

SENDI 2004
XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

**Ciclo Virtuoso de Estratégia, Aprendizado e Desempenho:
Uma Proposta em Concretização na CEB**

R. Martins - CEB- Companhia Energética de Brasília

martins@ceb.com.br

Palavras-chave: Aprendizado; Desempenho; Desenvolvimento Empresarial; Desdobramento de Estratégia; Identidade Institucional.

Resumo

Reporta-se Desenvolvimento Empresarial, implantado desde 1999 na CEB , adaptando-se ao modelo setorial, à regulação, às crescentes exigências de qualidade de produtos e serviços.

Registra-se integração das melhorias técnico-operacionais à solução de abordagem humanista, com adoção de referencial orgânico, baseado em processos integrados privilegiando foco do cliente e demais envolvidos.

Aborda a necessária eficácia do processo de tradução da estratégia empresarial para todos os níveis da organização, com estabelecimento de condições internas para o exercício de aprendizado enfatizando obtenção de melhores resultados.

A partir de síntese conceitual (modelos típicos de organização que favorecem o aprendizado; gestão do conhecimento; estratégia e desempenho empresariais), reporta-se a tradução de estratégia a partir de explicitação da identidade institucional da CEB, gestão de pessoas e o seu interrelacionamento com a clarificação da estratégia empresarial.

Utiliza-se desse referencial para avaliação do desenvolvimento empresarial, utilizando-se complementarmente pesquisa interna para levantamento do estágio do processo de tradução da estratégia e seus reflexos no desempenho empresarial.

Destacam-se adaptações recentes e implementações de práticas de gestão visando à contínua melhoria de desempenho, empresarial e das pessoas, a partir do maior estímulo ao aprendizado, sobretudo quanto ao alinhamento estratégico, construindo-se assim um ciclo virtuoso sustentado, envolvendo estratégia, aprendizado e desempenho.

1. INTRODUÇÃO : CONSIDERAÇÕES INICIAIS E OBJETIVO

A definição de rumos, sua caracterização e conseqüente estruturação para alcance de resultados pode ser considerada em seu conjunto como um processo de gênese, e portanto básico, em qualquer organização sobretudo se ela atua em ambiente competitivo e tem na sobrevivência um risco sempre presente. Também essencial é a análise dos resultados, representando o cumprimento, ou não, da missão e razão de ser da organização, e em que nível ela está se realizando. Para tanto se prestam os indicadores de desempenho, pois do ponto de vista lógico-filosófico não há como caracterizar desenvolvimento ou melhoria sem medição. Por desdobramento: sem medição não há gestão. Isso se aplica desde uma nação que tem, por exemplo, nos indicadores globais de competitividade e nos de desenvolvimento humano a identificação mais explícita de sua evolução sócio-econômica, que pode ser comparável e disposta em *rank*, até as organizações e os indivíduos, com adequações necessárias.

Esse trabalho tem como objetivo abordar interrelações entre estratégia e aprendizado organizacional, e de que forma ele pode ser incentivado para o alcance de melhores níveis de desempenho empresarial. E para tanto, sob um mapa estratégico, a empresa ser capaz de desdobrar para cada um sua responsabilidade nesse processo, com o menor nível de ruído, tornando eficaz a comunicação e aumentando a possibilidade de êxito proposto em sua estratégia.

E dessa forma superar o desafio de melhor entender os *gaps* entre a perspectiva e a prática, bem como suas causas, seja de forma geral, seja com abordagem específica Companhia Energética de Brasília - CEB, visando a contribuir para maior eficácia de sua atuação, por meio de propostas viáveis e tão pragmáticas quanto possível para redução daqueles *gaps*.

Devido ao forte interrelacionamento desse tema com diversos outros aspectos da gestão empresarial e a necessidade de se investigar as causas de ineficiências na tradução de objetivos para todos os níveis na organização e os riscos daí resultantes para o alcance de resultados numa organização em geral, e em particular na CEB foram abordados no Capítulo 2 dentro do necessário ao escopo deste trabalho o referencial conceitual relativo a: a) Modelos de organização, com o propósito de identificar as condições de estrutura mais favoráveis ao aprendizado das pessoas na organização; b) Critérios de Excelência em Gestão, para dispor de uma visão sistêmica da organização, já que este é um ingrediente vital apontado por especialistas para a consolidação de uma organização de aprendizado; c) Desempenho e indicadores de performance e sua relevância para o desenvolvimento tanto de uma empresa quanto do indivíduo e da própria nação, como componente fundamental na tradução de estratégia (posicionamento estratégico); d) Identidade Institucional e sua aplicação para um melhor entendimento de conceitos arquetípicos - crenças e valores - e da visão holística da organização como organismo vivo, característica imprescindível ao aprendizado bem como à constituição de pontes entre indivíduos e a empresa; e) Estratégia e seu desdobramento.

O trabalho enfatiza a solução empresarial adotada pela Companhia Energética de Brasília - CEB, para responder às demandas de mercado e novas exigências regulatórias, objetivando ainda criar meios mais ágeis de adaptação a essas pressões externas, estabelecendo na prática as bases de uma organização proativa de aprendizado.

O trabalho está composto ainda de uma parte de contextualização (Capítulo 3), seguida da caracterização da solução adotada pela CEB (Capítulo 4), respectivo desempenho já observável (Capítulo 5), análise face ao referencial conceitual e desempenho (Capítulo 6), perspectivas ou novas ações em andamento (Capítulo 7) e da conclusão no Capítulo 8.

2. REFERENCIAL CONCEITUAL

Corresponde a uma síntese de trabalho apresentado para conclusão de MBA Empresarial, sob mesma abordagem (MARTINS, 2003).

2.1. Mudanças. Transformações. Mutações.

De tal maneira está internalizada a realidade permanente da necessidade de mudanças internas para as organizações humanas no mundo moderno, que acreditamos não ser necessário abordarmos seus aspectos conceituais mais específicos, caracterizando-as aqui como resposta às demandas atuais e previstas do meio onde essas organizações atuam, sendo tais demandas de origens diversas: sócio-econômicas, geo-políticas, ambientais ou, o que é mais comum, um mix dessas causas.

2.2. Aprendizado Organizacional

2.2.1 - Conceito Básico Sobre Organização De Aprendizado

GARVIN (1993) caracteriza uma organização de aprendizagem como sendo uma organização qualificada a criar, adquirir e transferir conhecimento, e a modificar seu comportamento para absorver conhecimento novo e *insights*.

Ainda de acordo com GARVIN (1993), uma organização de aprendizado deve incorporar capacitação em cinco principais processos: resolução sistemática de problemas; experimentação com novas abordagens; aprendizado com sua própria experiência e história; aprendizado com experiências e melhores práticas de outros; e transferência ágil e eficiente de conhecimento através da organização.

No decorrer deste Capítulo 2 serão abordados conceitos complementares a esses e exploradas condicionantes que favoreçam, no âmbito organizacional, o aprender a aprender e também a desaprender, capturando e desenvolvendo conhecimento útil e descartando o que não mais agrega valor, e/ou mantendo-o como referencial de memória de evolução cultural.

2.2.2 - Evolução dos Modelos Organizacionais

De acordo com CHIAVENATO (1995) a partir da década de 60 do século passado, após pesquisas em empresas inglesas, a caracterização das organizações que adotavam o conceito tradicional ou o moderno passou a ser tratada em dois tipos: a) Organização Mecanicista, que se assemelha a uma máquina, funcionando como um sistema mecânico fechado e sem relacionamento com o meio externo que o envolve; b) Organização Orgânica, que funciona como um sistema vivo, aberto e complexo voltado principalmente para a sua interrelação com o ambiente externo.

Em resumo, a forma mecanicista de organização foi a adotada para condições ambientais de estabilidade e previsibilidade, enquanto que a forma orgânica é a mais adequada às condições ambientais de mudança e de inovação, e portanto também de incentivo ao aprendizado coletivo.

Assim, as condições externas do ambiente - tais como fatores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais, culturais, etc. - exigem modelos diferentes de organização empresarial, não existindo *a priori* um modelo que sirva de paradigma para qualquer organização.

2.3. Arquétipo de Organização Orgânica - A Baseada no Ser Humano

Este tópico aborda a concepção de organização baseada no ser humano, como arquétipo de organismo que aprende.

2.3.1. Identidade Institucional

A Identidade Institucional é tema presente quando se aborda, nos conceitos de Marketing, imagem e marca; ou, em Planejamento Estratégico, missão e visão empresariais; na Psicologia Organizacional, cultura e valores; na Ética Empresarial, a responsabilidade social, dentre outros. Mesmo reconhecendo que metáforas e modelos apresentam, necessariamente, redução e focalização de parte da realidade, utilizaremos como referência, a abordagem apresentada por MOGGI (2000), MOGGI e BURKHARD (1998) e MORGENSZTERN (2000), quanto às dimensões ou níveis de uma organização viva: recursos, processos, relações e identidade.

No nível dos Recursos situa-se o que é físico, material e que ocupa espaço, tais como: prédios, instalações, máquinas, ferramentas, equipamentos, recursos financeiros e humanos (formação

especializada). Esse nível caracteriza-se por ser mensurável objetivamente, palpável. Tomando emprestada a nomenclatura utilizada em informática, poderíamos associar esse nível ao *hardware*.

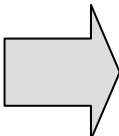
Em Processos estão presentes os fluxos dos processos operacionais, em que são utilizados os recursos para produção, montagem de produtos e prestação de serviços, internos ou externos, estando associados à concretização do negócio básico da organização, ou aos correspondentes serviços de suporte à essa concretização. Na linguagem de informática, seria o *software* aplicado. Também aqui os valores são tipicamente quantitativos e mais tangíveis portanto.

O nível das Relações compreende tudo o que acontece entre as pessoas, podendo ser considerado como a alma (*anima*) da organização. Nesse nível estão presentes os fatores invisíveis da organização, tais como expectativas e sentimento das pessoas; harmonia e conflitos; status, prestígio e poder, não podendo ser sistematizado e controlado como os dois níveis anteriores. Aqui não se aplica somente o conceito de *peopleware*, mas sobretudo o de *networking*, ou seja, a rede de relacionamentos. É o nível do diálogo entre indivíduos, grupos e órgãos.

O nível mais alto, o da Identidade Institucional, inclui dentre outros, aspectos como biografia da empresa; sua cultura e valores, a missão e o sentido de sua existência; a atitude perante o mundo e os resultados permanentes do negócio. Esse nível é o que realmente diferencia uma organização de outra, correspondendo, em analogia, ao ego institucional.

No nível da Identidade deparamo-nos com conceitos abrangentes e psicossociais, e o seu entendimento, associado à percepção quanto às necessidades representadas no Nível das Relações, segundo MOGGI (2000), é fundamental na alteração de paradigmas para concretizar uma organização capaz de se assemelhar a um organismo vivo. E dessa forma, com maior capacidade para a geração de conhecimento e aprendizado.

Apresentamos, a seguir, a alteração de paradigma no Nível da Identidade defendida por MOGGI (2000), que pressupõe a seguinte transição na empresa:

DE		PARA
Identidade Difusa		Identidade Clara
Cliente e Destinatário são meio		Cliente e Destinatário são fim
Funcionário é meio		Funcionário é parceiro
Empresa Reativa		Empresa Proativa
Sem cultura de qualidade		Qualidade é pré-requisito
Ênfase no lucro a curto prazo		Lucro como consequência no longo prazo

2.4. A Organização Que Aprende

2.4.1. Visão Geral

"Organizações baseadas no conhecimento ou organizações que aprendem são aquelas inerentemente mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de continuamente 'reinventarem-se', que podem ser sintetizadas na conjugação da importância do conhecimento e de sua criação " (SENGE, 2002, p. 12) .

Uma vez que num ambiente mutante o controle e a previsibilidade típicos das organizações mecanicistas já não se aplicam amplamente, torna-se necessária como condição de sobrevivência a preparação de todos ... todos mesmo ... para aprender a aprender , além de aprender a desaprender, o que geralmente é mais árduo.

"Temos uma profunda tendência a ver as mudanças que precisamos efetuar como estando no mundo exterior, não em nosso mundo interior, em nossos modelos mentais... e isso não pode ser feito isoladamente, somente numa comunidade de aprendizes..." (SENGE, 2002).

SENGE (2002) considera como principais desafios para a mudança:

- A necessidade de esforço sustentado, ou em outras palavras, persistência de propósitos, já prescrita por DEMING (1997);
- A construção da organização que aprende requer profundas mudanças culturais (implantação e consolidação permanente de disciplinas de aprendizagem como o pensamento sistêmico, reflexão

sobre modelos mentais, construção de visões compartilhadas ao invés de visões impostas, e a prática do diálogo, necessárias na aprendizagem em equipe), integradas pelo pensamento sistêmico.

Entretanto, enfrentando e vencendo tais desafios, e quando desenvolvidas em conjunto, as disciplinas de aprendizagem podem ter um impacto significativo e mensurável no desempenho. Em função dessa premissa, o desenvolvimento das organizações dependerá do desenvolvimento, e não apenas capacitação, das pessoas dessa organização, envolvendo aprendizagens tanto tecnológicas (específicas do negócio) quanto comportamentais.

2.4.2. As Disciplinas Essenciais Para A Organização De Aprendizado

SENGE (2002) caracteriza as disciplinas necessárias à uma comunidade de aprendizado, considerando-as válidas tanto para uma empresa quanto, numa visão ampliada, para uma nação.

Tais disciplinas abaixo relacionadas são interdependentes e integradas, sobretudo, através da primeira delas: a) Pensamento sistêmico - *Pensamento* holístico, não fragmentado, envolvendo a visão do todo; b) Domínio pessoal - Com o sentido de concretização de visões, conectando aprendizado pessoal com organizacional; c) Modelos Mentais - Cultivo de conceitos que superem preconceitos; construindo uma visão de mundo mais positiva a partir de valores e compartilhá-los, expandindo a argumentação e a indagação (curiosidade) no limite do pragmatismo empresarial (evitando divagações infrutíferas, mas de forma semelhante ao *brainstorming* previnindo-se em relação à censura e à auto-censura prévia); d) Construção de uma visão compartilhada - Construir identidade e senso de destino comuns; perseguindo um objetivo nobre, não apenas em época de crise, mas de forma permanente, pressupondo interesses comuns, num sentido positivo de atuação no meio em que a organização atua; e) Aprendizagem em equipe- Quando as equipes estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma, sustentados pelo permanente diálogo; a construção de organizações não deve ser uma arte secreta e excludente.

2.4.3 - Barreiras a Superar

Dependendo do estágio de desenvolvimento da organização, vale dizer do desenvolvimento das pessoas que a integram e de seu modelo organizacional, as barreiras ao aprendizado podem representar diferentes níveis de dificuldade.

SENGE (2002) ilustra diversas deficiências típicas que interferem no aprendizado dentre as quais citamos: visão limitada, que impede a percepção do sentido amplo seja do trabalho seja até da própria vida; omissão de responsabilidade, colocando-se a solução sob ação de terceiros e acarretando acomodação e alienação.

Outras barreiras são a atuação espasmódica e "heróica" sobre a realidade e a falta de percepção da integração dos fatos, ocasionando mitos como o da efetividade da equipe organizacional. Devemos ter sempre presente o entendimento de que o conhecimento atual pode ser insuficiente e até mesmo inadequado para dar solução a todo e qualquer tipo de problema.

Além dessas considerações propomos a inclusão de outro mito algumas vezes presente entre os gestores: o de não ter tempo. Acreditamos que para a superação dessa barreira seja essencial refletir e encontrar tempo para a aprendizagem do gestor e de seus coordenados, como uma necessidade vital, profissional sim mas também pessoal, na linha da desejada qualidade de vida.

2.5 . Criação e Gestão do Conhecimento nas Organizações

O interesse de incluir a abordagem da gestão do conhecimento neste trabalho está relacionado à conceituação dada por NISENBAUM (2001) correspondendo ao "processo de criar, captar e utilizar o conhecimento para aprimorar a performance organizacional", além de estar também evidente e intimamente correlacionada com o tema do aprendizado organizacional.

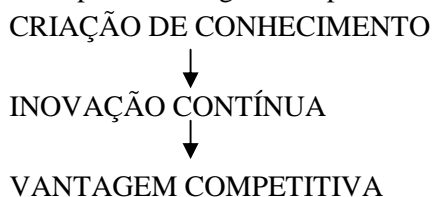
2.5.1. Conceitos Gerais

"O conhecimento é a somatória do conhecido, um conjunto de verdades, princípios e informações que, no contexto do negócio, orienta nossas ações. O conhecimento é fluido e ao mesmo tempo formal.

Também é intuitivo, portanto não é possível capturá-lo ou compreendê-lo em termos totalmente lógicos e racionais. O conhecimento existe dentro das mentes das pessoas, e faz parte da imprevisibilidade e complexidade do ser humano. O conhecimento tácito é aquele conhecimento individual que evolui com a interação entre as pessoas e requer habilidade e prática, sendo, em termos institucionais, associado à visão da empresa e sua cultura organizacional. O conhecimento explícito é aquele que pode ser captado e compartilhado com a ajuda da tecnologia da informação." (NISENBAUM, 2001, p. 187 e 189)

2.5.2 - Criação de Conhecimento na Organização

Para NONAKA e TAKEUCHI (1997) a criação do conhecimento significa para os orientais muito mais que para os ocidentais, pois representa "ingressar em territórios novos e nunca antes testados", sendo para muitos o caminho para a vantagem competitiva, conforme esquema seguinte:



2.5.3. Entendendo a Criação do Conhecimento

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997), os principais passos para o entendimento da criação do conhecimento numa organização são os seguintes:

Inicialmente, para se compreender como se cria o conhecimento organizacional é importante reconhecer a distinção de dois tipos de conhecimento - o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A interação entre esses dois tipos de conhecimento, a que os autores chamam de conversão de conhecimento, deu origem aos quatro modos abaixo esquematizados:

MODOS	COMUNICAÇÃO DE CONHECIMENTO,	DE	PARA CRIAÇÃO DE NOVO CONHECIMENTO	PARA
SOCIALIZAÇÃO		TÁCITO		TÁCITO
EXTERNALIZAÇÃO		TÁCITO		EXPLÍCITO
COMBINAÇÃO		EXPLÍCITO		EXPLÍCITO
INTERNALIZAÇÃO		EXPLÍCITO		TÁCITO

Essa interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é realizada por um indivíduo, não pela organização em si, pois a organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. Esse processo que ocorre em diferentes níveis é uma das chaves para a compreensão do conhecimento organizacional.

A organização deve disponibilizar as condições para criação do conhecimento no âmbito das equipes, bem como as condições para desenvolvimento individual, origem da criação do conhecimento. Deve ficar claro que o processo de criação é não-linear, interativo, com as fases de compartilhamento do conhecimento tácito, criação do conceito, construção do arquétipo e difusão interativa.

Ainda de acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997), é fundamental o estabelecimento de novo processo gerencial *middle-up-down*, mais adequado para a criação do conhecimento organizacional que integra os benefícios dos modelos *top-down* e *bottom-up*. Nesse modelo a alta gerência cria uma visão ou sonho (por exemplo, uma estratégia desafiadora), enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos, que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar. Os gerentes de nível médio tentam resolver a contradição entre o que a alta gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real.

Para favorecer a geração de conhecimento é necessária uma composição de estruturas organizacionais dentro da mesma organização. A estrutura hierárquica é eficaz na realização dos modos de

combinação e internalização (eficiência em aquisição, acúmulo e exploração do conhecimento existente) e a estrutura da força-tarefa ou matricial é adequada para os modos de socialização e externalização (mais eficaz para a criação do conhecimento). A composição estará concluída com uma terceira estrutura que os autores NONAKA e TAKEUCHI (1997) denominaram de base de conhecimentos. Essa estrutura não existe na organização formalmente, mas é incorporada na visão da empresa, na cultura organizacional ou na tecnologia.

Os autores NONAKA e TAKEUCHI (1997) também alertam para a necessidade de ser consolidado um modelo universal para integrar a visão oriental e ocidental, convergindo o que de melhor cada cultura tem no tratamento do conhecimento.

2.6. Desempenho Empresarial

2.6.1. Visão Integrada de Desempenho

Assim como o ser humano utiliza-se de informações relevantes para avaliar sua saúde física (por exemplo temperatura, pressão sanguínea etc), as empresas também necessitam de um conjunto de informações que, organizadas em um conjunto integrado, possam servir como constatação de sua evolução e/ou alcance de objetivos: são os denominados indicadores de desempenho empresarial também chamados de indicadores de performance.

Em passado não muito remoto as empresas caracterizavam seus resultados tipicamente somente através de indicadores econômico-financeiros: lucro líquido, taxa de retorno do investimento e outros. Com a evolução do conceito de qualidade a voz do cliente passou a ser incluída nessa avaliação de desempenho, seja através de índices de satisfação e insatisfação quanto ao atendimento, obtidos de pesquisas, seja pela apuração da evolução de quantidade de novos clientes, ampliação de vendas / consumo, e também a permanência de clientes (chamada dentro das empresas de fidelização).

Mais recentemente veio somar-se na avaliação de performance a efetividade da instituição em termos de sua responsabilidade social e a perspectiva de atendimento a novas gerações, no respeito e tratamento de impactos ao meio ambiente.

A identificação de eficácia e eficiência de processos também passou a ser considerada na avaliação das empresas, sendo ainda incluída a visão do desenvolvimento do patrimônio humano, responsável pela viabilização do aprendizado permanente, como forma de obter os demais resultados, em especial em ambientes competitivos e / ou de expressivas e constantes mudanças.

Essa visão abrangente passou a ter reconhecimento internacional, do que é testemunho a similaridade entre Critérios de Excelência em Gestão Empresarial (FPNQ: 2004), que incluem a combinação, dentre outros requisitos, a combinação de ciclos de controle e de aprendizado.

Tem sido evidente a evolução e ampliação de visão de desempenho empresarial quanto à necessidade de representatividade de todas as partes interessadas (cliente, mercado, acionista, empregado, parceiros, sociedade e meio ambiente) e diversificação de áreas de resultados - também denominada de balanceamento.

Entretanto, o entendimento da importância da participação integrada de todos na empresa para alcance dos resultados globais ficava, paradoxalmente, muitas vezes limitado a uma pequena parcela de pessoas. Nessa situação, em que a identificação de rumos e objetivos globais não são entendidos por todos, o próprio desempenho é afetado justamente pela falta de integração entre as pessoas e os processos que concretizam.

Para a superação desse problema têm sido pesquisados modelos e ferramentas que auxiliem as empresas na tradução das suas estratégias globais para o entendimento de todos, com a construção compartilhada de uma cadeia integrada de indicadores e respectivas metas (valores/níveis a serem alcançados no ano/período), dotada de relações de dependência (relações de causa e efeito) entre elas e dispostas em apresentação gráfica para favorecer um mais amplo entendimento.

Entre tais modelos encontramos:

- a) o gerenciamento da rotina (acompanhamento e controle dos processos do dia-a-dia, com sua padronização de procedimentos e representação de resultados), com o que se busca a melhoria contínua e maior previsibilidade de resultados das atividades básicas da empresa (CAMPOS, 1992);
- b) gerenciamento por diretrizes (estabelecimento de metas de indicadores representativos associados aos objetivos estratégicos empresariais globais, que são desdobradas até as metas componentes setoriais que interferem na obtenção da meta global, a serem alcançadas em determinado período), para o alcance de melhorias adicionais e expressivas em relação ao estágio anterior (CAMPOS, 1996);

c) balanceamento de indicadores , da sigla BSC - em inglês: *Balanced Scorecard*, conforme KAPLAN e NORTON (1997) e HERZOG (2001), que tem como propósito a tradução da estratégia para a empresarial a partir da correlação de indicadores e metas econômico-financeiras, sustentadas pela dimensão clientes / mercado, que por sua vez é dependente da eficácia de processos, a qual tem sua obtenção a partir do aprendizado empresarial e desenvolvimento de patrimônio humano.

2.6.2 - BSC - Modismo ou Filosofia ?

Ferramenta, metodologia, filosofia ou até um novo modelo de gestão, para muitos o BSC - Balanced Scorecard, desenvolvido com tal terminologia por KAPLAN e NORTON (1997), é a expressão do estado da arte em desdobramento da estratégia, já tendo sido comentado de forma resumida em item anterior, não sendo objetivo deste trabalho o seu aprofundamento conceitual.

Reportamos, entretanto, ingredientes típicos de desdobramento de estratégia, também presentes no BSC, mas não exclusivamente nele: clareza e consenso em relação à estratégia, educação da organização e estabelecimento de um sistema de *feedback* de todo o processo.

Cabe destacar também que algumas fases de desdobramento da estratégia são vitais para o alcance dos resultados previstos. Não basta caracterizar a visão de futuro e o posicionamento da empresa no mercado. É preciso esclarecer a visão e comunicar a estratégia aos gerentes de nível médio, lançar programas de mudança corporativo com sua comunicação a toda a empresa. Num estágio seguinte de aprimoramento desse processo, as equipes deverão estabelecer os objetivos próprios de desempenho para alinhamento ao desempenho global, relacionando-se o desempenho de todos aos da organização, conforme preceituam KAPLAN e NORTON (1997).

2.7 - Estratégia e Planejamento Estratégico

Num ambiente mutante e competitivo a permanente caracterização de rumos e estruturação para alcançá-los são fundamentais para a sobrevivência da organização. Identificação de posicionamento - mercados e produtos, atuais e futuros, conhecimento dos concorrentes, novos entrantes, entender para saber atender o comportamento dos clientes, e de fornecedores , além de toda a cadeia de suprimentos, são elementos desse processo. A composição dos cenários mais prováveis representam análises insubstituíveis para que se possa caracterizar pontos fracos e pontos fortes, próprios e também os dos concorrentes.

Entretanto, a capacidade de executar a estratégia é tão ou mais importante do que a estratégia em si, pois somente assim é possível alterar a realidade.

Embora não seja o objeto desse trabalho, para fins de contextualização indicamos a seguir as principais fases de um ciclo de planejamento estratégico, seguindo o ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de DEMING (1997), as fases de acompanhamento e controle periódicos da mudança devem assegurar a concretização dos compromissos firmados e um constante questionamento do caminho projetado versus resultados obtidos.

Ao final do ciclo de planejamento, deve ser realizada uma análise crítica, a fim de que o próximo capitalize as experiências vivenciadas e demais lições obtidas, fortalecendo o processo de adaptação da organização às mudanças do meio e de consolidação de seu aprendizado e aperfeiçoamento geral.

2.7.1 - Construindo o Mapa Estratégico

O ciclo de planejamento pode ser caracterizado em duas principais fases: a formulação da estratégia e o seu desdobramento e implementação.

É interessante reiterar que os critérios de excelência em gestão empresarial (FPNQ:2004) apontam para uma maior pontuação do desdobramento do que a própria elaboração da estratégia.

A formulação da estratégia conclui-se com a revisão de um conjunto de diretrizes, capazes de conduzir a organização a um novo patamar de resultados ... se for bem implantada e consolidada. SUFFER (2003) destaca que: "... os planos falham muito mais por falta de método de implementação do que deficiência em diretrizes" (SUFFER, 2003, p. 5).

E é justamente para suprir deficiências de metodologia na comunicação de estratégias é que se constroem mapas estratégicos, como verdadeiros "mapas do tesouro" que proporcionam, desde que bem elaborados e compartilhados, uma visão clara e objetiva do que realmente tem relevância.

O mapa de posicionamento estratégico apresenta então níveis específicos, cada qual sendo detalhado conforme a necessidade de tradução para o entendimento por parte de todos integrantes da organização do que se espera obter, e como fazer para consegui-lo.

No BSC original proposto por KAPLAN e NORTON (1997), há a caracterização formal de visão geral do desdobramento e interrelação de dimensões em termos gráficos - visuais.

2.8 - Transformando Estratégia Em Realidade

A abordagem aqui apresentada visa a um melhor entendimento de gestão de patrimônio humano na era do conhecimento voltada ao aprendizado e conquista de desempenho continuamente superior .

2.8.1 - Paradigmas Emergentes na Gestão de Pessoas

Como considerar a questão da motivação e o sentido percebido pelo homem, não somente para a atuação individual, mas sobretudo para o compartilhamento do conhecimento e aprendizado organizacional?

Possivelmente uma visão sobre o homem, a visão antroposófica, já referida no tópico sobre Identidade Institucional, por suas características abrangentes e sistêmicas, será de utilidade para a análise da integração das pessoas e busca de resultados que façam sentido e representem desafio.

Na visão antroposófica, referenciada por MOGGI (2000), o homem é considerado em sua totalidade diferenciada, qualitativamente, em quatro níveis:

Nível 1 - O Corpo Físico: é o que enxergamos num corpo humano inerte. A matéria para o nosso corpo físico é obtida do reino mineral da natureza; ele obedece à lei da gravidade.

Nível 2 - O Corpo Etéreo ou Vital: está associado ao funcionamento de nossos processos vitais realizados de forma inconsciente; corresponde à vida vegetativa, semelhante ao estado que vivenciamos quando estamos dormindo.

Nível 3 - O Corpo Astral: nossa vida consciente em termos de atendimento a estímulos, impulsos e sentidos, de forma semelhante aos animais não racionais, que podem realizar certos trabalhos de forma especializada e eficaz (colméia das abelhas, teia da aranha), e que podem também ser treinados ou adestrados.

Nível 4 - O EU, a Parte Espiritual do Homem: cada individualidade é um ser espiritual único; cada pessoa tem sua biografia própria e única. O homem não nasce pronto e aprende até o último dia de sua vida e, conforme amadurece, vai acumulando experiência e sabedoria.

O entendimento dessa realidade antroposófica pode favorecer a busca do sentido do trabalho, construindo com mais facilidade e autenticidade pontes entre o indivíduo e a organização ilustrado na figura 01, adaptada de MOGGI (2000).

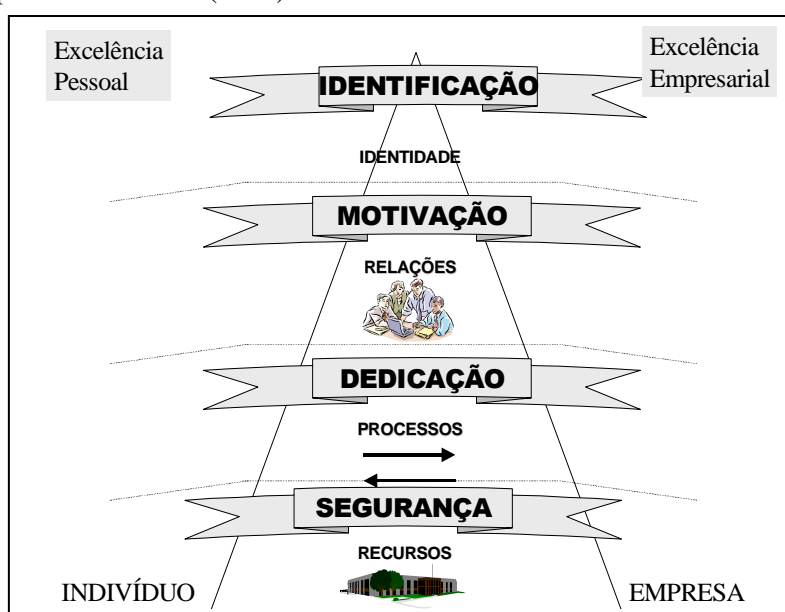


FIGURA 01 - PONTES ENTRE INDIVÍDUO E EMPRESA

As possíveis ligações entre indivíduo e empresa vão, portanto, desde a ponte fisiológica de segurança, passando pela ponte metabólica dos processos e pela da motivação no âmbito das relações, até a mais integral das ligações entre indivíduo e empresa, ou seja, a identificação com a identidade institucional. Cada integrante da organização poderá estar ligado a ela por uma ou mais dessas pontes. O objetivo da gestão de patrimônio humano deverá ser então, o de propiciar a composição de ambiente de aprendizado para que haja o florescimento da excelência pessoal do maior número de pessoas, o que propiciará a excelência empresarial, a ser caracterizada no foco do mercado.

2.9. Visão De Conjunto

É propósito deste trabalho caracterizar melhores formas de favorecer a eficácia do desdobramento / tradução das estratégias empresariais para todos na organização, objetivando melhor desempenho e resultados percebidos por todas as partes envolvidas. Parte-se da premissa do permanente aprendizado organizacional.

É evidente que a interferência na realidade empresarial se dá com a ação orientada das pessoas que a compõem. A cadeia que desemboca na concretização das mudanças começa a partir da elaboração da estratégia empresarial, que orienta as políticas, às quais estão subordinados os processos, que por sua vez são traduzidos por procedimentos. Na colocação em prática pelas pessoas desses procedimentos explícitos ou tácitos, por fim, alcança-se a realidade, conforme esquematizado na figura 02 a seguir:

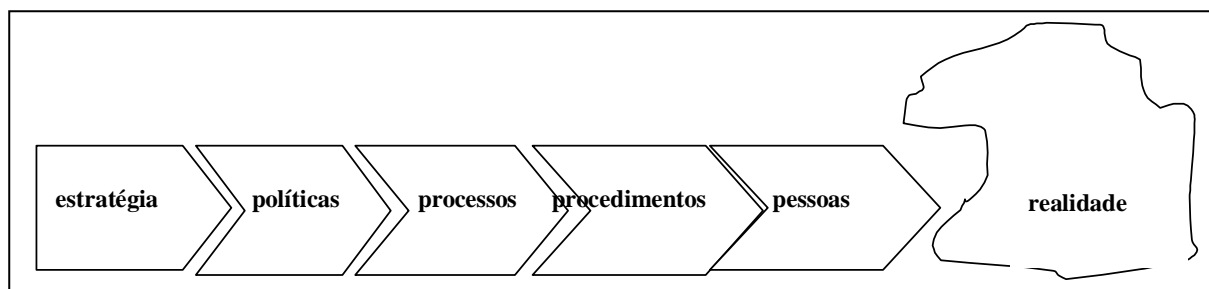


FIGURA 02 - ESTRATÉGIA: DA ELABORAÇÃO À AÇÃO

Para que se possa obter o maior rendimento possível dos elos dessa cadeia hipotética acima representada, é fundamental que o mapa do tesouro, aqui colocado como símbolo dos resultados empresariais desejados e caminho para obtê-los, não pode ser privilégio de posse apenas dos níveis estratégicos, sendo necessária a sua ampla difusão.

Essa difusão deve se dar dentro do que é necessário e suficiente para cada um orientar suas competências, compartilhando-se tanto a trajetória quanto o alcance das metas maiores da organização.

Além disso, o desempenho sistêmico será potencializado se os objetivos maiores da organização tiverem sentido e significância de propósitos para todas as partes interessadas. Havendo identificação entre os indivíduos e equipes com a identidade institucional, a excelência pessoal e empresarial serão objetivos convergentes e, portanto, mais passíveis de alcance.

A eficácia da organização dependerá assim do alinhamento de todos para, uma vez definida a estratégia para entendimento e atendimento das necessidades do cliente no foco deste, agregar valor à sociedade e obter os resultados que a organização projeta.

Essa visão, DEMING (1997) a expressou no diagrama da figura 03.

Esse diagrama é particularmente útil para percebermos a necessidade do aprendizado interno (geração de idéias) a partir do entendimento das demandas do meio mutante (principalmente quanto às necessidades humanas e suas percepções de satisfação e encantamento), gerando conhecimento útil para a organização e para toda a sociedade.

Para tanto diversos componentes são necessários, dentre os quais citamos os mais fundamentais dentro do escopo deste trabalho:

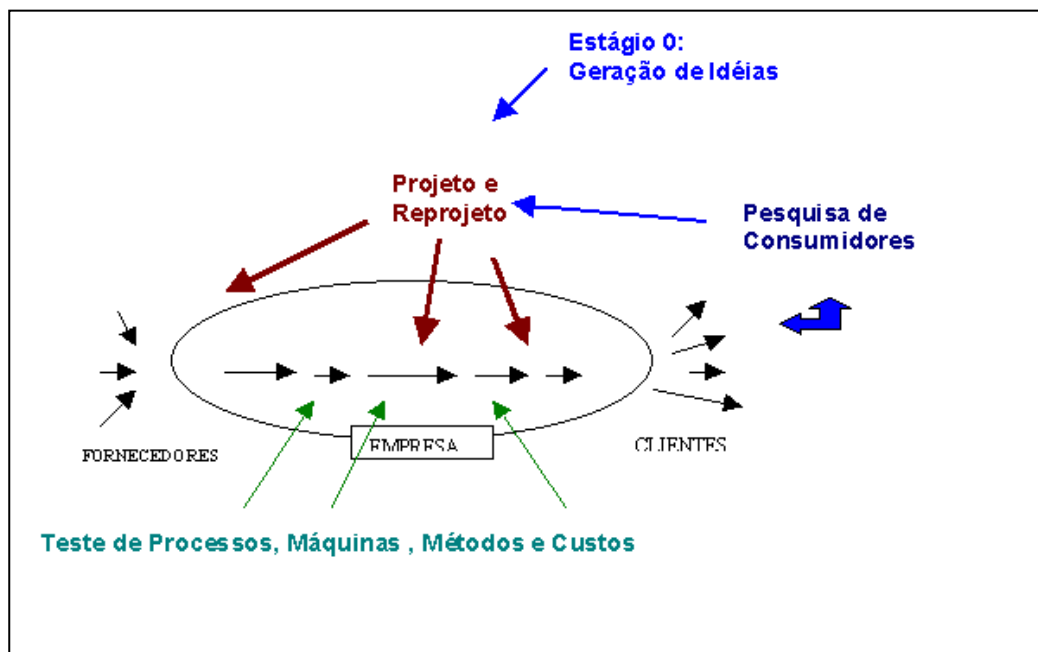


FIGURA 03 -ESQUEMA DE DEMING

- caracterização de rumos / resultados globais e trajetória para alcançá-los de forma clara;
- desdobramento / tradução em mapa estratégico comum aos diversos níveis da organização, dedicado ao entendimento por todos;
- espelhar os resultados em indicadores que possam favorecer os modelos mentais de evolução, pois todos querem o melhor mas, sobretudo numa comunidade interdependente, esse melhor precisa ser explicitado, sendo imprescindível a medição de resultados para caracterizar a desejada melhoria de desempenho;
- geração de condições para que todo esse processo seja absorvido como geração de conhecimento e aprendizado permanente, a partir de monitoramento do ambiente externo e integração do ambiente interno.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO: O SETOR ELÉTRICO NACIONAL

3.1. Restruturação do Setor Elétrico Brasileiro

O Setor Elétrico Brasileiro passou por uma transformação estrutural expressiva ao final da década de 90, com marco decisivo em 1998, com a implantação de organismo regulador dotado de maior autonomia, a ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica, e novo design setorial que incluía, além dos tradicionais agentes empresariais de Geração, Transmissão e Distribuição, a criação da figura do Comercializador de energia elétrica.

Tal modelo teve sua preparação desde a implantação da desigualização tarifária em 1993, bem como a alteração na lei de concessões em 1995. Os efeitos dessas transformações foram sentidos de imediato, com a privatização da maior parte das empresas distribuidoras, a partir de 1996, o mesmo ocorrendo com parcela da geração, que teve suas respectivas concessões revistas, adotando-se licitações de novos empreendimentos com participação de consórcios internacionais, atendendo ao objetivo de redução da intervenção do Estado Brasileiro como empresário e de trazer atrativos para captação de investimentos sobretudo em produção de energia elétrica, cuja insuficiência apontava ano a ano para maiores riscos de déficit.

Com o novo modelo setorial, estabeleceu-se a progressão de concorrência na geração e comercialização, mantida a regulação e monopólio natural na transmissão e distribuição com acesso aberto, com a perspectiva de que todos os clientes optem por comercializador até 2006.

Foram também estabelecidos outros agentes não estatais, responsáveis pela operação interligada do sistema - o ONS, Operador Nacional do Sistema - pelo controle de transações no mercado atacadista de energia (MAE) e pelo Planejamento Indicativo da Expansão.

3.2. Revitalização do Modelo Setorial

Com o racionamento de energia elétrica decretado pelo governo federal em 2001 - fruto de múltiplas causas tais como o atraso de entrada em operação de novas plantas de energia, tanto hidroelétricas quanto termoelétricas a gás natural, atraso na operação do gasoduto Bolívia-Brasil, sequência de períodos mais secos que os da média histórica reduzindo drasticamente o volume dos reservatórios - o modelo recém implantado passou a receber ajustes, culminando no atual projeto governamental de Revitalização do Setor Elétrico.

4. O CASO CEB : A NECESSIDADE DO APRENDIZADO PARA ALCANÇAR DESEMPENHOS SUPERIORES

4.1. Síntese de Recentes Impactos

O cenário de transição de modelos do setor elétrico e as dificuldades associadas ao período pós-racionamento de energia (2001/2002), em conjunto com o crescente nível de exigência da sociedade em termos de qualidade de produtos e serviços, tem impactado bastante as empresas do setor elétrico, dentre elas a CEB.

Há necessidade de adaptar-se a essas mudanças e transformações, tão fundamentais e profundas quanto mutações, do paradigma anterior para o atual: de mercado cativo para consumidor livre; suprimento garantido para relacionamento com mercado atacadista de energia; rentabilidade mínima assegurada para rentabilidade dependente de racionalização de custos diante de preços regulados e de *expertise* na compra e venda de energia; de setor cooperativo para setor competitivo.

4.2. Solução Adotada : Desenvolvimento Empresarial Integrado

Para superação dos desafios acima reportados a diretoria da CEB procurou selecionar em 1999, dentre diversos modelos em uso pelo mercado, aquele que pudesse dar continuidade a esforços empresariais anteriores e trabalhar a essência dos problemas que aqueles desafios ainda representam, bem como traduzi-los em oportunidades de desenvolvimento sustentado.

Essa solução fundamenta-se em reavaliação de estratégia institucional com vistas a melhor desempenho e sua gestão em ambiente competitivo, através do "Projeto de Desenvolvimento Empresarial", envolvendo explicitação de Identidade Institucional, Desenvolvimento Profissional, Gestão por Processos e projeto de Nova Arquitetura Organizacional da CEB Distribuição, num modelo sistêmico a seguir detalhado e representado esquematicamente na figura 4.



FIGURA 04: DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL - VISÃO GERAL

4.3. Identidade Institucional

Buscando explicitar componentes típicos da Identidade Institucional (CEB: 2003 a), destacamos a seguir alguns deles: Fundamentos - definem o modo de ser e a forma do negócio se posicionar perante os diversos públicos com os quais interage (*stakeholders*), tais como acionistas, clientes, destinatários, parceiros, empregados, sociedade e meio-ambiente. Expressam o caráter permanente da empresa,

diferenciando-a de todas as demais, ainda que do mesmo ramo de atividade. Eles compõem-se tipicamente de crenças e valores essenciais, e visão ampliada do negócio; Crenças e Valores Essenciais - representam os preceitos essenciais e permanentes do Negócio, formando um conjunto de princípios balizadores do comportamento, em todos os níveis da organização; Visão Ampliada do Negócio – Caracteriza a razão de ser do Negócio, refletindo a percepção mais abrangente da essência de sua atuação. Extrapola o foco restrito dos produtos, incorporando um entendimento amplo do esforço contínuo a ser empreendido, à luz das Crenças e dos Valores Essenciais, para satisfazer às necessidades e expectativas das partes envolvidas, em especial, dos clientes e destinatários; Destinatários - São pessoas, grupos sociais e organizações aos quais o Negócio deve beneficiar com sua concretização. Como tal, balizam o foco das ações empresariais, sendo determinantes na caracterização da efetividade que precisa ser alcançada; Clientes - São pessoas, representando interesses próprios ou de organizações, que estabelecem com a Empresa uma relação comercial, buscando satisfazer suas necessidades por meio dos bens e serviços por ela produzidos. Constituem o canal mais determinante da garantia dos resultados empresariais. Por isso, reconhecer que clientes diferentes exigem respostas diferentes, compatíveis com suas realidades específicas, é básico para qualquer empresa que aspira a ser vista como excelente no atendimento. Essa é a visão que identifica a competência de atuação no “foco do cliente”; Parceiros Preferenciais - São os dirigentes e representantes de organizações que participam do sistema empresarial de forma ativa, e cuja atuação agrega valor significativo aos resultados do negócio, em bases recíprocas. A consolidação de uma parceria preferencial pressupõe transparência mútua, na linha de se construir relações comprometidas com o Negócio e agregadoras de valor aos seus resultados; Resultados Empresariais Permanentes - É o que se busca alcançar continuamente, como consequência da capacidade demonstrada pelo Negócio de atender às expectativas dos Clientes, no foco dos Destinatários, dentro dos limites estabelecidos pelas Crenças e Valores Essenciais e pela Visão Ampliada do Negócio. Dependendo da caracterização da identidade institucional, os empregados podem ser classificados no grupo de parceiros ou de destinatários, ou ambos, como na CEB.

Na Identidade Institucional da CEB a Visão ampliada do Negócio é caracterizado que *a CEB existe para: "Agregar valor ao processo de desenvolvimento regional, por meio de soluções de energia e serviços correlatos diferenciados pelo profissionalismo e pela excelência na prestação dos serviços."*

4.4. A Tradução Da Identidade Para Os Macro Processos Empresariais

É importante destacar que a clarificação da Identidade Institucional só tem sentido se puder alavancar ou favorecer a consecução dos resultados permanentes, dentro do “tempo real”, de forma perceptível pelas partes interessadas, estabelecendo "pontes" entre as pessoas e a empresa, e desta para o meio em que atua, provendo um sentido mais amplo e mais nobre para sua existência.

Para tanto, e buscando subsídios na visão de sistemas a Identidade Institucional pode ter seus ingredientes representados “visivelmente” como integrantes de um sistema empresarial típico. A analogia com o conceito de processos também pode ser utilizada.

Estão presentes os seguintes elementos de sistemas: a) INPUT – Crenças, Valores e Visão Ampliada do Negócio; b) OUTPUT – Resultados Empresariais Permanentes; c) AMBIENTE EXTERNO E SEUS AGENTES – Clientes, Destinatários, Acionistas, Sociedade e Meio-Ambiente; d) PROCESSOS INSTITUCIONAIS TÍPICOS (Visão Horizontal ou de Processos):d.1)Processo de Consolidação de Identidade (identificação de rumos e estruturação para seu alcance; comunicação; liderança para integração); d2)Processo de Disponibilização de Recursos Necessários à Concretização do Negócio (recursos: humanos, materiais, financeiros, tecnologia, sistema de informações e conformidade legal); d3) Processos de Concretização do Negócio (na CEB: Concretização do Atendimento).

Na CEB esses três Processos Institucionais foram desdobrados em quinze Processos Empresariais, e estes, em trinta e sete Processos Operacionais (CEB: 2003b)

4.5. Investimento Na Qualidade De Pessoas

A característica humanística do modelo de Desenvolvimento Empresarial não está presente apenas na formulação da Identidade Institucional como seu fundamento. O desenvolvimento profissional tem sido conduzido como ingrediente essencial para se alcançar a performance demandada pela sociedade e demais partes envolvidas, conforme espelhado nos resultados empresariais permanentes, os quais demandam ciclos anual e plurianual de caracterização de metas empresariais.

Assim, desde 1999, iniciando-se pelos diretores e posteriormente pelos quadros gerenciais e técnicos, num total de cerca de 160 profissionais até 2001, foi realizado o Mapeamento de Perfil Profissional (MPP), com a caracterização de precedências e aprofundamento dos níveis de percepção, sistematização, concretização e relacionamento, visando favorecer melhor composição das equipes funcionais, através de compartilhamento de talentos e valorização da diversidade. Esse trabalho tem continuidade com etapas de atividades em conjunto e individuais, essas com auxílio de aconselhamento (“coaching”) visando o desenvolvimento profissional individual e integrado. Em 2002 e 2003 o trabalho foi ampliado para demais técnicos da empresa, com realização de turmas com mais 120 profissionais voltados à realização de atividades com interrelacionamento direto com clientes. A partir da absorção da tecnologia correspondente, já obtida por empregados da empresa, está programada a expansão do MPP para todos os empregados até 2005.

Esse investimento procura alinhar as pessoas à estratégia empresarial, motivando o espírito de equipe, favorecendo a aplicação de tecnologia e gestão de recursos (humanos, materiais e financeiros), na condução dos processos - atividades interrelacionadas e ordenadas, agregadoras de valor aos resultados empresariais globais .

4.6. A Parte Mais Visível da Mudança: A Arquitetura Organizacional

Desde o início da elaboração e desdobramento do modelo de desenvolvimento empresarial, com reuniões com todos os empregados, procurava-se focar a necessidade de mudança de atitude das pessoas face aos desafios de crescimento de exigências por parte do cliente, e também consolidar a visão de competitividade, caracterização de resultados dos processos e de desempenho empresarial.

Mesmo com a caracterização prévia das responsabilidades indelegáveis de gestores quanto à gestão de recursos humanos e de materiais e serviços, gestão econômico-financeira e de sistemas de informação, a mudança empresarial passou a ser efetivamente mais visível para todos, independente do nível hierárquico ocupado, com a implantação da arquitetura organizacional, em setembro de 2001, logo seguindo-se a elaboração de termo de compromisso gerencial com resultados empresariais, em dezembro de 2001. Esse termo de compromisso é a tradução do "Contrato de Resultados Gerenciais" (CEB: 2001c) que guarda relação direta com os critérios de excelência de gestão empresarial, preconizados pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e demais instituições coordenadoras dos Prêmios Malcom Baldrige, Iberoamericano e Europeu para a Qualidade (FPNQ: 2004).

O desenho da arquitetura organizacional da CEB, baseada em processos, passou a ser horizontal, com a composição dos órgãos direcionando-se para os clientes e destinatários, que são representados no diagrama organizacional. Essa arquitetura tem previsão de reavaliação anual, fazendo-se os ajustes ditados pela natural evolução e adequação a necessidades e superação de vulnerabilidades inicialmente não consideradas. Atualmente, a arquitetura organizacional comporta 4 Núcleos Estratégicos (Presidência e 3 Diretorias), 11 Núcleos Executivos e 34 Núcleos Operacionais e os de Serviços Compartilhados, além dos 6 órgãos ligados diretamente à Presidência .

4.7. Restruturação Societária

Fruto de desdobramentos de programas estratégicos e contratos de concessão firmados com a ANEEL em agosto de 1999, a diretoria da CEB tem coordenado providências no sentido de consolidar, em nível de grupo controlado por uma “holding”, as diversas ações orientadas pelos ciclos de planejamento estratégico, em conjunto com a condução da reestruturação produtiva tratada no âmbito do processo de Desenvolvimento Empresarial apresentado nos itens anteriores. A reestruturação

societária aqui reportada já obteve autorização do acionista majoritário, estando sob análise final da ANEEL.

O desenho do “grupo CEB” passaria a ser então o de empresa “holding” - a CEB Enegetica - com as empresas do grupo: a) subsidiárias integrais: CEB Distribuidora, com concessão de distribuição de energia elétrica no Distrito Federal até 2015; CEB Geração, com concessão de usinas pré-existentes, Usina Hidroelétrica do Paranoá e Usina Termoelétrica de Brasília, ambas de pequeno porte; CEBPar, encarregada de buscar participações em novos negócios, participando nos consórcios de implantação das Usinas de Corumbá III (93 MW) e Corumbá IV (127 MW); CEB Lajeado, correspondente à operacionalização da comercialização de energia de propriedade da CEB na Usina da Lajeado (850 MW); CEB Queimado, idem, Usina de Queimado (105 MW); b) subsidiária não integral; CEB Gás, com operacionalização prevista para 2005; c) empresas integrantes do grupo, sem controle acionário da CEB: BSB Energética, responsável por estudos de viabilidade de PCHs – Pequenas Centrais Hidroelétricas e participação nestas. Foi prevista ainda a criação de uma empresa comercializadora de energia, dependente de evolução do mercado regional e dinâmica de alteração de regras do modelo setorial.

5. DESEMPENHO DA SOLUÇÃO ADOTADA

5.1 Resultados Esperados Versus Efetivos

Sob alguns aspectos podemos salientar que o tempo decorrido desde a implementação da solução escolhida pela CEB em 1999, em continuidade ao modelo até então praticado, já se mostra suficiente para caracterização de resultados específicos decorrentes de tal solução.

Em termos qualitativos, o investimento no desenvolvimento profissional, a implantação de nova arquitetura baseada em processos e a reestruturação societária podem ser consideradas como resultados do investimento feito, sob liderança da direção da CEB.

Além disso podemos elencar a atuação proativa da empresa durante o racionamento em 2001, a evolução de alguns indicadores globais de desempenho desde 1999 e o equacionamento de desafios de gestão empresarial como resultados da decisão tomada, a seguir sintetizados.

5.2 Atuação da CEB face ao racionamento em 2001

Em 2001, com o racionamento de energia elétrica, a CEB investiu fortemente no relacionamento com o cliente (call center específico, agência on-line na Internet, mobilização de empregados de outras áreas para atendimento comercial, campanhas maciças de divulgação, adaptações em sistema comercial) visando atenuar os impactos de indisponibilidade de energia, espelhando na prática a Visão Ampliada do Negócio, constante de sua Identidade, de "agregar valor ao processo de desenvolvimento regional, por meio de soluções de energia e serviços correlatos diferenciados pelo profissionalismo e pela excelência na prestação de serviços". Nesse período exercitou-se mais expressivamente a visão “ad-hoc” de trabalho por processos, com os recursos sendo direcionados para a prioridade empresarial de atendimento ao cliente, ampliando o seu aconselhamento técnico quanto à conservação e uso mais eficiente da energia.

5.3 - Evolução de Indicadores de Desempenho / Impacto do Racionamento

5.3.1. Evolução de indicadores de desempenho

Os resultados empresariais permanentes almejados, explicitados na Identidade da CEB (CEB: 2003a) demonstram um efetivo balanceamento de expectativas de desempenho. Alguns indicadores expressivos desse balanceamento vem sendo traduzidos em metas empresariais, desdobradas a partir de estratégias empresariais (CEB: 2004), dos quais alguns são a seguir reportados, com indicação de parte dos resultados.

a) Indicadores Econômico-Financeiros

Receita Operacional Líquida ; Rentabilidade Sobre Patrimônio Líquido ; EBTIDA, etc

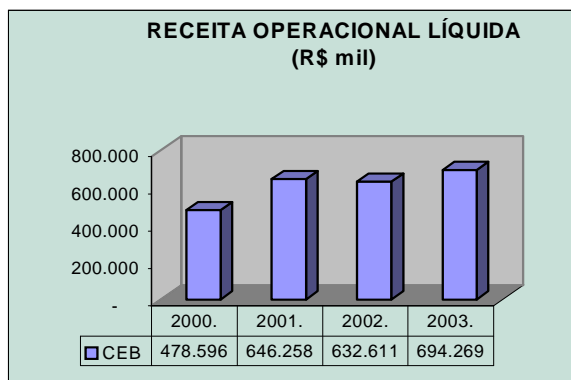


FIGURA 05

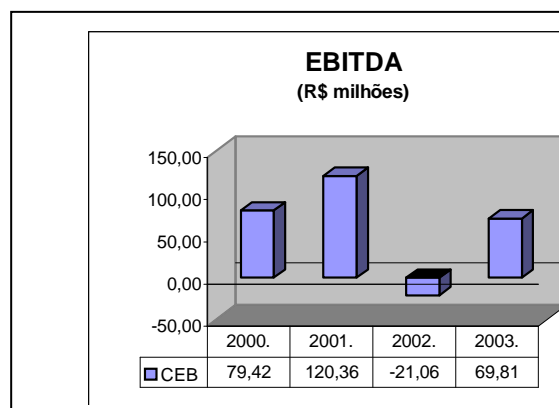


FIGURA 06

b) Indicadores Relacionados ao Cliente /Mercado

Índice de Satisfação da Qualidade Percebida, referente à ponderação de pesquisa sobre: fornecimento de energia, informação e comunicação com o cliente, conta de luz, atendimento ao cliente e imagem da empresa (apuração ABRADDEE)

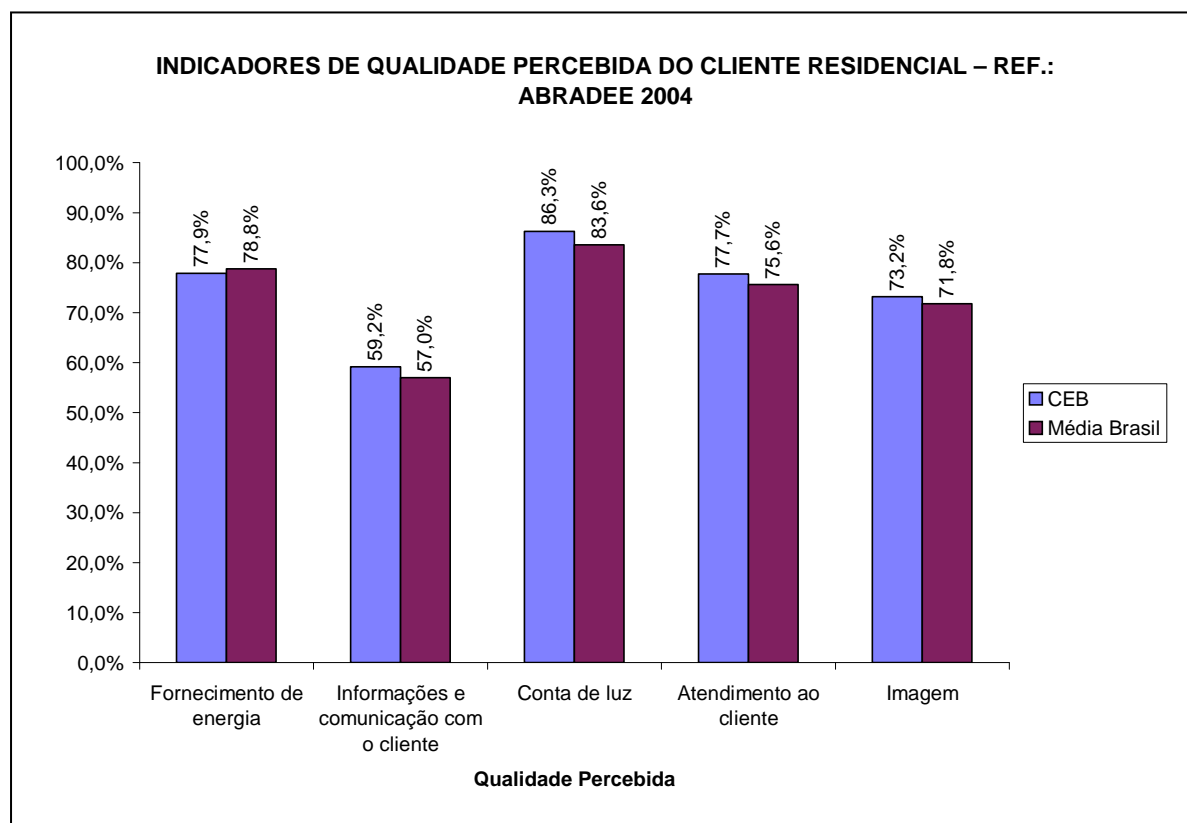


FIGURA 07 - EXTRATO DE DADOS DO PRÊMIO ABRADDEE - 2004

Nota Geral da CEB (Pesquisa local)

nov/2002: 7,6

nov/2003: 7,7

jun/2004: 8,1

Dados da Pesquisa mais recente, conforme Tabela 01:

TABELA 01 - PESQUISA CEB DE OPINIÃO PÚBLICA - JUNHO - JULHO /2004
SÍNTESE DE ALGUNS RESULTADOS

AVALIAÇÃO	QUALIDADE DA ENERGIA ELÉTRICA QUE RECEBE	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	ILUMINAÇÃO PÚBLICA NO DF
ÓTIMA	84,9	75,8	63,1
BOA			
REGULAR	12,3	16,1	25,9
RUIM	1,9	4,1	8,7
PÉSSIMA			
NS/NR	1,1	4,0	2,3

Dados de Continuidade / Qualidade de Serviços:

DEC - Duração Equivalente de Interrupção de Energia por Consumidor (em horas)

FEC - Frequência Equivalente de Interrupção de Energia por Consumidor (número)

TMA - Tempo Médio de Atendimento

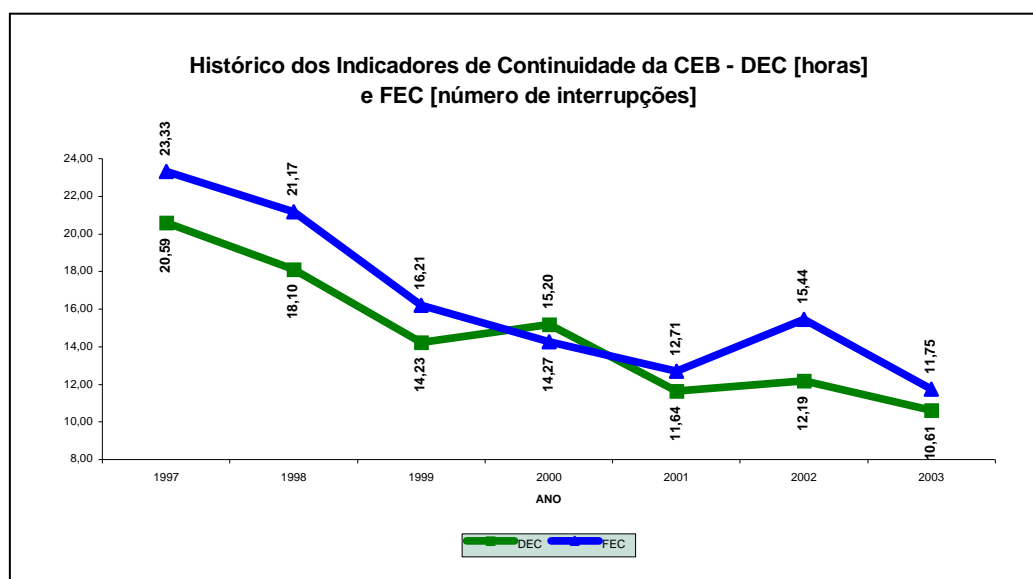


FIGURA 08- EVOLUÇÃO DE DEC E FEC NA CEB

TABELA 02 - EVOLUÇÃO DE DEC E FEC NA CEB

Descrição	1999	2000	2001	2002	2003
Nº de Unid.Consum	531601	545258	575414	614302	645150
Nº de conjuntos	15	15	24	24	24
DEC ultrapassado	3	5	2	4	3
FEC ultrapassado	1	2	1	2	1

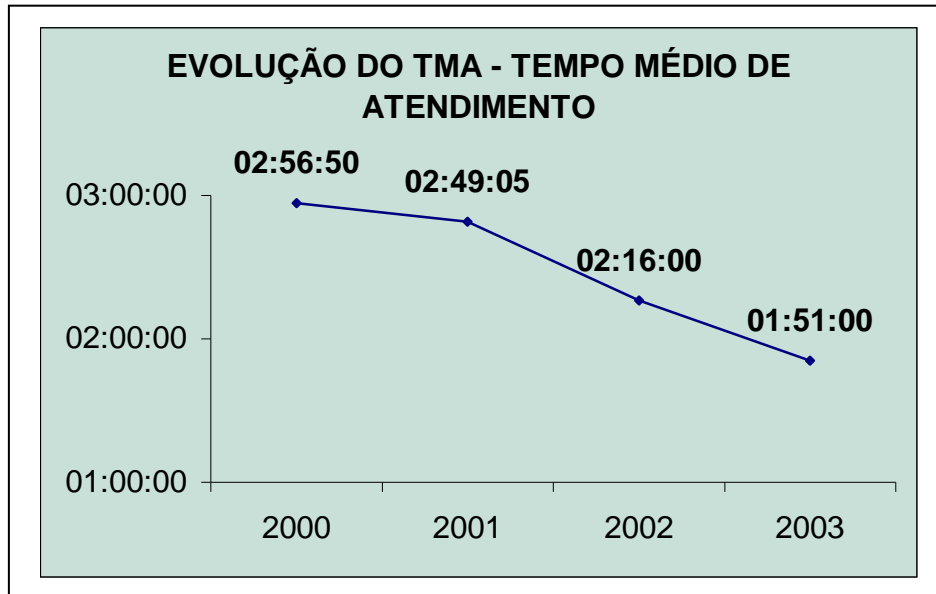


FIGURA 09 - REDUÇÃO DE TMA NA CEB

d) Patrimônio Humano

Número de Acidentes de Origem Elétrica (frequência e gravidade)

Incentivo Educacional, (custeio de até 80% de gastos com cursos sob opção do empregado)

Favorabilidade Relativa a Resultados de Pesquisa de Clima Organizacional

Investimento total em T&D
(MR\$)

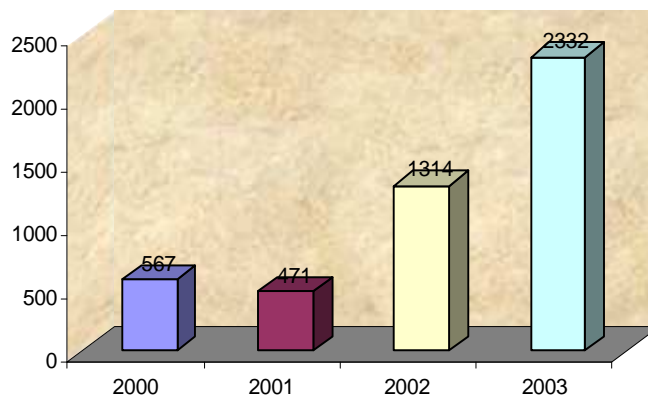
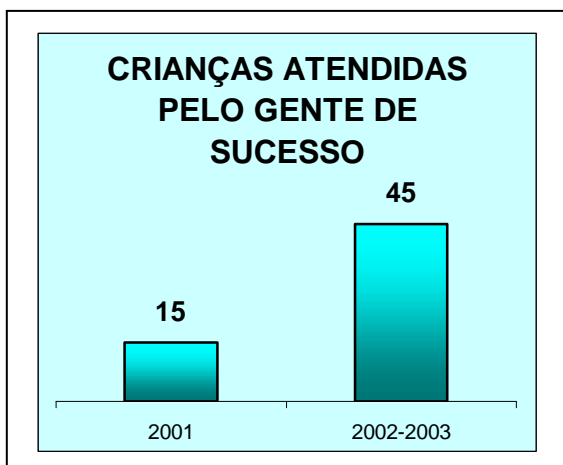


FIGURA 10

e) Dados de Balanço Social

Ampliação de investimentos em atividades filantrópicas e de compromisso social:

Patrocínios Culturais e Esportivos / Subvenções concedidas



Projeto voltado ao atendimento integral de crianças e adolescentes em situação de risco biopsicossocial grave, inclusive escolarização – até a conclusão de curso universitário ou profissionalizante

FIGURA 11

5.3.2 . Impactos do Racionamento

O racionamento do período 2001-2002 teve repercussões para a vida nacional que extrapolaram o próprio período.

No caso da CEB os efeitos foram extremamente expressivos, pois a redução de consumo, num mercado com predominância tipicamente residencial e comercial, permaneceu como referencial, ao mesmo tempo em que crescia significativamente o número de consumidores, conforme demonstram as figuras 12 e 13 que reportam evolução respectivamente dos quantitativos de consumidores e consumo em MWh anual.

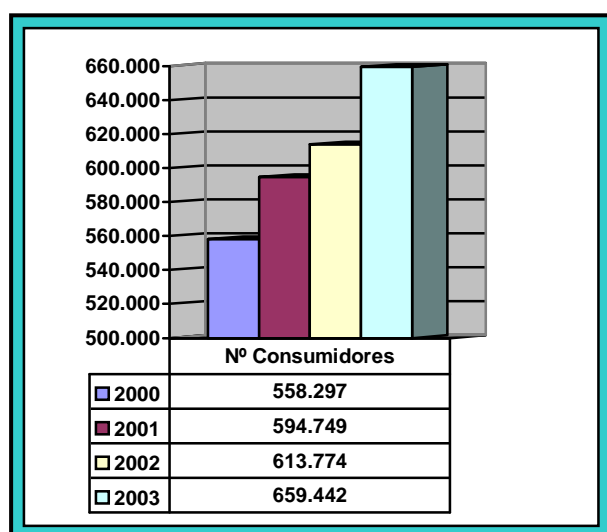


FIGURA 12

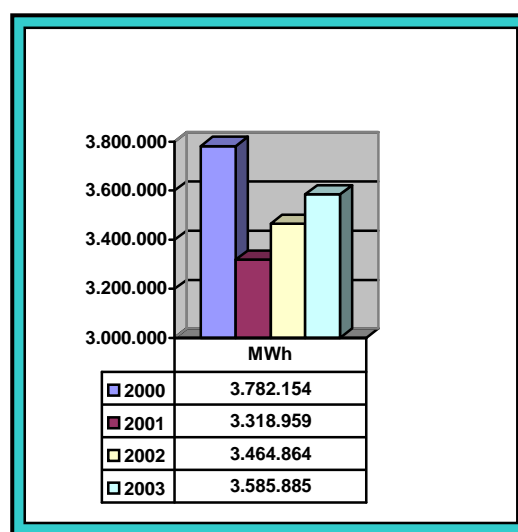


FIGURA 13

Mesmo com essa situação de redução de mercado, com correspondente impacto na receita e diminuição simultânea de quadro próprio, a CEB tem obtido os resultados reportados em 5.3.1 de b) a e), encontrando-se os resultados econômico-financeiros (letra a daquela seção) ainda sob processo de adequação geral dependente de consolidação na prática de acordos do setor elétrico firmados à época. Antecipando o objeto da próxima seção do trabalho, acreditamos que ganhos de eficiência e eficácia obtidos e aqui reportados, mesmo com as circunstâncias críticas de recursos também citadas, foram em boa parte devidos ao processo de desenvolvimento empresarial, com a tradução da estratégia para todos os níveis e pelo desenvolvimento das pessoas e correspondente aprendizado.

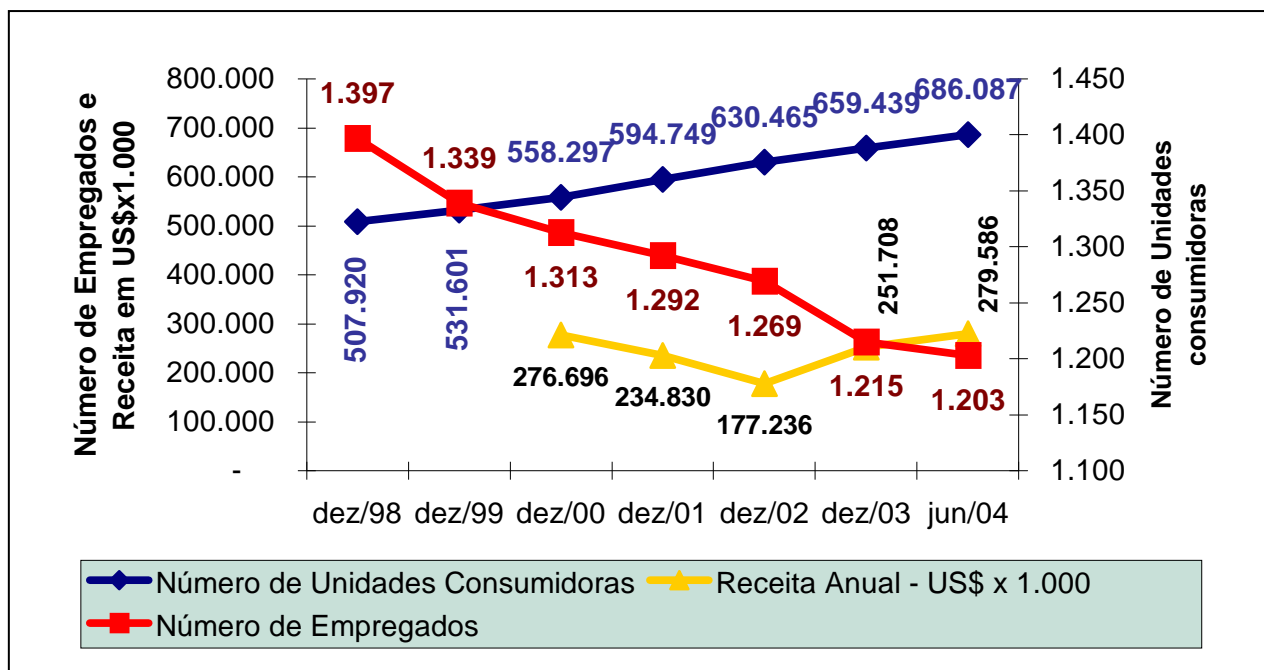


FIGURA 14

6. ANÁLISE DO CASO CEB À LUZ DO REFERENCIAL CONCEITUAL E DESEMPENHO OBSERVADO

6.1. O Modelo de Gestão da CEB e sua Aderência aos Critérios de Excelência Empresarial

Antes de abordar o tema de Desempenho Empresarial, cabe destacar o Referencial Institucional que inclui além de estruturação de modelo de gestão empresarial e corporativa a sua tradução a partir de um conjunto de processos integrados, e que são base conceitual para a arquitetura adotada na CEB Distribuidora.

Os Processos Institucionais de Consolidação da Identidade Institucional, em especial os Processos Empresariais de Caracterização de Rumos e Estruturação para o Alcance de Rumos, constituem a base da estratégia empresarial, sendo implementados com a avaliação de cenários, análise de viabilidade de projetos, programação e orçamentação, visando ao alcance dos Resultados Empresariais Permanentes. Cabe registrar que esse referencial incorporou práticas anteriores utilizadas na CEB, tal como o Gerenciamento da Rotina Diária (processos operacionais).

Também assim foi mantido e aperfeiçoado o modelo de gerenciamento pelas diretrizes, aplicado aos projetos de melhoria e desenvolvimento, sendo conjugado com o gerenciamento da rotina.

Em termos conceituais a solução adotada pela CEB quanto ao modelo geral de gestão é plenamente compatível com critérios de excelência da gestão e da evolução do conceito de qualidade nas dimensões tecnológicas, sociológicas e ambientais, provendo diretrizes para: sustentabilidade econômico-social-ambiental, com a clara caracterização de partes interessadas; atuação contributiva no presente sem desconsiderar o passado e focando as oportunidades de aprendizado e demandas futuras.

6.2. Síntese de Oportunidades de Melhoria

Cabe-nos destacar alguns *gaps*, para que de fato a CEB possa alcançar de forma sustentada a caracterização de organização que aprende, obtendo melhor desempenho contínuo, visível e reconhecível por todas as partes interessadas. Tais *gaps* têm sido identificados seja em auto-avaliações de gestão como as efetuadas desde 1999, bem como em relatórios externos independentes de

avaliação da gestão empresarial da CEB (PQSP: 2002 e 2003), e em pesquisa efetuada junto aos gerentes da empresa (MARTINS: 2003), sendo a seguir resumidos os principais:

a) quanto ao processo de tradução da estratégia para todos os níveis empresariais:

- baixa eficácia no desdobramento de estratégia empresarial para todos os níveis;

b) quanto à cultura de planejamento e medição de desempenho:

- insuficiência de foco em resultados, com a consideração de que a apuração de dados e informações para geração de indicadores não é atribuição / responsabilidade descentralizada (o dado na verdade, tem mais característica de "extraído");

c) quanto à gestão de patrimônio humano:

- gestão de patrimônio humano sem referenciais de qualidade desejada e insuficiente acompanhamento em termos de metas de produtividade;

d) gestão do conhecimento e aprendizado:

- gestão de conhecimento focado fundamentalmente no conhecimento explícito,

- baixa exercitação do ciclo de aprendizado (processo de validação no foco do atendimento), com freqüente "falta de tempo" por parte dos gestores para realização de análises críticas de todo o processo.

e) visão sistêmica não consolidada:

- insuficiência de atuação de equipes no trabalho por processos, sendo ainda perceptíveis as fronteiras entre núcleos e a delegação de "culpas" para outras áreas.

f) alinhamento de esforços:

- como consequência dos demais tópicos, existência de desperdício de energia na consecução das mudanças .

A minimização e, se possível, a eliminação de tais desvios em relação ao nível esperado fazem parte dos desafios que tem motivado a implementação de ações descritas no capítulo seguinte.

7. AÇÕES MAIS RECENTES PARA CONSOLIDAÇÃO DE CICLO VIRTUOSO DE ESTRATÉGIA, DESEMPENHO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS

Em função das oportunidades de melhoria já reportadas a CEB está implantando um modelo adaptado de BSC, além de investir em conhecimento especializado em estratégia empresarial e seu desdobramento.

Além disso foi revisto para o ciclo de planejamento de 2004-2007 tanto os referenciais comparativos quanto as principais estratégias. As estratégias consolidadas com o nível executivo da empresa no âmbito do Comitê de Planejamento e Gestão Empresarial, e que tem forte aderência com a trilogia abordada neste trabalho, são em linhas gerais as seguintes: - Concretizar o planejamento e análise crítica de desempenho com FOCO EM RESULTADOS; - Efetivar FOCO DO MERCADO; - Dar visibilidade interna e externa à CIDADANIA EMPRESARIAL; - Ampliar aprendizado e conhecimento por meio de DESENVOLVIMENTO DO PATRIMÔNIO HUMANO; - Utilizar a COMUNICAÇÃO como ferramenta estratégica em todos os níveis e em relação a todas as partes; - Ampliar a atuação regional por meio de RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL E PARCERIAS.

A título de ilustração apresentamos na figura 15, na página seguinte às referências bibliográficas, estão indicados os principais objetivos empresariais disposto em Mapa Estratégico componente do Modelo BSC - CEB, em fase de comunicação institucional.

8. CONCLUSÃO

É nossa crença, em função da prática empresarial na CEB nos últimos cinco anos, que a obtenção de desempenho/resultados balanceados na ótica das partes interessadas dependerá, cada vez mais, da exercitação do aprendizado organizacional, tanto na dimensão tecnológica quanto na sociológica (e portanto, também no nível gerencial), influenciando e sendo influenciado por estratégias que assumam as características simultâneas de eficácia e clareza.

8.1. Aplicabilidade em outras organizações

Acreditamos que a solução implantada na CEB, por ser arquetípica, pode ser adotada em outras organizações, até porque havia experiência prévia conduzida pela consultoria externa que deu suporte à sua implantação, embora sendo a primeira adoção no setor elétrico. A aplicabilidade do modelo citado está justamente na consideração da empresa como um organismo vivo, capaz de adaptar-se às mudanças do meio, a partir da orientação de esforços e talentos internos na direção de resultados permanentes, que façam sentido e estejam associados a crenças e valores, que se traduzam como pontes entre as pessoas envolvidas e a organização. O tempo de consolidação dependerá em parte da liderança da empresa, associada à capacitação de indivíduos e equipes, mas sabemos que esse tempo é mais influenciado pelo mercado, com prazos cada vez menos elásticos

8.2. Equacionamento dos desafios empresariais

Além de atendimento aos desafios clássicos da gestão empresarial (sensibilidade às mudanças do meio exigindo adaptabilidade e aprendizado ágeis; coesão interna com base em valores comuns crenças e princípios postos em prática por todos; estratégia econômico-financeira orientada para mitigação de riscos de acordo com leque disponível de captação), a solução adotada pela CEB mostra-se adequada também aos novos desafios da gestão.

Ao menos em termos conceituais, a solução aqui reportada é compatível com critérios de excelência da gestão e evolução do conceito de qualidade nas dimensões tecnológicas, sociológicas e ambientais, provendo diretrizes para: sustentabilidade econômico-social-ambiental, com a clara caracterização de partes interessadas; atuação contributiva no presente, sem desconsiderar o passado, e focando as oportunidades e demandas futuras com ciclos de duração cada vez mais efêmeros; harmonização das lógicas de resultados (metas, *balanced scorecard*) e de poder (meio sócio-político-econômico), com a de valores (filosofia e humanidades), contribuindo como organização humana para "humanizar a sociedade"; utilização da informação para gerar conhecimento, cuja prática passe pelo crivo da sabedoria, e finalmente, reconciliando o "ter", com o "ser" e o "conviver", compartilhando e complementando talentos e superando a tendência de distanciamento entre grupos. Pode parecer excessivamente desafiador ou mesmo visionário, mas certamente precisaremos "crer para ver".

8.3. Perspectivas na CEB

A convergência e integração de ações nos campos tecnológico e sócio-ambiental deverão alavancar o desempenho da CEB, não somente como empresa mas também como corporação, para o que a solução de modelo de gestão adotada tem contribuído fortemente.

O tempo de implantação do modelo é ainda insuficiente para mensurar todo seu efeito, mas, concordando com célebre professor de História da Civilização (OLIVEIRA: 1998) cremos que o desempenho de indivíduos, corporações e até mesmo nações não deve ser medido apenas pelo estágio em que se encontra hoje, mas, sobretudo, pelo estágio que ele pode alcançar. E este estágio está relacionado com a "sede do maravilhoso" de que seja portador.

Dessa forma, a perspectiva que temos, mesmo que intangível, é de que como organização a CEB efetivamente cumpra seu papel junto à sociedade, e mais do que excelência em produtos, serviços e soluções tecnológicas, vivencie valores e crenças que possam permear positivamente esta mesma sociedade, se até esse estágio nos levar a intensidade de nossa "sede de maravilhoso".

Afinal, em síntese, é essa a mensagem que sua Identidade nos traz, com luz e energia.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- . ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA - ABRADÉE - **Relatório da Qualidade da Gestão do Prêmio ABRADÉE 2002**. Rio de Janeiro: 2002.
- . CAMPOS, Vicente F. - **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora QFCO:1992.
- . CAMPOS, Vicente F. - **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Editora QFCO:1996.
- . CHIAVENATO, Idalberto - **Repensando a Organização Empresarial: Gerenciando Pessoas**, São Paulo: Makrow Books, 1995. Capítulo I - p. 1-26 1995.
- . COMPANHIA ENERGÉTICA DE BRASÍLIA - **Identidade Institucional : Módulo 2 da Série Organização, Planejamento e Gestão Empresarial da CEB**. Brasília: 2001^a
- . COMPANHIA ENERGÉTICA DE BRASÍLIA - **Processos CEB: Módulo 3 da Série Organização, Planejamento e Gestão Empresarial**; Brasília: 2001b.
- . COMPANHIA ENERGÉTICA DE BRASÍLIA - **Estabelecimento, Acompanhamento e Controle de Resultados Empresariais: Módulo 9 da Série Organização, Planejamento e Gestão Empresarial da CEB**; Brasília: 2001c.
- . COMPANHIA ENERGÉTICA DE BRASÍLIA - **Planejamento e Orçamento , Ciclo 2004-2007**; Brasília: 2004.
- . DEMING, W.E. - **A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação**; Rio de Janeiro: Editora Qualitmark, 2^a edição, 1997.
- . FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em << <http://www.fpnq.org.br> >>
- . GARVIN, David A. . **Harvard Business Review**, julho-agosto/1993,p.78-91
- . HERZOG, Ana Luiza. Tintim por tintim. **Exame**, São Paulo, 7 de março de 2001.
- . KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.
- . MOGGI, Jair e BURKHARD, Daniel – **“Transforme-se”**, Belo Horizonte: Editora Gente, 2^a edição, 1998.
- . MOGGI, Jair - **Notas de aulas e Apostilas da Disciplina Novos Modelos de Gestão e Implicações para a Área de RH** , Brasília: MBA-Gestão de RH, FEA-USP, 2000.
- . MORGENSZTERN, Vitor - **Notas de aulas e Apostilas da Disciplina Educação e Desenvolvimento de Recursos Humanos**, Brasília: MBA-Gestão de RH, FEA-USP, 2000.
- . NISENBAUM, Hugo - Gestão do Conhecimento. In: BOOG, G. - **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações**. São Paulo: Makron Books, 2001, Cap 10, p. 185-202.
- . MARTINS, Ricardo - **Ciclo Virtuoso de Estratégia, Desempenho e Aprendizado**, Projeto Empresarial referente ao MBA de Gestão Empresarial, Fundação COGE e Fundação Dom Cabral, 2003.
- . NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka - **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste.
- . OLIVEIRA, Plínio C.; **Revolução e Contra-Revolução** ;São Paulo: Editora Artpress, 1998.
- . PROGRAMA DE QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO. Disponível em << <http://www.pqsp.org.br> >>
- . SENGE, Peter - **A V Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Ed. Best Seller, 13^a edição, 2002. Tradução de OP Traduções.
- . SINCONEE – **Seminário Nacional de Gestão da Informação e do Conhecimento no Setor Elétrico**; Temas dos Seminários. Disponível em: << <http://200.184.101.21/> >>
- . SUFFER, Claus J. **Construindo o Mapa de Posicionamento Estratégico**. in IV Congresso Internacional da Qualidade para a Competitividade - Porto Alegre, julho de 2003
- . UNION FENOSA - **Palestra sobre Modelo de Gestão Corporativa para Missão do COGE** . Universidade Corporativa da Union Fenosa, Ávila: junho de 2003

