenvolvimento de tecnologia nacional. Fatos ocorridos em anos anteriores à fusão das empresas para criação da CESP apontam também características que continuaram na empresa até os dias de hoje.

Sobre a construção da primeira Usina construída pela USELPA há um relato do Dr. Hélio Pastas ao BOLETIM MEMÓRIA CESP (1996, v. 8, p.4) que mostra:

“ Meu trabalho como arquiteto incluía paisagismo, escolha de cores ...Logo no início decidindo como pintar a Casa de Força, raciocinei que dentro de uma Usina, o que há de mais importante são os equipamentos que geram energia, e resolvi pintar os equipamentos com uma cor forte e deixar o resto com uma cor mais abatida. Foi uma luta conseguir convencer que o gerador devia ser pintado de vermelho. Chegavam em mim e falavam: ‘máquinas são cinza ou verde oliva. Vá lá em Cubatão e olha. É verde oliva’. Se não fosse o apoio incondicional do Laydner (Diretor Gerente da Empresa), que dizia: ‘a responsabilidade é sua. Quem vai julgar é a sociedade não eu ...’ talvez eu não tivesse conseguido inovar tanto no meu trabalho”.

Segundo Hélio Pastas, o Dr. Armando tinha uma maneira especial de lidar com os empregados, dando liberdade para trabalharem e usarem a criatividade. Nessa passagem são vistas as primeiras raízes de um aspecto cultural da empresa: a facilidade em manter ambientes esteticamente bonitos, a limpeza e as sinalizações visuais recomendadas nos dias de hoje, no modelo de gestão pela Qualidade Total. (CAMPOS, 1992).

Na construção da Usina de Ilha Solteira, merece destaque especial a criação, pela CESP e pelo SENAI, de uma escola profissionalizante, visando a preparação da mão-de-obra para o empreendimento. A obra foi concluída antes do prazo, em função “da competência estratégica, espírito empreendedor e o investimento na qualificação profissional”, segundo informações obtidas com um ex-empregado da empresa, atualmente diretor de uma empresa energética privatizada.

A Hidrovia Tietê-Paraná, outro grande marco construído pela CESP, foi idealizada ainda nos anos 40, como parte do plano de aproveitamento múltiplo do rio Tietê, pelo engenheiro Catullo Branco. A história desse engenheiro mostra tanta dedicação ao desenvolvimento do setor elétrico paulista que, ainda em vida, havia manifestado o desejo que seus pertences fossem doados à CESP, preocupado com a preservação da História. Além do seu papel no aproveitamento dos rios, a atuação desse engenheiro, como deputado estadual, foi forte na defesa dos mananciais hidráulicos do País e contra a penetração de empresas estrangeiras no setor. Passagens como essa mostram a existência de um certo nacionalismo e idealismo, tanto na história que antecedeu à criação da CESP, como após sua criação.

Ressalta-se, ainda, a preocupação com o meio ambiente. A história mostra que, antecedendo a criação de uma legislação ambiental no país, a CHERP, já em 1960, implantou o Posto de Piscicultura de Barra Bonita, no rio Tietê, e em 1963, em Limoeiro.

O espírito de pesquisa de pessoas que fizeram a história da empresa pode ser visto na seguinte passagem relatada por SILVEIRA (1987, p.17), que mostra como foram feitos os primeiros ensaios de perda d' água na fase de estudos de barragens em São Paulo, em função do conhecimento que se tinha na época:

“... o Eng<sup>o</sup> Pichler indicou-nos a necessidade de realizarmos ensaios de perda d' água na rocha. Até ali, a permeabilidade da rocha era avaliada apenas através da constatação se a água de resfriamento das sondas refluiu ou não (...) Agora o Eng<sup>o</sup> Pichler achava que era preciso fazer ensaios exatos;

entretanto, nossa empreiteira de sondagens – a T. Janer – não possuía os equipamentos para tal fim” (...) a solução veio a partir dos croquis simplificados dos circuitos hidráulicos, para os ensaios d’água, utilizados pelo Bureau of Reclamation, nos E.E.U.U. e do livro de M. Lugeon – Geologie des Barragens. A partir desse material, a equipe projetou o equipamento e forneceu os desenhos a uma oficina para sua construção (...) Fizemos os testes preliminares de campo que, inicialmente, não deram bons resultados: o manômetro era instável, oscilava muito e não indicava a pressão com exatidão. Lembramos dos ‘seminários sobre golpe de aríede’, no tempo da USP, e inserimos um acumulador de compensação antes do manômetro: deu tudo certo”.

Sobre a formação do conhecimento relata o engenheiro Reolando Silveira (SEMINÁRIO CESP CONTA SUA HISTÓRIA, 1987, p.49) que firmas de projetos para hidroelétricas não existiam na ocasião, exigindo a realização de seminários internos, com um relator para “cálculo de barragem de gravidade, outro era relator sobre cálculo de estabilidade hidráulica de grupos e, assim, fomos aprendendo, como autodidatas, embora sobre a orientação do eng. Catullo Branco”.

Uma vez que a postura da Celusa era de que a empresa deveria apenas gerenciar os projetos, acompanhar a obra e fiscalizar a construção para que não houvesse excedente no fim da construção e, considerando que o mercado não tinha empresa que pudesse desenvolver trabalho de tal vulto, acrescenta Reolando Silveira (SEMINÁRIO CESP CONTA SUA HISTÓRIA, 1987, p. 50):

“o Dr. Souza Dias chamou alguns consultores independentes e disse: Vocês se juntem e formem uma firma; eu pago a folha de pagamento mais o dobro, como fator multiplicador mensal para compensar os custos indiretos e vocês vão trabalhar exclusivamente para o projeto de Urubupungá. E assim eles se reuniram e formaram a THEMAG. Esse foi um marco de afirmação da engenharia brasileira, uma vez que os projetos hidroelétricos naquela época eram executados por empresas estrangeiras”.

Os fatos relatados, apesar de anteriores à criação da CESP, mostram características que viriam a tomar parte dessa nova empresa. A gestão da empresa também é caracterizada por fatos oriundos de sua história. Mattédi (SEMINÁRIO CESP CONTA SUA HISTÓRIA, 1987, p.97) relata que houve um grande sofrimento e medo

dos empregados das 11 empresas que deram origem à CESP e acrescenta que esses empregados tinham metas e viram-se “ofuscados pelo nascimento de um superastro, de uma empresa enorme, de algo brilhante que seguramente os envolveria, os sufocaria e os mataria”. Apesar de se tratar do relato de um gerente, essa passagem mostra o sentimento que prevalecia em muitos dos empregados: o medo da fusão, com a insegurança que ela acarreta e o espírito envolvido na criação da CESP: ela nasceu grandiosa e com altos objetivos. Ainda sobre o momento da criação da empresa, Mattédi refere-se ao grande número de empregados que deixou a empresa e com alívio constata que “os que ficaram concluíram em um período breve, que o futuro dessa empresa seria promissor”.

Nesse contexto, a CESP nasceu com grandes objetivos e expectativas: um grande desafio a ser enfrentado era o erguimento do Complexo Hidrelétrico de Urubupungá, com potência total superior a 4.600.000 kW. Sobre o futuro da empresa, documento do Governo Estadual, citado por PAIXÃO (1988, p.65) aponta: “... Traduzindo-se essa predominância no mercado energético em valores monetários, chega-se à constatação de que, num prazo muito curto, terá o Tesouro do Estado assegurado uma das mais preciosas fontes de recursos”. A previsão era de que, além do efeito multiplicador na economia nacional, os investimentos pelo Estado de São Paulo no campo energético, poderiam significar fontes de recursos para o Estado.

Ao mesmo tempo que os objetivos eram audaciosos, também o eram as dificuldades. A fusão de 11 empresas diferentes trazia um grande desafio à gestão dessa nova empresa. PAIXÃO (1988, p.70) relaciona as seguintes dificuldades no momento da fusão:

- “Carência de recursos humanos especializados, principalmente para a sede, para a administração de uma grande empresa. Foi necessário buscar essa mão-de-obra principalmente na Light, através de ótimos salários e perspectivas de carreira;
- As dificuldades de compatibilizar filosofias de trabalho, exigindo demissão gerencial.

- As disputas de espaço dentro da empresa,
- A quase inexistência dos órgãos meios, que pudessem apoiar os órgãos fins,
- As deficiências de comunicação entre as unidades descentralizadas,
- Falta de instruções de operação e segurança, falta de política de manutenção – até então só se fazia novas implantações e modificações nas instalações”.

Assim, a CESP nasceu grande, mas teve de reconstruir uma história. Isso foi facilitado porque ela nasceu com um grande objetivo: o término da construção do maior complexo hidrelétrico do Brasil que, ao ser concluído, seria considerado um dos maiores aproveitamentos hidráulicos do mundo, sendo superado apenas pelas usinas soviéticas de Brastk e Krasnoyarsk.

#### **4.2.3. A reconstrução de uma história**

A reconstrução da história da CESP teve como eixo central a construção de uma grande e importante empresa alavancadora do desenvolvimento do estado, parte de um cenário onde os recursos eram abundantes, em meio a um regime de ditadura governamental e de desenvolvimento impulsionado pelo milagre econômico.

A história da CESP, além da história global relacionada à gestão e à fusão, envolveu histórias distintas relacionadas aos segmentos de atuação: construção, operação, transmissão e distribuição. Em alguns momentos serão tratadas de forma independente as histórias destes segmentos, pois as experiências e dificuldades foram de diferentes montas. Se construção exigia empreendedorismo, a operação exigia disciplina. A atividade de distribuição, por sua vez, não será tratada no presente trabalho, pois no momento destes estudos já não fazia mais parte da CESP, uma vez que foi desmembrada, dando origem à Elektro, empresa privatizada em julho de 1998. A história da operação e transmissão é difícil de ser separada, pois foram conduzidas de forma muito próxima e pelas mesmas diretrizes. A análise da história da empresa mostra

que suas competências foram sendo desenvolvidas ao longo de sua história, a partir das ações, estudos e projetos empreendidos.

Já nos primeiros anos após a fusão, houve a preocupação, nas áreas de operação e transmissão, com aspectos enfatizados hoje na Gestão pela Qualidade Total, no que se refere à manutenções preventivas e programadas. PAIXÃO (1988) destaca que nos anos de 1970 e 1971 iniciaram-se os trabalhos de mutirões para reforma das 20 subestações, acrescentando que esse trabalho durou dois anos, com folga apenas para o Natal, Ano Novo e um ou outro feriado. O relato a seguir refere-se a depoimento do mecânico Mário Pires Bueno, citado por PAIXÃO (1988, p.75):

“foi a primeira vez que tivemos um plano de manutenção programada e todos os sábados eram repassados os serviços que não tinha dado para fazer na semana e era justificado o porquê não se conseguiu executar...foi feita, também, uma comissão de inspeções de SE's e uma segunda feira por mês fazia-se inspeção em todas as subestações (...) trabalhamos aos domingos das 5:00h às 17:00h para limpeza, pintura e manutenção. Em três meses fizemos uma nova subestação. Fizemos, também, em todas as SE's, tais serviços e ficaram como novas..”.

Sobre a formação do Quadro de Pessoal e gestão na Operação e Transmissão da nova empresa, relatório de 1969, citado por PAIXÃO (1985, p. 76) aponta que foi necessária a reestruturação completa do quadro de pessoal, uma vez que esse não respondia às expectativas da empresa em termos de qualidade. Essa reestruturação resultou na dispensa gradativa de mais de 70% dos funcionários e na imposição de uma disciplina “rígida e inflexível (...) várias dispensas de funcionários tornaram-se necessárias e outras tantas punições; (...) os atrasos para a entrada em serviço foram eliminados e a hierarquia passou a ser obedecida sem atenuantes”.

Cabe salientar que esse período da empresa de extrema rigidez disciplinar passou, a partir dos anos 80, pelas mesmas mudanças pelas quais passaram a sociedade e a gestão das empresas no Brasil. A passagem acima relatada evidencia que a disciplina e o desempenho não estão diretamente ligados ao fato da empresa ser pública ou privada

uma vez que, no caso da CESP, quando da incorporação de empresas privadas, houve a necessidade de endurecimento na forma de gestão e na cobrança de resultados.

Apesar da flexibilização na gestão das empresas, a partir dos anos 80, o que se percebe é que as áreas de geração e transmissão, mesmo acompanhando as mudanças normais havidas na sociedade, ainda são as áreas da empresa mais rigidamente cumpridoras do dever. A origem dessa característica está na natureza do trabalho e no fato de que as atividades de geração e transmissão sempre sofreram avaliações externas, seja de órgãos governamentais ou da sociedade. Essa característica ajudou a empresa a obter sete certificações ISO 9002, nos anos de 1998 a 1999, a saber:

- **Maio/98** – Certificação da Central de Atendimento a Clientes, da Diretoria de Distribuição, hoje pertencente à Elektro.
- **Julho/98** – Obtenção da certificação para as duas primeiras hidrelétricas da América Latina: Usina Escola de Engenharia Mackenzie (Cativara) e Usina José Erminio de Moraes (Água Vermelha). A certificação envolveu o processo de geração de energia elétrica, compreendendo desde a tomada d'água até a disponibilização da energia gerada.
- **Dezembro/98** – Certificação do Centro de Operação do Sistema (COS), em Bom Jardim, primeira certificação no Brasil, nesse ramo de atividade. Houve a certificação do processo de coordenação, supervisão e controle da operação em tempo real, dos sistemas elétrico, energético e hidráulico. Certificação da Oficina Eletromecânica em Bauru, para o processo de tratamento de estruturas metálicas para o sistema de transmissão.
- **Setembro/99** – Certificação do Laboratório Civil de Ilha Solteira, para o processo de inspeção visual de estruturas civis de barragens.

A implantação de um sistema de comunicação através de microondas na CESP, tornou-a uma das grandes “empresas de telecomunicações do país”. Esse é um sistema interno, mantido até os dias atuais e muito importante para a empresa em termos dos

conhecimentos e experiência, principalmente em um momento em que o negócio telecomunicações ganha uma nova dinâmica no país.

A área de construção das usinas e linhas de transmissão foi marcada pelo espírito desbravador/empreendedor, de pessoas como o engenheiro José Gelásio da Rocha, que coordenou todo o projeto do conjunto Urubupungá e concepção de Jupιά, Ilha Solteira e do Canal Pereira Barreto, exerceu cargos importantes na Itaipú e Eletrobrás, retornando depois à CESP como Vice-Presidente. Em entrevista ao BOLETIM memória CESP (1997, v.11, p. 6) esse engenheiro diz: “ Nós começamos a ver aquele relatório sobre o rio Paraná e comecei a mostrar, é aqui que devemos fazer a obra. Mas a situação era difícil (...) a crise daquela época põe essa de hoje no chinelo...” A partir disso foi uma luta, conforme descrito pelo Dr. Gelázio, para vender o projeto dentro da empresa, depois ao governo estadual, que considerou a obra grande demais e a seguir ao governo federal. Entretanto, mudou o governo estadual e novamente o assunto voltou a ser discutido, sendo que, após muitos estudos e cautelosamente, o Governador Carvalho Pinto decidiu pela criação da CELUSA para construir o projeto de Jupιά.

A construção de Jupιά evidenciou a necessidade de outra grande obra: a linha de transmissão de Jupιά a São Paulo, que envolveu muita pesquisa no Brasil e no exterior, em busca de inovações na área. A construção de Ilha Solteira trouxe para a engenharia nacional inovações inéditas, como o sistema de concreto resfriado, com uma capacidade de 2.700 toneladas de refrigeração, que solucionou o problema do calor de hidratação no meio dos blocos de grandes dimensões. A CESP foi a primeira a utilizar no Brasil, em 1968, o concreto resfriado. Esse know how permitiu que, nesse mesmo ano, a empresa prestasse serviços a terceiros: Ponte Rio-Niterói e barragem de Passo Fundo. Tanto as tecnologias envolvidas nesses projetos, como a capacidade de pesquisa e de busca de soluções inéditas para os assuntos técnicos da empresa, foram sendo incorporados à história da empresa, resultando em competências importantes para os dias atuais.

Trecho do discurso do governador do Estado, Laudo Natel, na inauguração de Ilha Solteira, citado por PAIXÃO (1988, p.107), aponta:

“Projeto aqui elaborado, aqui desenvolvido e com nossos recursos humanos executado, Ilha Solteira permitiu ao Brasil adquirir uma tecnologia própria e altamente sofisticada nesse tipo de obra, dando ao nosso País a posição de uma das maiores construtoras de usinas hidrelétricas em todo o mundo”.

Os projetos desenvolvimentistas pioneiros viabilizados pela CESP levaram-na a investir na urbanização das regiões, na condição de vida das famílias residentes ou recém-fixadas, e a realizar altos investimentos nas regiões impactadas pela construção das usinas, envolvendo desde o reassentamento das populações das margens dos rios, a reformulação da paisagem lesionada pelas obras, o salvamento de animais e o reflorestamento, até a infra estrutura de urbanização. A construção da Usina de Ilha Solteira exigiu da empresa o desenvolvimento de conhecimentos relativos a como projetar e construir uma cidade (Ilha Solteira), pois os núcleos urbanos não se mostravam capazes de absorver as cerca de 40.000 pessoas envolvidas na construção da usina.

Após a construção, restava outro desafio: a operação e manutenção de Ilha Solteira, que exigiu a formação da equipes através de profissionais deslocados da usina de Jupia. Essa busca de equipes em outra usina mostrou que o conhecimento não se transfere facilmente entre as pessoas, pelo simples treinamento de novas equipes, exigindo, conforme mostra o caso em análise, a transferência de equipes já experientes para operar a nova usina. Isso evidencia a proposição de PENROSE (1959) sobre a importância da existência de recursos ociosos na empresa.

Para o transporte da energia do Complexo de Urubupungá até o enorme mercado consumidor em São Paulo, um novo e grande desafio foi imposto à empresa: a construção do primeiro Linhão da CESP, a linha de transmissão em 460 kV, no percurso Jupia-Bauru-Cabreúva, com extensão de 548km e com 1.294 torres, cuja construção iniciou-se em 1967. Essa obra foi um marco de referência nacional no setor elétrico, pelas inovações técnicas efetuadas e pela decisão arrojada que significava na época.

Além dos debates e soluções técnicas envolvidos no trabalho, como as linhas atravessam propriedades rurais, houve problemas jurídicos relacionados à desapropriação de faixas de terra, questões envolvendo estradas de acesso, erosão de terrenos, travessia de cercas de propriedades particulares, cuidados com acidentes envolvendo agricultores e animais. Assim, a história da CESP, além de questões técnicas, envolve toda uma gestão de questões relativas ao ambiente em que está inserida.

No que se refere à gestão de pessoas, a construção do Conjunto Hidroelétrico de Urubupungá proporcionou a união de profissionais vindos de todos os cantos do Brasil. O grande número de trabalhadores envolvidos exigiu prioridade aos aspectos humanos e sociais, além da preocupação em construir um canteiro de obras. Nascia aí toda uma cultura para gestão de pessoas e de preocupação com a qualidade de vida desses milhares de trabalhadores deslocados para longe de suas famílias.

A preocupação recente das empresas em lidar com diversidade cultural (FLEURY, 1999 e OLIVEIRA NETO, 1999), principalmente surgida nos Estados Unidos e Canadá em função da pressão de grupos minoritários (raça, gênero, etnia) por melhores oportunidades de emprego, de certa forma foi experimentada pela CESP naquela ocasião, facilitando-lhe lidar com o assunto nos dias de hoje. Também HAMEL; PRAHALAD (1997) apontam que empresas com grande diversidade cultural em seus quadros tendem a realçar essa diversidade como fonte de inovação.

As experiências relatadas são importantes para a análise do modelo de gestão que foi sendo construído na empresa ao longo dos anos. Cabe salientar que a preocupação com a preparação técnica da mão-de-obra, já apontada em relatos referentes ao repasse de conhecimento interno e na criação de uma escola em parceria com o SENAI, foi fortalecida, em 1973, quando iniciaram-se, no âmbito da Diretoria de Operações, os primeiros Seminários Internos. Em 1974, novo seminário trouxe a apresentação de vários trabalhos técnicos que vinham sendo desenvolvidos na empresa.

A partir de 1974 incrementou-se a adoção do critério de transferir para terceiros a conservação geral das usinas, a exemplo do que já vinha ocorrendo com a limpeza das faixas de linhas de transmissão, e foi criado em Bauru um Centro de Manutenção para serviços altamente especializados. Esse Centro de Manutenção representa, nos dias atuais, um rico portfólio de conhecimento desenvolvido internamente. A importância desse conhecimento é evidenciada, considerando que muitos dos transformadores e equipamentos da empresa são antigos, não havendo muitas vezes nos fabricantes técnicos com o know how existente na CESP, para manutenção desses equipamentos.

Em 1977, houve o rompimento das barragens das Usinas de Euclides da Cunha e Limoeiro, em consequência das intensas chuvas registradas durante curto espaço de tempo. Apesar da ocorrência, não houve vítimas ou falta de suprimento de energia nas áreas afetadas. O fato envolveu prejuízos materiais à empresa e criou uma polêmica quanto aos motivos, já que a CESP tinha, junto à população, a imagem de empresa tecnicamente eficiente e responsável. As pressões havidas, levaram a empresa a constituir uma comissão, envolvendo órgãos externos e técnicos da empresa para apontar as causas do acidente.

O motivo apurado foi a não abertura, no devido tempo, das comportas. O relatório da comissão apontou que a abertura das comportas não se deu devido:

- “falta de sensibilidade para os fenômenos hidrológicos e hidráulicos da parte do pessoal diretamente envolvido na operação dos reservatórios, agravada pela inexistência de normas de operação hidráulica de emergência para a Usina de Euclides da Cunha;
- a existência das restrições operativas que interferiram nos momentos críticos da tomada de decisões;
- a incidência de fenômenos de importância com pequena probabilidade de ocorrência, mas cuja simultaneidade deve ser considerada;

- incompatibilidade entre a centralização de decisões e os métodos e processos usados na obtenção dos dados hidráulicos e hidrológicos, bem como com sua transmissão ao centro de decisões”.

Em 1978 houve uma grande evolução na operação da empresa, com a implantação de um esquema hidrológico e meteorológico de suporte à operação, tornando a empresa não só a pioneira, mas a principal empresa brasileira nesse aspecto.

A manutenção de linhas energizadas, que desde 1971 era feita à distância, através do uso de um bastão, passa, em 1978, a ser feita "ao potencial", isto é, utilizando roupas especiais, o eletricitista entra no potencial para efetuar a manutenção (toca a rede energizada). Essa é uma importante atividade na empresa, que exige rigoroso recrutamento interno do pessoal para atuar nessa área, envolvendo análise da escolaridade, capacidade técnica, exames psicológicos e treinamento interno no Centro de Treinamento da Empresa.

Em 1977 foi mudada a razão social da empresa de, Centrais Elétricas de São Paulo para, Companhia Energética de São Paulo. Em função da crise do petróleo, o objetivo era abrir a empresa para atividade em todos ramos de energia, passando a realizar pesquisas no campo de fontes alternativas. Para esses empreendimentos, firmou convênio com a UNICAMP, IPT e algumas empresas particulares. A partir disso, realizou experiências para gaseificação do carvão vegetal, da produção de metanol a partir do eucalipto e do hidrogênio eletrolítico. Em 1984, a Empresa passou a estudar novos energéticos, a partir da turfa, em São José dos Campos<sup>11</sup>.

O rol de conhecimentos que vinha sendo desenvolvido na empresa exigiu medidas que garantissem a sua memória documentária: desde a catalogação e codificação dos documentos técnicos na fonte, de forma a permitir sua identificação, até

---

<sup>11</sup> AZEVEDO (1999) alerta para o fato que muitos dos conhecimento relativo às experiências com energias alternativas foram sucateados por decisão de gestões posteriores que se desinteressaram pelo assunto.

um mínimo de estrutura para que os mesmos pudessem ser impressos e veiculados sob a rubrica da CESP. Assim, em 1983, uma Resolução de Diretoria deliberou sobre o assunto, atribuindo ao conselho editorial da empresa a competência para avaliação editorial de todas as publicações editadas pela CESP e daquelas provenientes de contratos e convênios, relatórios, monografias, coletâneas, apostilas, teses, manuais, congressos, seminários e similares, antes de fossem encaminhadas para publicação. Essa ação foi importante para permitir que a empresa tivesse conhecimento de sua situação editorial como um todo e procedesse à gestão de sua memória documentária. A partir daí, a empresa foi orientada a encaminhar toda produção intelectual ao Departamento de Administração, havendo a retenção obrigatória de um exemplar dos documentos, com a finalidade de se construir a memória documentária e assegurar o armazenamento e recuperação do material bibliográfico.

#### 4.2.4. As lideranças

A história da empresa foi marcada por grandes lideranças. Resgatá-las todas foge ao objetivo deste trabalho, mas serão citadas algumas que ajudarão a entender o perfil que a empresa foi tomando:

- **Henri Couri Aidar** – advogado, formado pela USP, foi chefe da Casa Civil durante o segundo governo Laudo Natel – 1971 a 1974. Foi advogado de Sindicatos, professor de educação de adultos em São Miguel Paulista, Diretor do São Paulo Futebol Clube por 22 anos. Esteve à frente da empresa apenas 70 dias, mas fez parte do Conselho de Administração até 1994.
- **Lucas Nogueira Garcez** – Engenheiro civil pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, doutorado em ciências físicas e matemática pela Poli – USP, professor catedrático da USP de 1948 a 1966, Vice-diretor da Poli. Foi governador paulista (eleito em 1950). Durante seu mandato (1951-

1955) criou o primeiro Plano Básico Energético do Estado de São Paulo, envolvendo a construção das hidrelétricas de Salto Grande e Limoeiro. Criou a USELPA e o Departamento de Águas e Esgotos. Em 1955 afastou-se da vida política, reassumindo suas funções de professor, engenheiro, superintendente do Banco Brasileiro de Desenvolvimento e membro da diretoria do CIESP – Centro Industrial do Estado de São Paulo. Em 1958 foi eleito para a Academia Paulista de Letras. Foi presidente da CESP de 1967 a 1975. Durante sua gestão como presidente da CESP foi um dos responsáveis pela construção de Jupia e Ilha Solteira.

- **Luiz Marcelo Moreira de Azevedo** – Foi presidente da empresa de 1975 a 1979. Nessa gestão houve mudanças profundas na empresa. As áreas meio tiveram grande valorização. Em 1976, houve a contratação da Chapiro Internacional Ltda, trazendo uma gestão participativa para dentro da empresa. (PAIXÃO, 1988, p.123). Foi membro do Conselho de Administração da Eletrobrás e da Itaipu Binacional e Ministro Interino da Indústria e Comércio no governo Castelo Branco. Durante sua gestão, a empresa ampliou a visão do negócio, passando a realizar pesquisas de fontes alternativas de energia.
- **Francisco Lima de Souza Dias Filho** – Formou-se em engenharia mecânica e elétrica pela Poli- USP. Foi professor e engenheiro encarregado do Setor de Medidas Elétricas de Laboratório que veio a tornar-se o Instituto de Eletrotécnica, anexo à USP. Foi diretor deste Instituto entre 1941 e 1951. Teve sua carreira bastante ligada ao amigo Lucas Nogueira Garcez, com quem trabalhou no governo (1951-1955), tendo participado de importantes ações na área energética do Estado. Foi presidente da CHERP, Diretor Técnico e Diretor de construções da CESP e Diretor de obras do Metrô de São Paulo, entre 1977 e 1979. Em 1979, tornou-se presidente da CESP, onde ficou até 1982. Sua gestão na CESP caracterizou-se por tantas iniciativas que chegou a despertar críticas, conforme citado no BOLETIM MEMÓRIA

CESP (1997, n. 10, p. 13). A atuação de Souza Dias foi decisiva na instalação no Brasil de multinacionais como a Voith, General Electric, Brown Boveri, Siemens e outras.

Em 1982, “encerrava-se uma fase de grandes lideranças na história da CESP” (BOLETIM MEMÓRIA CESP, 1997, n. 10, p.13). A partir de então, houve trocas constantes na Direção da empresa, envolvendo, na maior parte das vezes, pessoas externas à área energética. A partir desse período, por falta de um líder carismático e de uma visão única na empresa, cada Diretoria, de uma certa forma, passou a refletir os valores e convicções de seu Diretor. Assim, percebia-se várias “cespinhas”, como costuma-se dizer na empresa: a Distribuição, a Operação e Transmissão e a Construção. Nas áreas meio, os valores e convicções estavam atrelados aos respectivos Departamentos.

Das grandes lideranças havidas até 1982 percebe-se:

- Excelente formação técnica;
- Forte espírito científico e acadêmico;
- Forte atuação pública;
- Excelente relacionamento político e social.

Sobre a forma como a liderança intermediária era exercida e percebida pelos empregados, na área de operação e transmissão, quando da fusão da empresa, pode-se usar a fala do Jamil Fadel empregado aposentado em 1983, concedida em 1993 ao BOLETIM MEMÓRIA CESP (1993, v. 2, p. 6), a saber:

“O encarregado de operação tinha que entender de toda a operação. Como é que ele vai dar ordens para alguém se ele não entende? Os operadores na hora da dúvida perguntavam para o encarregado. Você tinha que definir, na hora, o que poderia ser feito”.

Ou na fala de Antônio Stek, aposentado pela CESP em 1973, tendo trabalhado em uma das empresas que veio dar origem à CESP desde 1947, que sobre o engenheiro declara:

“Era um alemão. Bravo, bravo aquele homem. Quando pedia alguma coisa era para fazer correndo (...) O Dr. Eloy vinha à Usina, às vezes, bem cedo; às 6 horas da manhã ele chegava, ia olhar as máquinas. Pegava um lenço branco e passava no volante da máquina. Se saísse sujeira no lenço ele chamava a atenção “está sujo isso”, ele falava baixinho, “vocês têm que zelar por isso, para produzir mais (...) tudo aqui é nosso, tem que ser bem cuidado...”. “O Pediriva (chefe) também era malcriado. Estava sempre de olho para ver se não deixavam ferramentas jogadas (...) Se ele visse algumas ele chutava... então você tinha que correr e pegar ...” (BOLETIM MEMÓRIA CESP, (1995, v..7, p.6)

Até 31/03/99, quando se deu a cisão, a CESP era a maior geradora de energia elétrica do país, tanto em potência como em produção. Em dezembro de 1996 possuía um sistema composto de 20 Usinas hidrelétricas com potência instalada de 10.233 MW e produção anual de 51.718 GWh, 12.093 Km de transmissão que transportavam 94.610 GWh/ano. Possuía, ainda, uma área de distribuição, privatizada em 16/07/98, envolvendo 228 municípios, abrangendo 129.884 km<sup>2</sup>, um total de 1.427.593 clientes e venda anual de 9.862 Gwh. Conhecer a sua história torna-se importante para o fim proposto nesse trabalho, pois permite chegar à sua base de especialização – competências atuais da empresa, assunto a ser tratado a seguir.

### **4.3. Competências Essenciais da Empresa**

Referindo-se aos conhecimentos e experiências que vão sendo formados na empresa ao longo dos anos, LOASBY (1998, p.144) afirma, em consonância com as idéias dos autores discutidos no primeiro capítulo deste trabalho: “As competências essenciais são em larga escala um subproduto de atividades passadas, que tornam possível uma variedade de atividades futuras”. Para CANTWELL (1998) a geração de conhecimento tecnológico é um complexo processo de experiência e erro que envolve

uma interação contínua entre “conhecer o quê” e “conhecer o como”. Importante nessas proposições é que a partir da história de uma empresa, chega-se à sua base de especialização – competências atuais. A análise da história da empresa relatada anteriormente mostra que suas competências essenciais foram sendo construídas ao longo de sua história.

A análise da história e o mapeamento e organização de suas competências permitem à empresa valorizar sua identidade e preparar-se para o futuro. As competências dão o poder de ação efetiva para o alcance de possíveis futuras circunstâncias e estão entre as reservas mais importantes de uma empresa. Dessa forma, a análise das competências da CESP servirão de base para a definição da estratégia corporativa e delinearão o caminho a ser traçado pela área de RH no sentido de uma efetiva gestão das mesmas.

A análise da história da CESP mostra a existência na empresa de:

- “Cultura” empreendedora oriunda da época de construção de grandes barragens e de grandes linhas de transmissão cruzando o estado,
- Preocupação com o meio ambiente e com projetos sociais, oriunda da necessidade de investir nas regiões em que se instalava,
- Capacidade de lidar com culturas diferentes, oriunda da necessidade de gerenciar pessoas vindas de todos os cantos do Brasil para a construção das grandes obras,
- Capacidade de desenvolver conhecimento próprio, originária do pioneirismo de seu negócio,
- Habilidade de padronização, de manter ambientes esteticamente bonitos e limpos e o extremo zelo em fazer cumprir normas e procedimentos, devido aos riscos envolvidos com o seu produto, bem como por estar sujeita ao controle do estado e da sociedade,
- Espírito científico oriundo de sua origem acadêmica,

- Cultura de uma empresa legalista, enquadrando-se nos diferentes sistemas que regem o setor elétrico.

Essas características e “saberes” desenvolvidos, mesmo que não possam ser considerados “competências essenciais”, conforme proposto por HAMEL; PRAHALAD (1997), são saberes importantes. Se a empresa souber agregá-los às novas tecnologias, resultarão em competências empresariais úteis à construção do futuro. Por exemplo, uma gestão que conseguir “casar” a “cultura” empreendedora com a “cultura” legalista conseguirá resultados importantes para o negócio.

As competências essenciais da CESP estão relacionadas aos três segmentos nos quais historicamente a empresa atuou: transmissão, geração e distribuição. A análise que se segue refere-se a uma análise preliminar, considerando que o processo de levantamento das competências deve ser um trabalho compartilhado entre os diversos segmentos da empresa, o que não ocorreu para o fim proposto neste trabalho. Essa primeira análise pode servir como ponto de partida para futuros trabalhos e resultou nas macro competências, apresentadas a seguir por segmento de atuação da empresa.

#### **4.3.1. No segmento de transmissão**

- A grande competência empresarial refere-se à rede instalada para transporte de energia, representando cerca de 17.300 quilômetros de circuitos, distribuídos por todo o Estado de São Paulo. A competência essencial envolvida nesse segmento refere-se à operação e manutenção das redes existentes, bem como à capacidade de construção e ampliação de novas redes. A infra estrutura garante direitos de vias para transporte de dados através de campos e cidades. Alia-se a isso, o conhecimento em telecomunicações, adquirido a partir da implantação do sistema de microondas na CESP, como sistema próprio de telecomunicações. Além da

oportunidade em termos de ampliação do negócio energia, a infra estrutura e as competências envolvidas nesse segmento significam grande oportunidade para instalação de fibras óticas para serviços de telecomunicações.

- A capacidade de realizar manutenções em redes energizadas, ao potencial ou através de inspeções aéreas utilizando helicópteros, representa para a empresa, conhecimentos que garantem a confiabilidade do sistema e que não se pode buscar no mercado. A confiabilidade do sistema é resultado da competência na operação e manutenção e representa outro importante diferencial ao segmento de transmissão.

#### **4.3.2. No segmento de geração**

Nesse segmento, uma análise preliminar da história da empresa permite extrair 3 macro competências:

- A capacidade adquirida ao longo de sua história, de lidar eficazmente com aspectos ambientais, representa importante fator para uma empresa sujeita a controles ambientais rigorosos.
- A capacidade de operar grandes usinas, de “saber” retirar da água sua capacidade máxima de energia sem colocar em risco o meio ambiente ou o sistema, aliada à localização das usinas no centro de maior consumo do país que garante mercado para toda a produção, significa para a empresa importante fator estratégico.
- Os conhecimentos técnicos de construção e operação de usinas, segurança de barragens, tecnologias de concreto e capacidade para gerenciar grandes empreendimentos, originários da CESP construtora de grandes obras, representa importante competência para uma empresa em termos de potencial para crescimento.

Cabe ressaltar que os conhecimentos herdados por uma empresa, mesmo que tradicionais, podem tornar-se importantes a partir da combinação com outras tecnologias e conhecimentos. Dessa forma, as competências referentes à construção de barragens poderão não ser úteis nesse momento para o mesmo fim que foram desenvolvidas, mas a capacidade de gerenciar grandes empreendimentos aliada ao conhecimento em linhas de transmissão, poderão representar grande valor econômico para aplicação em comunicação de dados, através da fibra ótica. Conforme aponta PRAHALAD (2000), os produtos tornam-se, cada vez mais, combinações de diversas tecnologias e saberes, como por exemplo, os automóveis são uma combinação de engenharia, eletrônica, informática e engenharia mecânica tradicional, o que reforça os argumentos em favor da importância de novas aplicações para os “conhecimentos herdados” das empresas.

#### **4.3.3. No segmento de distribuição**

Apesar desse segmento não ser objeto de nosso estudo, uma vez que a área de distribuição originária da CESP já se encontrava privatizada quando da realização deste trabalho, uma análise preliminar mostra como competências essenciais dessa área:

- Conhecimento de como operar e distribuir energia em tensões inferiores a 138kV.
- Acesso direto e a capacidade de relacionar-se com cerca de 1.600.000 clientes.
- Conhecimento em gerenciamento de contas mensais e de como fazê-las chegar ao cliente.
- Capacidade de realizar manutenção em redes energizadas (sem desligamento do sistema).
- A carteira de clientes do segmento de distribuição e a capacidade da empresa de acesso a eles através do envio de contas mensais, aliada à credibilidade obtida junto aos clientes ao longo de sua história, abre novo leque de prestação de serviços. A experiência em comercializar energia abre a

possibilidade no mercado competitivo de conquistar novos clientes, os chamados “consumidores livres”.

Além das competências mais técnicas relatadas, a história da empresa mostra a existência de uma cultura de repasse e criação do conhecimento, originária tanto do ineditismo do negócio da empresa, como das influências acadêmicas havidas em sua história. Essa é uma importante competência, considerando que a partir do conhecimento e da experiência é que novas competências são formadas e que competências que geram serviços não podem ser compradas no mercado (PENROSE, 1959 e HAMEL; PRAHALAD, 1997).

A capacidade de passar conhecimento internamente é uma competência importante para uma empresa que vivencia tão grande processo de mudança e necessita garantir a manutenção dos saberes desenvolvidos ao longo de sua história. O espírito de pesquisa da CESP poderá ser útil na articulação dos conhecimentos existentes na empresa e na criação de novos conhecimentos. Se o fato da CESP ter sido estatal por vários anos e ter ficado fora do mercado competitivo dificultou o desenvolvimento de algumas características importantes na força de trabalho, por outro lado facilitou o trabalho cooperativo e em grupo. A especificidade de sua tecnologia exigiu o desenvolvimento da capacidade de geração de conhecimento interno, importante fator de diferenciação para a empresa.

O acúmulo de experiências e conhecimentos relativos à gestão da empresa ou ligados a atividades legais, como os aspectos relativos ao meio ambiente, permitiram, à Empresa, entre os anos de 1995 a 1998, a obtenção de uma série de prêmios, tais como: Mérito Ambiental da FIESP; “Super TOP de Ecologia 1998”, da ADVB; menção honrosa do Prêmio Gestão Ambiental - Compromisso com a Empresa, da Gazeta Mercantil; menção honrosa do 2º Prêmio SENAC de Turismo Ambiental; quatro prêmios TOP de Recursos Humanos da ADVB - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil; Prêmio Ecoempreendedor, na categoria Destaque de Excelência da ERM Brasil e Revista Empreendedor. Em 1998, o Prêmio ABERJE – Associação

Brasileira de Comunicação Empresarial, com o Jornal Linha Direta; “Qualidade Brasil 1998”, edição internacional, concedido pelo Internacional Exporter’s Service; selo “Empresa Amiga da Criança” (Fundação Abrinq), nos anos de 1995 a 1999. Os conhecimentos relativos à geração, à transmissão e à distribuição de energia elétrica historicamente permitiram à empresa a obtenção de excelentes índices de desempenho entre as empresas brasileiras de energia elétrica.

#### **4.3.4. Competências a serem desenvolvidas**

A partir da história da empresa, pode-se, ainda, detectar algumas competências que não foram desenvolvidas e que são importantes em função do novo modelo do setor elétrico prever a competição entre as empresas e a licitação para ampliação do sistema, são elas:

- Gerenciamento eficaz de custos totais;
- Habilidade negocial que facilite a busca de parceiros privados para participar de novas concessões;
- Capacidade de gerenciamento em parceria com empresas privadas, uma vez que será necessário buscar parcerias para se obter fundos necessários para a expansão.

Conforme ficou evidente na discussão do referencial analítico, a forma como a gestão de pessoas acontece em uma empresa representa importante papel no desenvolvimento e manutenção das competências. No caso da CESP, é importante analisar como a empresa lidou com suas competências essenciais durante sua história. A gestão de pessoas na CESP, a ser apresentada a seguir, permite dizer que a empresa, de uma certa forma, sempre teve preocupação com suas competências técnicas e humanas, “acompanhando” as tendências e evoluções havidas em termos de gestão de pessoas. Se

não conseguiu inovar, pelo menos conseguiu evoluir, adequando-se ao progresso natural dessa área de estudo, assunto a ser tratado a seguir.

#### **4.4. Como Foram Geridas as Competências**

Importantes líderes empresariais enfatizam que suas maiores preocupações nos dias atuais não são com processos produtivos ou com tecnologia, mas sim com os recursos humanos. Isso resulta que os auxiliares mais próximos desses líderes e com quem passam mais tempo são aqueles que cuidam da comunicação e da área de recursos humanos. (CONGRESSO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS, 1999 e CONGRESSO DE COMUNICAÇÃO PARA OS RECURSOS HUMANOS, 1999).

Apesar dessa preocupação estar sendo mais destacada nos dias de hoje, a análise da história de RH na CESP mostra a existência de grande preocupação com a formação e manutenção de competências internas. Considerando que a história da gestão de uma empresa está estampada nas políticas de RH por ela adotada, esta parte da dissertação mostrará a história da área de RH na CESP. Para isso, serão utilizados dados do SEMINÁRIO CESP CONTA SUA HISTÓRIA (1987) para mostrar a história da área de RH até 1985, e a partir dessa data, serão utilizados relatórios empresariais e informações fornecidas por empregados e ex-empregados da área.

Para se entender o papel exercido pela área de RH e as políticas que foram sendo adotadas, é necessário saber que o quadro de pessoal da CESP - formado por profissões e especialidades das mais variadas, foi sendo montado por mão-de-obra interna em substituição à importação e à contratação de serviços.

Dada a diversidade de filosofia e características das empresas que compuseram a CESP, bem como a distribuição geográfica das mesmas, as ações de RH ocorreram de forma mais localizada, para atender demandas específicas. No momento de criação da CESP, a partir da fusão de diversas empresas, RH buscou assimilar os processos

operativos de cada uma das empresas, para, a seguir, estruturar suas atividades para atuar de modo a atender a demanda referente a alocação de mão de obra para uma empresa em franca expansão com a construção de grandes obras. Os primeiros registros de atividades de recrutamento e seleção na CESP remontam a 1966, primeiramente restritas às regionais de Distribuição e posteriormente para a construção de Jupia.

Em 1967, foi criado um Departamento de Relações Industriais, subordinado à Diretoria Administrativa. Em 1968, foi criado um Setor de Mão-de-Obra para cuidar do Recrutamento e Seleção na Capital, havendo, ainda, uma Assessoria que centralizava as atividades de recrutamento e seleção das regionais.

Em 1968, foi criado um Setor de Serviço Social que atendia o empregado em situação funcional e pessoal. Mais tarde, essa área passou a denominar-se Acompanhamento de Pessoal, atuando apenas em situações de natureza funcional. Em 1969, foi criada uma Fundação, com o objetivo de administrar os benefício fornecidos aos empregados.

Em 1968, foi criado um setor de Administração de Salários, que passou a realizar estudos constantes sobre níveis salariais de mercado, atualização das escalas salariais e planos de cargos técnicos, administrativos e operacionais. A área de administração de pessoal também foi estruturada pela necessidade de estabelecer procedimentos unificados para as diversas localidades que ainda mantinham procedimentos distintos, sejam quanto a horário, maneira de elaborar folha de pagamento, entre outros. Em 1968 foi rodada a primeira folha de pagamento unificada para toda a CESP.

Em 1969 teve origem o Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho, a partir de um levantamento das condições do trabalho realizado pela empresa em todas as suas Unidades. Reorganizaram-se também as CIPA's e em 1976 foi a primeira empresa do Estado de São Paulo a ter homologado o Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho junto ao Ministério do Trabalho.

A partir de 1970, a empresa começou a definir uma filosofia empresarial e estruturar-se para atender uma fase de grande desenvolvimento tecnológico e crescimento. Em meados dos anos 70, instituiu-se na empresa como um todo a primeira alteração salarial por mérito e vantagens até então não incorporadas à obrigatoriedade da empresa, como auxílio-enfermidade e férias de 30 dias. Foram criados novos ambulatórios médicos nas unidades descentralizadas, introduzindo-se o hábito e a responsabilidade dos exames médicos periódicos.

Em 1977, a Centrais Elétricas de São Paulo passa a denominar-se Companhia Energética de São Paulo, ampliando seu campo de ação. Nessa ocasião, o Departamento de Relações Industriais passou, na estrutura organizacional da empresa, para Diretoria adjunta de Recursos Humanos e Organização, ligada diretamente à Vice-Presidência Executiva. As ações de RH receberam o recurso da informática, visando agilizar e melhorar a qualidade dos serviços prestados. As relações com sindicatos e associações de empregados atingiram novos padrões pela imposição de maior participação dos empregados. O recrutamento interno passou a ser prática ativa na empresa, democratizando o acesso às vagas. O acompanhamento funcional passou a enfatizar a situação profissional do empregado.

Em 1978, foi editado o Manual de Práticas de Pessoal para uniformizar os procedimentos entre as várias unidades da empresa e levar ao conhecimento dos gerentes as normas e regulamentos da Administração de Recursos Humanos.

A partir de 1980, os sindicatos fortalecidos fazem reivindicações, num momento em que a empresa sofria rigorosa fiscalização de órgãos controladores do governo. Nessa ocasião, as pesquisas salariais ganharam importante papel na empresa. Em 1987, uma cláusula do Acordo Coletivo já previa a implantação de um plano de carreira na empresa e em 1990 houve a consolidação do plano existente até os dias atuais.

Em 1987, a área de recursos humanos, subordinada à Diretoria de Gestão Empresarial, foi desmembrada em dois departamentos: um para cuidar das atividades de

administração de pessoal e outro para desenvolvimento de pessoal. O argumento era que as ações de administração de pessoal absorviam a gerência de tal maneira que não era mais possível subordinar as ações de treinamento e desenvolvimento na mesma gerência. Cabe salientar que somente em 1995 essas duas áreas foram novamente unidas em um mesmo departamento, reiniciando-se um processo de maior unidade a área e facilitando a atuação estratégica.

Um fato marcante na história da empresa foi um grande incêndio, provocado por falha em uma luminária, que consumiu dois edifícios em São Paulo, desalojando 2000 empregados. Esse fato exigiu da empresa grandes decisões, desde providenciar instalações provisórias e reposição de equipamentos, até a recuperação de documentos. Na ocasião, faltou à direção da empresa e ao RH, a habilidade necessária para aproveitar uma crise de tal proporção e investir na reconstrução e mudança cultural, uma vez que nessa época a empresa já passava por problemas de adaptação aos novos tempos, exigindo ênfase em resultados e redução de custos.

O desenvolvimento gerencial praticado na empresa desde 1974, iniciado pelo desenvolvimento das chefias intermediárias, ganhou papel de destaque na competitividade da empresa, a partir de 1995, quando passou a ser desenvolvido através do curso “Gestão do Negócio de Energia”, realizado primeiramente em parceria com a Universidade de São Paulo (USP) e posteriormente com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Tinha como característica o fato de ser um curso de longa duração, em nível de pós graduação, com forte foro na energia como negócio e não apenas como sistema operativo.

Por se tratar de empresa pública, ao longo de sua história a CESP sofreu ingerências políticas, não podendo muitas vezes indicar o corpo gerencial, mesmo em escalões mais baixos. Entretanto, a partir de 1984 iniciou-se na Empresa uma prática de recrutamento interno tanto para cargos técnicos como para cargos gerencias. Essa prática visava tanto garantir um melhor aproveitamento de seus recursos humanos, como

impedir que cargos técnicos de importância estratégica para a empresa fossem indicados politicamente.

A partir de 1992, a empresa implantou oficialmente, a partir de uma Resolução da Diretoria, o recrutamento interno para o primeiro nível gerencial - Chefe de Setor e de Distrito. Algumas áreas da Empresa adotaram essa prática também para Gerente de Divisão, nível superior ao Setor. Essa prática conseguiu fazer frente às pressões, no sentido de impedir que pessoas não habilitadas e/ou qualificadas e usando mecanismos não naturais, tivessem acesso à carreira gerencial.

A Participação nos Resultados passou a integrar o Acordo Coletivo a partir de 1993, contemplando indicadores técnicos e de qualidade para avaliação dos resultados. Os indicadores e os índices de desempenho passaram a ser divulgados periodicamente aos empregados através do jornal institucional.

A política de remuneração para o ano de 1994 previa uma novidade na verba para movimentação de pessoal, qual seja, metade da verba a ser distribuída a título de movimentação de pessoal deveria ser destinada a bônus de desempenho, não incorporado ao salário.

A importância da empresa sempre divulgada internamente, gerando em seus empregados grande orgulho por trabalhar nela. A crença em sua capacidade é importante fator para ação, conforme apontado por PENROSE (1959) e está ligada ao espírito empreendedor da empresa. Esse sentimento pode ser resumido através de fala de um ex-diretor (SEMINÁRIO CESP CONTA SUA HISTÓRIA, 1987, p. 149):

“...nós construímos as principais hidrelétricas desse país, temos o principal sistema de operação do país, tanto em linhas e subestações como em usinas. Quem construiu isso foi a CESP. Por isso, em termos de tecnologia de construção não há dúvida que a CESP é a empresa melhor preparada.(...) Eu tenho tido a satisfação de, representando a Empresa, ser alvo constante de elogios sobre a eficácia da operação na CESP ...”.

Da história da gestão de pessoas na empresa aqui relatada, percebe-se que inicialmente, a mesma esteve voltada principalmente para o desenvolvimento de conhecimento próprio necessário ao negócio, o atendimento aos aspectos legais, e o oferecimento de benefícios diversos e boas condições de trabalho, uma vez que a peculiaridade do negócio exigia: trabalho em turno, plantões de atendimento a clientes e o deslocamento de empregados para regiões sem qualquer infra estrutura. A partir de 1992, as ações de RH estiveram voltadas a buscar flexibilidade e aumento da produtividade através da implantação da PLR, bônus por desempenho e recrutamento interno, visando incentivar o desenvolvimento do empregado e evitar as ingerências políticas.

#### **4 5. O processo de Mudança**

Sobre as mudanças na Companhia Energética de São Paulo pode-se buscar dados em SILVA (1998, p.87) que mostram que essas não começaram com a decisão de privatizar a empresa, mas a partir de 1993, como consequência de uma série de leis e decretos que alteravam o setor.

O processo de reestruturação da empresa foi intensificado a partir de 1995, envolvendo mudança na estrutura e redução do quadro funcional e de níveis hierárquicos culminando, em 1997, com as mudanças decorrentes da aprovação de um novo modelo para o setor elétrico, que previa a cisão da empresa para a privatização. Esse será o período abordado no presente trabalho.

##### **4.5.1. Primeira fase – (1995 a 1996)**

Essa primeira fase teve início em 1995, com a posse de novo Governo no Estado de São Paulo e a nomeação de outro presidente e alguns novos Diretores para a empresa. Uma das primeiras definições da nova diretoria ao assumir foi para que se reduzisse o

quadro de pessoal e para que se desmobilizassem várias áreas. A área de Recursos Humanos passou, nessa ocasião, a reportar-se diretamente à Presidência da empresa e isso, se por um lado propiciava à área uma condição maior de interferir estrategicamente nos assuntos relativos à gestão de pessoas, por outro lado, pela falta de familiaridade da nova diretoria com a empresa, demandou certo tempo até que RH conseguisse adquirir credibilidade para poder ter suas propostas de ação aprovadas.

#### 4.5.1.1. Redução do quadro

Os anos de 1995 e 1996 caracterizaram-se na CESP por intensa redução do quadro funcional, diminuição dos níveis hierárquicos e redução na estrutura. Nesse período, foram realizados programas de demissão voluntária e programas de incentivo à aposentadoria, que levaram à redução de cerca de 27% do quadro próprio existente em 1994, abrangendo 3.771 empregados. A evolução do quadro de pessoal pode ser vista na TABELA 1.

**TABELA 1 – EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL**

Função	Dez/94	Dez/95	Dez/96	% de redução (95 a 96)
Gerentes	661	369	310	53
Universitário	3.331	2.761	2.364	29
Téc./Adm.	6.539	5.620	4.851	26
Operacionais	3.320	2.891	2.555	23
<b>TOTAL</b>	<b>13.851</b>	<b>11.641</b>	<b>10.080</b>	<b>27</b>

Fonte – Relatório Escriba, 1998

Além da redução do quadro de empregados contratados em regime de CLT acima apresentada, houve redução de cerca de 4.000 trabalhadores mão-de-obra contratada. Considerando-se essa mão de obra, a redução total do quadro, no período, foi de cerca de 43%.

Para minimizar os impactos de possíveis demissões, a área de recursos humanos conseguiu a aprovação, junto à Diretoria, do primeiro programa de desligamento voluntário a acontecer em uma empresa de energia elétrica paulista e um dos primeiros a se ter notícias no país. Apesar de minimizar as conseqüências sociais da redução do quadro, o sentimento que mais marcou os empregados nessa fase foi o de traição, ou seja, eles imaginavam-se seguro, pensando que iriam se aposentar na empresa, e aí veio uma forte pressão para que se reduzisse o quadro. Na medida em que não era dito quais áreas e/ou pessoas deveriam ser atingidas, a sensação era de que não havia nenhum empregado importante para a empresa.

O sentimento de muitos que se dedicavam exclusivamente à empresa era de que haviam passado a vida inteira dedicando-se ao trabalho e agora não tinham nenhuma garantia de que viriam a ser recompensados por isso. A sensação era de que se tivessem sido menos dedicados e buscado fazer serviços fora, hoje teriam outras qualificações e seriam mais valorizados pela empresa e reconhecidos pela sociedade. Também os empregados especialistas, que se mantiveram dedicados a apenas uma tarefa, estavam em uma situação pouco confortável: só conheciam aquela atividade.

Pesquisa de BÁRBARA (1999, p. 45) sobre o desemprego encontrou como reclamo dos trabalhadores o fato de “terem sido excluídos da escola em função do trabalho” e, depois, terem sido excluídos do mercado de trabalho por não terem estudado, ou seja: “Por causa da fábrica eu não tinha horário de estudar, daí fui mandado embora por não ter o primeiro grau”.

O que se percebe é que processos de redução de empregados têm sido uma constante, tanto em empresas privadas como públicas, a partir dos anos 90, havendo argumentos a favor e contra tal prática. Alguns alegam que isso traz problemas sérios para a competitividade da empresa na medida em que, nos empregados que permanecem na empresa, as conseqüências são: falta de comprometimento, já que a empresa não se comprometeu com as pessoas quebrando o contrato psicológico, perda de confiança, sobrecarga de trabalho, estresse e incerteza em relação ao futuro. Há ainda o sentimento

de culpa em relação aos que perderam o emprego e o medo de errar que paralisa, ou seja, por medo de errar e perder o emprego, o empregado não arrisca, não inova, podendo tornar-se apático e executor de procedimentos já definidos. Mesmo os investimentos da empresa em empregabilidade não atenuam o medo da demissão (VERGARA, 1999).

Além dos programas de incentivo ao desligamento e à aposentadoria, a área de recursos humanos conseguiu propor outras ações visando prosseguir com o processo de ajuste do quadro de pessoal de forma mais ordenada e sem impactos maiores sobre o clima organizacional e na produtividade da Empresa, quais sejam: identificação dos processos, diretrizes para remanejamento de pessoal, implantação de política para acesso à carreira gerencial e repasse de tecnologia. As políticas definidas para cada uma dessas ações serão apresentadas nos itens a seguir.

#### **4.5.1.2. Identificação dos processos**

Baseou-se nas políticas e procedimentos aprovados pela Diretoria da Empresa para definição do Quadro de Referência de Pessoal. O princípio básico constituiu-se na identificação de cada processo de negócio e a seguir a identificação das funções necessárias à operacionalização das atividades envolvidas em cada um deles, bem como o nível de especialização necessário para essas funções, baseado nos requisitos de escolaridade/experiência. A partir da identificação dos processos, verificou-se a quantidade de pessoal necessária à demanda de trabalho, resultando no "Quadro de referência de pessoal da empresa". Para execução do proposto, a área de RH assessorou as gerências, cabendo a essas a responsabilidade pela definição do quadro de pessoal.

#### **4.5.1.3. Diretrizes para remanejamento de pessoal**

Também foram aprovadas pela Diretoria, juntamente com o Quadro de Referência de Pessoal, diretrizes que visavam regulamentar as migrações internas de

mão-de-obra qualificada, dentro das necessidades das áreas remanescentes, tendo em vista a ocorrência de desmobilização de áreas, envolvendo: Diretrizes para Remanejamento Interno de Pessoal, Adequação Funcional, Política de Recrutamento Interno e Seleção Pública.

- ***Diretrizes para Remanejamento Interno de Pessoal*** - visava facilitar a realocação de empregados e o aproveitamento dos profissionais qualificados remanejando-os para outros postos de trabalho da empresa. Envolveu um Banco de Dados de Transferência, para consulta sobre empregados passíveis de realocação. Ao gerente cabia a liberação do empregado potencialmente apto a ocupar postos de trabalho em áreas diversas à de sua atuação original. Os casos de solicitação de transferência por iniciativa do empregado eram precedidos por negociação entre ele e a respectiva chefia.
- ***Adequação funcional*** - Uma cláusula específica do Acordo Coletivo 96/97 previa que “nas transferências decorrentes de extinção/redução de atividades na localidade de origem, não sendo possível o aproveitamento do empregado no mesmo cargo/função, será efetuada a readaptação funcional com a conseqüente alteração, do cargo/função, compatível com as novas atividades. Haverá, mesmo no caso de rebaixamento funcional, a manutenção do salário”.
- ***Política de Recrutamento Interno*** - Esgotadas as possibilidades de preencher postos de trabalho através de remanejamento interno, seria adotado o Recrutamento Interno, aplicado pelo Departamento de RH, no âmbito da Empresa. A condução dava-se através de um Comitê formado por 3 a 5 empregados, havendo sempre a participação de um representante de RH. Mesmo que diretamente não pensado, isso garantiu de certa forma a manutenção de competências internas importantes para a empresa.

- **Seleção Pública** - Só após esgotadas as alternativas anteriores para preenchimento de postos de trabalho é que seria iniciado o processo de seleção pública para contratação externa. Para realização da seleção pública, as vagas deveriam estar previstas no Quadro de Referência autorizado pelos órgãos controladores governamentais.

#### 4.5.1.4. Política de acesso à carreira gerencial

A partir de 1995, as mudanças ocorridas na CESP, que culminaram em desmobilização de áreas, tornou necessária a previsão de mecanismos de realocação gerencial, objetivando reter mão-de-obra altamente qualificada, bem como potencializar os investimentos em desenvolvimento gerencial realizados de forma intensa ao longo dos anos na Empresa.

A Diretoria definiu que o processo para preenchimento de quadro gerencial deveria ter como critério o aproveitamento de profissionais que já tivessem ocupado posição gerencial na Empresa, e que tiveram suas áreas desmobilizadas. Seria facultado ao Presidente e aos Diretores efetuar convite para o preenchimento de função gerencial para empregados que já tivessem exercido cargo gerencial na Empresa por, no mínimo, 2 anos e somente após esgotado o processo de realocação, seria realizado o recrutamento interno envolvendo empregados que nunca tivessem ocupado nível gerencial.

Essa estratégia evidencia as proposições de PENROSE (1959) que defendia que a familiaridade de um homem com a empresa ou com um determinado grupo de pessoa aumenta seu valor para a empresa e a falta de familiaridade de um novo gerente com os assuntos da empresa, multiplica seus problemas. À medida que as pessoas que tomam decisões se familiarizam com seu trabalho e se integram com o que está sob seu controle, as soluções passam a exigir menos esforços e sua capacidade deixa de ser usada plenamente, podendo ser utilizada para outros fins. Para PENROSE (1959), se os

bens materiais e maquinários com o tempo se desvalorizam, os recursos diretivos podem tornar-se mais valiosos.

Completando as idéias de PENROSE (1959, p.52) a favor da importância da experiência, pode-se citar suas colocações sobre o grupo administrativo, quais sejam: “Um grupo administrativo é algo mais que um conjunto de indivíduos, é um conjunto de indivíduos que têm experiência de trabalhar juntos. O pessoal diretivo com experiência dentro da empresa rende serviços que não podem ser proporcionados por pessoas recentemente contratadas”. Pode-se concluir que a gestão de uma empresa não pode ser entregue a uma equipe recém formada e sem experiência de trabalhar junto, mesmo que a experiência de cada um seja adquirida em diferentes empresas. Não basta fazer uma lista de pessoal diretivo necessário para gerenciar a empresa e começar a contratar pessoas.

Acresce-se a isso, que em um processo de mudança deve-se estar atento aos seguintes fatores, também segundo PENROSE (1959):

- Em mudanças rápidas as pessoas não têm tempo para habituarem-se a trabalhar juntas e terão sua eficiência diminuída.
- Os planos de expansão de uma empresa são limitados pela dimensão do seu corpo diretivo e se todo o corpo diretivo é usado nas operações correntes, não haverá disponibilidade para a expansão da empresa.
- Qualquer expansão exige acesso e redistribuição do pessoal antigo, pois são eles que vão possibilitar a transferência do conhecimento.

#### **4.5.1.5. Repasse do conhecimento acumulado**

Visando minimizar os custos sociais da redução de seu quadro funcional, a CESP optou por incentivar o desligamento de empregados que reunissem condições para se

aposentar, resultando em 1.468 desligamentos por aposentadoria, em 1995, representando 66% dos desligamentos do período<sup>12</sup>.

Embora muitos desses empregados não tivessem interesse em se desligar da empresa, os mesmos sentiam-se pressionados pois, associado ao incentivo, havia o fato de não estarem cobertos pela Cláusula de Garantia de Emprego prevista no Acordo Coletivo de Trabalho; como consequência, não demonstravam vontade de repassar seus conhecimentos aos empregados que iriam permanecer na empresa.

A velocidade com que as aposentadorias vinham acontecendo também era, por vezes, impeditivo ao repasse de conhecimentos. Essa situação fez a empresa aperceber-se de que estava havendo uma grande perda de Know-how e uma desestruturação dos conhecimentos.

Assim, houve uma mudança na política e, ao invés de simplesmente incentivar o desligamento, passou-se a conceder um prêmio à aposentadoria, através do Programa de Preparação para a Aposentadoria, que objetivava o reconhecimento desses empregados, que tantos anos haviam dedicado à empresa e, também, a diminuição da perda de know-how.

Para aderir ao referido Programa, os interessados deviam elaborar um Plano de Repasse de Conhecimentos e programar, com a sua Chefia, o momento e para quem seria realizado esse repasse. Além do mais, havia a exigência de que se inscrevessem no Programa dentro de um período pré-definido, o que permitia à empresa realizar o mapeamento das aposentadorias previstas, com antecedência de cerca de um ano e meio.

A partir da inscrição do empregado, o Departamento de Recursos Humanos e a Chefia do empregado programavam a metodologia a ser adotada pelo empregado no

---

<sup>12</sup> Dados referentes aos demais anos não foram obtidos, mas o número de aposentadorias na empresa continuou grande em função do incentivo e das previsões de mudança na legislação previdenciária.

repassa tecnológico e a participação do mesmo em cursos e palestras que o orientariam para a nova fase de sua vida.

O Plano de Repasse de Conhecimentos era implementado com o apoio da área de RH e, quando da sua elaboração, os conhecimentos passíveis de serem transformados em procedimentos escritos deveriam ser transferidos para um relatório, ficando uma cópia em poder da área de lotação do empregado, para consulta dos substitutos, e uma cópia era encaminhada pela área de RH a um Comitê, denominado “Comitê de Desenvolvimento Tecnológico da CESP”, que o analisava, decidindo quais conhecimentos deveriam ser consolidados em Banco de Dados.

Após realização destas etapas, a Chefia do empregado atestava que o mesmo podia receber o incentivo e desligar-se da empresa. Todas essas ações objetivavam a ocorrência, de forma o mais natural possível, do processo de ajuste da empresa, garantindo, não só a manutenção das competências internas, bem como da produtividade e dos índices de qualidade. Porém, apesar dos esforços da empresa, percebeu-se ser praticamente impossível o completo repasse do conhecimento acumulado, uma vez que pode-se repassar a informação, mas a experiência pessoal só ao indivíduo pertence. (PENROSE, 1959 e NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Alia-se a isso, o fato que uma competência essencial demora de 5 a 10 anos para se formar (HAMEL; PRAHALAD, 1997), e as aposentadorias eram previstas com apenas um ano e meio de antecedência.

Considerando que o conhecimento envolve tanto informação como experiência, conclui-se que o conhecimento só será dominado pelo empregado substituto quando ele conseguir praticar a informação recebida. Essa prática é que vai torná-lo mais valioso para a empresa. A experiência pessoal provoca uma mudança nos indivíduos e a eles pertence. A experiência provoca tanto mudança no conhecimento como na capacidade de aplicá-lo e dá à pessoa sabedoria, segurança, confiança e interfere na quantidade e qualidade dos serviços que podem render para a empresa (PENROSE, 1959). Uma pessoa que desenvolveu sua atividade produtiva dentro de uma empresa pode render

serviços produtivos para essa organização que não poderia proporcionar a outra diferente, sem antes adquirir uma experiência suplementar.

Essas considerações mostram que os esforços de repasse são úteis enquanto permitem a transmissão de um conhecimento explícito, entretanto, o conhecimento tácito não pode ser repassado. Só a experiência permitirá que novos empregados desempenhem a função de forma tão produtiva quanto um empregado experiente. Todo o conhecimento que se obtém dos recursos, da estrutura, da história, das operações e do pessoal da empresa permitem que um empregado renda serviços que outros não poderiam render.

#### **4.5.1.6. Banco de dados de produção intelectual**

Dada a necessidade de desenvolver conhecimento próprio e levando em conta a cultura da CESP voltada para pesquisa, conseguiu-se consolidar um Banco de Dados de Produção Intelectual com aproximadamente 1300 referências bibliográficas formada por resumos de trabalhos técnico-científicos elaborados por seus empregados. Esse banco de dados é um dos segmentos da biblioteca da empresa, que possui no total 82.500 referências relacionadas ao setor elétrico e aos assuntos de interesse da empresa. Durante o processo de mudança, aumentou a preocupação da empresa com a consolidação e manutenção da memória técnica, sendo adotada como estratégia a orientação às chefias e às áreas que de uma certa forma acompanhavam o que estava acontecendo na empresa, como Recursos Humanos e Comitê de Desenvolvimento Tecnológico, para que os documentos desta natureza fossem encaminhados para serem consolidados no Banco de Dados de Produção Intelectual.

Essa iniciativa, apesar de não se caracterizar totalmente como uma gestão de conhecimento, demonstrou a preocupação da empresa com sua memória técnica, faltando, ainda, serem adotados mecanismos de reconhecimento ao empregado/área pelo registro

do conhecimento técnico desenvolvido. Uma primeira iniciativa adotada nesse sentido foi a divulgação das produções internas através do jornal institucional e da intranet.

Das demais ações relatadas, percebe-se que a atuação da empresa em um primeiro momento foi uma atuação mais tradicional, não exigindo da gestão de pessoas ações mais inovadoras uma vez que, por mais que o quadro fosse sendo reduzido, a empresa tinha mecanismos que permitiam garantir um empregado antigo em cada função, uma vez que estava previsto nos programas de desligamento voluntário e incentivo à aposentadoria que era prerrogativa da empresa a liberação ou não do incentivo para o desligamento do empregado e quando esse deveria ocorrer. Com esses procedimentos, a empresa poderia prorrogar a permanência do empregado na empresa enquanto lhe fosse conveniente.

O processo de mudança ocorrido na empresa a partir de então foi consequência de alterações externas não previstas e exigiu da empresa uma evolução na maneira de pensar a gestão de pessoas. Para facilitar a análise proposta neste trabalho, esse novo período de mudança foi aqui denominado de “segunda fase” e será apresentado a seguir.

#### **4.5.2. Segunda fase da mudança na CESP**

Se nos dois primeiros anos e meio da mudança, muita coisa já havia sido feita na empresa, dando a sensação de que a fase mais difícil já havia passado, no final do primeiro semestre de 1997, a aprovação do novo modelo para o setor elétrico resultou na decisão de dividir a empresa para privatização. Isso desencadeou um novo processo de mudança, envolvendo a cisão da CESP por atividades - Geração, Transmissão e Distribuição e trouxe grande repercussão no clima organizacional, considerando as consequências que poderia trazer para a empresa. As questões básicas discutidas entre os empregados eram: A empresa teria competências suficientes para garantir a operacionalização de 3 empresas independentes? Quais seriam os critérios para alocação dos empregados nas diversas empresas?

As ações da empresa visavam concretizar a cisão do ponto de vista dos ativos, dos recursos humanos e ao mesmo tempo garantir a manutenção de um clima organizacional que possibilitasse a continuidade das empresas. A proposta foi desenvolvida internamente, tendo em vista que processos desse tipo não eram conhecidos e nem tem sido prática das empresas, uma vez que a tendência tem sido fusões entre empresas e não cisão.

#### 4.5.2.1. Preparação para a cisão parcial da CESP

O processo de cisão foi conduzido pela diretoria da empresa e envolveu as seguintes fases:

- Definição da estrutura organizacional de cada empresa e atividades chaves de cada área.
- Definição, pela Diretoria, dos postos gerenciais das novas empresas.
- Definição, pelo corpo gerencial, das funções e níveis de especialização das atividades necessárias para suas áreas, resultando no “Quadro de Referência” de cada empresa.

O processo de definição das atividades chave e postos de trabalho para as áreas de recursos humanos de cada empresa resultou nos dados apresentados na TABELA 2. A análise qualitativa desses postos teve como base as atividades chave, estabelecendo-se as funções necessárias à operacionalização das mesmas, bem como o nível de cargo, baseado nos requisitos de escolaridade/experiência. Uma vez que não havia mão-de-obra para garantir o preenchimento de todo o quadro necessário, buscou-se compatibilizar o pessoal disponível com a demanda de trabalho esperada em cada atividade. A TABELA 3 apresenta os resultados da análise para a área de recursos humanos.

**TABELA 2 - ATIVIDADES CHAVE E POSTOS DE TRABALHO  
NECESSÁRIOS POR EMPRESA**

Atividades chave	Postos de Trabalho		
	Distribuição	Transmissão	Geração
Gerentes	3	4	4
Comunicação de RH	0	1	1
Controladoria	0	1	1
Folha de pagamento	7	9	9
Infra-estrutura Centro Treinamento Bot.	0	11	0
Infra-estrutura Centro Treinamento I.S.	2	0	7
Movimentação de pessoal	1	1	1
Planejamento de gestão de RH	0	0	1
Planejamento de remun/benefícios	1	2	2
Posto Prisma	0	0	1
Previdência	2	2	2
Processos da Lei 4819/58	0	4	0
Processos Trabalhistas	1	2	2
Provimento de Recursos Humanos	1	1	2
Relações do Trabalho	1	2	2
Relações Sindicais	1	1	0
Saúde ocupacional	1	2	6
Segurança do trabalho	1	3	3
Serviço social	1	1	1
Suporte de informática	2	3	3
Treinamento e Desenvolvimento	14	16	20
Secretaria	1	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>69</b>	<b>73</b>

Fonte - SUTO, D.S.; AGARELLI, S.V.; GRANJA, M.R. e COSTA, M.M.-1998.

TABELA 3 - ANÁLISE QUALITATIVA DA MÃO-DE-OBRA<sup>13</sup>

ATIVIDADE	FUNÇÃO	NÍVEL	EMPRESA		
			D	G	T
Comunicação de RH	Comunicação de RH	Técnico	0	1	1
Controladoria	Assist. Setorial Financ.	Técnico	0	1	0
	Consultoria de Gestão de RH	Especialista	0	0	1
Folha de Pagamento	Análise de FP/Encargos Sociais	Analista	1	1	0
	Controle de frequência	Analista	0	0	1
	Análise/Processamento/desen. de FP	Analista	0	2	1
	Processa/desenv. de FP	Técnico	2	1	2
	Controle de Rotinas de Pessoal/Folha	Técnico	2	2	2
	Auxílio de Rotinas de Pessoal	Auxiliar	0	1	0
	Controle de Rotinas de Pessoal/Cadastro	Técnico	2	2	3
Gerencial	Gerente de Departamento	Gerencial	1	1	1
	Gerente de Divisão	Gerencial	2	3	3
Infra-estrutura Botucatu	Manutenção do Centro de Treinamento	Téc/Of/Ajud	0	0	1
Infra-estrut. Ilha Solteira	Manutenção do Centro de Treinamento	Tec/Of/Ajud	2	7	0
Moviment. de Pessoal	Análise de Movimentação de Pessoal	Analista	1	0	1
	Controle e Proces. de Análise de Pessoal	Técnico	0	1	0
Planej. de Gestão de RH	Planejamento de Gestão de RH	Especialista	0	1	0
Planej. de Rem. e Benef.	Analista de Remuneração e Benefícios	Analista	1	0	0
	Planejam. de Remuneração e Benefícios	Especialista	0	2	2
		Técnico	0	1	0
Posto Prisma	Atend e Proces. de Benefícios Previdenc.	Analista	0	1	0
Previdência	Análise de Benefícios Previdenciários	Analista	2	1	1
	Atend e Proces. de Benefícios Previdenc.	Técnico	0	1	1
Processos Lei 4818/58	Análise de Processos	Analista	0	0	1
	Controle de Processos	Técnico	0	0	3
Processos Trabalhistas	Análise de Reclamações Trabalhistas	Analista	1	1	2
	Controle de Reclamações e de Audiências	Técnico	0	1	0
	Análise/Pareceres Trabalhista	Analista	0	1	0
Provimento de R H	Suporte Admin. ao Provimento de RH	Técnico	1	1	0
	Administração de Provimento de RH	Analista	0	1	1
Relações do Trabalho	Consultoria de Relações do Trabalho	Especialista	0	1	2
	Implem. de projetos de Relaç. do Trabalho	Analista	0	1	0
Relações Sindicais	Relac. Com Sindicatos/Entidades Internas	Analista	1	0	1
	Relac. Com Sindicatos/Entidades Internas	Técnico	1	0	0
Saúde Ocupacional	Médico do Trabalho Coordenador	Especialista	0	0	1
	Médico do Trabalho	Especialista	1	2	0
	Enfermagem do Trabalho	Técnico	0	1	0
	Recepção Ambulatorial	Técnico	0	1	1
	Controller Med/Seg/Odonto	Analista	0	1	0
	Motorista de ambulância		0	1	0
Secretaria Geral	Secretária	Técnico	1	3	3
Segurança Trabalho	Análise de Riscos e Prev. de Acidentes	Analista	1	1	1
	Prevenção de Acidentes do Trabalho	Técnico	0	1	1
	Apoio Admin. à Segurança Trabalho	Técnico	0	1	1
Serviço Social	Assistente Social	Analista	1	1	1
Suporte Informática	Suporte aos negócios de RH	Analista	0	0	1
	Suporte técnico aos negócios de RH	Técnico	2	3	2
Trein. e Desenvolv.	Treinam. adm./comport./informática	Analista	2	1	2
	Treinam. adm./comport./informática	Técnico	4	4	3
	Treinamento Técnico	Analista	3	3	2
	Treinamento Técnico	Técnico	7	1	3
	Treinamento Gerencial	Analista	0	1	2
	Controle de T&D	Analista	0	1	1
	Controle de T&D	Técnico	0	6	3
Suporte Administrativo	Auxiliar	0	1	0	

Fonte - SUTO,D.S; AGARELLI, S.V.; GRANJA, M.R. e COSTA, M.M.-1998.

<sup>13</sup> Dados referentes a 1997, tendo passado por redução de quadro, conforme mostrado no item 4.5.3.2.

O que se percebe é que, embora não tenha sido feito um levantamento das competências, a empresa procurou suprir a operacionalização das novas empresas a partir da definição das atividades chave, bem como das funções e experiência necessária para cada função. Na primeira fase da mudança, anteriormente relatada, a empresa tinha mecanismos que garantiam a manutenção de pelo menos um empregado experiente em cada função. Esse não foi o caso na fase de cisão, onde muitas funções ficaram descobertas, exigindo novas ações em termos de minimizar os impactos que isso poderia trazer para a competitividade das novas empresas.

Para o preenchimento do quadro de pessoal definido para cada uma das empresas, a área de Recursos Humanos propôs parâmetros/critérios para serem utilizados pelas Diretorias para alocar o pessoal por empresa, ficando a responsabilidade pela alocação dos recursos humanos nas Diretorias. O primeiro passo para a alocação dos profissionais envolveu o agrupamento dos empregados em cada atividade, por função e nível de cargo. Isso significava uma análise do cargo e experiências de cada empregado, classificando-o no agrupamento cujas funções estivesse desenvolvendo no momento.

Definido o agrupamento ao qual o empregado pertencia, haveria a tarefa de alocá-lo por empresa. Assim, cada empregado recebeu um impresso onde era indicado o agrupamento ao qual o mesmo pertencia e dentro desse agrupamento o mesmo indicava em qual das empresas queria ficar. De posse desse documento, a chefia alocava o empregado na empresa escolhida. Em caso de haver empate na escolha, os chefes atuais deveriam contatar cada agrupamento de empregados em busca de consenso. Na impossibilidade de consenso, adotar-se-iam critérios gerais de desempate, na seguinte ordem de prioridade:

- Tempo que o empregado possui no nível de cargo que ocupava, no momento (especialista, analista, técnico ou auxiliar),

- Contagem de tempo a partir do ano de conclusão do curso exigido ao exercício do cargo atual,
- Especialização e experiência na função concorrente,
- Tempo de serviço prestado à CESP,
- Lotação em área corporativa descentralizada.

Os empregados com previsão de aposentadoria no ano seriam automaticamente alocados nas empresas de Geração e Distribuição a serem privatizadas, uma vez que não é política da empresa pública, por uma questão social, manter em seus quadros empregados com tempo para aposentadoria. Acresce-se a isso o fato que o processo de reposição de mão-de-obra em uma estatal é caro e moroso, pois depende de seleção pública, conforme legislação vigente, o que por si só justifica a não manutenção de aposentados no quadro da empresa estatal.

Empregados cuja atividade ou função fossem claramente identificáveis, compatíveis e necessárias na futura subsidiária seriam automaticamente transferidos para a mesma, independente de sua opção. Esse também foi o caso de áreas e unidades inteiras que foram alocadas em uma dada empresa em função de estarem ligadas às usinas ou às unidades de distribuição que haviam sido definidas para aquela empresa. Assim, a divisão ocorreu de forma mais acentuada nas áreas corporativas, que precisaram garantir mão-de-obra para as 5 empresas.

Cabe salientar que o interesse maior dos empregados era pela empresa de transmissão – CTEEP, pois a mesma iria continuar em poder do estado por mais tempo, o que dava mais segurança quanto à garantia de emprego. Nessa empresa ficaram os empregados mais antigos de cada função (primeiros a escolherem a empresa), exceto aposentados, a quem não era permitido permanecer na estatal. O segundo fator de escolha dos empregados era a localização física da empresa a ser criada e a permanência na própria CESP. O processo de escolha dos empregados mostrou a insegurança que reinava entre eles e a dificuldade em mudar.

Esse processo, em um primeiro momento, resultou efetivamente na criação da empresa de Distribuição, denominada Elektro – Eletricidade e Serviços, que foi privatizada em julho de 1998. Durante a preparação para a cisão e privatização foi fundamental a ação de RH que levou a direção da empresa a aprovar um amplo programa de preparação para a transição, relatado a seguir.

#### **4.5.2.2. Programa de apoio às mudanças/preparação para a transição**

Esse programa teve início no final de 1997, com o objetivo de dar suporte psicossocial e profissional aos empregados, a fim de manter a produtividade em níveis que não pusessem em risco o desempenho da organização e auxiliar o processo de transição para a privatização. Foi desenvolvido com profissionais externos à empresa e contemplou três segmentos de atuação:

- Projeto de Qualidade de Vida – Aspectos Físicos e Psicológicos do Stress;
- Aconselhamento de Carreira;
- Sensibilização para a mudança/Abertura e Implantação Estratégica de um Negócio/ Assertividade Profissional – Habilidade de Comunicação e Persuasão.

Esses três segmentos foram desenvolvidos através dos cursos: Sensibilização para a mudança, Aspectos físicos e Psicológicos do *Stress*, Assertividade Profissional, Implantação Estratégica de um Negócio e Apoio e Reposicionamento Profissional. Ao mesmo tempo que o primeiro evento visava preparar o empregado para a mudança, fornecendo-lhe informações sobre uma nova realidade mundial e empresarial, o 2º evento visava prepará-lo psicologicamente para enfrentar esse novo contexto e as mudanças que se desencadeavam na empresa. Os demais cursos estavam voltados à questão profissional, preparando o empregado para uma nova realidade, fosse ela interna

ou externa à empresa. As chefias foram orientadas a incentivar a participação dos empregados, havendo 3760 participações, conforme apresentado na TABELA 4.

**TABELA 4 - PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A MUDANÇA – PARTICIPAÇÕES**

Evento/curso	Carga horária	Nº de participantes
Sensibilização para a Mudança	8	1.495
Aspectos. Físicos e Psicológicos do Stress	8	1.505
Assertividade Profissional	16	198
Implantação Estratégica de um Negócio	24	234
Apoio e Reposicionamento Profissional	20	328
<b>TOTAL</b>		<b>3.760</b>

Fonte – Relatórios Gerenciais

Um projeto desse porte justifica-se pois, conforme mostra BÁRBARA (1999, p.30), o discurso ideológico aponta que o desemprego é causado por falta de qualificação (formal ou técnica) do trabalhador. Por sua vez, este responsabiliza-se de não ter estudado o suficiente e, vendo-se frente à ameaça de desemprego, sofre duas vezes: uma pelo medo do desemprego e pelas ameaças que essa situação traz e, outra, “por colocar-se como responsável por sua própria situação”.

Alia-se a isso o fato de que, se um processo de mudança não for bem trabalhado, gera reações contrárias que impedem seu avanço. Estudos de SOUZA (1995) sobre o processo de reorganização pelo qual passaram empresas no Estado de São Paulo, principalmente a partir da década de 90, constataram que os obstáculos para a reorganização das empresas estavam relacionados a:

- Barreiras impostas pela média gerência, que se recusava a “mudar o que sempre deu certo” e que não estava preparada para gerenciar mudanças;
- Dificuldade para avaliar e recompensar a participação dos empregados;
- Falta de tradição no trabalho em equipe;

- Terceirização de funções como manutenção, RH, telefonia e outras inerentes à adoção e implementação de inovações, trazendo algumas dificuldades: como motivar e integrar aos objetivos da empresa pessoas sob diferentes tipos de contratos e de várias empresas? Como administrar o clima de insegurança provocado pelo silencioso “processo seletivo” decorrente da terceirização. Como preservar a cultura da empresa. Tais questões levaram inclusive uma das empresas pesquisadas a desacelerar e reverter parte dos programas de “terceirização”, pois o clima de insegurança acabou por comprometer áreas-padrão em qualidade).

O que se constatou na CESP foi o resgate da auto-confiança, por parte dos empregados que participaram do programa de Preparação para a Transição. O referido Programa alertou-os sobre a necessidade de mudarem em alguns aspectos e mostrou alternativas nessa direção. Muitos empregados ficaram inibidos em participar dos cursos, por acharem que com isso estariam demonstrando interesse em deixar a empresa ou demonstrariam dificuldades em acompanhar as mudanças exigidas pelos novos tempos.

O período de mudança trouxe um sentimento de insegurança e desconfiança em termos das ações desenvolvidas pela empresa. Quebrou-se a relação de confiança existente até então, e os empregados passaram a imaginar a existência de objetivos outros nas ações da empresa, além daqueles expressos por esta. Ações relativas à gestão pela qualidade ficaram prejudicados nesse período, como foi o caso dos descartes previstos nos 5's, pois esses estavam sempre relacionados à redução de pessoas, redução de espaço físico e conseqüentemente redução de custos. O gerenciamento da rotina também foi associado à redução de pessoas.

Frente à situação existente, o resgate da confiança do empregado exigiu tempo e a insegurança foi minimizada pelas demais ações desenvolvidas pela empresa, destacando-se uma cláusula do ACORDO Coletivo da CESP (1996) que previa:

“nas transferências decorrentes de extinção/redução de atividades na localidade de origem, não sendo possível o aproveitamento do empregado no mesmo cargo/função, será efetuada readaptação funcional com a conseqüente alteração do cargo/função, compatível com as novas atividades. Haverá, mesmo no caso de rebaixamento funcional, a manutenção do salário”.

A necessidade de se colocar uma cláusula no Acordo Coletivo para firmar um compromisso que a empresa sempre teve com os empregados ao longo de sua história, ou seja, treinamento e aproveitamento da mão-de-obra interna sempre que possível, evidencia a quebra de contrato psicológico que um processo de enxugamento do quadro de pessoal provoca.

Se, por um lado, muitos empregados necessitaram do apoio da empresa para partirem em busca de mudança, outros tiveram o seu próprio “medo e insegurança” como importantes fatores desencadeadores dessas mudanças. GAUDÊNCIO (1995) mostra que uma certa dose de medo é necessária para produzir mudanças e para impor limites. Uma das funções do medo é alertar o indivíduo para uma situação de perigo e preparar o corpo para a ação. Entretanto, deve haver um equilíbrio entre medo e agressividade, pois se o medo for maior que a agressividade, o indivíduo se imobiliza. Importante para enfrentar a situação que está causando medo é a habilidade em enfrentar essa dificuldade. As ações que a CESP buscou desenvolver nesse período tinham como objetivo minimizar os impactos no clima organizacional, impedindo que o medo e a insegurança atingissem um nível tal que paralisasse os empregados ou trouxesse conseqüências maiores para a produtividade.

#### **4.5.2.3 - Treinamento e desenvolvimento**

A redução do quadro de pessoal trouxe como conseqüência a necessidade de ampliação das funções, exigindo empregados capazes de atuar em diversas atividades, já que muitos postos de trabalho haviam ficado vagos. Ao mesmo tempo, a opção feita pela CESP de promover a redução principalmente através de aposentadoria trazia, ainda,

como consequência a perda de profissionais experientes e *know how*. A intensificação de ações de treinamento e desenvolvimento foram necessárias, também, para fazer frente à quebra de competência que a cisão envolveu, uma vez que as competências destinadas a cada uma das novas empresas não foram suficientes. Historicamente, os investimentos em treinamento na empresa sempre foram condizentes com as melhores práticas no cenário nacional e um dos pontos altos da política de RH, o que tornou fácil a tomada de ação rápida nesse sentido. A política de Treinamento e Desenvolvimento desenvolvida pela empresa foi baseada em quatro focos:

- Qualificação para as funções atuais, ou seja, habilitar os empregados na melhoria do exercício de suas funções atuais em função da necessidade de aumento da produtividade individual decorrente do enxugamento do quadro;
- Inovações tecnológicas ou legais, ou seja, a incorporação de novos conhecimentos e habilidades em consequência da introdução de novas tecnologias ou mudanças em leis. O setor elétrico, por força de lei, por se tratar de serviço essencial e pela sua história relacionado ao fomento do desenvolvimento do país, sempre teve a obrigação de se manter atualizado, o que facilitou o processo de mudança. Os investimentos em tecnologia e inovação sempre estiveram presentes na empresa, garantindo o conhecimento da tecnologia pelos empregados.
- Estratégico de Mudança. As ações de treinamento voltadas para esse foco visavam a implantação de mudanças gerais definidas pela Diretoria, como Qualidade Total, Reengenharia Organizacional, novos sistemas, e preparação para enfrentar o novo cenário que se delineava para o setor elétrico, bem como encarar a energia elétrica como um negócio e não mais como uma obrigação do estado.

- **Estratégico de Desenvolvimento.** Visava preparar os empregados para o desempenho de funções decorrentes de novas tecnologias, principalmente informática, internet e descobertas ou mudanças diversas ou para o exercício de funções novas ou mais complexas, em função da rotatividade interna que o processo de mudança provocou.

Dentro dessas categorias, de janeiro/95 a dezembro/98, a CESP desenvolveu 1.501.044 homens x hora treinamento, conforme mostra a TABELA 5.

**TABELA 5 - TREINAMENTOS DESENVOLVIDOS DE JANEIRO/95 A DEZEMBRO/98**

<b>CATEGORIA</b>	<b>HOMENSxHORA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
Qualificação	942.499	20.360
Inovações	103.287	6.858
Estratégico de Mudanças	340.680	14.322
Estratégico de Desenvolvimento	114.578	6.200
<b>TOTAL</b>	<b>1.501.044</b>	<b>47.800</b>

Fonte – Relatório Escriba

#### 4.5.2.4 – Desenvolvimento de gestores

Embora desde 1974 houvesse na empresa a preocupação com o desenvolvimento dos gestores, em 1995 o programa passou a ter como premissa o fato da energia elétrica passar a ser vista como um negócio e não como um dever do estado. Os executivos foram desafiados a criar condições para o desempenho dos que estavam abaixo e as pontas foram desafiadas a desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe. O desenvolvimento dos gestores envolveu dois tipos de ações de treinamento e desenvolvimento (T&D), uma destinada aos executivos e outra aos supervisores.

O programa do curso Gestão do Negócio de Energia Elétrica, destinado aos executivos, teve característica de pós-graduação, inclusive com obrigatoriedade de monografia ao final do curso e abordou o conteúdo apresentado no QUADRO 7.

**QUADRO 7 - PROGRAMA DO CURSO – GESTÃO DE NEGÓCIO DE ENERGIA ELÉTRICA**

<b>Gestão Estratégica:</b> Aprender a Aprender Estratégias e o Negócio de Energia O Planejamento de Negócios Energéticos por concessionária privada. Energia como Negócio. Gestão de Mudanças. Gerenciamento de Empreendimentos.
<b>Modelos Institucionais:</b> Globalização e Mercosul Estado e Energia Dinâmica das Privatizações Economia Brasileira para Empresas Política e Gestão Ambiental
<b>Aspectos Jurídicos:</b> Direito Empresarial Licitações e Gestão de Contratos Vertentes da Qualidade Total
<b>Tecnologia de Informações</b>
<b>Operações e Logística</b>
<b>Gestão de Pessoas:</b> Ética e Valores Negociação Gestão de Pessoas Desenvolvimento de Equipes
<b>Gestão Financeira:</b> Administração de Custos e Controle Gerencial
<b>Marketing</b>

Fonte – Centro de Treinamento de Botucatu

O programa para desenvolvimento dos supervisores passou a ter como característica o desenvolvimento contínuo, iniciando-se pelos módulos apresentados no QUADRO 8.

**QUADRO 8 - PROGRAMA DO CURSO ENERGIZANDO AS BASES**

<b>Módulo</b>	<b>Conteúdo</b>
I	Conhecimento da Empresa
II	Ênfase no cliente
III	Legislação Básica
IV	Obtenção de Recursos
V	O papel da chefia em períodos de transição
VI	Organização do trabalho em equipe
VII	Solução de problemas

Fonte – Centro de Treinamento de Botucatu

**4.5.2.5. Bolsas de estudos**

A partir de 1998 foi constituído, através de uma parceria empresa/empregado, um fundo financeiro voltado a programas de desenvolvimento e concessão de bolsas de estudo. Nesse ano, foram concedidas 175 bolsas, conforme demonstrado no QUADRO 9, sob a forma de reembolso parcial das mensalidades pagas pelos empregados em cursos regulares e reconhecidos, de 1º, 2º e 3º graus. O assunto foi definido em cláusula do Acordo Coletivo e teve como objetivo estimular o auto-desenvolvimento.

**QUADRO 9 - BOLSAS DE ESTUDOS CONCEDIDAS**

<b>Ano</b>	<b>Número de Bolsas</b>	<b>Valor total das bolsas</b>
1998	175	R\$ 372.000,00

Fonte – elaboração própria

#### 4.5.2.6. Programa de Incentivo à Participação - PIP

A nova Diretoria da empresa vinha percebendo o corpo funcional apático e pouco participativo. Por outro lado, uma pesquisa de clima organizacional apontava o interesse dos empregados em contribuir mais com a empresa, sugerindo e opinando, interesse que era reforçado pelos dirigentes sindicais que, com frequência, traziam à Direção da empresa o sentimento dos empregados. Assim, foi implantado o Programa de Incentivo à Participação, objetivando não só aumentar o nível de participação e comprometimento dos empregados, mas também obter vantagens econômicas e melhoria de serviços.

O referido programa foi desenvolvido através de ampla campanha de sugestões e teve, como característica diferenciadora, a classificação das mesmas em duas categorias: aquelas voltadas ao aumento de receita, melhoria do atendimento ao cliente e redução de despesas e as voltadas à melhoria da qualidade de vida, da satisfação e do moral. Essa distinção visava incentivar o empregado a pensar em ações voltadas à melhoria do moral e do clima organizacional, importantes questões nesse momento.

Como resultado obteve-se 838 sugestões voltadas ao aumento de receita, melhoria do atendimento ao cliente e redução de despesas e 319 sugestões voltadas à melhoria da qualidade de vida, da satisfação e do moral. Das sugestões recebidas, 27 tratavam-se de invento, sendo 11 com potencial de patenteamento. Num período de dois meses as sugestões foram analisadas pelas áreas cujo assunto estava afeto e dado retorno ao empregado quanto à viabilidade ou não da sugestão.

Esse programa mostrou que quando estimulados a participar, os empregados apresentam alto índice de respostas, o que evidencia a permanência da cultura empreendedora e de pesquisa desenvolvida na empresa. O número de sugestões voltadas ao aumento de receita, melhoria do atendimento ao cliente e redução de despesas foi uma clara demonstração da preocupação dos empregados com o futuro do negócio.

#### 4.5.2.7. Comunicação

O processo de comunicação dentro da estratégia organizacional resulta na obtenção de melhores resultados dos recursos disponíveis. Conforme apontado por CÂMARA; GUERRA; RODRIGUES (1997) a comunicação interna tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência do que é a empresa, comum a todos os trabalhadores. A partir desse quadro de referência, consolida-se a identidade organizacional e, em paralelo, permite ao empregado entender o que é a empresa, dando-lhe referência para o seu comportamento.

Um processo de comunicação deve envolver alguns princípios, conforme apontado por DAVIS (1999, p.168): deve-se contar às pessoas aquilo que vai afetá-las (interesse no emprego), deve-se contar às pessoas o que elas querem saber, em vez de dizer simplesmente o que se quer que elas saibam (interesse no emprego e no social) e deve-se contar logo, antes que as pessoas fiquem sabendo por outras vias (*timing*).

A comunicação na empresa deve, ainda, levar em conta que muitos grupos podem ser isolados do processo de comunicação tanto formal como informal. Estudos de campo de DAVIS (1999) mostraram que na empresa estudada os motivos de isolamento de grupos do processo de comunicação eram: separação geográfica, associação de trabalho (estando fora dos procedimentos principais ou no final deles); isolamento social e nível organizacional (quanto mais baixo o nível de um grupo maior a tendência a se isolar).

Considerando que questões como a separação social ou geográfica nem sempre podem ser eliminadas, deve-se adotar ações para compensar isso, por exemplo, incrementar a comunicação formal para pessoas que se encontram em prédios separados e organizar pausas informais para que as pessoas que trabalhem isoladas tenham contato maior com outros empregados. Na CESP, este era um fator a ser considerado, uma vez que a empresa atuava em grande número de municípios do Estado.

É importante, ainda, que o gerente compreenda a rede informal e descubra novas maneiras de integrar as atividades dessa rede aos objetivos da empresa. Tanto é incorreto tentar eliminá-la, como ignorá-la. O gerente deve, pois, analisá-la e conscientemente tentar influenciá-la. Partindo-se dessas constatações, o processo de reestruturação da CESP exigiu a intensificação do processo de comunicação, envolvendo:

- **Jornal Interno – Linha Direta**<sup>14</sup> – que era quinzenal, passou a circular semanalmente, às quartas-feiras, com linha editorial que enfatizava os assuntos corporativos e de RH. O Conselho Editorial passou a atuar efetivamente com a participação de representantes das diversas diretorias e de RH. Foram eliminados todos os jornais existentes nas localidades, uma vez que a comunicação passou a ser um assunto estratégico da empresa. O Jornal Linha Direta teve importante papel no processo de mudança, levando ao empregado informações sobre o processo que estava acontecendo.
- **Linha Direta Especial**<sup>15</sup> Quando a situação exigia, o Linha Direta circulava como uma edição extra. Normalmente, isso ocorria durante o processo de negociação coletiva, onde era necessária a circulação diária, ou quando havia assuntos que não podiam esperar pela edição normal ou pela necessidade de enfatizar o assunto a ser divulgado, por exemplo: mudanças de prédio, decisões estratégicas, divulgação de programas, tipo: aposentadoria ou demissão voluntária.
- **Central de Informações de RH** – tratava-se de linhas telefônicas disponibilizadas aos empregados, às quais eles poderiam recorrer para ter suas dúvidas relativas a RH esclarecidas. Outro importante papel dessa Central foi prestar informações sobre a localização física dos empregados, já que o processo de mudança envolveu mudanças de telefone e/ou localidade.

---

<sup>14</sup> Atividade sob a responsabilidade do Departamento de Comunicação.

<sup>15</sup> Atividade sob a responsabilidade do Departamento de Comunicação.

- **Central de Atendimento de RH** – tratava-se de uma central da área de RH, preparada para atendimento pessoal ao empregado, prestando informações principalmente em assuntos afetos à contagem de tempo de serviço e aspectos diversos relacionados à aposentadoria, que mais dificilmente seriam esclarecidos por telefone.

A escolha dos jornais como veículos de comunicação em massa permitiu que se atingisse rapidamente os empregados das diversas localidades, tratando-se ao mesmo tempo de veículo rápido e democrático. Além do sistema de distribuição eficiente desenvolvido pela empresa ao longo dos anos, os recursos da informática permitiam que se encaminhasse os boletins urgentes através da rede de computadores, havendo, nas localidades, pessoas responsáveis por reproduzi-los e distribuí-los por toda empresa em tempo real. As linhas telefônicas e a Central de Atendimento foram importantes meios para permitir o acesso do empregado às informações mais individualizadas referentes à gestão de pessoas.

Todas essas ações representaram uma evolução na maneira de pensar a gestão de pessoas na empresa, fazendo com que a área de RH fosse ganhando mais credibilidade junto à alta administração pelos resultados que vinham sendo obtidos em termos de manutenção da produtividade e resultados operacionais e de serviço. Entretanto, a instabilidade vigente no setor elétrico resultou em mais uma definição de grande impacto para a empresa, que foi a divisão da geração em três empresas, assunto a ser tratado a seguir.

#### **4.5.3. Terceira fase - Cisão Parcial da CESP**

Após a privatização da Elektro, foi decidido pelos órgãos controladores, a cisão da empresa de geração em 3 empresas. Assim, de janeiro/99 a abril/99 os esforços da Empresa estiveram voltados para a cisão parcial da CESP. No total, a partir da CESP foram criadas quatro Empresas, mantendo-se, ainda, a CESP com parte dos seus ativos.

Primeiramente, em maio/98, foi oficialmente criada a Elektro – Eletricidade e Serviços (empresa de distribuição de energia) – privatizada em 16 de julho de 1998. Em abril de 1999, foram criadas as seguintes Empresas: Companhia de Geração de Energia Elétrica Paranapanema (privatizada em 28 de julho de 1999), Companhia de Geração de Energia Elétrica Tietê (privatizada em 27 de outubro de 1999), e Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista (CTEEP).

A partir de 31 de abril de 1999 as quatro empresas (Tietê, Paranapanema, CESP e Transmissão/CTEEP – nomes pelos quais passaram a ser chamadas internamente), ainda sob o controle do Estado, passaram oficialmente a funcionar de forma independente, apesar de estarem localizadas em um mesmo espaço físico.

Na prática, foi necessário um período para que essas empresas efetivamente passassem a atuar de forma independente. Primeiramente, considerando que a Direção da empresa era basicamente a mesma para as quatro empresas, difícil dizer que elas atuavam de forma distinta. Conforme apontado por PENROSE (1959, p.23) “o que decide os limites de uma empresa é a área de coordenação e a área de comunicação dos dirigentes”, tornando difícil dizer que se tratava de quatro empresas quando a Presidência e a Diretoria eram basicamente a mesma para as quatro empresas. Também o jornal interno, as diretrizes e políticas continuaram, entre outros, os mesmos para as quatro empresas.

A separação das “contabilidades” das quatro empresas e um corpo gerencial distinto para cada uma delas não significou que de uma hora para outra essas empresas passassem a atuar de forma independente e com identidade própria. No fundo ainda era uma empresa só, porque havia a interdependência pela história, que dava unicidade, e a interdependência pelas competências que se complementavam. Os empregados sabiam em que empresa foram alocados, mas para ele ainda era “tudo CESP”, inclusive reportando-se aos gerentes anteriormente responsáveis pela área e não aos novos gerentes indicados para os cargos similares nas diversas empresas. Eles próprios continuavam a se reportar ao gerente que historicamente havia sido o responsável pela

área, independente para qual empresa ele tivesse sido designado. Esses novos gerentes de uma certa forma tiveram um papel “virtual” nesse período de transição. Da parte dos empregados havia, inclusive, a dificuldade em dizer que trabalhavam na Tietê, Paranapanema ou Transmissão, pois o nome que sempre prevalecia era CESP.

Nessa época, a colaboração entre as empresas foi grande, facilitando o repasse e o compartilhamento do conhecimento – condição básica aprendida pelos envolvidos para garantir sua sobrevivência profissional e das quatro empresas, e para que as empresas entrassem fortalecidas e consolidadas para o processo de privatização.

Apesar de pequeno, esse período de adaptação foi importante, pois se as mudanças em uma organização forem tão rápidas de forma a impedir que os indivíduos tenham tempo para se habituar à nova situação, sua eficiência se ressentirá. Em casos extremos, isso pode levar a uma desorganização tal que a empresa fica incapaz de competir eficazmente no mercado, levando a um período de estagnação (PENROSE, 1959, p.54). Para agilizar esse processo de mudança, visando encurtar o tempo, novas medidas foram necessárias nesse período de cisão da CESP, conforme relato a seguir.

#### **4.5.3.1. Intensificação do processo de comunicação formal da empresa**

O jornal “Linha Direta Especial – Privatização” passou a ser editado, com circulação a todo momento que fosse necessário, com orientações ao empregado sobre o dia-a-dia da empresa, por exemplo: Como localizar um empregado, por empresa? Como efetuar pedido de compra nas diferentes empresas? Como ficaria o Acordo Coletivo vigente? Empregados transferidos para as novas empresas teriam novos contratos de trabalho? Haveria anotações na carteira de trabalho do empregado? Como proceder com pagamentos a terceiros? E para recebimento? Como utilizar serviços das áreas corporativas, agora divididas entre as novas empresas? Onde acessar o novo Manual de Delegação de Autoridade e Manual de Normas e Procedimentos? Quais aplicativos do computador central seriam liberados para cada empresa?

#### 4.5.3.2. Novos ajustes do quadro de pessoal

No período de 1997 a 1999, novos ajustes do quadro de pessoal foram feitos, resultando no dados apresentados na TABELA 6.

Cabe salientar que esses últimos ajustes do quadro de pessoal foram esperados com grande expectativa por parte dos empregados, uma vez que foram feitos através de Programas de Demissão Voluntária, que antecederam as possíveis privatizações. De maneira geral, o empregado já havia tido tempo para repensar seu futuro profissional, podendo escolher entre permanecer na empresa ou optar pela demissão voluntária. Não se percebeu porcentagem de adesões significativamente diferente entre os empregados que seriam destinados às empresas a serem privatizadas e aqueles que permaneceriam na estatal por mais tempo.

**TABELA 6 - DEMONSTRATIVO DA REDUÇÃO DE PESSOAL**

Função	Dez/97	06/98 <sup>16</sup>	Dez/98	07/99 <sup>17</sup>	10/99 <sup>18</sup>
Gerentes	301	209	214		
Universitário	2.323	1.502	1.425		
Téc./Adm.	4.784	2.963	2.917		
Operacionais	2.556	899	875		
<b>TOTAL</b>	<b>9.964</b>	<b>5.573</b>	<b>5.431</b>	<b>5.163</b>	<b>4719</b>

Fonte - (CESP, Relatório Escriba e Relatórios Gerenciais)

A análise do processo de mudança na CESP a partir do referencial analítico abordado, permitiu algumas constatações, apresentadas a seguir.

<sup>16</sup> Excluídos cerca de 2.700 empregados que passaram para a Elektro, privatizada em julho/99.

<sup>17</sup> Excluídos 403 empregados que passaram para a Paranapanema, privatizada em julho/99.

<sup>18</sup> Excluídos 706 empregados que passaram para a Tietê, privatizada em outubro/99.

#### **4.6. Reflexões sobre o Processo de Mudança da CESP – Competências e a Gestão de Pessoas.**

Tendo-se como referência as idéias apresentadas por PENROSE (1959) de que há fatores que ampliam a capacidade produtiva de uma empresa, destaca-se o espírito empreendedor existente na CESP, construtora de grandes usinas, como uma competência humana crítica para a empresa e que, se mantida após a cisão, poderá ter importante papel competitivo para as novas empresas. Nesse sentido, estudos empresariais mostram que a expectativa do que a empresa pode produzir, depende do que ela acredita poder realizar.

Segundo PENROSE (1959) para que uma ação tenha êxito, é necessário tanto que a empresa tenha capacidade para realizar algo como acredite que possa realizá-lo. Assim, as expectativas são determinantes do comportamento imediato de uma empresa. Se por exemplo, o meio ambiente interfere na capacidade produtiva da empresa, a crença de que se pode modificá-lo a fim de obter o êxito de suas ações é importante fator competitivo para a empresa. Daí resulta, por exemplo, que o mercado não é impeditivo para o crescimento de uma empresa, uma vez que ela pode ampliá-lo, através de vários meios como: criar novas necessidades no consumidor, abrir novos mercados, etc.

À parte essas idéias, a intensa propaganda contra empresas públicas e a favor da privatização, fez com que o orgulho de ser Cespeano, de ter colaborado com o desenvolvimento do Estado, passasse a ter uma mescla de vergonha. Em função de relatos de mau uso do dinheiro público e ingerências políticas, a opinião pública passou a generalizar essas empresas como uma aglutinação de profissionais incompetentes e acomodados. Daí a vergonha que passou a tomar parte dos empregados. Esse sentimento dá uma sensação de ser indigno e leva a uma situação de submissão. Se para PENROSE (1959) a crença em poder fazer é um importante fator de propulsão para a ação, para FORRESTER (1997, p.12) “a vergonha é um sentimento que enfraquece e paralisa”.

O que se constata é que o processo de mudança, enxugamento e cisão da Empresa, aliado ao novo contexto do mundo do trabalho que valoriza diferentes vivências, deixou marcas na moral do grupo. Nesse período de mudança, o empregado carregou consigo não só o sofrimento da insegurança mas também da vergonha de não ter sido mais “proativo” e de ter ficado tanto tempo em uma estatal.

A gestão de pessoas durante esse período possibilitou, através das ações da Empresa, que o quadro existente não colocasse em risco o desempenho. A definição do quadro de referência permitiu um melhor planejamento dos RH, principalmente em relação aos casos de aposentadoria, em que foi realizado o treinamento dos substitutos através de repasse tecnológico. Detectaram-se, entretanto, dificuldades para repasse do conhecimento tácito e da experiência, resultando na necessidade de ações complementares para suprir a quebra de competências.

A instituição de postos de trabalho de caráter transitório, que abrigava empregados em processo de treinamento, para absorção de conhecimentos técnicos repassados por empregados em vias de aposentadoria, permitiu, no primeiro momento, apenas o repasse do conhecimento explícito, mas abriu possibilidades para absorção também do conhecimento tácito, através da troca e convivência no grupo de trabalho.

Essas iniciativas foram importantes, entretanto, conforme apontaram PENROSE (1959) e NONAKA; TAKEUCHI (1997) as competências levam tempo para serem formadas. Pode-se transferir o conhecimento explícito, mas a experiência só ao indivíduo pertence. Dessa forma, o fator positivo no processo de mudança da empresa foi que ela teve tempo para mudar (entre o início da mudança e atuação de forma independente da primeira empresa originária da CESP transcorreram-se pouco mais de 3 anos). O tempo, aliado às ações desenvolvidas, tanto foram importantes para promover o desenvolvimento visando suprir a quebra de competências, como para permitir que as

peças fossem se preparando para a nova realidade, fosse ela interna ou externa à empresa<sup>19</sup>.

Apesar das ações de RH englobarem o incentivo ao treinamento, os rodízios não foram uma prática adotada e coordenada pela empresa. Eles acabaram ocorrendo mais por necessidade de suprir vagas e atividades, e não por políticas definidas pela empresa visando desenvolver os empregados. Mesmo não tendo organizado os rodízios, o mérito da empresa foi de não impedir que eles acontecessem, apoiando as iniciativas das pessoas e das áreas. Nesse sentido, falta a RH definir política para rodízios internos, visando facilitar a troca de experiências e a formação de empregados multifuncionais.

O autodesenvolvimento foi incentivado através da bolsa de estudos, entretanto, essa ação visava somente pagamentos parciais para cursos até o 3º grau. Falta, assim, à empresa, definir políticas para cursos de especialização, mestrado e doutorado. Nesses casos, o reconhecimento da empresa de uma certa forma ocorre a longo prazo em função de melhoria nos resultados do trabalho do empregado. Entretanto, seria aconselhável, para uma empresa que se preocupa com o conhecimento e a inovação, criar políticas para o auto desenvolvimento, tipo: flexibilizar horários para frequência às aulas em escolas de primeira linha, incentivar a realização de dissertações, teses e estudos, a partir de temas sobre a empresa e disponibilizar equipamentos e recursos para as pesquisas desenvolvidas. Apesar de ter mudado a postura de “treinamento para a função” para “desenvolvimento”, não se pode dizer que a empresa pratica e incentiva totalmente o desenvolvimento, pelas restrições que coloca a treinamentos em idioma (aspecto importante para transferência de competências e desenvolvimento das pessoas), cursos de especialização, mestrado e doutorado<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> A psicologia mostra que anunciar uma grande mudança a alguém e executá-la prontamente é traumatizante, porque os atos, nos seres humanos, são sempre precedidos de projetos.

<sup>20</sup> Para o nível gerencial existe um curso de longa duração, tipo MBA, desenvolvido em parceria Empresa/Universidade e alguns segmentos são contemplados com treinamentos do idioma inglês.

No que se refere à remuneração, duas iniciativas importantes adotadas mostram aderência à proposta de atuação de RH: a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que está atrelada a indicadores técnicos e de qualidade (inclusive taxa de segurança) e os bônus por desempenho, que representam a maior parte da verba destinada para movimentação de pessoal. Uma vez que esses valores não são incorporadas aos salários, evitam a acomodação dos empregados, estimulando bom desempenho e resultados para atingi-los.

A atuação em grupos de projeto, condição básica que permite que conhecimentos individuais tornem-se coletivos, é uma dificuldade na empresa, que foi agravada pelo processo de redução do quadro. A empresa ainda mantém competências importantes presas a negócios específicos. A atuação no sentido de reverter essa situação será um importante caminho para garantir o melhor aproveitamento das competências, principalmente em função da sua fragilização em decorrência da mudança e cisão.

No que se refere ao recrutamento de empregados, a CESP conseguiu realizar grandes avanços: primeiro, a realização de recrutamento interno para os cargos vagos, o que possibilitou o aproveitamento de empregados experientes, e segundo, o recrutamento externo somente para cargos em início de carreira. Por se tratar de empresa de economia mista, o processo de preenchimento de vagas é regulamento por lei, mas a CESP, aproveitando aberturas da própria lei, ao invés de concurso público realiza “seleção pública”. Isso permite que além da prova técnica exigida nos concursos públicos, a empresa selecione os candidatos com as melhores notas na prova e os submeta à avaliação psicológica e comportamental, podendo avaliar, tanto os conhecimentos técnicos necessários à função à qual o candidato concorre, como as demais características consideradas importantes para a empresa.

O subsistema de apreciação, apesar de ser aplicado pelas chefias anualmente quando da aplicação da verba de movimentação de pessoal, deve ser aperfeiçoado com trocas de idéias mais constantes (tipo mensais) entre chefia e empregado.

O processo de comunicação foi aperfeiçoado durante o período de mudança, deixando de ser um instrumento de divulgação de ações do governo ou de “marketing” das áreas, para se tornar um veículo de comunicação empresarial, informando principalmente assuntos de interesse dos empregados. A relação com os sindicatos manteve-se de bom nível, favorecendo uma relação de colaboração e busca de alternativas para os impasses encontrados. A divulgação da produção intelectual através do jornal e internet foi importante como reconhecimento aos autores e abriu possibilidade para o compartilhamento <sup>21</sup>.

As ações de treinamento e desenvolvimento permitiram que a empresa passasse por tão intensos processos de mudança e enxugamento sem ter, a curto prazo, sua qualidade e resultados afetados. O que se deve considerar, entretanto, é que as “idéias” são fortemente resultado da experiência de um indivíduo com um determinado serviço ou material e, mesmo quando empregados novos podem “tocar” bem o dia-a-dia, em termos de situações de imprevisto, inovação e novas aplicações dos conhecimentos, as empresas que não tiverem empregados experientes poderão ter seus resultados comprometidos. Isso exige da gestão de pessoas um vigiar atento para manutenção e ampliação do conhecimento tácito, pois os investimentos a curto prazo são apenas uma parte do processo, sendo que empresas que querem vencer num mercado cada vez mais competitivo devem investir a longo prazo.

A falta de competências para suprir todas as empresas exigiu a formalização de Acordos de compra e venda de serviços entre elas. Por exemplo, a CESP firmou acordos com a Transmissão, a Tietê e a Paranapanema. A Transmissão fez acordos com a CESP, a Tietê e a Paranapanema. Esses acordos tinham validade até 31 de dezembro de 1999 e

---

<sup>21</sup> Aliado ao processo de enxugamento de quadro e cisão, a empresa determinou a realização de vários descartes, principalmente nas áreas corporativas e escritórios, visando redução de custos com espaços físicos. Além do muito da história e do “*know how*” que se perdeu com a redução do quadro e cisão, supõe-se que os descartes podem ter vindo a comprometer também a memória escrita da empresa, o que só uma apuração detalhada e/ou o tempo dirão.

previam a prestação de serviços administrativos, financeiros, de engenharia, de comunicação e de recursos humanos. Pode-se citar como exemplo a folha de pagamento, rodada pela área de recursos humanos da empresa de Transmissão para as quatro empresas, os treinamentos que as empresas de Transmissão e a CESP passaram a “vender” para as demais e o jornal institucional – Linha Direta, de responsabilidade da CESP, que continuou atendendo as quatro empresas.

Além desses acordos formais, percebeu-se a criação de uma rede informal entre as empresas. Essas redes foram importantes fatores para transferência de informações entre os agentes, confirmando estudos de MAZZALI (1995, p.213) que mostram que “o relacionamento duradouro entre empresas propicia uma aprendizagem peculiar associada ao ganho de informação sobre o comportamento recíproco”.

Percebeu-se, ainda, que um processo de cisão e criação de novas empresas demora para ser incorporado no cotidiano dos envolvidos. Para os empregados, eles ainda trabalhavam na CESP. Na prática, só após privatizadas, as empresas tornaram-se mais independentes da relação informal que havia com a CESP e a CTEEP (Empresa de Transmissão). Formalmente, os contratos entre essas empresas continuaram até que o novo controlador tivesse tempo para se decidir por novas formas de realizar o serviço previsto no contrato.

A nomeação, em outubro de 1999, de Presidência e Diretores distintos para as Empresas que permaneceram estatais até o final de 1999, bem como a decisão pela fusão das Empresas de Transmissão CTEEP e EPTE – Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica (resultante da cisão da Eletropaulo) aprofundou a independência entre elas. Entretanto, somente a partir da mudança física da CTEEP para outro prédio é que essa independência foi sentida de fato.

Após privatizadas, tanto a Elektro como a Paranapanema, livres das amarras do Estado, convidaram diversos ex-empregados da CESP para atuarem como consultores ou para completarem os seus quadros, ocupando, inclusive, cargos de diretoria e

presidência. Mesmo a CTEEP e a CESP, ainda estatal, realizaram vários contratos com ex-empregados para consultoria e treinamento. Destaca-se, ainda, a ocorrência de contratações de ex-executivos da CESP por outras empresas energéticas brasileiras recém privatizadas, para o ONS – agente privado atuando no setor, e ANEEL e CSPE – órgãos fiscalizadores.

Apesar das dificuldades havidas, pode-se dizer que a empresa e as pessoas souberam aproveitar a crise para mudar. Uma crise pode se tornar um bem valioso, pois pode fazer com que as pessoas e as empresas agarrem oportunidades que em outra ocasião passariam despercebidas. A crise favoreceu a criação de um espírito comunitário e de um clima que possibilitou a aceitação de medidas de austeridade.

Entretanto, considerando a insegurança que uma crise traz, a empresa trabalhou também no sentido de ajudar os empregados a manterem-se confiantes e a buscarem o desenvolvimento pessoal e profissional necessário para a enfrentarem. No caso da reconstrução das novas empresas resultantes da cisão da CESP, a auto-estima torna-se importante fator de “combustão”.

Frente a isso, após os processos de reestruturação e cisão, torna-se aconselhável o desenvolvimento de programas que permitam o resgate da auto-estima para os empregados que vão continuar na empresa. É importante que, no momento de reconstrução, as empresas tenham claros seus valores e suas crenças, levando os empregados a enxerguem “motivos” para essa reconstrução.

Como ficou evidente na história da empresa, o nível técnico dos empregados é alto, com cultura para a pesquisa e o desenvolvimento, cabendo à empresa adotar políticas que valorizem as competências e os resultados. A empresa deverá saber casar essas características, suas competências técnicas e desenvolver algumas competências humanas necessárias aos novos tempos, como o gerenciamento de custos e a flexibilidade e rapidez de respostas.

É importante considerar pesquisas de COLLINS; PORRAS (1996) que mostram que companhias que mantêm valores e propósitos centrais fixos enquanto suas estratégias se adaptam às mudanças no mundo, são empresas que tornam-se perenes e com performance superior a longo prazo. Essas empresas praticam grandes mudanças, mas mantêm os valores centrais. A visão é clara a ponto de saberem o que deve e o que não deve mudar. Essa identidade central, que mostra o que se aspira no futuro é um importante passo para se tornar perene. Para ilustrar, os autores usam uma citação de Paul Galvin da Motorola que diz que é mais importante você saber quem você é do que onde está indo, pois onde você está indo mudará conforme as mudanças no mercado.

Cabe acrescentar que a importância da área de RH também foi ressaltada por SALAMA (1993) ao estudar as mudanças havidas na Usiminas após a privatização. Naquela empresa as novas práticas em recursos humanos foram um dos instrumentos utilizados, juntamente com a nova missão e mudança na estrutura organizacional. O gerenciamento dos recursos humanos envolveu desenvolvimento de capacidades gerenciais juntamente com capacidades técnicas, ênfase na comunicação como facilitadora da mudança e respeito aos valores originais da organização, enquanto se buscava a substituição por outros. Conforme aponta a análise, a própria privatização em si ajudou a companhia a liberar o potencial que estava bloqueado.

Outro processo de mudança, envolvendo privatização, que evidenciou o papel de RH foi o ocorrido na Edenor, Empresa Distribuidora Electrica Norte S.A, de Buenos Aires. Nessa empresa, após a privatização, ficou como responsabilidade de RH: a definição das Políticas, a homogeneização de procedimentos, a capacitação institucional e a centralização em função de economia de escala ou por envolver assuntos legais. Coube, ainda, a supervisão geral desses assuntos na empresa (VILLANUEVA, 1997)

A área de RH deverá estar ciente da necessidade de mapear e melhor utilizar as competências, sejam elas técnicas, gerenciais ou mercadológicas, pois a partir delas é que se construirá o futuro. Muitas vezes, apesar de um rico portfólio de competências, podem haver entraves para sua utilização, tornando-se necessário, como no caso da

empresa em estudo, criar mecanismos de desburocratização e agilidade, com repasse de responsabilidade para o corpo técnico e maior preocupação com custos.

SILVA (1998) mostra a importância do desaprendizado organizacional, qual seja, muitas das competências outrora importantes podem não sê-lo no futuro. Assim, a empresa precisa desaprender o que não vale mais para os mercados presente e futuro e estar em constante aprendizado organizacional. Uma competência essencial pode sofrer transformação e degradação ao longo do tempo. Assim, se entendermos como uma competência essencial da empresa a capacidade de construir grandes usinas hidrelétricas, essa competência pode não ser útil para o futuro que aponta para pequenas usinas e fontes alternativas de energia. Dessa forma, a importância da competência “construir usinas” está no fato que os conhecimentos envolvidos podem ser deslocados para outras aplicações, ou seja, a experiência em gerenciar grandes empreendimentos, a tecnologia de construção, a experiência em projetos, manutenção e operação de linhas passarem a ser utilizados para o negócio de telecomunicação.

Esses conhecimentos herdados são importantes na medida em que a empresa consegue “casá-los” com outras tecnologias e conhecimentos, resultando em novos usos. A capacidade de harmonizar saberes torna-se um importante recurso para as empresas, representando a origem de produtos e serviços inovadores. Criar o futuro não significa esquecer totalmente o passado, mas saber diferenciar o que será importante levar (competências essenciais) e o que deverá ser deixado para trás.

Cabe salientar que ações de RH não devem ser avaliadas com a lógica do retorno e lucro a curto prazo, metas e retornos esperados, pois isso pode levar a avaliações errôneas, já que os retornos em RH não obedecem a uma lógica tão simples. Por exemplo, investimentos em treinamento envolvem retornos que não se podem medir na avaliação anual, seus resultados exigem mais tempo.

Cabe destacar que o relato aqui apresentado, relativo à gestão de pessoas na CESP, referem-se a dados globais, não sendo objeto do presente estudo a avaliação no

que se refere às situações específicas das diversas áreas. Cabe salientar, ainda, que apesar de se ter notícias, através de queixas de empregados, de que as ações de RH não atingiram a todos na empresa e que as ações e recomendações para o processo de mudança podem não ter contemplado casos pontuais, tal análise não foi objeto deste trabalho. Futuros trabalhos poderão analisar os fatores impeditivos para que ações e recomendações corporativas atinjam a todos, sem discriminação.

#### **4.6.1. Agenda para RH da CESP e empresas criadas**

Aproveitando as idéias de HAMEL; PRAHALAD (1997), uma agenda de RH deve levar a empresa a pensar sua estratégia com base em debates do tipo:

- Identidade da empresa ou suas aspirações para daqui a 5 ou 10 anos,
- Visualização dos espaços em branco a serem ocupados,
- Visualização de necessidades não articuladas dos clientes,
- Como visualizar concorrentes não tradicionais,
- Quais as crenças gerenciais obsoletas.

Ao invés de pensar o planejamento estratégico como: o que é, os profissionais de RH devem estimular o pensar na empresa: o que deveria ser. Dessa forma, a atuação de RH no futuro dessas empresas terá, como desafios, transformar as conseqüências de um processo de cisão, quais sejam: quebra de competência, rompimento do contrato psicológico, perda de confiança, sobrecarga de trabalho, culpa em relação aos que perderam o emprego, estresse e queda da auto-estima, em oportunidade/motivo para reconstrução empresarial.

As contribuições do RH, por foco de atuação, conforme proposto por ULRICH (1998), deverão envolver:

### *Administração das estratégias de RH*

- Participar da definição dos valores, missão e planejamento empresarial.
- Através da educação corporativa, ser um instrumento para difusão e assimilação dos valores e missão da organização, bem como do desenvolvimento e manutenção das competências essenciais da empresa.
- Implantar programas e manter sistemas que estimulem o empregado a analisar situações, buscar novas estratégias, checar o desempenho e agir buscando resultados positivos.
- Participar em forças-tarefas/equipes de projetos da empresa.
- Gerenciar programas de planejamento da força de trabalho, avaliação de habilidades, plano de carreira, diversidade, trabalho voluntário, qualificação.
- Contribuir para as decisões empresariais, fornecendo dados e assessorando os gestores nos aspectos de gerenciamento de pessoas.
- Mapear as competências essenciais da empresa, tendo por base o mercado existente e o mercado futuro, bem como as competências essenciais existentes e as novas, ajudando a empresa na realização da seguinte análise:
 

Qual a oportunidade para melhorar nossa posição nos mercados existentes, alavancando melhor as atuais competências essenciais?

Que novos resultados poderíamos conseguir ou novos serviços poderíamos criar, redistribuindo de forma criativa ou recombinação as atuais competências essenciais?

Que novas competências essenciais precisamos criar e/ou proteger para ampliar nossa posição nos mercados atuais? (Para sermos considerados os primeiros daqui a 5/10 anos)

Que novas competências essenciais precisamos criar para obtermos melhor posição empresarial/mercados mais interessantes no futuro?
- Contribuir para a efetividade do planejamento estratégico, a partir do desenvolvimento de valores corporativos, capacidade gerencial, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos.

### *Administração da infra estrutura/prestação de serviços de RH*

- Fornecer mais serviços, melhor qualidade e maior acessibilidade.
- Garantir fiel cumprimento do Acordo Coletivo e dos assuntos legais relacionados a RH.
- Reduzir custos, a partir de ações preventivas ligadas à saúde, à segurança e ao contrato de trabalho.

### *Administração das contribuições dos empregados*

- Realizar pesquisas junto aos empregados.
- Promover equilíbrio trabalho/vida e ambiente acolhedor.
- Manter eficiente canal de informação e comunicação com os empregados.
- Promover análise de avaliação de desempenho.

### *Administração da transformação e da mudança*

- Utilizar a educação corporativa para disseminação de padrões de comportamento e desenvolvimento de novas competências essenciais.
- Manter sistemas que estimule o empregado a mudar: avaliação de desempenho, PLR, remuneração por resultados e análise de competências.
- Divulgar histórias vitoriosas.
- Manter programas que minimizem os impactos das mudanças no moral do grupo: PDV, Seminários de preparação para a mudança.
- Promover o desenvolvimento gerencial, a fim de garantir a dinâmica empresarial.
- Manter equipe de longe alcance/pesquisa/acompanhamento do mercado.
- Manter um programa de comunicação interna que permita o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos empregados do que é a empresa, ajudando a consolidar a identidade organizacional e dando ao empregado referência para seu comportamento.
- Informar aos empregados os assuntos de RH que vão afetá-los.

- Conhecer a rede de comunicação informal e conscientemente tentar influenciá-la, visando os objetivos empresariais.

## 5. CONCLUSÃO

Partindo-se do proposto no referencial analítico, percebe-se que a gestão de pessoas na CESP, mesmo que não possa ser chamada de gestão por competências, conseguiu fazer frente às exigências daquele momento, garantindo que competências essenciais permanecessem na empresa e buscando mecanismos para suprir a quebra de competências no processo de cisão. Esse processo teve aderência em várias situações com a agenda proposta para atuação de uma gestão de pessoas que considera o homem como recurso estratégico.

Conforme abordado neste trabalho, um processo de reestruturação e cisão nos moldes pelo qual passou a CESP, além das perdas de competência decorrentes da cisão e enxugamento do quadro, envolveu ainda a perda da capacidade produtiva em decorrência da perda da auto-estima e auto confiança que um processo deste tipo provoca.

A atuação de RH no processo de mudança teve sua importância, especialmente no que tange à situação de insegurança existente e ao fato de levar o empregado a pensar na importância do desenvolvimento profissional, tanto para si mesmo quanto para a empresa, bem como estimular seu comprometimento com as novas empresas que se formaram. Nesse sentido, destacam-se os programas de treinamento/desenvolvimento e de preparação para a mudança.

As ações realizadas, tais como, a análise e a identificação de cada processo do negócio e das funções que o integram, caracterizadas por nível de especialização, até a identificação dos postos de trabalho necessários (ocupados e disponíveis), apesar de não ser efetivamente um trabalho de identificação e gestão das competências nos moldes do proposto no referencial analítico, aproximou-se desse no sentido de garantir a manutenção das competências na empresa. As políticas de remanejamento interno para prover postos de trabalho vagos e o banco de empregados passíveis de realocação, foram

importantes para minimizar os problemas decorrentes da cisão da empresa, no que se refere à quebra de competência.

Cabe salientar que as ações necessárias para a mudança da empresa foram demoradas e se o processo transcorreu de certa forma tranquilo, foi porque a empresa teve tempo para mudar. Sabe-se que uma empresa pode sustentar-se por muitas mudanças, porém não pode sobreviver à dispersão completa de seus ativos e de seu pessoal, nem à absorção completa de uma estrutura completamente diferente. De nada adiantariam as ações de RH em um curto espaço de tempo, pois o conhecimento e a experiência que trazem diferencial para a empresa não são facilmente transferidos.

Toda a fase de mudança e posteriormente, de cisão, exigiu da empresa um intenso processo de reaprendizagem e busca de formas para realizá-la. No que se refere à cisão, o que se constatou foi que, uma vez definida pela Assembléia dos Acionistas a criação oficial das novas empresas, a atuação delas de forma independente exigiu tempo e todo um trabalho de transição. Percebeu-se que, ainda por um bom tempo após a cisão, os empregados continuavam dizendo, em situações que não exigiam maiores explicações, que “trabalhavam na CESP”. Isso comprova a evidência da forte identificação dos empregados com a empresa e a necessidade de tempo para que os processos de mudança sejam incorporados ao cotidiano das pessoas.

O processo de mudança fez com que a empresa adquirisse, principalmente, velocidade e flexibilidade para mudar e/ou adaptar-se às novas necessidades, e ensinou-a transferir conhecimentos entre as várias unidades e fazer alianças temporárias (através de contratos). Além de mudar, as empresas tiveram que se abrir para novas idéias, reduzindo custos e, ao mesmo tempo, proteger seus bens intelectuais críticos. O processo de mudança deixou clara a importância do conhecimento tácito no conjunto de competências de uma empresa, uma vez que os programas de repasse de conhecimento não foram suficientes para fazer frente à quebra de competência que um processo de redução de quadro e cisão acarretam. A dificuldade de se repassar a experiência, resultou

na necessidade de acordos formais de prestação de serviços entre as empresas, bem como na criação de uma rede informal entre as pessoas.

Cabe salientar que o papel de RH foi importante para a manutenção das competências e para a preparação das pessoas para a nova realidade. Da análise efetuada percebe-se que, durante o processo de mudança, a gestão de pessoas na CESP envolveu dois momentos. No primeiro, foi aplicado um modelo tradicional, marcado principalmente pela redução do quadro de pessoal. O que caracterizou esse período foi a necessidade de um certo tempo para que a área de RH buscasse estratégias visando reduzir os possíveis impactos negativos do processo na competitividade da empresa e na vida das pessoas. Uma vez buscadas essas alternativas, restou ainda a RH obter credibilidade junto ao novo presidente da empresa para conseguir implantar as ações. A partir disso, a atuação de RH foi passando por um processo de "crescimento", culminando com a participação do gerente do departamento de recursos humanos nas reuniões de Diretoria, o que resultou numa atuação estratégica efetiva.

A evolução da atuação de RH foi sentida, efetivamente, a partir da segunda fase - processo de cisão, onde RH coordenou a proposta para divisão dos empregados entre as novas empresas e intensificou ações para minimizar os impactos da mudança: treinamentos, comunicação (em parceria com a Assessoria de Comunicação), Programa de Apoio à Mudança/Preparação para a Transição. A preocupação com as competências essenciais se deu, efetivamente, a partir desse período, uma vez que na primeira fase, onde o objetivo era a redução de custos através da diminuição do quadro, era fácil garantir a manutenção das competências essenciais em cada uma das áreas onde elas eram necessárias. Na segunda fase, com a criação das novas empresas, tornou-se difícil garantir as competências necessárias para cada uma das empresas, bem como garantir corpo gerencial para as mesmas. Essa segunda fase, apesar de não ter revolucionado a maneira de pensar a gestão de pessoas, levou toda a empresa a pensar na importância de conhecimentos que, anteriormente, pareciam óbvios e de pouca importância por estarem disponíveis, mas cuja importância estratégica foi mostrada nesse momento de escassez.

O conceito de competência foi mais amadurecido na cisão, momento no qual o risco de perdê-las era maior. Daí terem sido desenvolvidos programas para garantir a manutenção das competências ou medidas que visavam suprir sua ausência, como os contratos de prestação de serviços entre as novas empresas criadas e a contratação de ex-empregados. O conceito "competências essenciais", na forma como foi utilizado na empresa, não é totalmente igual ao proposto no referencial analítico, mas de uma certa forma garantiu a operacionalização das novas empresas.

O estudo mostrou tanto as dificuldades enfrentadas no processo de mudança, como o muito se conseguiu fazer em termos da manutenção das competências na empresa. Nem a literatura nem o caso estudado permitiram negar a hipótese que "uma reestruturação que não respeita o caráter tácito do conhecimento acaba por desestruturar as competências, comprometendo a competitividade e o crescimento da empresa", dadas as evidências de que as competências não podem ser transferidas, exigindo tempo para sua formação. A análise mostrou que, após a cisão, algumas áreas nas novas empresas ficaram, como era de se supor, sem a estrutura e os conhecimentos necessários para a realização dos serviços a elas afetos, havendo necessidade de contratos formais e a criação de uma rede informal para garantir as competências necessárias para a operacionalização das novas empresas. A análise dessas constatações nos remete a PENROSE (1959), HAMEL; PRAHALAD (1997) e NONAKA; TAKEUCHI (1997) sobre a importância do conhecimento tácito, da história, da experiência e do conhecimento da rede de relações que se desenvolve na empresa para obtenção de melhores resultados.

A análise efetuada permite, ainda, apontar que o processo de mudança não foi encerrado com a atuação das empresas de forma independente, tornando-se necessário, ainda, o melhor conhecimento e aproveitamento das competências essenciais e o desenvolvimento de competências requeridas pelos novos tempos. RH deve trabalhar com cada uma das empresas originárias da cisão da CESP: Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista, Companhia de Geração de Energia Elétrica Tietê, Companhia de Geração de Energia Elétrica Paranapanema e Elektro – Eletricidade e

Serviços, ajudando-as a definirem qual a posição única que querem ter no mercado e a partir daí implantar um programa de mudança para alcançar tal posição. A proposta aqui apresentada passa pelo aproveitamento das competências essenciais para crescimento e diferenciação, bem como mecanismos de operar as empresas com custos menores.

A proposição fundamental para essas empresas passa a ser a expansão e a estratégia a ser adotada, a inovação. Além das competências técnicas, há os diversos saberes desenvolvidos pela empresa ao longo de sua história, como o espírito empreendedor e a capacidade de lidar com a diversidade cultural, que poderão ser muito importantes para o futuro. O espírito empreendedor e a cultura voltada ao desenvolvimento e à pesquisa serão úteis para uma proposição de crescimento, a capacidade de lidar com a diversidade cultural como fonte de inovação - condição básica para empresas que querem vencer num mercado cada vez mais competitivo. Se a(s) empresa (s) originária(s) da CESP conseguir (em) agregar essas competências e saberes com as novas tecnologias, elas terão condições de dar um salto competitivo e promover uma ruptura no seu setor. O resgate da cultura empreendedora oriundos da sua história torna-se importante, pois apesar dos conhecimentos existentes na empresa, o que se constata é que o saber fazer não é suficiente para o sucesso de um negócio. Depende da capacidade da firma produzir oportunidade (PENROSE, 1959 e LOASBY, 1998).

Considerando que o Estado não tem capital para investimentos, às empresas que até o momento continuam estatais (CESP e CTEEP) resta a busca de parceiros privados utilizando atrativos como: know how, equipes administrativas competentes e as competências únicas herdadas. Especificamente em relação à CTEEP, abre-se a perspectiva de negócio de transmissão de dados através da fibra óptica, utilizando o sistema de transmissão instalado e o conhecimento existente na empresa.

As empresas que ainda continuam estatais sabem que o fato de permanecerem nessa condição não as isenta das normas que orientam o desenvolvimento do processo capitalista no que se refere ao desenvolvimento de competências que permitam atuar com flexibilidade e, também, que a equipe administrativa não pode representar um

impeditivo ao empreendedorismo, quando esse for necessário. O papel social de uma empresa do governo também não pode ser esquecido e considerando-se que os investimentos em eletricidade são altos e em algumas regiões e estados nem sempre são vantajosos, não pode esperar de uma empresa estatal um papel determinante na dinâmica econômica. Isso, entretanto, não significa ser complacente com os ineficientes, nem usá-los para justificar os resultados.

Além do que já foi executado, é importante que RH saiba trabalhar o resgate das competências oriundas dos fatores históricos e herdados pela empresa, casando-os com as necessidades dos novos tempos. No caso da CESP e das empresas originárias de sua cisão, a proposta foi buscar na história subsídios para mostrar que uma empresa que consegue produzir 57.000 GWh de energia anualmente, construir e manter 17.233 Km de circuitos para transporte de 94.610 GWh/ano de energia, promovendo o desenvolvimento do Estado, bem como manter tantos programas ambientais e sociais, como fez a CESP, será capaz de gerar lucros na mesma proporção, se esse for o objetivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACORDO Coletivo da CESP 96/97. São Paulo : CESP, 1996
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. Trad. Antonio Z. Sanvicente, 4.ed. São Paulo : Mc Graw-Hill, 1977. 203p.
- ARCHIER, Georges ; SÉRIEYX, Hervé. **A empresa do 3º tipo**. Trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Nobel, 1989. 199 p.
- AZEVEDO, Luiz Marcello Moreira de. A Cesp perdeu a vez. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 06 mar. 1999. B2.
- BACIC, Miguel Juan. **Administración de costos : processo competitivo y estrategia empresarial**. Bahia Blanca, 1998, 239 p. Tese (Doctor en Ciencias de La Administración). Departamento de Ciencias de la Administración, Universidade Nacional del Sur, 1998.
- BARBARA, Maristela Miranda. Reestruturação produtiva, qualificação, requalificação e desemprego : percepção e sofrimento do trabalhador. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v.19, n.1, p.30-49, 1999.
- BOAS, Sérgio Vilas. Equação do conhecimento. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10-12 mar. 2000. Caderno Fim de Semana, p. 1-2.
- BOLETIM MEMÓRIA CESP. São Paulo : CESP, 1992 – 1997. Semestral
- CALDAS, Miguel P. Enxugamento de pessoal no Brasil : podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? **RAE**, São Paulo, v.40, n.1, p.29-41, jan./mar., 2000.
- CÂMARA, Pedro Bettencourt da ; GUERRA, Paulo Bandeira ; RODRIGUES, Joaquim Vicente. Novos desafios da gestão de recursos humanos. **Executive Digest**, p. 22-32, dez., 1997.
- CANTWELL, John. Knowledge, capabilities, imagination and cooperation in business: introduction. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.35. p.133-137, 1998.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC : controle da qualidade total no estilo japonês**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 220 p.
- CARLSSON, Bo ; ELIASSON, Gunnar. The nature and importance of economic competence. **Industrial and Corporate Change**, v.3, n.3, p.687-711, 1994.

- CESP 25 anos. São Paulo : CESP, 1991. 54 p. (Série Divulgação e Informação).
- COLLINS, James C. ; PORRAS, Jerry I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, sep./oct., p.65-77, 1996.
- CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO PARA OS RECURSOS HUMANOS, 1, 1999, São Paulo. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, set/1999. (anotações pessoais).
- CONGRESSO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS, 25, 1999, São Paulo : APARH. (anotações pessoais).
- DAVENPORT, Thomas H. ; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial** : como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro : Campus, 1998. 237p.
- DAVIS, Keeth. Comunicação gerencial e rede informal. In: **Comunicação eficaz na empresa** : como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. (Coletânea de artigos da revista) Harvard Business Review. Rio de Janeiro : Campus, 1999. p. 163 - 175.
- DIEESE. **O processo de privatização do setor elétrico brasileiro** : o caso Escelsa. São Paulo : DIEESE, 1995. 43 p. (Estudos Setoriais ,4)
- DUPAS, Gilberto. A lógica econômica global e a revisão do welfare state : a urgência de um novo pacto. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE E A REFORMA DO ESTADO. 1998, São Paulo. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1998. (texto disponibilizado na internet)
- FISCHER, Tânia; TEIXEIRA, Expedito ; HEBER, Florence. Estratégias de Gestão e reconfiguração organizacional : os setores de energia elétrica e telecomunicações. **RAP**, Rio de Janeiro, v.32, n.3, p.9-27, maio/jun., 1998.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências** : um quebra cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. São Paulo, 1999. (no prelo)
- FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo : UNESP, 1997. 154 p.
- FRIEDMANN, Georges. **O trabalho em migalhas**. 2. ed. São Paulo : Perspectiva, 1983. 287p.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Men at Work** : como o ser humano se torna e se mantém produtivo. São Paulo : Memnon, 1995. 160 p

- HAMEL, Gary ; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 377 p.
- HAMMER, Michael ; CHAMPY, James. **Reengenharia** : revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças na gerência. 8. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1994. 189 p.
- LEITE, Paulo Moreira. A sabedoria inconformista. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1- 2 jul. 2000. Caderno Fim de Semana, p.1.
- LOASBY, Brian J. The organisation of capabilities. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.35, p.139-160, 1998.
- LOPES, Luciana Annunziata. **Introdução da gestão de recursos humanos no Brasil** : alcance e perspectivas. Campinas, 1992. Monografia (Graduação em Economia) - Instituto de Economia / UNICAMP.
- MARTÍNEZ, Maurício L. **Análise setorial** : energia elétrica, panorama setorial. São Paulo : Gazeta Mercantil, 1997. 3v.
- MAZZALI, Leonel. **O processo recente de reorganização agroindustrial** : do complexo à organização em rede. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado) - FGV/EAESP. 458p.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa** : a gestão do capital intelectual através da universidade corporativa. São Paulo : Makron Books, 1999. 296 p.
- NONAKA, Ikujiro ; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 358 p.
- OLIVEIRA NETO, Valdemar. A diversidade e a responsabilidade social das empresas. In: SEMINÁRIO INCLUSÃO NO TRABALHO : desafios e perspectivas. São Paulo. São Paulo : CEERT/ CRP, 21 - 22 out., 1999. (anotações pessoais).
- ONS. Internet : <http://www.ons.org.br>, fevereiro/2000.
- PAIXÃO, Lindolfo Ernesto. **A operação na CESP** . São Paulo : CESP , 1985. 173 p. (Projeto Memória CESP).
- PAIXÃO, Lindolfo Ernesto. **CESP : 30 anos de Operação** . São Paulo : CESP , 1988. 202p. (Série Testemunhos do Processo de Eletrificação em São Paulo, 3).
- PENROSE, Edith Tilton. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid : Aguilar, 1959.

- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do estado dos anos 90** : lógica e mecanismos de controle. Brasília, 1997. 58p. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 1)
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1996. 362 p.
- PORTER, Michael E. What is strategy. **Harvard Business Review**, nov./dez., 1996.
- PRAHALAD, C. K. Os desafios do novo milênio. **Revista Exame**, São Paulo, 14 jun. 2000, p.126-132.
- PRAHALAD, C.K ; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: PORTER, Michael ; MONTGOMERY, Cynthia, A. **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. 4. ed. São Paulo : Campus , 1998.
- PRÊMIO Nacional da Qualidade : critérios de excelência. Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1997.
- RELATÓRIO escriba. São Paulo : CESP, 1995
- RELATÓRIO escriba. São Paulo : CESP, 1996
- RELATÓRIO escriba. São Paulo : CESP, 1997
- RELATÓRIO escriba. São Paulo : CESP, 1998
- SALAMA, Alzira. O impacto da privatização sobre a cultura organizacional : uma experiência brasileira : a Usiminas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.27, p.73-83, jul./set., 1993.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura, 1961. 329 p.
- SEMINÁRIO CESP CONTA SUA HISTÓRIA. 1985, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CESP, 1987. 379p.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina** : arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990. 352 p.
- SILVA, Evaldo Serra da. **Elementos da agenda de transformação estratégica das empresas para ambientes em transição**. Campinas, 1998. 125 p. Dissertação (Mestrado em Qualidade). Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica/ UNICAMP.

- SILVA, J. M. **5S** : o ambiente da qualidade. 2. ed. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1994. 160 p.
- SILVEIRA, Reolando. **A CESP** : fatos precursores de sua gênese. São Paulo : CESP/IEB, 1987. 77 p.
- SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília : SEBRAE, 1995. 251 p.
- SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de. **Influência da estrutura organizacional e perfil gerencial sobre o desempenho da empresa** : uma análise em empresas do setor de cerâmica branca no município de Pedreira. São Paulo : FEA/ USP, 1982. Dissertação (Mestrado em Administração). FEA/ USP. 146 p.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual** : a nova vantagem competitiva das empresas. 5. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998. 237 p.
- SUTO, Dubravka Sidonija ; AGARELLI, Sérgio Valdez ; GRANJA, Márcia R. et al. **A privatização da CESP e os recursos humanos**. São Paulo, 1998. 47p. Monografia (Curso de Gestão de Negócio de Energia Elétrica) - CESP/FGV.
- TEECE, David ; PISANO, Gary. The Dynamic capabilities of firms : an introduction, industrial and corporate change. **Oxford University Press**, v.3. n.3, p.537-556, 1994.
- TOLEDO, Flávio. **O que são recursos humanos?** 2 ed. São Paulo : Brasiliense, 1982. 91 p. (Coleção primeiros passos)
- ULRICH, Dave ; LOSEY, Michael R. ; LAKE, Gerry . As marcas que o futuro deixará nos recursos humanos. **Executive Digest**, p. 34-36, dez. 1997.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos** : inovando para obter os melhores resultados. São Paulo : Futura, 1998. 340 p.
- VERGARA, Sylvia Constant. A onda de demissão é justificável. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 10 jan., 1999.
- VILLANUEVA, José Antonio Prades. Edenor : privatización y cambio. Impacto de la gestion de los Recursos Humanos. **Revista de la comision de integracion eléctrica regional**, v. 6, n.21 , p. 38 – 43, set., 1997.
- WOMACK, James ; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas**. Rio de Janeiro : Campus, 1998. 427 p.
- ZACARELLI, Sérgio Baptista. A moderna estratégia nas empresas e velho planejamento estratégico. **RAE Light**, v.2, n.5, p.21-26., 1995.

ZARIFIAN, Philippe. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL, EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, 1996, Rio de Janeiro, p. 15-24. **Anais ...** Rio de Janeiro : SENAI/DN-CIET, 1998, 159 p.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Curso modelo de gestão de pessoas por competência**. PROGEP FIA/FEA – USP. 1999. (xerox).
- ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais** : facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro : Campus, 1992. 204 p.
- ARGYRIS, Chris ; BARTOLOMÉ ; Fernando ; ROGERS, Carl R. et. al. **Comunicação eficaz na empresa** : como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. (Coletânea de artigos da revista) Harvard Business Review. Tradução Talita Macedo Rodrigues. Rio de Janeiro : Campus, 1999. 254 p.
- BEHRENS, Alfredo. Uma resenha das principais contribuições à teoria do crescimento das firmas. **Literatura Econômica**, v.2, n.5, p.399-422, set./out., 1980.
- BERRY, Dean F. Um senso de comunidade. **RAE**, São Paulo, v.35, n.1, p. 70-75, jan./fev.,1995
- BOBROW, Ruth G. (coord). **Estratégia de empresas no Brasil** : atuação social e voluntariado : resultados da primeira pesquisa nacional sobre a atuação social e o estímulo ao voluntariado nas empresas. São Paulo : Programa Voluntários/CEATS/SENAC, 1999. 100 p.
- BOTTONE, Alfredo ; LOZANO, Lídia Lopes ; MARCUZZO, Orivaldo. **Recursos humanos como fator crítico de sucesso no processo de mudança da CESP**. São Paulo, 1997. 57 p. Monografia (Curso Gestão de Negócio de Energia Elétrica) - CESP/FIA/FEA.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista** : a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro : Zahar, 1977. 379p.
- CARLZON, J. Aproveite a crise para melhorar seu negócio. **HSM - Folha Management**, São Paulo, n.3, p.1-4, 1995.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 1979. 3v.
- DENARI, Cecília Guarnieri (coord). **Manual de orientação bibliográfica e normalização de trabalhos acadêmicos e científicos da UNOESTE**. Presidente Prudente : UNOESTE, 1999. 97 p.

- DIBELLA, Anthony ; NEVIS, Edwin C. ; GOULD, Janet M. Understanding organizational learning capability. **Journal of Management Studies**, Cambridge, v. 33, p. 361-379, may 1996
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 6. ed. São Paulo : Pioneira, 1997. 186 p.
- FRANKEL, Viktor. **Em busca de sentido**. 7 ed. São Leopoldo : Sinodal, 1991.
- GARCIA, Sandra Mara Sanvezzo ; SANTOS, Cláudia Fusco dos. **Programa de Incentivo à Participação**. São Paulo : CESP , 1997. 10 p. (Relatório)
- GRISCI, Carmem Lígia Iochins. Trabalho, tempo e subjetividade : impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, v.19, n.1, p 2-13, 1999.
- GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **RAE**, São Paulo, v.31, p.4, p.63-72, out./dez., 1991.
- HAMEL, Gary ; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, p. 63-76, may/jun., 1989.
- HODGSON, Geoffrey M. Competence and contract in the theory of the firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.35, p.179-201, 1998.
- HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v.38, n.3, 635-672, 1995
- INAMORI, Kazuo. **Paixão pelo sucesso**. São Paulo : Makron Books, 1997. 183 p.
- INFORMAÇÕES gerais. São Paulo : CESP, 1993. 73 p.
- INFORMAÇÕES gerais. São Paulo : CESP, 1994. 59 p.
- KAMOCHE, Ken. Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. **Journal of Management Studies**, Cambridge, v.33, n.2, p. 213-233, mar. 1996
- KUHN, Thomas S. **A Estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo : Perspectiva, 1997. 257 p.
- LAWLER III, Edward E. **From job-based to competency-based organizations**. Califórnia : John Wiley & Sons, p.3-15, 1994.

- MAZZALI, Leonel. **O processo recente de reorganização agroindustrial : do complexo à organização "em rede".** São Paulo : UNESP, 2000 (Coleção Prismas/PROPP) 175p.
- MUELLER, Frank. Human resources as strategic assets : na evolutionary resource-based theory. **Journal of Management Studies**, Cambridge, 6 nov., 1996. p. 757 - 785.
- PORTER, Michael. Posicionamento competitivo. **Revista IMES**, São Caetano do Sul, p.18-20, set./dez., 1994.
- RELATÓRIO anual. São Paulo : CESP, 1998. 35 p.
- ROCKEFELLER, John D. La colaboracion en la empresa. **Revista Internacional del Trabajo**, Ginebra, v. 115, n. 3-4, p. 317-329, 1996
- SACHWALD, Frédérique. Cooperative agreements and the theory of the firm : focusing on barriers to change. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.35, p.203-225, 1998.
- SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina : caderno de campo: estratégia e ferramentas para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997. 592 p.
- SILVA, Wilson Rezende da. Estratégia competitiva : uma ampliação do modelo de Porter. **RAE**, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p.33-41, abr./jun., 1988.
- TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal : desenvolvimento de recursos humanos.** 6. ed. São Paulo : Atlas, 1981. 94 p.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: crise e mudança.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 1986. 110 p.
- TOMEI, Patrícia Amélia ; BRAUNSTEIN, Marcelo Tomacinski. **Cultura organizacional e privatização : a dimensão humana.** São Paulo : Makron., 1994. 94 p.
- TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações : futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia Ciência e Profissão**, v.19, n.1, p.14 - 28, 1999.
- WITT, Ulrich. Imagination and leadership : the neglected dimension of evolutionary theory of the firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.35, p.161-177, 1997.