

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**FATORES DE INFLUÊNCIA NA RETENÇÃO DE  
TALENTOS EM EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA  
ELÉTRICA: UM ESTUDO DE CASO**

**Luís Kazuo Yamashita**

Belo Horizonte

2007

**Luís Kazuo Yamashita**

**FATORES DE INFLUÊNCIA NA RETENÇÃO DE  
TALENTOS EM EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA  
ELÉTRICA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Dom Cabral e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Márcio da Silva

Belo Horizonte

2007

## **DEDICATÓRIA**

**Devemos sempre lembrar de todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste curso.**

**Em particular, dedico este trabalho a minha esposa, Eliana, e a meus filhos, Cláudia e Eduardo, que souberam compreender e incentivar meu desejo de desenvolvimento e crescimento profissional.**

**Família é meu porto seguro. Local de serenidade e recuperação de energia.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Ao meu orientador Professor Doutor Sandro Márcio, que soube incentivar-me e acreditou que eu pudesse concluir este trabalho.**

**E a todos que, direta e indiretamente, contribuíram para a elaboração desta dissertação.**

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os fatores e políticas adotadas por uma empresa de distribuição de energia elétrica para reter talentos num ambiente de mudanças que ocorrem após o processo de privatização e reestruturação do setor elétrico brasileiro. Essas mudanças tiveram início em meados de 1996 e afetaram as relações de trabalho com a extinção do processo de concurso público e garantia de emprego e contratação de profissionais por livre escolha através de contato direto. Há que se buscar responder ao questionamento sobre as atitudes adotadas pelas empresas para reter seus profissionais mais promissores, principalmente, aqueles que atuam na área comercial e que detêm conhecimentos e/ou formação técnica, que passaram a ter seu passe valorizado com a introdução do mercado livre de energia elétrica. O estudo de caso foi realizado em uma empresa de distribuição de energia elétrica localizada no Estado de São Paulo, com a intenção de se conhecer o comportamento dessa empresa diante da nova realidade de mercado. Como produto principal, a pesquisa procurou analisar o que a empresa realizou de mudanças em seu comportamento e, adicionalmente, o nível de satisfação desses profissionais com a nova postura adotada.

## **ABSTRACT**

This work aims to analyze the factors and politics adopted by an electric energy distribution company to retain talent professionals with changes that occurred after Brazilian process of privatization and with the new institutions framework of the electrical sector. These changes began in fears of 1996 and affected the work relations with the extinction of the public trial and job guarantee and hiring professionals became a free choice of the companies. Which were the attitudes adopted therefore, by the companies to retain their best professionals, mainly, whose that act in the commercial area and that have knowledge and/or technical formation that had their position valued with the introduction of the electric energy free market. The case was carried out in an electric energy distribution company located in the state of São Paulo, with the intention to identify the behavior of that company facing a new market reality. As main subject, the research intended to analyze the behavior changes and, additionally, the level of satisfaction of those professionals with the new company's standard.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema da Pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa da Pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>2.</b>	<b>CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>A Competitividade no Mundo Empresarial.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2</b>	<b>Qualificação e Carreira.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3</b>	<b>Da Área de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas.....</b>	<b>37</b>
<b>3.</b>	<b>A NECESSIDADE DE RETENÇÃO DOS TALENTOS.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>A Retenção de Talentos: Conceito e Contextualização.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2</b>	<b>A Rotatividade nas Organizações.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3</b>	<b>Efeitos da Não-Retenção.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4</b>	<b>Pontos Relevantes para a Retenção de Talentos.....</b>	<b>61</b>
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA ADOTADA.....</b>	<b>67</b>
<b>5.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO CASO.....</b>	<b>70</b>
<b>5.1</b>	<b>Sobre o Setor Elétrico Brasileiro.....</b>	<b>70</b>
<b>5.2</b>	<b>Sobre a Empresa Pesquisada.....</b>	<b>81</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>106</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações burocráticas,<sup>1</sup> em particular, comumente estabelecem diretrizes rígidas de comportamento, atitudes e postura estritamente profissional, bem como objetivos e metas a serem alcançados pelos funcionários, focando primordialmente os resultados econômico-financeiros, visando à redução de custos e ao aumento de receita. O desafio das grandes organizações é a manutenção da competitividade, da agilidade e, ainda, ter baixos custos de operação e, simultaneamente, acompanhar as mudanças tecnológicas e econômico-financeiras que o mundo vive.

Além de se manterem competitivas, as grandes organizações precisam se preocupar em estabelecer diretrizes por meio de normas formais pela cúpula diretiva. Em função de sua grandiosidade, as organizações não permitem divagações e decisões diferentes daquelas previamente determinadas.

Essa estrutura formal e vertical, com regulamentos rígidos e inflexíveis, em que tudo é previamente definido, normalmente não garante às pessoas espaço para propor nada novo. Com isso, afasta dos funcionários a iniciativa e a vontade de mudanças que podem trazer soluções diferentes para equacionar os problemas que surgem rotineiramente.

Essa postura pouco flexível pode dificultar sobremaneira o encontro de soluções criativas, mais rápidas e com custos menores, que poderiam permitir que houvesse maior carga de responsabilidade a cada funcionário da organização, com a diminuição da fiscalização hierarquicamente superior.

---

<sup>1</sup> Organizações burocráticas: é um sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados. É o sistema social em que se busca atingir os fins através dos meios mais racionais.

Características da burocracia: caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações; caráter racional e divisão do trabalho; impessoalidade nas relações; hierarquia da autoridade; rotinas e procedimentos standardizados; competência técnica e meritocracia; especialização da administração, que é separada da autoridade; profissionalização dos participantes; previsibilidade do funcionamento. (Henry Mintzberg – *Criando organizações eficazes*).



Para que possa ocorrer redução dessa rigidez, algumas organizações têm tentado conhecer com mais profundidade sua estrutura. Buscam soluções alternativas que tanto mantenham a estrutura formal e vertical quanto permitam que os colaboradores possam extravasar sua criatividade, tornando-a mais ágil e flexível. Isso dá a oportunidade para que os “iguais” na estrutura formal possam se diferenciar na “estrutura informal”, mostrando sua força de trabalho, inteligência e competência, visando ao cumprimento das metas individuais especificamente definidas para um grupo de funcionários que se encontram no mesmo patamar hierárquico na cadeia formal.

As empresas também se preocuparam em conhecer os fatores que poderiam reter esses talentos nas organizações e que os mantivessem motivados e interessados em permanecer nelas por longo período de tempo, com produtividade crescente e participação ativa nos trabalhos em equipe.

Esta dissertação pretendeu estudar o que poderia influenciar na retenção dos talentos de uma empresa de distribuição de energia elétrica e as possíveis formas de mantê-los estimulados e alinhados aos interesses estratégicos da organização.

O estudo foi realizado em três níveis: o nível de funcionários de nível superior; o dos gerentes da diretoria comercial; e, o de profissionais da área de Recursos Humanos. Dessa forma, a pesquisa permitirá conhecer a opinião de ângulos diferentes e, de certa maneira, divergentes, já que a empresa dispõe de oportunidades e anseios em níveis distintos.

O foco do projeto está voltado para as grandes organizações burocráticas de prestação de serviços públicos, notadamente, as empresas distribuidoras de energia elétrica, que precisam ser competitivas, ágeis e com a preocupação de redução de custos para poder sobreviver num mercado que, a cada ano, se torna mais agressivo e competitivo, com a chegada de novos entrantes. Como exemplo desses, podemos citar as comercializadoras<sup>2</sup> e as geradoras de energia

---

<sup>2</sup> Comercializadoras: essa figura foi criada através da Lei nº 9648, de 27 de maio de 1998, com a finalidade de comercializar energia no mercado livre.

elétrica, que também poderão comercializar energia diretamente aos clientes. Com isso, sobreviverão somente aqueles que se adaptarem rapidamente às novas regras e tendências.

Considerando que as empresas distribuidoras de energia elétrica deverão aprimorar e desenvolver novas sistemáticas para manter e, se possível, ampliar seu mercado, buscando, com isso, alternativas estratégicas de novos negócios e prestação de serviços de melhor qualidade e diferenciados, essas organizações deverão centrar sua atenção no corpo funcional, direcionado-a para criar condições a fim de que os funcionários tenham um desempenho que leve a empresa a melhor performance econômico-financeira. Especial atenção também foi dada ao desenvolvimento de ferramentas de Gestão de Pessoas.

Nesse sentido, a literatura tem mostrado que, sob determinadas condições de ambiente e também considerando o tipo de atividade desenvolvida, as pessoas podem ser o mais importante diferencial competitivo das organizações e, para isso, precisam manter-se atualizadas e motivadas.

Esta dissertação apresenta a seguinte forma:

1. Introdução: breve apresentação do que é a dissertação e do que se pretendeu alcançar;
  - Problema da pesquisa: apresenta os motivos e a necessidade de se fazer este trabalho, enfim as causas que levaram a considerar o problema relevante o bastante para se debruçar sobre ele e tentar entender o que está ocorrendo;
  - Objetivos: detectado o problema, é importante definir os objetivos para entender organizadamente, e por meio de teorias existentes, o porquê daquele problema;
  - Justificativa da pesquisa: definidos o problema e os objetivos da dissertação, é necessário encontrar justificativas fortes que levem a buscar soluções para sanar o problema;
2. Fundamentação teórica: a dissertação, para ter conteúdo e ser reconhecida, precisa de elementos teóricos que consigam sustentar teoricamente os resultados encontrados no campo prático. Este marco teórico aborda:
  - Metodologia da pesquisa: descreve como e por que se fez a pesquisa. Define uma forma ordenada e convergente com a finalidade de se tentar encontrar respostas que possam ajudar na atenuação do problema;

- Descrição do caso: teve a finalidade de mostrar que existe um problema relevante, ainda não pesquisado e que merece atenção convergente e focada para buscar entender o que está havendo;
  - Apresentação do contexto em que se fez a pesquisa: foi escolhida uma empresa distribuidora de energia elétrica do Estado de São Paulo, por apresentar questões que se enquadram no problema descrito;
3. Análise da pesquisa: descreve como foi feita a análise dos resultados encontrados na pesquisa realizada;
  4. Conclusão: são os pontos que apresentaram diferenças e semelhanças de opinião nas respostas da pesquisa e as alternativas possíveis de ser aplicadas para amenizar os problemas de evasão de talentos;

## 1.1 Problema da Pesquisa

Com a globalização, a privatização das empresas do segmento de serviços públicos, em particular das empresas do setor elétrico brasileiro, e uma nova regulamentação voltada para a competição, as organizações burocráticas encontram-se numa encruzilhada, precisando decidir qual o melhor caminho, sem mexer demasiadamente em suas bases, para evitar uma desorganização generalizada. Isso acontece porque tais organizações, com suas estruturas formais, têm pequena mobilidade, graças principalmente ao formalismo existente com regras e normas que conduzem sistematicamente seu destino.

Ao mesmo tempo, elas precisam se adequar à nova realidade e competir em situação de equilíbrio com as empresas que estão estabelecidas no mercado internacional, habituadas à grande competição, atuando agressivamente para dominar esse mercado que até então era monopolista.

Com a abertura do mercado de energia elétrica e a instalação de competição entre os agentes participantes desse mercado, torna-se relevante a manutenção de talentos, que, num mercado tão específico, passam a ser cobiçados por outras empresas que atuam no mesmo segmento. Isso se aplica, particularmente, aos funcionários em postos relevantes na organização, sejam gerentes, sejam profissionais do primeiro escalão.

O ambiente de alta competição exige que as empresas tratem a renovação não como um caso conjuntural, mas como um importante processo inerente à dinâmica da organização e às estratégias estruturais de Recursos Humanos implementadas por essas (DUTRA, 1996). Aquelas que conseguirem fazer uma leitura fidedigna dessa nova realidade e se estruturar adequadamente, estabelecendo um plano estratégico de longo prazo, aliado a um plano consistente de RH, têm condições de desenvolver e manter diferenciais de competitividade (DUTRA, 1996).

Outro ponto levantado pelo autor é que, para que ocorra uma renovação continuada e sustentada nas organizações, é preciso que haja uma conjunção de interesses entre as empresas e as pessoas.

O que se tem notado é que uma parcela dos profissionais está tendo consciência acerca de sua própria carreira, e as organizações, por sua vez, não estão preparadas para acompanhar essa mudança. Ainda segundo Dutra (1996), esse despreparo pode ocorrer em razão do descolamento

da estratégia da empresa com a área de RH e ainda da ausência de competência na gestão da carreira de seus quadros, tanto pela inadequação de políticas e práticas específicas quanto pela incompetência técnica e gerencial, ocasionando desagregação entre pensar o desenvolvimento da organização e de seus recursos humanos.

De acordo com esse autor, em estruturas mais hierarquizadas e com maior rigidez, a carreira profissional é vista como uma extensão da estrutura organizacional. Nesse caso, a empresa, unilateralmente, estabelece as necessidades de funcionários e as oportunidades.

No entanto, existem organizações, com profunda complexidade técnica e organizacional, que precisam de profissionais que tenham a preocupação de uma evolução contínua de qualificação. Nesse sentido, passa a existir compartilhamento na responsabilidade da administração da carreira dos trabalhadores.

Dessa forma, vem ocorrendo, com frequência, a evasão de profissionais talentosos das empresas distribuidoras de energia, que buscam melhores colocações, tanto no que diz respeito a salário quanto a benefícios diretos e indiretos, deixando as distribuidoras desfalcadas e com lacunas difíceis de ser repostas.

A pergunta a que esta pesquisa pretendeu responder foi: quais são os fatores e as políticas organizacionais responsáveis pela retenção dos melhores profissionais?

Houve uma intensa movimentação de pessoal entre as empresas logo após a reestruturação e a privatização do setor elétrico brasileiro, que teve início em meados da década de 1990. Portanto, um processo recente e que ainda está em curso, fazendo com que as distribuidoras passassem a enxergar em suas respectivas áreas de RH a possível resposta a essas questões tão importantes e estratégicas para as empresas.

Essa conjunção de fatores é que motivou a realização desta pesquisa e a necessidade de se aprofundar nas possíveis causas que poderiam responder às questões acima e de tomar a iniciativa de discorrer sobre o tema que se mostrou relevante e atual.

## 1.2 Objetivos

De acordo com Dutra (1996), a estrutura de carreiras dá concretude ao Sistema de Administração de Carreiras, mas são os instrumentos de gestão que lhe dão movimento e oferecem as condições para o contínuo ajuste entre as necessidades da empresa e as expectativas das pessoas.

Em vista disso, destaca-se o desafio de incentivar os grandes talentos a despendem sua energia e atuarem concentrados e focados em metas ousadas e difíceis de ser atingidas e, ao mesmo tempo, de mantê-los satisfeitos e motivados.

Assim o objetivo principal foi desenvolver um estudo que possibilitasse analisar os fatores e políticas organizacionais responsáveis pela retenção dos melhores profissionais:

- O estudo poderá oferecer aos funcionários oportunidade de uma auto-avaliação;
- Procurar possíveis fatores que poderão mantê-los trabalhando motivados em uma empresa, conseguindo abranger todo o espectro que rege uma organização. Desde o planejamento estratégico da empresa, com as questões corporativas, passando pelas metas setoriais, até chegar ao desenvolvimento profissional individual e sua interação com seus colegas de área e com outros de outras diretorias;
- Identificar as razões que levaram um profissional a ficar em uma organização livremente, mesmo tendo a oportunidade de buscar outros horizontes. Dessa forma, os colaboradores têm por objetivo se manterem na mesma organização, por se sentirem satisfeitos e realizados e tendo um programa bem definido de desenvolvimento profissional de qualidade e duradouro, em função de sua performance e dos resultados obtidos pela empresa.

Assim, a pesquisa inseriu o ponto de vista de três agentes profissionais envolvidos no processo de retenção, quais sejam:

- Organização/Recursos Humanos (políticas);
- Área/gestores (postura/estilo);
- O próprio profissional (autodesenvolvimento).

O problema de retenção de talentos em empresas de distribuição de energia se mostrou relevante por ser atual e estar acontecendo em um momento particular do setor elétrico brasileiro. Ou seja, logo após o processo de reestruturação e, principalmente, de privatização do setor, que desatou todos os nós da legislação de empresas pertencentes ao Estado para reter os profissionais da casa.

Esse desabrochar de novos horizontes permitiu que os profissionais mais promissores procurassem alternativas mais atraentes e que também fossem requeridos por outras empresas, provocando a movimentação entre elas.

Assim, nasceu a idéia de se buscar possíveis respostas para este tema contemporâneo.

### 1.3 Justificativa da Pesquisa

Uma organização não existe sem seus funcionários e só será competitiva se:

- Tiver talentos competitivos e motivados a entregar sua capacidade em prol da organização, trazendo bons resultados; e,
- Se mantiver trabalhadores em constante evolução, agregando valor em suas qualidades profissionais.

Manter os maiores talentos focados em seus objetivos, trabalhando com alegria e descontração sem se esquecerem dos aspectos estratégicos e éticos das empresas a que servem, tem sido o grande desafio das organizações, principalmente daquelas voltadas para a prestação de serviços públicos, e, em particular, das do setor de energia elétrica, que estão passando por grande mudança estrutural.

Diferenciar os “iguais” numa estrutura burocrática é o grande desafio. Isso só será possível por meio de um sistema que estimula os funcionários a se lançarem em busca de metas ousadas e inovadoras. Para isso, é necessário conhecer a cultura organizacional e o planejamento estratégico das burocracias.

Ademais, é fundamental que isso não gere problemas de relacionamento entre os funcionários e não colida com os princípios de ética e de gestão das organizações. É preciso pesquisar sobre teorias de Gestão de Pessoas, que envolvem o desenvolvimento de carreira com projeção de curto, médio e longo prazos, de maneira continuada e sustentável.

Segundo Ulrich (2000), dos dois aspectos do capital intelectual – competência e comprometimento –, maior atenção tem sido dada ao primeiro, visando ao desenvolvimento de ferramentas para a sua formação.

Para implementar um plano estratégico direcionado ao desenvolvimento de competências, esse autor relaciona cinco ferramentas básicas, ou seja, comprar, desenvolver, tomar emprestado, descartar e reter. Dessas, a estratégia de “reter” é a que será mais explorada neste trabalho, considerando que o objetivo principal é o de analisar quais aspectos são essenciais para manter na organização os melhores profissionais que serão responsáveis por seu sucesso.

Este estudo poderá elucidar quais são os anseios dos funcionários e o que eles consideram relevante para se manterem nas organizações, no que concerne aos benefícios. Nesse sentido, o



sucesso dos colaboradores será também o da organização, e a somatória disso refletir-se-á na competência profissional e nos objetivos alcançados.

Uma auto-avaliação que poderá auxiliá-los na continuidade de seu desenvolvimento sustentável e com uma definição clara de seu objetivo profissional e, possivelmente, de seu futuro na organização.

Para tentar responder a essas questões no campo acadêmico, sempre se deve buscar sustentação em teorias comprovadas e baseadas em trabalhos sérios e com resultados consistentes. Sendo assim, a fundamentação teórica se torna essencial para dar embasamento e credibilidade ao estudo que se quer desenvolver, cujos resultados práticos devem ter o respaldo de estudos teóricos desenvolvidos por profissionais capazes e respeitados.

## **2. CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI**

Neste capítulo, será apresentada a parte teórica, com o objetivo de fundamentar cientificamente as indagações que estão sendo formuladas pelas áreas de Recursos Humanos das empresas distribuidoras de energia elétrica, tendo em vista que está se tornando cada vez mais importante e fundamental conhecer os clientes, na tentativa de melhorar a relação empresa/cliente.

### **2.1 A Competitividade no Mundo Empresarial**

As organizações estão se preparando para se adequarem ao novo modelo do setor elétrico brasileiro, treinando seus profissionais mais capacitados e também contratando outros talentosos que deverão compor seu quadro funcional, assim como promovendo uma adequação de sua estrutura para torná-la mais ágil e competitiva.

Ferraz (1997) define competitividade como a capacidade de uma organização de formular e implementar estratégias concorrenciais, possibilitando a ampliação ou conservação de uma posição no mercado, de forma sustentável e duradoura. A empresa deve ter uma estratégia flexível para que possa se ajustar ao padrão da concorrência e obter vantagem competitiva; essa deve ser mutável ao longo do tempo, atualizando-se nas questões tecnológicas, organizacionais e econômicas.

A competitividade, segundo Ferraz (1997), mais do que uma característica intrínseca de um produto, é extrínseca, determinada pela concorrência e pelo mercado; o padrão de concorrência é o conjunto de fatores críticos de sucesso em determinado mercado.

De acordo com ele, a análise de competitividade se inicia dentro da organização, local onde se faz o planejamento e a organização de produção, cujo entorno se aglutinam as várias áreas de competência. Para analisar a questão da competitividade, o autor levou em consideração quatro áreas de competência empresarial, quais sejam:

<b>Competência Empresarial</b>	<b>Descrição</b>
Gestão	Atividades administrativas, planejamento estratégico e suporte para a tomada de decisão. Inclui, ainda, as finanças e o marketing (incluindo pós-venda).
Inovação	Pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos internos à empresa ou em parceria com outras entidades e também de intercâmbio tecnológico.
Produção	Otimização das atividades de processos de produção, tanto de equipamentos e instalações quanto de melhorias na qualidade e nos processos produtivos.
Recursos Humanos	Condições das relações de trabalho, que influenciam a produtividade, a qualificação e a flexibilidade da mão-de-obra.

**Quadro 2: Descrição de competência empresarial**

Fonte: Ferraz (1997)

A competitividade obriga as empresas a buscarem continuamente a melhoria para evitar que seus produtos fiquem obsoletos ou controlar a obsolescência de seus produtos ou de seus concorrentes, de tal forma que a defasagem entre a capacitação existente e a desejada seja a menor possível.

Dessa forma, segundo ainda Ferraz (1997), é no processo de decisão das estratégias empresariais que se buscam as questões centrais de compreensão da competitividade que envolvem avaliações de duas ordens:

<b>Estratégia</b>	<b>Descrição</b>
Deve ser factível	Depende da capacitação acumulada, das condições financeiras e do tempo para preparação. Outros pontos importantes são a maturação da estratégia e os custos envolvidos.
Deve ser economicamente atrativa	Deve ter boa atratividade na relação custo-benefício e análise criteriosa dos riscos envolvidos. De qualquer forma, a percepção da organização quanto à atratividade é que determinará sua continuidade ou não, tendo em vista que as estratégias competitivas têm maturação lenta.

**Quadro 3: Descrição de estratégias**

Fonte: Ferraz (1997)

Conforme relata Ferraz (1997), existem dois padrões de concorrência: o primeiro, estrutural, ligado às complementaridades tecnológicas, às restrições ou aos estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços; o segundo, comportamental, no qual estão inseridos as disponibilidades de recursos financeiros e humanos, de infra-estrutura, as leis, o sistema de planejamento e a política industrial, bem como as questões de fomento, o ambiente macroeconômico e o arcabouço institucional.

Ferraz (1997) sugere que existem três grupos de fatores que são determinantes para a competitividade:

Fatores	Descrição	Parâmetros	Capacitação
Sistêmicos	A organização detém pouco ou nenhum controle sobre esses fatores	Macroeconômicos	Taxa de câmbio; carga tributária; taxa de crescimento do PIB; oferta de crédito; taxas de juros; política salarial;
		Político-institucionais	Política tributária; política tarifária; apoio fiscal ao risco tecnológico; poder de compra do governo.
		Legais-regulatórios	Políticas de proteção à propriedade industrial; políticas de preservação ambiental; política de defesa da concorrência; política de proteção ao cliente; política de regulação do capital estrangeiro.
		Infra-estruturais	Disponibilidade; qualidade e custo da energia; transportes; telecomunicações; informação tecnológica; serviços de engenharia; consultoria e projetos; metrologia; normalização; qualidade.
		Sociais	Sistema de qualificação de mão-de-obra; políticas de educação; formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social.
		Internacionais	Tendências do mercado mundial; fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia; relações com organismos multilaterais; acordos internacionais.
Estruturais	Está parcialmente sob a responsabilidade da organização.	Mercado	Tamanho e dinamismo; grau de sofisticação; acesso a mercados internacionais.
		Indústria	Desempenho e capacitação; estrutura patrimonial e produtiva; articulações na cadeia.
		Incentivos e regulação	Aparato legal; política fiscal e financeira; política comercial; papel do Estado.
Empresariais	A organização tem total condição de controlar ou modificar sua estratégia, dependendo somente de variáveis que estão sob seu controle.	Gestão	Marketing; serviços pós-venda; finanças; administração; planejamento.
		Inovação	Produto; processo; transferência de tecnologia.
		RH	produtividade; qualificação; flexibilidade.
		Produção	Atualização de equipamentos; técnicas organizacionais; qualidade.

**Quadro 4: Fatores determinantes de competitividade**  
**Fonte: Ferraz (1997)**

Conforme relata Ferraz (1997) em relação à competitividade, os fatores empresariais e sistêmicos são mais lineares e gerais quanto à forma e à intensidade do que os fatores estruturais, que são mais específicos e refletem as peculiaridades dos padrões de concorrência no ramo produtivo.

Com o novo modelo que está sendo elaborado para o setor elétrico brasileiro, tornando-o mercantilista e competitivo, as empresas distribuidoras de energia elétrica tiverem de se adequar a esse cenário, provocando uma reestruturação organizacional, com a finalidade de enfrentar a atual indústria de energia elétrica. Essa adequação passa por diversas atividades, que estão descritas na seqüência.

As atividades centrais da gestão empresarial competitiva devem ser aderentes ao padrão de concorrência relevante e também ao investimento nas capacitações correspondentes, assegurando que o desempenho seja coerente com os fatores críticos.

Conforme cita Ferraz (1997), existe uma convergência na evolução das estruturas organizacionais, considerando os aspectos que abarcam os processos decisórios, o fluxo de informações e as características centrais dos produtos e processos produtivos, quais sejam:

- Diminuição do número de níveis hierárquicos que envolvem o processo de decisão, com a delegação de poder e responsabilidade no seio das cadeias de comando, o que possibilita maior agilidade na tomada de decisão;
- O fluxo de informações horizontais é mais intenso e mais complexo. Os sistemas informatizados passam a ter representatividade no investimento global da empresa;
- Os novos atributos da gestão empresarial competitiva mudam as fronteiras, alteram as normas e a relação com os clientes e os fornecedores. Formam-se parcerias com os fornecedores e os clientes, cuja competitividade é posta à prova em termos de desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informação tecnológica, fluxos de entrega mais ágeis e seguros e garantia de cumprimento dos contratos.

Para Ferraz (1997), a inovação é o centro do comportamento competitivo, tanto para ganhar mercado quanto para introduzir novos produtos; é responsável também para se produzir com os menores custos e ganhar competitividade nos preços dos produtos. Devem-se fazer alianças para a pesquisa e o desenvolvimento, como forma de reduzir custos e ganhar agilidade na inovação tecnológica; com isso, conquistam-se ou se criam mercados.

Além da racionalização dos custos de produção, são fatores competitivos a qualidade do produto, a flexibilidade e a rapidez de entrega, cuja conquista somente é possível com as transformações tecnológicas nas indústrias (FERRAZ, 1997). Esse autor enfatiza que cada vez mais se utilizam equipamentos informatizados na área de produção industrial, com o objetivo de aumentar a qualidade dos produtos. Esse tipo de produção apresenta ganhos somente em longo prazo, uma vez que exige que se use intensivamente o recurso de inovação na área produtiva e melhoramento contínuo nas rotinas informais e formais da organização.

Segundo Ferraz (1997), esta é uma das áreas que mais sofreram transformações quanto ao relacionamento com a força de trabalho. E um dos grandes desafios é sustentar a produtividade, implementando a melhoria contínua de qualidade dos produtos e dos métodos de fabricação.

Para manter a motivação dos profissionais e continuar participando dos desafios da competitividade, de acordo com esse autor, as organizações estão estabelecendo novos padrões de relações trabalhistas, com a criação do tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento de eficiência.

Nesse caso, é fundamental o comprometimento da gestão empresarial com investimentos permanentes em treinamento de todos os profissionais da empresa.

## **2.2 Qualificação e Carreira**

A transformação da carreira profissional ao longo do tempo não ocorreu pelo simples desejo de algumas pessoas ou de algumas organizações, nem tampouco foi gerada por uma sociedade que quisesse, por livre e espontânea vontade, mudar a relação capital-trabalho.

Segundo Chanlat (1996), ao final da Segunda Guerra Mundial, o mundo viveu 30 anos de glória, com uma economia pungente e abundante, em que havia empregos em grande escala, as carreiras profissionais eram estáveis, com benefícios sociais crescentes, e as taxas de desemprego eram insignificantes.

No entanto, a partir de meados dos anos 1970, conforme relata Chanlat (1996), a situação começa a sofrer mudanças, com a fragmentação da sociedade e o crescimento do número de excluídos. Com a globalização, o acirramento da concorrência internacional aumenta as tensões internas da sociedade, e, simultaneamente, o sistema educacional entra em decadência.

Esse autor avalia essa mudança e conclui que ela é paradoxal, porque a questão de gestão de carreiras sugere estabilidade, boa remuneração, futuro profissional tranqüilo e ética no trabalho, e o que se vê é exatamente o contrário do que a lógica poderia imaginar.

Os paradoxos relatados pelo autor são cinco, conforme descritos abaixo:

Paradoxos	Descrição
Como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem remunerados?	Graças à concorrência internacional, às mudanças tecnológicas freqüentes e à redução dos mercados, as empresas adotaram uma estratégia de flexibilização de dois níveis. De um lado, uma flexibilidade funcional; de outro, uma flexibilidade numérica. A 1 <sup>a</sup> alcança o núcleo estável dos assalariados da empresa e visa dar-lhes mobilidade horizontal e vertical. Já a 2 <sup>a</sup> diz respeito ao pessoal periférico <sup>3</sup> , submetido às imprevisibilidades da conjuntura, trabalhando em serviços terceirizados e menos valorizados.
Como falar de carreira quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras?	A lógica financeira é, na atualidade, cada vez mais questionada por ser de curto prazo, sem se preocupar com a estabilidade de emprego ou com a inovação industrial, fatores capazes de assegurar certa perenidade. Seguindo essa lógica, as empresas não são consolidadas, revitalizadas ou desenvolvidas, mas exploradas financeiramente.
Como se pode pensar em carreira, quando se observa declínio da ética do trabalho?	A ética do trabalho está cada vez mais desvalorizada em muitos países industrializados. Na Alemanha, na França, na Escandinávia, no Canadá ou no Japão, cresce cada vez mais o número de pessoas distantes da vida profissional. Isso ocasiona crise do trabalho, que também é uma crise de valores.
Como pensar em carreira, quando os sistemas de formação estão em crise?	A crise do sistema educacional pode afetar não só a questão do emprego, mas também as perspectivas profissionais. Já há alguns anos, a crise da instituição escola tem estado regularmente nas manchetes de jornais de numerosos países industrializados, em especial na América do Norte.
Como pensar em carreira, quando o horizonte profissional é cada vez mais curto?	Desde o final dos anos 1970, observa-se a diminuição do horizonte profissional. Tradicionalmente, uma carreira supunha um caminho de longa duração. Mas, atualmente, constata-se que muitos são os que concluem sua carreira antes do prazo previsto.

**Quadro 5: Descrição de paradoxos**

Fonte: Chanlat (1996)

A conclusão de Chanlat (1996) é que a gestão de carreira é um assunto contemporâneo atrelada à cultura e à sociedade e aos paradoxos que são produzidos por essa mesma sociedade, porque, apesar de a carreira profissional depender da abertura oferecida pela sociedade, ela está

<sup>3</sup> Pessoal periférico: compreende três subgrupos: a) de trabalhadores permanentes que se ocupam de trabalhos de escritório, vigilância e recepção, grupo este pouco qualificado e passível de ser renovado, completado ou substituído, segundo os desejos da direção; b) de trabalhadores precários, chamados segundo às necessidades da conjuntura; c) um subgrupo externo que abrange desde empregados com alta qualificação (de informática, peritos contábeis, juristas, fiscais/auditores, etc.) até pessoal sem qualificação (empregados de apoio, auxiliares de cozinha, etc.), acrescentando-se aí a mão-de-obra ocasional de subcontratados. (CHANLAT, 1996).

ficando cada vez mais reservada a uma minoria, que o autor denominou de “aristocracia profissional”, formada por aqueles que têm emprego permanente. A grande preocupação do autor são as tensões produzidas na sociedade, notadamente, em relação àqueles que estão excluídos dessa aristocracia profissional. Para combater isso, urge encontrar e produzir soluções social e economicamente aceitáveis.

A lição que pode ser extraída do artigo de Chanlat (1996) é que a sociedade está excluindo de seu âmbito os menos letrados e pouco capazes, produzindo as preocupações e tensões sociais relatadas por ele.

No entanto, por outro lado, nota-se claramente que somente os profissionais mais competentes, pessoal e profissionalmente, sobreviverão a esse “funil” que a sociedade contemporânea está produzindo e modelando em relação à carreira profissional e impondo para os trabalhadores neste momento. Todas essas mudanças, agregadas às novas exigências das organizações e do mercado, que pedem profissionais cada vez mais qualificados e atualizados com as mais recentes e modernas ferramentas de gestão, obrigam as pessoas a se reciclarem e a se manterem atualizadas.

Segundo Resende (2003, p. 103), existem quatro aspectos relevantes para quem pensa em sua própria carreira ou planeja e orienta carreiras de terceiros; esses merecem destaques, a saber: transformação da carreira profissional, destaque pela competência, a sociedade e a carreira profissional e desenvolvimento profissional.

O trabalho braçal e repetitivo está sendo, na medida do possível, cada vez mais substituído por máquinas e robôs e mais automatizado, restando ao homem as atividades intelectuais; com isso, a força bruta perde espaço para a força intelectual.

Segundo Resende (2003, p. 6), a evolução do mundo ocorre da seguinte forma:

*[...] o mundo evolui por fases cíclicas e dentro delas acontecem movimentos evolutivos de diversas naturezas. Tais movimentos – que são ao mesmo tempo efeito e causa – determinam o surgimento de novas necessidades para as sociedades, para as organizações e para as pessoas. São essas necessidades que as levam a se interessar ou a se dedicar mais a determinados assuntos e a mudar paradigmas conceituais, estruturais, de valores e comportamentais.*

Em qualquer situação, as pessoas se destacam pela competência e habilidades que se revelam pelo comportamento diante de qualquer situação.



Quando surge qualquer problema, os mais competentes e hábeis se destacam e são os primeiros a serem lembrados para solucioná-los. Essa condição é natural, considerando que algumas pessoas estão mais preparadas para determinadas missões ou para solucionar problemas do que outras. Essa condição é conhecida como competências e habilidades.

As pessoas mais talentosas se destacam das demais. E talentos na verdade, são pessoas que possuem aptidões, habilidades e conhecimentos mais desenvolvidos.

E uma organização para se destacar pela competência precisa ter em seu quadro pessoas talentosas. No entanto, essas organizações precisam se preocupar em preservar esses talentos, recompensando-os de maneira criteriosa e justa.

Chanlat (1995) enfatiza que o entendimento sobre carreira tem início somente no século XIX e que existe um cordão umbilical que a liga com os aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos de cada país. Ainda segundo ele, o desenvolvimento da carreira ocorreu de forma peculiar em cada sociedade. Dessa forma, cada país, de acordo com sua sociedade, germina sua maneira de conceber a carreira profissional, assim como seu desenvolvimento e morte.

Para Chanlat (1995), a desigualdade entre classes era maior na sociedade feudal, que era dominada pelo clero, pela nobreza e pelo Terceiro Estado<sup>4</sup>, do que na sociedade industrial capitalista, que tinha como pilares as idéias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social.

De acordo com o autor, o centro da ordem social moderna é a ideologia do êxito individual, sendo a América do Norte sua representante mais destacada, talvez pelo fato de praticamente não existir herança feudal e as diferenças sociais serem menores. Ele diz que o entendimento moderno de carreira surge nessa época, porque até então o reconhecimento e a mobilidade social dependiam da boa vontade do monarca e estavam condicionadas às estruturas aristocráticas.

Somente nos anos 1980 aparecem os primeiros sinais de que as empresas deviam se preocupar com a gestão das carreiras de seus profissionais, e, ainda, segundo Chanlat (1995), passa a ser essencial gerir o “capital humano”. Para ele existem dois grandes modelos de carreira, que formam suas características fundamentais, e quatro tipos que são os aspectos profissionais

---

<sup>4</sup> O Terceiro Estado era composto de camponeses, artesãos, mercadores, etc. (CHANLAT, 1995).

vividos em um ambiente de trabalho. Os modelos de carreira são os seguintes: a) do século XIX até os dias atuais, o modelo tradicional; b) após os anos 1970, surge também o modelo moderno.

<b>Modelos de carreira</b>	
Tradicional	Moderno
<i>Um homem</i>	<i>Um homem e/ou mulher</i>
Pertencente aos grupos socialmente dominantes	Pertencente a grupos sociais variados
Estabilidade	Instabilidade
Progressão linear vertical	Progressão descontínua vertical e horizontal

**Quadro 6: Modelos de carreira**

Fonte: Chanlat (1995)

O modelo tradicional predomina em determinados países até os dias atuais, e, de acordo com Chanlat (1995), a dominação é masculina, tendo em vista que existe desigualdade muito grande na questão educacional e também por refletir os valores da sociedade e as barreiras criadas para bloquear a carreira das mulheres. Mesmo em sociedades mais avançadas, em algumas profissões ainda predomina o sexo masculino, tais como as áreas de Finanças e de Engenharia.

Chanlat (1995) ainda afirma que, com as mudanças sociais ocorridas nas sociedades, como democratização do ensino, com ampla disponibilidade de escolas, globalização da economia, igualdade de direitos, etc., abriu-se a possibilidade da participação das mulheres no mercado de trabalho em condições de igualdade. Surge o modelo moderno, em meados da década de 1970, tendo como característica a variedade sexual e social. Seguindo o caminho aberto, ascendem os indivíduos de origem mais modesta, bem como de diferentes etnias. O modelo moderno, ao contrário do tradicional, é marcado pela instabilidade, pela descontinuidade e pela horizontalidade.

O avanço das mulheres no mercado de trabalho, as mudanças tecnológicas e a nova economia trazida pela globalização permitem grande variedade de comportamento, que era impensável em um passado recente. Por exemplo, estudar e trabalhar, parar de trabalhar e estudar, criar os filhos e depois voltar ao mercado de trabalho e/ou aos estudos, etc. Todas essas alternativas trazem rupturas no modelo tradicional.

O estudo de Chanlat (1995) identifica, dentro dos modelos tradicional e moderno anteriormente referenciados, quatro tipos diferentes de carreira, a saber:

<b>Tipos de carreira</b>					
<i>Tipo</i>	<i>Recursos principais</i>	<i>Elemento central de ascensão</i>	<i>Tipos de organização</i>	<i>Limites</i>	<i>Tipos de sociedade</i>
Burocrática	Posição hierárquica.	Avanço de uma posição hierárquica à outra.	Organizações de grande porte.	O número de escalões existentes.	Sociedade de empregados.
Profissional	Saber e reputação.	Profissão, perícia e habilidades profissionais.	Organização de peritos, burocracia e profissional.	O nível de perícia e de reparação.	Sociedade de peritos.
Empreendedora	Capacidade de criação e inovação.	Criação de outros valores, produtos e serviços.	Pequenas e médias empresas, empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade.	A capacidade pessoal e as exigências externas.	Sociedade que valoriza a iniciativa individual.
Sociopolítica	Habilidades sociais e capital de relações.	Conhecimento, relações e parentesco (rede social).	Familiar, comunitária e de clãs.	O número de relações conhecidas e ativas.	Sociedade de clãs.

**Quadro 7: Tipos de carreira**

**Fonte: Chanlat (1995)**

A carreira profissional se modificou, significativamente, ao longo do tempo, passando por diversos patamares até chegar ao entendimento atual, em que cada país modelou a carreira à feição de sua sociedade. Portanto, o perfil da carreira segue a ética, a estrutura moral e os valores da sociedade que a criou.

Com o surgimento do modelo moderno, as classes minoritárias e as mulheres criam as condições ideais e necessárias para uma discussão mais ampla e democrática quanto à divisão de trabalho, o que permite o questionamento da própria noção de carreira junto à população.

Sendo assim, a carreira se torna um processo importante na atual sociedade, e novas respostas devem ser procuradas. Questiona-se, por exemplo, se todas as pessoas têm a mesma capacidade, as mesmas aptidões e as mesmas características pessoais.

Para buscar entendimentos sobre isso, um novo estudo se faz necessário. Surge a seguinte indagação: existem compatibilidades ou incompatibilidades entre as características pessoais e profissionais, como acontece com o desenvolvimento profissional?

Um dos grandes questionamentos levantados atualmente pelos profissionais que enfrentam diariamente esse mercado competitivo, faminto por profissionais altamente qualificados, é o que se deve fazer para se preparar adequadamente. Esse mercado que é, ao

mesmo tempo, instigante, desafiador e fascinante, é também monstruoso, devorador, misterioso e mutante.

Quando se fala em desenvolvimento da carreira, surgem sempre as mesmas dúvidas sobre o que fazer para evoluir. Nesse quesito, Resende (2003, p. 112) entende que as instituições de ensino ainda não se aperceberam disso ou julgam ser essa uma tarefa muito complexa ou, ainda, não se consideram responsáveis em proporcionar a orientação devida e necessária aos alunos que procuram suas instituições de ensino.

Nos núcleos familiares, as dificuldades não são diferentes; conforme relata Resende (2003, p. 112), ou os filhos tendem a seguir a profissão dos pais, que muitas vezes se frustram por não terem obtido sucesso na profissão, ou os pais não estão devidamente preparados para orientar os filhos convenientemente. E, assim, as pessoas se vêem sozinhas para tentar seguir um caminho que lhes dê o conforto que procuram.

Em função dessa desorientação por que passam certas pessoas, Resende (2003, p. 112) pressupõe que as organizações e os profissionais sabem muito pouco sobre os fatores que são determinantes para o sucesso pessoal e profissional. Ainda de acordo com Resende, somente as empresas que estão um pouco mais avançadas em Gestão de Recursos Humanos é que estão conseguindo mostrar alguma evolução no planejamento e na administração de carreira de seus funcionários, porém, com resultados pífios, em razão, principalmente, dos seguintes motivos (2003, p. 112):

- Foco exagerado nas conseqüências salariais das carreiras;
- Políticas e critérios frágeis de promoção de pessoal;
- Excesso de paternalismo gerencial;
- Falta de instrumentos mais precisos de avaliação do potencial (competências dos profissionais e habilidades, principalmente);
- Despreparo dos profissionais da área de RH nessa matéria.

Todo jovem, ao se formar, apresenta muitas expectativas, ambições e temores, mas, por outro lado, muitos têm poucas informações sobre si mesmos, quanto às suas competências e talentos. Resende (2003, p. 114) entende que, na prática, houve pouca evolução sobre orientação de carreira, porque os conceitos, os métodos e os processos de avaliação de potencial e planejamento de carreira praticamente não se alteraram.

Nesse sentido, ele ainda esclarece que, se as pessoas se motivarem para o autodesenvolvimento e o autoconhecimento de suas características e atributos de competência, habilidades e aptidões, por si próprias e/ou com ajuda de terceiros, e ainda souberem ter o foco correto que as organizações estão solicitando quanto à qualificação e à capacitação profissional, elas poderão ter as seguintes recompensas Resende (2003, p. 114):

- Evitar tropeços na carreira;
- Saber encontrar opções e alternativas de trabalho e profissão adequadas às suas características e profissões;
- Saber adaptar-se às mudanças trazidas pelas novas tecnologias e pelos novos paradigmas de organização dos trabalhos;
- Ter maiores possibilidades de realização na carreira e de ser feliz.

As pessoas que praticam o autoconhecimento e o autodesenvolvimento têm mais chance de obter êxito e de se sentirem realizadas, com relevantes contribuições na área social.

Resende (2003, p. 125) lista as competências que considera importantes para o autodesenvolvimento:

- Ter capacidade de estudar;
- Ter capacidade de “fuçar”, isto é, de descobrir fontes de informação e de conhecimento;
- Ser curioso;
- Ser persistente;
- Saber administrar seu tempo;
- Ser automotivado.

O autor cita um levantamento feito pela empresa de uma conhecida personalidade americana (educadora, autora, conselheira, condutora de programa de rádio e de TV, atriz, conferencista, proprietária de negócios) sra. Connie Podesta, a respeito das características essenciais almejadas pelas empresas em relação a um eficiente funcionário. São as seguintes:

- Ser responsável por sua vida pessoal;
- Demonstrar que pode adicionar valores;
- Ter impacto positivo na empresa, com colegas e amigos;
- Saber e querer abraçar e iniciar mudanças;

- Trabalhar com inteligência, empenho, agilidade e sentido de melhoria;
- Comunicar-se aberta e diretamente;
- Buscar oportunidades de liderança;
- Comprometer-se com o autodesenvolvimento ao longo de sua vida.

Resende (2003, p. 126) acredita que se pesquisa semelhante fosse realizada com empresas brasileiras, o resultado seria muito parecido.

Já para Carvalho e Moura (2002, p. 25), à medida que o indivíduo descobre suas qualidades e deficiências, ele consegue gerenciá-las melhor, além de aprimorar as atitudes e usar com sabedoria as experiências adquiridas. Mas esse indivíduo pode bloquear seu desenvolvimento por quatro razões, quais sejam:

<b>Razões básicas</b>	<b>Descrição</b>
Idealização	Superexigências – querer ser perfeito, nunca errar.
Medo de vencer	Medos ilógicos e inconscientes, mas totalmente encravados nas pessoas.
Conexão sucesso-catástrofe	Relacionar com alguma tragédia quem obtém sucesso.
Não saber criar metas e estratégias para atingi-las	Metas evitam desperdício de material e de energia, e as estratégias indicam os caminhos para atingi-las.

**Quadro 8: Descrição de razões básicas**

**Fonte: Carvalho e Moura (2002)**

Se as empresas evoluírem nas condições organizacionais para melhor identificar, relacionar e ajustar os requisitos de competências e habilidades solicitados pelos postos de trabalho com o dos profissionais, segundo Resende (2003, p. 115), elas encontrarão maior satisfação dos funcionários e terão os seguintes benefícios:

- Melhor desempenho dos indivíduos, equipes, áreas e unidades;
- Maior produtividade nas operações e produção;
- Maior qualidade dos produtos e serviços;
- Maior satisfação dos clientes internos e externos;
- Melhoria das relações trabalhistas;
- Melhoria da imagem;
- Maior lucratividade.

O conhecimento é um bem intangível, que não se permite quantificar tampouco estabelecer regras rígidas para aplicá-lo; segundo Drucker (HSM/1997), no artigo “Admirável Mundo do Conhecimento”, é preciso saber como tornar produtivo o operário do conhecimento.

No passado, para o operário manual, fez-se a pergunta “como o trabalho deveria ser feito?”, por se entender que já se conhecia a tarefa. Atualmente, no caso do operário do conhecimento, o questionamento poderia ser “qual é a tarefa?”, para, depois de um longo tempo, indagar “como fazer”.

Drucker (1997) enfatiza que o conhecimento está se transformando no recurso-chave. E, para ser efetivo, o conhecimento precisa ser especializado. Ele acrescenta que a organização somente funcionará se todos os membros, do chão de fábrica ao mais alto executivo, assumirem a responsabilidade por sua contribuição, forem comprometidos e também compreendidos.

Atualmente, foi desenvolvida uma palavra que encerra em si toda a carga e o entendimento sobre a preocupação dos profissionais que buscam o mercado de trabalho: empregabilidade.

O mundo moderno, conforme descreve Resende (2003, p. 103), com suas mudanças rápidas, constantes, que causam descontinuidade e imprevisibilidade nas questões econômicas, das empresas e do mercado, tem exigido dos indivíduos, cada vez mais, um leque maior de requisitos de qualificação, habilidade e competência, para que sejam bem-sucedidos na vida pessoal e profissional.

Nesse sentido, a pessoa precisa ter ciência das tendências de mercado e das necessidades da organização, bem como de suas habilidades e conhecimentos, seus pontos fortes e fracos, para traçar uma estratégia com vistas a aumentar seu desempenho e, por conseqüência, sua empregabilidade.

Ulrich (2000) acrescenta que o profissional deve estar preparado para as condições mutantes dos negócios, do mercado e das organizações, e, quando não houver mais um ganho mútuo, seguir seu caminho para novos desafios.

Por sua vez, Resende (2003, p. 105) define empregabilidade da seguinte forma:

*[...] indica a nova condição profissional que as pessoas precisam adquirir para disputarem as oportunidades de trabalho, com novas características e novos paradigmas do mercado. [...] significa ajustar ou adequar suas qualificações aos novos desenhos das profissões e dos cargos que estão sendo criados nas organizações. [...] adquirir novos conhecimentos e habilidades, desenvolver novas especialidades para tornar-se polivalente e assim poder atender aos requisitos dos cargos multifuncionais em crescimento nas empresas. Significa identificar e aprimorar valores pessoais que as empresas [...] estão requerendo dos candidatos ao trabalho [...]. Significa aprender a planejar e replanejar sua carreira, mantendo-se atentos às mudanças que estão acontecendo no meio ambiente.*

Resende (2003) diz que os especialistas em desenhar os cenários futuros prevêm uma transformação da forma que conhecemos o emprego, isto é, não haveria uma redução da necessidade de trabalho, mas, sim, o desaparecimento da relação tradicional de emprego. Assim, o trabalho continuaria existindo, porém, com novas formas de contratação. Tal transformação, segundo o autor, significa, entre outras coisas, montar seu próprio negócio, tornando-se um empreendedor. Essa revolução nas relações trabalhistas trará novas necessidades de competências profissionais.<sup>5</sup>

### **2.3 Da Área de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas**

Neste capítulo será abordada a evolução da Administração de Recursos Humanos ao longo dos anos, até atingir a época atual. Como será visto, este assunto sofreu rápidas e profundas mudanças, evoluindo substancialmente em relação ao início do movimento da administração científica.

No início da industrialização, com a Revolução Industrial, de certa forma começou também a carreira profissional, cuja responsabilidade repousava tão-somente em executar o que fosse determinado pelo chefe, havendo pouco espaço para pensar ou para fazer qualquer manifestação que não fosse executar tarefas previamente determinadas mecanicamente.

Segundo Fleury (2001), o movimento da administração científica teve início com a implementação do taylorismo-fordismo nas empresas, sendo o primeiro passo na formalização estruturada das relações empregatícias. Conforme seu relato, esse modelo definia e associava as

---

<sup>5</sup> Novas necessidades de competências profissionais, quais sejam: a) visão de mercado; b) sensibilidade situacional; c) espírito empreendedor; d) habilidade de negociação; e) capacidade organizativa e gerencial; f) capacidade de administrar recursos. (RESENDE, 2002).



atividades com os postos de trabalho, sendo a “espinha dorsal” do significado de cargo. Essas definições é que criavam os critérios de seleção de candidatos aos postos de trabalho, cujo lema era: “O homem certo para o lugar certo”.

Acrescente-se ainda que todo treinamento e recompensas derivavam dessas definições, para que houvesse o desempenho correto das tarefas. O treinamento era realizado pelo sistema “on the job”, a fim de que o operário aprendesse a executar suas tarefas corretamente, enquanto trabalhava e produzia.

Segundo Gil (2001), o principal motivo desse movimento era encontrar suporte científico às atividades administrativas, em substituição à improvisação e ao empirismo. Nessa época, o foco principal das empresas industriais, conforme relata Fleury (2001), estava na produção, e os operários tinham de ter certa habilidade manual e poucos conhecimentos específicos e especializados para executar as operações. Quanto aos chefes, normalmente antigos operários, a eles cabia manter a disciplina e exigir a máxima produção dos operários.

Os primeiros sinais de preocupação, no que concerne ao relacionamento interpessoal, têm início na década de 1930, com o desenvolvimento de programas de treinamento voltados para o aprimoramento de supervisores que desempenhavam o papel de chefia, com o objetivo de que esses treinassem seus subordinados e estimulassem-nos a procurar novos métodos de trabalho (FLEURY, 2001).

Gil (2001) cita também Henry Ford, o pioneiro da indústria automobilística americana, como precursor da especialização dos operários e da produção em massa, visando à redução de custos, com a máxima produtividade. Ele comenta que o “movimento da Administração Científica difundiu-se amplamente e tornou-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século” (GIL, 2001).

Segundo Gil (2001), foi o americano Elton Mayo quem iniciou o movimento da valorização das Relações Humanas no trabalho, com a pioneira experiência desenvolvida no campo do comportamento humano, cujos resultados demonstraram, além das influências da iluminação no trabalho, a de fatores psicológicos e sociais no produto final. Esses resultados, em conjunto com outras experiências, demonstraram o poder desses fatores psicológicos e sociais na produção.

Dessa forma, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser considerados na Administração de Pessoal. O autor ressalta que essa descoberta

proporciona refinamento da ideologia da harmonia entre capital e trabalho, conforme definição dada pelos teóricos da Administração Científica (GIL, 2001).

Com isso, obtém-se a integração de indivíduos numa situação de trabalho, com a colaboração desses trabalhadores com a empresa, até que encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Após a Segunda Guerra Mundial, os sindicatos de trabalhadores norte-americanos, obtiveram aumento notável de poder. Com isso, houve grandes mudanças no sistema administrativo de pessoal das empresas, aumentando a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, assim como a geração de benefícios e a necessidade de negociação com as classes representativas desses trabalhadores.

Conforme relata Gil (2001), a expressão Administração de Recursos Humanos começa a substituir as expressões Administração de Pessoal e Relações Industriais na década de 1960. Tal mudança se deve à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à Gestão de Pessoas, que teve início com o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy.

Gil enfatiza ainda que esse biólogo verificou que certos princípios poderiam ser aplicados em outros campos, desde que fossem entendidos como sistemas, de qualquer natureza. Desta forma, segundo Gil (2001), a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica, e que qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco de atenção.

Gil (2001) conclui que uma organização, quando adota o enfoque sistêmico na gestão de seus recursos humanos, passa a apresentar as seguintes características:

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Interdependência das partes	Uma administração por sistemas compreende um conjunto de subsistemas que se inter-relacionam e são dependentes entre si.
Ênfase no processo	O dinamismo é uma característica da administração sistêmica, apresentando sempre um processo contínuo de mudança.
Probabilismo	As Ciências Humanas com enfoque moderno se caracterizam pela probabilidade.
Multidisciplinaridade	Uma organização sistêmica absorve conhecimentos de diversos campos, indo da Psicologia até a Sociologia, passando pela Economia, Medicina e outros.
Concepção multicausal	Os fenômenos observados tendem a ter um enfoque sistêmico, considerando os múltiplos fatores que podem interferir em um fenômeno, em contraste com as posturas tradicionais.

Caráter descritivo	As organizações sistêmicas se preocupam, primeiramente, em entender os fenômenos, e os objetivos e os procedimentos são definidos pelas pessoas que compõem os referidos sistemas.
Caráter multimotivacional	As organizações, embora tenham como objetivo o lucro, devem também se preocupar em atender aos anseios de seus colaboradores, que podem ter motivações que ultrapassem a questão salarial.
Participação	Numa organização sistêmica, o processo de decisão deve ter a participação de todos os subsistemas que compõem o sistema maior, num processo democrático e participativo.
Abertura	Para funcionar bem, uma organização sistêmica deve estar sempre aberta ao ambiente e ser flexível para se adaptar aos novos conceitos.
Ênfase nos papéis	O processo de disseminação de informação dentro da organização deve ser o mais rápido e abrangente possível, permitindo que todos possam conhecer seus desafios e o que se espera dele de forma geral.

**Quadro 9: Descrição de características**

Fonte: Gil (2001)

Na década de 1960, surge na Europa uma nova proposta de relações no trabalho, abrangendo tanto os aspectos trabalhistas quanto as questões relacionadas com o sistema social, na busca por promover integração dos interesses dos sistemas produtivo e social, atendendo às metas de produção, bem como à organização e às pessoas.

Fleury (2001) informa que esse modelo foi desenvolvido pelo Trist (1981, p. 34), que tem como base de sustentação a criação de grupos semi-autônomos, que têm espaço para negociar e tomar decisões, assumindo também outras atividades, tais como manutenção e controle. Ainda segundo ele, os sindicatos tiveram participação importante para que esse modelo pudesse ser implantado com sucesso, estabelecendo novas formas de organização do trabalho (FLEURY, 2001).

Na década de 1980, o mundo passa a conhecer o modelo de gestão japonês. Tal proposta tinha como base o modelo taylorista-fordista, porém, era mais eficiente e abrangente, tendo em vista que a responsabilidade pelo sucesso era de todos os funcionários, incluindo os operários. O modelo japonês, ao contrário do modelo norte-americano, respeita e agrega o conhecimento do operário, havendo, dessa forma, a fusão dos modelos taylorista-fordista com o sociotécnico.

A diferença entre o modelo de gestão japonês e o modelo sociotécnico é que, de acordo com Fleury (2001), neste último olha-se o potencial de crescimento das pessoas e o que pode ser agregado aos serviços das empresas, ao passo que as empresas japonesas associam o conhecimento dos operários, organizados em grupos, à estratégia competitiva da empresa.

Fleury (2001, p. 62) define as diferenças existentes entre os modelos sociotécnico e o japonês: “É interessante observar como, no caso japonês, habilidades, conhecimentos vão-se transformando em competências, pelos verbos mobilizar, participar, aprender, comprometer; e a visão estratégica da empresa diz-se muito mais presente do que no modelo sociotécnico”.

Com o sucesso do modelo de gestão japonês, os demais países tiveram de rever seus conceitos de gestão e a concepção sobre organização do trabalho existente até então. Dessa maneira, surge a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, associando a capacidade humana à estratégia da empresa.

O enfoque nessa nova abordagem é o de convergir os esforços de todos os profissionais da empresa, criando um compromisso global que seja sólido e responsável, incentivando esses profissionais a ter interesse em se desenvolverem. Isso traz como novidade o aprimoramento técnico atrelado com a responsabilidade pelo resultado financeiro, assim como a realização das estratégias da empresa.

A junção dessas duas vertentes é que, segundo Fleury (2001), permite uma estabilidade das relações empregatícias. Na ótica desse autor, três pontos demarcam as diferenças desse modelo para o modelo de gestão japonês, a saber:

- O desenvolvimento do empregado se torna recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais;
- A importância do desenvolvimento do trabalho em equipe;
- A gestão da cultura organizacional para o sucesso organizacional. (FLEURY, 2001, p. 63).

Nessa fase do desenvolvimento das relações capital-trabalho, começa a preocupação com a cultura organizacional, que pode ser positiva ou não, dependendo do seu enraizamento na vida da empresa. Ainda de acordo com Fleury (2001, p. 63), se esse for muito forte, pode torná-la inflexível demais para qualquer tipo de mudança e, ao contrário, pode deixá-la mais flexível, mas gerar um comprometimento muito fraco.

Para vencer tal deficiência, Fleury (2001) afirma que é necessário existir uma gama de valores básicos que sejam consensuais, que possam agregar os interesses do empregado e os do empregador, e que esses valores tragam uma cultura organizacional significativa no ambiente corporativo das organizações.

Esse procedimento permite que se tenha certa autonomia nos níveis mais abaixo da hierarquia organizacional, ou seja, nas áreas e nos grupos, de tal sorte que possibilite o desenvolvimento dos valores específicos de cada área, tendo como referência os valores básicos da organização.

Tal evolução, na forma de encarar o sistema de trabalho dentro das organizações, foi resumida por Resende (2003), que divide em períodos e fases a evolução e a transformação do trabalho. A época de maior predominância de uma atividade econômica foi denominada de “período”, e a predominância de um fator que tornava as empresas mais poderosas ou competitivas foi chamada de “fase”:

- Período pré-industrial (predominância da atividade agrícola);
- Período industrial (predominância da atividade industrial);
- Período pós-industrial (predominância da atividade de serviços);
- Fase da propriedade – anterior ao século XX;
- Fase do capital – pouco mais da metade do século XX;
- Fase da tecnologia – três últimas décadas do século XX;
- Fase do conhecimento – atual, iniciada no final do século XX.

Como bem mostra Gil (2001), as organizações têm dependido cada vez mais das pessoas que compõem as empresas, tendo em vista que o mercado tem se tornado mais competitivo, exigindo excelência organizacional, principalmente, nas ações relativas às pessoas. No entanto, essa pressão que as organizações têm experimentado está exigindo uma nova área de RH, com um papel mais voltado para o negócio da empresa, procurando agregar valor para a organização, os clientes, os investidores e os funcionários.

Essa transformação, de acordo com Gil (2001), é a evolução para um órgão capaz de promover a Gestão de Pessoas. Dessa forma, esse autor entende que a Gestão de Pessoas assume um papel de liderança para atingir o objetivo da excelência organizacional, no intuito de poder enfrentar os desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. A Gestão de Pessoas, ainda segundo Gil (2001), precisa enfrentar uma série de transições, destruindo certos dogmas antigos para assumir papel tático e estratégico nesse novo cenário desenhado pelo mercado mundial.

Antes, segundo Chiavenato (2005), o importante era a quantidade de ativos pertencentes a uma organização para produzir um bem que definia sua reputação; agora, a qualidade e o conhecimento das pessoas é que fazem a diferença e agregam valor a uma empresa e determinam quanto essa vale. Nesse novo modelo, não se consegue definir com clareza quem é “o dono da empresa”, se os equipamentos ou os produtos, tendo em vista que os trabalhadores carregam o conhecimento no cérebro, e isso faz toda a diferença.

O início se dá por intermédio do capital humano, porque pensar e criar são os ativos fixos que movem as empresas. Isso tudo provocou mudanças culturais e comportamentais nas empresas e também na área de Recursos Humanos, com a finalidade de se adaptar aos novos tempos, conforme descreve Chiavenato (2005). Atualmente, segundo interpreta esse autor, o valor de uma empresa se mede pela quantidade de profissionais com capacidade intelectual para conduzir mudanças e alavancar conhecimento, existindo o posicionamento por rentabilidade e outro pelo valor intelectual das empresas em função de seu capital humano.

Na opinião de Gil (2006) e Chiavenato (2005), o conjunto de competências individuais, constituído pelos melhores profissionais da empresa, precisa ser preservado, porque forma o capital intelectual que move e cria competências e agrega conhecimento suficiente para abrir nova frente de mercado e novos produtos. Enfim, é o pulmão que renova o ar e oxigena o sangue das principais artérias da empresa.

A Gestão de Pessoas, segundo Gil (2001), precisa enfrentar uma série de transições, destruindo certos dogmas antigos para assumir um papel tático e estratégico nesse novo cenário desenhado pelo mercado mundial.

Seguem alguns exemplos de transição a ser enfrentada pela Gestão de Pessoas:

<b>De</b>	<b>Para</b>
Ação operacional	Ação estratégica
Caráter administrativo	Caráter consultivo
Reativo	Preventivo
Policciamento	Parceria
Preservação cultural	Mudança cultural
Estrutura hierárquica	Estrutura enxuta
Foco na atividade	Foco nas soluções
Foco interno	Foco no consumidor
Ênfase na função	Ênfase no negócio
Planejamento de curto prazo	Planejamento de longo prazo

Ênfase nos procedimentos	Ênfase nos resultados
Isolamento	Benchmarking
Rotina operacional	Consultoria
Busca da eficiência interna	Busca da eficiência organizacional
Administração de pessoal	Gestão de talentos
Ênfase no controle	Ênfase na liberdade

**Quadro 10: Exemplos de transição**

Fonte: Gil (2001)

Os profissionais de Gestão de Pessoas, cada vez mais, assumem papéis estratégicos dentro das empresas, e um dos mais importantes refere-se à manutenção dos talentos que as organizações possuem em seus quadros (GIL, 2001). O autor considera de suma importância o capital intelectual, e que o risco de perder esses talentos para outras empresas é cada vez maior. Para ele, uma das áreas de maior risco é a de alta tecnologia.

A perda de talentos pode causar estragos e atrasos no desenvolvimento de novos produtos, assim como nos processos de inovação. Gil (2001) considera muito difícil segurar um talento apenas com bons salários ou benefícios indiretos.

Existe convergência entre os autores Dutra (2002), Chiavenato (2005) e Gil (2006) quanto ao entendimento sobre a evolução da área de Recursos Humanos para a de Gestão de Pessoas.

Dentro do conhecimento sobre a Administração de Recursos Humanos, as pessoas eram encaradas pelas organizações como um insumo a ser administrado, assim como se administra qualquer recurso. Somente recentemente, a mudança da área de RH foi impulsionada pela inovação do foco das empresas, ou seja, antigamente essas eram medidas pelos seus ativos, e atualmente, pela capacidade intelectual de seus funcionários.

Essa alteração, que segundo Chiavenato (2005) está ocorrendo em velocidade nunca vista até hoje, acontece em razão de vários fatores, por exemplo, mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas. Todas essas forças atuam juntas, criando um campo dinâmico e produzindo resultados incríveis, mas resultando em situações imprevisíveis e incertezas para as organizações.

Todo esse espectro causa grande impacto na área de Recursos Humanos, que, de acordo com Chiavenato (2005), está alterando sua denominação para Gestão de Talentos Humanos, Gestão do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas.

Para Gil (2006), houve mudança de postura no que concerne em definir os profissionais de uma organização, isto é, antes era Administração de Recursos Humanos, e hoje é Gestão de

Cooperadores ou Parceiros. No fundo, ambos são convergentes em suas afirmações e observam que a área de RH não é mais a mesma, e tanto o entendimento quanto as atividades da área devem ser encaradas diferentemente do que vinha acontecendo, como também seus profissionais precisam passar por um processo de reciclagem e reaprender a nova função Gestão de Pessoas.

Gil (2006) conceitua que Gestão de Pessoas é a função gerencial que converge na cooperação de pessoas e que atua nas organizações com foco nos objetivos organizacionais e individuais. Já Dutra (2002) entende que existem alguns fatores de contexto externo que pressionam as empresas, forçando a revisão do entendimento e do foco na antiga atividade de Recursos Humanos. As principais mudanças, segundo Dutra (2002), são:

<b>Revisão na Gestão de Pessoas</b>	<b>Expectativas das pessoas em relação às empresas</b>	<b>Novas formas de encarar a Gestão de Pessoas</b>
As organizações devem ter estruturas flexíveis e adaptáveis às contingências determinadas pelo ambiente, provocando um processo de constante adaptação das pessoas.	Pessoas mais autônomas e com liberdade para escolher carreira e desenvolvimento profissional. Enfim, pessoas conscientes de sua capacidade.	Uma organização se desenvolve à medida que também desenvolve seus profissionais e se deixa desenvolver por eles, respeitando sua individualidade.
A agilidade nas decisões exigidas pelo mercado impõe que se procure por pessoas altamente comprometidas e envolvidas com o negócio e que sejam empreendedoras e independentes.	Pessoas mais holísticas em relação ao universo que as cerca, entendendo seu papel quanto à sua própria integridade física, psíquica e social, e ainda cultivando cidadania organizacional e exigindo transparência profissional das empresas com elas próprias e com as comunidades.	O conjunto de políticas e práticas deve atender aos interesses e às expectativas da empresa e das pessoas, gerando desenvolvimento integrado das pessoas e sustentando a relação produtiva de ambas.
Pessoas atualizadas com as tendências de mercado nacional e internacional, para acompanhar a velocidade para entrar e sair de mercados local e global.	Tendo em vista que a expectativa de vida aumentou e com a conseqüente sobrevida profissional, exige-se mais do desenvolvimento continuado.	Deve haver um conhecimento prévio e claro da contribuição de cada pessoa à empresa e vice-versa ao longo do tempo.
Pessoas articuladas, formando equipes altamente competentes e atualizadas para fazer frente ao alto grau de competitividade em padrão global.	Para se manter competitivas, as pessoas precisam se manter atualizadas, competentes, para agarrar novas oportunidades e enfrentar desafios profissionais.	As pessoas devem manter algum tipo de relação com a organização, além do vínculo formal.

**Quadro 11: Mudanças de expectativas**

Fonte: Dutra (2002)



Com vistas a essas definições, Dutra (2002) caracteriza Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação das expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Dutra (2002) torna essa definição mais clara da seguinte forma: “Políticas: princípios de diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização” e “práticas: diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo”.

No entender de Dutra (2002) e Chiavenato (2005), existe uma inter-relação entre as pessoas e as organizações, sendo uma dependente da outra. As pessoas dependem das empresas para crescer e se desenvolver, para com isso atingir seus objetivos pessoais e individuais. “Subir na vida” significa crescer profissionalmente dentro das empresas, assim como as organizações dependem das pessoas para produzir seus bens e serviços; competir no mercado e alcançar seus objetivos em âmbito nacional e internacional.

Portanto, conforme relata Chiavenato (2005), existe relação de mútua dependência, havendo benefícios para ambas. Uma verdadeira simbiose entre empresa e pessoas. Por sua vez, Dutra (2002) descreve que as organizações e as pessoas, quando colocadas lado a lado, criam condições para um processo contínuo de troca de competências.

Esse intercâmbio acontece com a organização transferindo seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, para ser aplicado dentro e fora da organização, a fim de resolver questões profissionais e/ou pessoais. Em troca, as pessoas desenvolvem sua capacidade individual e, com isso, fazem a transferência desse novo conhecimento para a organização, que fica apta a enfrentar novos desafios.

Esse processo natural e continuado, conforme relata Dutra (2002), faz as pessoas evoluírem e, simultaneamente, permite que a empresa cresça. Com uma boa gestão convergindo as forças desses novos conhecimentos, haverá a capacidade de realização e o crescimento desses efeitos benéficos para a organização e as pessoas.

Chiavenato (2005) acrescenta que, sem organizações e sem pessoas, não haveria Gestão de Pessoas, ou seja, o agrupamento de pessoas focadas em objetivos comuns é o que forma as organizações, assim como as organizações são a alavanca para que as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, com o mínimo de esforço, tempo e conflito.

Outro ponto levantado por Chiavenato (2005) é que termos como “empregabilidade” e “empresabilidade” existem em função de haver pessoas agrupadas e sinérgicas, em que “empregabilidade” representa a conquista e a manutenção dos empregos pelas pessoas, e “empresabilidade”, o poder das organizações em utilizar as habilidades intelectuais e capacidades competitivas das pessoas.

A Gestão de Pessoas extrapola as cercanias das organizações e, conforme relata Chiavenato (2005), todas as pessoas que se relacionam com as organizações influenciam e são influenciadas por elas. Essa amplitude abrange desde acionistas e investidores até os clientes e os consumidores, de tal sorte que as organizações teriam a seguinte configuração:

<b>Parceiros da organização:</b>	<b>Contribuem com:</b>	<b>Esperam retorno de:</b>
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos.	Lucros e dividendos, valor agregado.
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimento e competências.	Salários, benefícios, retribuições e satisfações.
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias.	Lucros e novos negócios.
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços.	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

**Quadro 12: Parceiros da organização**

**Fonte: Chiavenato (2005)**

Esse grupo de pessoas que constituem a organização forma um ciclo virtuoso que cria um efeito sinérgico na organização, aumentando seus resultados, e, conforme afirma Chiavenato (2005), esses resultados podem proporcionar retorno maior às contribuições realizadas pelos parceiros e, com isso, a manutenção do negócio. O autor ainda define essa questão como “pessoas como recursos” e “pessoas como parceiros”, conforme abaixo:

<b>Pessoas como recursos</b>	<b>Pessoas como parceiros</b>
Empregados isolados no cargo.	Colaboradores agrupados em equipes.
Horário rigidamente estabelecido.	Metas negociadas e compartilhadas.
Preocupação com normas e regras.	Preocupação com resultados.
Subordinação ao chefe.	Atendimento e satisfação do cliente.
Fidelidade à organização.	Vinculação à missão e à visão.
Dependência da chefia.	Interdependência com colegas e equipes.
Alienação à organização.	Participação e comprometimento.
Ênfase na especialização.	Ênfase na ética e na responsabilidade.
Executoras de tarefas.	Fornecedoras de atividade.

Ênfase nas destrezas manuais.	Ênfase no conhecimento.
Mão-de-obra.	Inteligência e talento.

**Quadro 13: Pessoas como Recursos X Pessoas como Parceiros**

Fonte: Chiavenato (2005)

Nesse contexto, Chiavenato (2005) diz que a moderna Gestão de Pessoas apresenta três aspectos fundamentais:

<b>Pessoas como:</b>	<b>Descrição</b>
Seres humanos	As diferenças e a personalidade própria devem ser cultivadas, já que cada um tem uma história e conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.
Ativadores inteligentes de recursos organizacionais	Para acompanhar a constante evolução e os desafios do mercado, deve haver pessoas inteligentes e talentosas e aprendizagem indispensável à sua constante renovação e competitividade. As pessoas devem ser a fonte de impulso próprio que dinamizará a organização.
Parceiros da organização	Sendo parceiras, as pessoas serão capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. A expectativa de alcançar melhores salários, incentivos, crescimento profissional, carreira, faz as pessoas despenderem esforço e investimento na organização, evoluindo e crescendo de forma sustentada.

**Quadro 14: Descrição de pessoas**

Fonte: Chiavenato (2005)

Para Dutra (2002), a modernização da área de Gestão de Pessoas introduz mudanças significativas no perfil de gestores, passando de obediente e disciplinado a um perfil autônomo e empreendedor. A área-meio (RH) também sofreu mudança, passando a assessorar os gestores e a empresa na gestão de recursos. Com isso, ocorre o enxugamento de sua estrutura, e a área-fim cresce em importância e começa a focar os processos de eficiência das organizações.

Esse rearranjo determina uma nova realidade, com a dependência cada vez maior do envolvimento e comprometimento das pessoas com as questões estratégicas e dos negócios. Dutra (2002) adiciona que esse envolvimento passou a determinar a:

- Produtividade e o nível de qualidade dos produtos e serviços;
- Velocidade na internalização de novas tecnologias;
- Otimização da capacidade instalada;
- Criação de oportunidade para a aplicação das competências organizacionais;
- Velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

Agora essa nova estrutura e esse compromisso somente serão aceitos pelas pessoas se elas sentirem que também terão vantagens concretas para si próprias na relação com a empresa no presente e no futuro.

Para Chiavenato (2005), a moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas. Vejamos:

- Descrição e análise de cargos;
- Planejamento de Recursos Humanos;
- Recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas;
- Avaliação de desempenho;
- Remuneração, treinamento e desenvolvimento;
- Relações sindicais;
- Segurança, saúde e bem-estar.

Além disso, Chiavenato (2005) define que existem seis processos de Gestão de Pessoas, que interagem entre si por serem integrados e dinâmicos, quais sejam:

Item	Processos	Descrição
1	Agregar pessoas	É o processo inicial de recrutamento e seleção de pessoas, de forma ordenada, com procedimento previamente definido e conhecido por todos.
2	Aplicar pessoas	É o acompanhamento durante a permanência das pessoas na organização, com definição de atividades, definição de cargos, evolução na carreira e avaliação de desempenho.
3	Recompensar pessoas	São os incentivos individuais para a manutenção da satisfação das pessoas na organização.
4	Desenvolver pessoas	São os programas de capacitação e treinamento que as empresas devem ter para a evolução profissional, assim como gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras.
5	Manter pessoas	São os processos que têm a função de envolver as pessoas e mantê-las motivadas, com a criação de ambientes psicológicos favoráveis. Programas de cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6	Monitorar pessoas	São programas que visam ao acompanhamento das pessoas e aferir seus resultados, com bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

**Quadro 15: Descrição de processos**  
**Fonte: Chiavenato (2005)**

Chiavenato (2005) define Gestão de Pessoas como a área que deve ajudar os administradores a desempenhar todas as suas atividades/atribuições (planejar, organizar, dirigir e controlar), considerando que o gestor não realiza suas tarefas sozinho, mas por intermédio de pessoas que formam sua equipe. E é por meio da sua equipe de subordinados que ele alcança seus objetivos e metas.

### **3. NECESSIDADE DE RETENÇÃO DE TALENTOS**

A retenção de talentos passa pela evolução da carreira profissional. É necessário discorrer sobre a transformação e o desenvolvimento das empresas ao longo dos anos e as diversas vertentes de estudos relacionados com a gestão do capital humano. Tal discussão, conforme sustenta Dutra (1996), alicerçará a fundamentação teórica da pesquisa sobre os planos e as ações das empresas para reter os seus profissionais mais promissores.

Este é um tema atual e que algumas empresas estão descobrindo e focando seriamente com o objetivo de aplicá-lo de forma sistemática e permanente.

#### **3.1 A Retenção de Talentos: Conceito e Contextualização**

De acordo com a literatura sobre o assunto, são 14 os fatores determinantes para que uma empresa esteja em sintonia com as práticas mais atuais para reter seus profissionais e mantê-los motivados em seu ambiente de trabalho. Cada fator foi separado por módulo, para facilitar o entendimento e o trabalho de pesquisa, conforme a seguir descritos:

- a) Canal de comunicação permanente entre a empresa/gestor e o funcionário: manter o funcionário informado e atualizado com a política da empresa é fundamental para que ele se sinta integrado e participante das decisões da empresa;
- b) Critério claro e definido para selecionar e contratar novos funcionários: é importante que todos os funcionários saibam qual é a política de contratação da empresa, e, em caso de contratação, se eles terão oportunidade de participar de processo seletivo e em que condições isso ocorrerá;
- c) Programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários: integrar o novo funcionário aos demais profissionais. Fazê-lo sentir-se “em casa”, à vontade. Essa atitude denota a preocupação de introduzi-lo ao ambiente da empresa e mostrar-lhe a cultura organizacional;
- d) Programa com procedimentos claros e definidos do modo de tratar os funcionários: isso facilitará o entendimento entre a empresa e o novo contratado quanto aos seus direitos e deveres. Assim como o seu comportamento na empresa e em relação aos seus colegas,

isso poderá reduzir o tempo necessário para que o novo funcionário entenda quais são suas atribuições e responsabilidades;

- e) Confiança nos funcionários, delegando-lhes responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional: ao se contratar um profissional, a empresa precisa confiar nele e atribuir-lhe tarefas de responsabilidade, indicando alguém que deverá supervisionar seu desempenho, porém, longe de interferir e fazer críticas desnecessárias. Dar um voto de confiança ao novo profissional é o mínimo que se espera de uma empresa de ponta;
- f) *Feedback* regular para o funcionário: é importante que o funcionário seja constantemente avaliado e receba retorno de seu desenvolvimento e evolução, para saber em que nível de aceitabilidade se encontra e se está dentro da expectativa da empresa/gestor;
- g) Promoção por mérito (bom desempenho): ao manter o funcionário atualizado e conhecedor de sua evolução, a empresa está indicando que ele tem chance de ser promovido;
- h) Divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da empresa: deve haver empatia entre o novo profissional e os demais funcionários, que começa com a cultura organizacional, porque mostra a ele como deve ser o relacionamento e o seu comportamento em relação aos seus pares, eventuais subordinados e superiores;
- i) Programa que estimule o autodesenvolvimento dos funcionários: evoluir é a palavra-chave para uma empresa crescer e se tornar referência em sua atividade. Isso só ocorre se os profissionais “da casa” também tiverem a preocupação de crescer profissionalmente, estudar, aprender, buscar novos desafios;
- j) Programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo: exigir bom desempenho é o mínimo que uma empresa deve fazer. No entanto, ela deve cobrar evolução e ampliação de conhecimentos mediante um programa de treinamento bem planejado, com um processo de evolução por etapas e continuado;
- k) Programa de remuneração condizente com o espaço ocupacional dos funcionários na organização: a cobrança de boa performance deve ser acompanhada de remuneração à altura do retorno dado pelo funcionário. Salário baixo em relação ao desempenho demonstrado é o primeiro passo para perdê-lo para a concorrência;

- l) Programa flexível de benefícios diretos e indiretos, que possa atender à maioria dos funcionários: sempre que possível, a empresa deve procurar atender às necessidades dos profissionais com relação a sua cesta de benefícios, procurando flexibilizá-la ao máximo;
- m) Programa de mentores para acompanhar os funcionários no desenvolvimento de sua carreira profissional e aconselhamento pessoal, caso solicitem: aproveitar a experiência dos profissionais mais antigos da empresa para servir de treinadores dos mais novos é “queimar” etapas no aprendizado desses profissionais recém-chegados. Mas, por outro lado, colabora para a reciclagem e atualização dos mais antigos. Assim haveria uma troca entre a experiência dos mais antigos e a sagacidade e vontade dos mais novos, que certamente trará novos conhecimentos e metodologias que poderiam ser aproveitados pela empresa;
- n) Área de Recursos Humanos: tem papel fundamental nesse arranjo. Isso significa que o planejamento de longo prazo e a aplicação dos quesitos anteriores dependem da atuação da área de Recursos Humanos.

Segundo Dutra (1996), a administração de carreiras estimula e concede instrumentos para as pessoas planejarem o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como concede às empresas os conceitos e as ferramentas necessárias para gerir seus recursos humanos de forma estratégica.

Esse mesmo autor refere-se à carreira como a mobilidade ocupacional, ou seja, o caminho a ser percorrido por um profissional, ou então, uma estabilidade ocupacional, por exemplo, a carreira militar. Em qualquer situação, Dutra (1996) entende que carreira passa uma idéia de caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço.

Para entender o que está acontecendo com os profissionais das empresas distribuidoras de energia elétrica, é importante saber como a carreira profissional teve início e sua importância nas empresas existentes.

### **3.2. A Rotatividade nas Organizações**

Braham (2002,p.6) referindo ao ambiente organizacional norte-americano, afirma que a rotatividade é uma realidade que existe e sempre existirá nas empresas. Alcançar rotatividade igual a 0% (zero por cento) não é realista, tampouco desejável. Quanto a essa questão, o autor identifica dois tipos de rotatividade: a desejável e a indesejável.



Rotatividade zero é uma utopia e é indesejável, tendo em vista que, conforme afirma Branham (2002, p. 6), se esse fato ocorresse, todos os funcionários cresceriam de maneira estável e chegariam ao topo de sua faixa salarial e, com isso, as despesas com salários seriam insuportáveis. Outro aspecto levantado pelo autor é a necessidade de irrigar as artérias da organização com sangue novo, que sempre traz idéias diferentes e com outro ponto de vista em relação a assuntos correntes da empresa. Portanto, a rotatividade é salutar e deve existir sempre, uma vez que ela “oxigena” a empresa e traz novos pensamentos e idéias. No entanto, a taxa de rotatividade deve ser constantemente monitorada, considerando o tipo de profissional e as áreas nas quais o fato está ocorrendo. Ela não deve crescer demasiadamente.

Na opinião de Branham (2002), a rotatividade desejável ocorre quando a empresa abriga funcionários com baixo desempenho, incompetentes, desmotivados, desagregados em relação aos outros colegas, ou então, em dissonância com a política empresarial da empresa. Conforme relata esse autor, a empresa deve fazer avaliações periodicamente para conhecer o desempenho de todos os funcionários, inclusive daqueles que têm os piores resultados, e ter atitudes firmes e definitivas para resolver essa questão. Desde reciclagem profissional, com treinamentos específicos, passando por transferência de atividade até a demissão, se for o caso.

Branham (2002) ainda afirma que os piores funcionários têm desempenho sofrível e influenciam negativamente os demais, causando estragos enormes no resultado dos trabalhos e até no relacionamento com os fornecedores e os clientes.

De acordo com Branham (2002, p. 7), a rotatividade tem custo financeiro elevado para as empresas, considerando o tempo necessário para contratar um novo funcionário até o investimento feito para que ele chegue ao nível de eficácia desejado. Mas existem outros custos impossíveis de ser quantificados e que também são relevantes, tais como custos emocionais, perda de moral, exaustão e absenteísmo entre os funcionários que permanecem, e, ainda, perda de experiência, continuidade e “memória corporativa”.

Nesse sentido, as empresas precisam evitar a rotatividade dos profissionais que são fundamentais, que agregam valor, que possuem competências essenciais importantes para a organização, que alavancam o potencial de conhecimento e de crescimento, trazem e desenvolvem novas tecnologias em prol do desenvolvimento e da modernização da empresa.

Uma forma de reduzir a rotatividade indesejável é selecionar a pessoa certa na época da contratação. Branham (2002, p. 79) argumenta que existem algumas armadilhas que devem ser evitadas e cita 15 tipos delas, a seguir detalhadas:

<b>Armadilha</b>	<b>Descrição</b>
Não contratar pelo talento	Contratar olhando somente pela experiência e especialização e não se preocupar em analisar o talento de um candidato, que, com algum treinamento específico, poderia ter alto desempenho.
Contratação às pressas	Contratar a “toque de caixa”, sem critérios sólidos e atualização da descrição de qualificações pode causar problemas no futuro.
Contratar com base na intuição	A contratação não deve ser somente com base na intuição, mas agregar análise mais aprofundada dos aspectos técnicos e objetivos a ser alcançados pelo candidato.
Excesso de exigências	Quando há excesso de pessoas envolvidas na descrição do cargo, o resultado é uma lista enorme de exigências que podem inviabilizar a contratação ou descartar candidatos que se poderiam superar no cargo.
Contratar conforme à própria imagem	Contratar à semelhança do selecionador. Isso pode representar a contratação que englobe idade, gênero, raça, religião, nacionalidade, formação ou tipo de personalidade. Muitas vezes o ideal é ter diversidade de habilidades para ampliar o leque de competências.
Contratação “politicamente correta”	A política pode assumir o controle no processo de contratação e, nesse caso, não se contratar a pessoa mais capacitada para o cargo.
Subestimar indicação de funcionários	O recrutamento através de indicação de funcionários normalmente resulta em contratação correta e que produz um percentual mais alto de permanência de longo prazo.
Contratação contra determinados tipos de personalidade	Contratar alguém que seja o oposto do profissional anterior. Nesse caso, pode-se contratar uma pessoa com outros traços negativos e que não vai atender às necessidades da empresa. O ideal é contratar alguém tendo em vista os resultados esperados para o cargo.
Contratar sem prova de desempenho	Devem-se pedir exemplos de comportamentos anteriores reais que possam revelar os talentos necessários.
Delegar em excesso o processo de seleção	As pessoas mais qualificadas e interessadas na contratação devem se envolver na contratação, para se ter certeza de que se está trazendo o melhor candidato.
Não descrever o cargo como ele é de fato	A descrição de cargo deve ser fiel ao que o candidato vai encontrar depois de contratado, para evitar frustrações futuras.
Ignorar o candidato interno	Sempre se deve fazer o recrutamento interno, em qualquer nível, para se saber se não há funcionário dentro da empresa que possa assumir o cargo com a devida qualificação e competência.
Confundir venda com avaliação	O entrevistador deve se concentrar em encontrar o candidato ideal, e não ficar vendendo os benefícios que o candidato terá ao se juntar à empresa.
Não criar grandes obstáculos	O processo de seleção deve ter filtros que selecionem somente os candidatos que tenham qualificação e motivação adequadas ao cargo pretendido.
Não pensar de forma inovadora	A empresa precisa criar mecanismos de seleção e contratação que sejam inovadores e não tradicionais.

**Quadro 16: Descrição de armadilha**

Fonte: Branham (2002)

Dee Hock, citado por Michaels et al. (2002, p. 115), manifestou sua crença de contratar pela qualidade em vez de pela experiência ou conhecimentos específicos; vejamos o que ele diz:

*Contrate e promova primeiro com base na integridade; segundo, motivação; terceiro, capacidade; quarto, entendimento; quinto, conhecimento; e, por fim, experiência. Sem integridade, a motivação é perigosa; sem motivação, a capacidade é impotente; sem capacidade, o entendimento é limitado; sem entendimento, o conhecimento é inexpressivo; sem conhecimento, a experiência é cega. É fácil proporcionar experiência, e as pessoas com todas as outras qualidades são capazes de aproveitá-la rapidamente.*

No entanto, surge um questionamento: como devemos nos comportar quando um funcionário que está na empresa há algum tempo, com ótimo desempenho, boa reputação junto à gerência, pede demissão sem motivo aparente? Quais os motivos que levam os melhores profissionais a “abandonar o barco?”

Segundo Branham (2002, p. 13), são seis as razões mais frequentes que explicam a saída de um bom profissional, a saber:

Motivo	Descrição
Relação entre salário e desempenho	Um dos principais “fatores de afastamento <sup>6</sup> ” é a incapacidade do profissional de ver o elo entre desempenho e remuneração. O funcionário com alto desempenho se sente desmotivado ao verificar que, mesmo assim, ele faz jus ao mesmo salário e ao mesmo bônus que os demais, com desempenho inferior.
Oportunidade de crescimento	O funcionário não percebe oportunidades de crescimento ou de promoção, mesmo que a empresa tenha planos para ele; assim, a empresa deve mostrar-lhe essas oportunidades.
Valorização do trabalho	A gerência precisa estabelecer um canal de comunicação eficaz e constante e informar o funcionário sobre a real importância de seu trabalho e como ele afeta a missão central da empresa.
Usar talento natural	É importante que se tenha a pessoa certa no lugar certo, para que as suas melhores habilidades sejam utilizadas no desempenho de suas atividades. Nesse caso, os processos de seleção e contratação precisam ser criteriosos e corretos.
Expectativa irreal	No ato da seleção e contratação ou da promoção interna, o funcionário precisa receber uma descrição realista do trabalho e das condições de realizá-lo.
Gerentes abusivos ou ambientes tóxicos	Os funcionários não toleram o tratamento abusivo e descabido de gerentes autoritários e mal-educados, assim como ambientes que sejam hostis e exalam “energia negativa”.

**Quadro 17: Descrição de motivo**

**Fonte: Branham (2002)**

<sup>6</sup> Fatores de afastamento: perspectivas de crescimento, ou falta de desafios ou relacionamento ruim com o chefe. (BRANHAM, 2002).

Além das razões acima expostas por Branham (2002), existem ainda mais quatro motivos que podem fazer um profissional de talento deixar a organização:

- Falta de desafios tentadores que o motivem e o façam utilizar todas as suas habilidades e conhecimento;
- Desconhecer os planos estratégicos da empresa;
- Problemas de relacionamento com outros colegas;
- Políticas de Recursos Humanos ultrapassadas.

Smye e Wrigt, citados por Branham (2002, p. 16), apresentam três tipos de abuso, abaixo descritos:

- Abuso sistêmico: ocorre quando uma empresa deixa de cumprir suas promessas e renega seus compromissos;
- Abuso estrutural: a causa principal é a pressão externa do mercado, fazendo os funcionários se sentirem presos em uma “bolha de medo e tensão”;
- Abuso deliberado por gerentes individuais: o gerente humilha e derruba os funcionários em vez de motivá-los.

Os mesmos autores citam ainda a cultura abusiva denominada “cultura do sacrifício”, que se caracteriza pelos seguintes motivos:

- Exigências excessivas por sacrifícios pessoais;
- Crises contínuas;
- Exigência da disponibilidade do funcionário em tempo integral;
- Funcionários sujeitos a prazos absurdos;
- Administração do tipo “burro de carga” (p. 17).

Eles complementam, dizendo que as culturas do sacrifício podem gerar os seguintes resultados:

- Desgaste, estresse, depressão dos funcionários e rotatividade;
- Absenteísmo, acidentes e erros caros;
- Nenhuma energia para gerar idéias e assumir riscos;
- Baixa qualidade de vida e conflito familiar;
- Retenção de funcionários passivos e dependentes.

Branham (2002, p. 17) entende que esse tipo de comportamento das organizações acaba com a lealdade dos funcionários. Segundo ele, as organizações precisam monitorar a rotatividade indesejável e conhecer os motivos que levaram o funcionário a deixar a corporação, para ter uma estatística confiável e que possa ser usada cotidianamente e também como referência em futuras contratações ou promoções (BRANHAM, 2002, p. 86).

Essas práticas, quando aplicadas convenientemente, podem reduzir a rotatividade indesejável e auxiliar a empresa a manter os profissionais talentosos em seu corpo funcional por mais tempo e com alta motivação. Mas, certamente, não será 100% segura e eficaz. Sempre haverá dissidências que causam consternação, espanto e tristeza, às vezes, raiva ou indignação, no quadro de funcionários que desejamos conservar.

No entanto, a organização deve reagir positivamente e enxergar em uma rotatividade indesejável uma oportunidade de ampliar sua rede de contatos.

### **3.3 Efeitos da Não-Retenção**

Segundo Kirsner (HSM/1999), as organizações que conseguem atrair os melhores talentos para trabalhar são também aquelas que mais sofrem ataques de outras ou de “headhunter”, que procuram atrair e contratar seus profissionais. Por isso, o autor defende que existem situações em que é impossível reter o profissional em seus quadros; nesses casos, a empresa deve deixá-lo sair, porém, não deve desprezá-lo nem esquecê-lo.

Quando a saída de um profissional talentoso é inevitável, mas não é motivada por incompatibilidade de gênios, nem por motivos éticos ou qualquer outro que inviabilize o retorno do funcionário, Kirsner (HSM/1999) entende que isso não deve ser o fim de um relacionamento, mas o início de uma nova etapa na relação com o profissional.

Segundo o autor, a empresa deve manter um elo com esse profissional, como se isso fosse um “cordão umbilical” que o alimenta com informações da empresa, num intercâmbio que, eticamente, não comprometa a sua relação com a nova empresa. A gerência pode também convidá-lo a participar de eventos promovidos pela empresa, e, com isso, mantê-lo informado sobre sua ex-empresa e também em contato com os ex-colegas de trabalho.

Kirsner ressalta ainda que esse contato pode gerar outros negócios para a empresa e, ainda, ser um pólo multiplicador de boas informações sobre a organização, que serão divulgadas pelo ex-funcionário, o que poderá contribuir para facilitar a captação e a contratação de talentos para essa empresa.

Nessa condição, esse autor ressalta que não existem mais ex-funcionários, e sim “alumni”, e que, quando um “alumni” retorna à empresa, ele se torna um dos funcionários mais comprometidos e fiéis à organização e, ainda, passa a ser excelente recrutador. Esse retorno traz também uma visão ampliada e renovada do mercado e um leque enorme de novas experiências e conhecimentos, que poderão ser aplicados na empresa.

Reforçando a tese de Kirsner (HSM/1999), Branham (2002, p. 89) entende que se deve manter contato cordial com os ex-funcionários, porque essa atitude pode render resultados positivos.<sup>7</sup> Branham acrescenta que existem algumas vantagens adicionais quando um ex-funcionário é recontratado, tais como:

- O período de adaptação é mais rápido;
- Ele já conhece os valores, a cultura e as políticas da empresa;
- Ele traz novas idéias e ajuda a evitar que a empresa fique estagnada.

Com a chegada da globalização e, conseqüentemente, com o mercado se tornando mais acirrado e competitivo, Resende (2003, p. 132) considera que não há mais espaço ou facilidade para a negligência, tampouco para desperdícios e baixa produtividade, uma vez que a empresa corre sério risco de perder competitividade.

Alguns tipos de conseqüência, que Resende (2003, p. 132) classifica de “diretas”, estão abaixo relacionadas:

- Apatia e desinteresse;
- Corpo mole;
- Baixo comprometimento;
- Ambiente de trabalho deteriorado;
- Relações trabalhistas prejudicadas;
- Alto nível de absenteísmo;
- Baixo nível de pontualidade;

---

<sup>7</sup> Resultados positivos: referências para futuras contratações, novos negócios, tornarem-se clientes ou até serem recontratados. (BRANHAM, 2002).

- Aumento do número de acidentes;
- Aumento do “turnover” indesejável;
- Comunicação deficiente;
- Pouca integração e cooperação entre áreas e pessoas;
- Pouca lealdade para com a chefia e a empresa;
- Imagem negativa interna e externa.

Alguns tipos de consequência, que o autor classifica de “indiretas”, estão abaixo relacionadas:

- Ineficiências e retrabalhos;
- Excesso de desperdício;
- Demora em inovar;
- Baixos níveis de qualidade e produtividade;
- Custos elevados;
- Maior ocorrência de insatisfação (às vezes perda) de clientes;
- Mais conflitos com sindicatos;
- Perda de competitividade;
- Diminuição de lucro.

Resende (2003, p. 134), acredita que “muitas empresas tentam jogar a culpa por suas dificuldades e insucessos em leis, interferências de governo, ações de sindicatos e outros fatores externos (são causas apenas parciais), sendo incapazes de fazer autocrítica e reconhecer que as principais causas de seus problemas costumam estar dentro delas mesmas”.

Retomando a tese de Chanlat (RAE/1995), a formação de uma empresa nasce de dentro da sociedade, respeitando sua história, sua tradição, sua estrutura social, seus valores, ética, hábitos, costumes. São esses fatores que influenciam a formação da carreira e a cultura organizacional das empresas.

Nesse sentido, cada país, cada sociedade, determina a forma de atuação e de visão de cada empresa, assim como suas estratégias empresariais e, conseqüentemente, sua estratégia de Gestão de Recursos Humanos. No entanto, apesar das diferenças culturais, da maneira de gerir as empresas, do modo de vida que cada sociedade valoriza e pratica, há convergência quanto ao

entendimento na estratégia de Gestão de Recursos Humanos e as formas de retenção dos melhores profissionais em suas fileiras.

De maneira geral, as organizações devem procurar atender às necessidades da maioria de seus profissionais, para que se tenha uma convivência salutar e satisfatória, em que cada parte do capital-trabalho se mobiliza e se esforça para criar as condições mais favoráveis para um desempenho ótimo individual, coletivo e organizacional.

Dessa forma, segundo Branham (2002, p. 274), há um fortalecimento do elo entre o profissional e a organização e existirá a satisfação mútua que garantirá o equilíbrio, a estabilidade e a convivência harmoniosa e duradoura.

### 3.4 Pontos Relevantes para a Retenção de Talento

Resende (2003, p. 141) diz que, para os problemas identificados anteriormente e fortalecidos por culturas organizacionais e gerenciais negativas, é preciso desenvolver planos consistentes, objetivamente definidos, acompanhados de processos educativos paralelos. Segundo ele, a Gestão de Clima Organizacional está sendo usada pelas organizações para o planejamento estratégico anual e que essa ferramenta de gestão é objetiva no diagnóstico e na solução dos problemas crônicos anteriormente apontados (p. 142).

A seguir, conforme literatura existente, serão descritos os 14 fatores relevantes para que uma empresa esteja em sintonia com as práticas mais atuais, no que diz respeito a que os melhores profissionais se sintam motivados, focados e não pensem em sair da empresa:

Item	Fator relevante	Descrição
1	Canal de comunicação permanente	As organizações devem sempre se preocupar em criar canais de comunicação para que todos os profissionais estejam sempre bem informados sobre as ações da empresa. A informação deve ser sempre compartilhada entre todos, já que, sem comunicação, não existiria trabalho em equipe. A comunicação, segundo Rowntree (1992), deve ter sempre dois sentidos. A organização deve ser um canal de emissão de mensagens e também um canal de recepção de mensagens de profissionais, sejam da empresa, sejam externas, visto que comunicar é partilhar idéias e sentimentos. A comunicação implica oportunidade de diálogos.
2	Critérios para contratação	Para se estruturar uma empresa competitiva, é preciso assegurar que pessoas talentosas serão contratadas constantemente e com padrões equivalentes. Portanto, conforme especifica Branham (2002, p. 20), o processo de seleção



		assume papel relevante; com isso, a alta gerência deve se envolver desde o início nesse processo para garantir que está se contratando a pessoa certa. De acordo com Michaels (2002, p. 126), a empresa deve ter um plano de recrutamento estratégico por escrito e para cada área, para cada tipo de talento, especificando o perfil pessoal e profissional que interessa à empresa. O procedimento para o recrutamento deve contar com uma estratégia abrangente e que enxergue a empresa como um todo, com o intuito de contratar profissionais que se entrossem com os valores e a cultura organizacional da empresa.
3	Programa de integração e clima organizacional	As organizações devem possuir um programa formal de integração dos novos contratados, com o intuito de facilitar sua adaptação e reduzir o tempo necessário para conhecer outras áreas e pessoas de seu futuro contato de trabalho. Segundo Resende (2003, p. 141), as empresas só têm a ganhar ao proporcionar um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas gostem de freqüentar, pertencer e contribuir e a convivência entre elas seja aprazível e de muita cooperação e participação. As organizações devem buscar intensamente pela construção de um ambiente onde as pessoas tenham prazer. Sabe-se que essa condição foi alcançada quando não existir o que Resende (2003, p. 131) classificou de a “síndrome da segunda-feira”. Na noite de domingo, a pessoa, já pensando na segunda-feira, fica feliz em poder reencontrar os colegas de trabalho, de continuar o projeto que está em desenvolvimento, de adquirir novos conhecimentos, de saber que encontrará um ambiente harmonioso e proativo e que está participando e contribuindo para a construção de uma grande empresa.
4	Procedimentos para tratar funcionários.	Ter um programa formal de como se deve tratar um novo funcionário, informando-o de seus direitos e deveres e o modo de se comportar na empresa, o que poderá facilitar o entendimento de suas responsabilidades e atribuições. Desde o primeiro dia na empresa, o recém-contratado deve saber quais são as expectativas da empresa em relação a ele. O que se espera em termos de desenvolvimento de projeto e de resultados previstos, assim como os prazos para que os projetos estejam concluídos. É importante que o novo contratado saiba quais serão suas atividades e, principalmente, qual será seu grande desafio. Para isso, a empresa deve detalhar suas atividades, informá-lhe as pessoas que possivelmente vão interagir com ele no projeto, além das áreas e diretorias que serão importantes para o bom desempenho de suas tarefas.
5	Delegação de responsabilidade.	Segundo Branham (2002, p. 210), somente as empresas realmente comprometidas em reter talentos importantes entendem que seus melhores profissionais desejam maior autonomia e liberdade para tomar decisões. Ele complementa dizendo que até profissionais de desempenho mediano melhoram sua performance quando recebem mais autonomia para mostrar seu valor. Segundo Michaels (2002, p. 135), as pessoas precisam de novos desafios, por exemplo, mudança de cargos de linha para administrativos, iniciar projetos, entre outros. De acordo com Branham (2002, p. 204), é importante que o desafio seja condizente com o nível de habilidade do profissional e que use, com predominância, seus melhores talentos motivados para realizá-los.
6	<i>Feedback</i> regular	“Respeito é bom e eu gosto”. A frase diz o quanto é importante se manter um tratamento de respeito mútuo, para manter a dignidade e a confiança do profissional. Deve-se enaltecer um trabalho bem-feito e prestar um

		reconhecimento direto ao profissional responsável. O contrário também é verdadeiro, visto que o <i>feedback</i> deve ter mão dupla de direção, e o profissional precisa saber sua real posição na empresa. De acordo com Michaels (2002, p. 144), um <i>feedback</i> deve ser franco, ou seja, deve haver diálogo aberto, honesto, ético e respeitoso sobre as realizações do profissional, associado ao reconhecimento dos desafios, ou até dos fracassos, bem como o que se espera dele para os próximos projetos e desafios.
7	Promoção por mérito	Segundo Michaels et al. (2002), as melhores empresas diferenciam a remuneração, as oportunidades e outros investimentos, direcionando para os profissionais de melhor desempenho um crescimento rápido. O autor ainda relata que essa deve ser a espinha dorsal da organização que deve ter sempre em foco a diferenciação como forma de promoção e remuneração. Assim, os melhores profissionais sentir-se-ão mais encorajados a se desenvolverem e evoluir dentro da empresa. Deve haver também flexibilidade para a movimentação (horizontal e vertical) em toda a empresa, sempre buscando a melhor colocação para o desenvolvimento profissional, com indicação para cargos gerenciais ou projetos importantes.
8	Estímulo ao autodesenvolvimento	O novo profissional deve ter consciência de que seu crescimento também passa pelo interesse no autodesenvolvimento; segundo Resende (2003, p. 123), esse é um processo contínuo na vida de um profissional e que, do ponto de vista pessoal, é uma forma de tornar a vida menos monótona. Ainda de acordo com esse autor, as mudanças rápidas e constantes na tecnologia e no mercado de trabalho e a imprevisibilidade das situações econômicas, das empresas e do mercado, exigirão que as pessoas sintam a importância de se reciclarem e ampliarem competências e habilidades. Ele entende que as pessoas terão necessidade de estudar e consciência da capacidade de aprender e reaprender, da competência de ser flexível e adaptativo e da necessidade de ser polivalente (p. 104).
9	Programa de treinamento continuado	Segundo Branham (2002, p. 45), manter um programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo dará às pessoas a capacidade necessária para alcançar seus objetivos empresariais, garantir que a empresa e seu pessoal mantenham-se em ritmo de mudança, evolução e crescimento. E, conforme Michaels (2002, p. 128), o talento raramente surge totalmente desenvolvido. Existe o potencial, mas esse precisa ser cultivado, desenvolvido e desafiado. Branham (2002) entende que essa atitude desperta no funcionário sentimento de valorização, já que ele sente que merece o investimento da empresa, cria valor para o cliente, e ainda existe a tendência de as pessoas ficarem mais tempo nas organizações.
10	Cultura organizacional.	Segundo Branham (2002), para que uma organização seja a empresa em que as pessoas querem trabalhar, é preciso que os líderes criem uma cultura organizacional que estimule, desenvolva e recompense o compromisso mútuo e consiga atrair os melhores profissionais. Conforme descreve Dutra (1996, p. 127), essa é uma questão importante para se conhecer os padrões culturais e políticos da empresa e o quanto poderá atingir positivamente ou não aos anseios do novo contratado. A cultura deve ser compatível com a personalidade do talento contratado, para que a sinergia resultante maximize os conhecimentos dominados tanto pela empresa quanto pelo novo profissional. Dessa forma, não há conflitos de interesse nem haverá incompatibilidade de “gênios”. O importante é o novo profissional se sentir como se estivesse em “casa”, tendo encontrado o local ideal para trabalhar,

		achando que aquela empresa foi feita para ele. Sendo assim, valores, costumes, ética e honestidade são aderentes ao modo de pensar daquela pessoa recém-chegada.
11	Programa de remuneração	De acordo com a descrição de Dutra (1996, p. 75), uma das alternativas de remuneração é que ela seja condizente com o “espaço ocupacional” <sup>8</sup> de uma pessoa na organização, ou seja, o referido espaço é resultante da interação entre as necessidades organizacionais e a capacidade do profissional. Segundo Michaels et al. (2002, p. 73), o salário é importante porque traz também satisfação pessoal, além de seu valor tangível e que permite cumprir seus compromissos pessoais e familiares. Além do salário básico, Branham (2002, p. 56) diz que podem ser acrescentadas outras formas de pagamento que poderão compor a cesta de remuneração total, tais como: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prêmios monetários de reconhecimento especial;</li> <li>▪ Pagamento variável individual ou de grupo;<sup>9</sup></li> <li>▪ Prêmios de soma total;<sup>10</sup></li> <li>▪ Participação nos ganhos;<sup>11</sup></li> <li>▪ Participação nas contribuições;<sup>12</sup></li> <li>▪ Remuneração variável de longo prazo em dinheiro;</li> <li>▪ Opções de compra de ações.</li> </ul>
12	Programa flexível de benefícios	Branham (2002, p. 44) considera importante se conceder benefícios que sejam adequados aos funcionários e que, para isso, se deve olhar para as necessidades deles com o intuito de ajudar a equilibrar sua vida ou facilitá-la. Entre esses benefícios, seguem alguns destaques: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horário flexível;</li> <li>▪ Trabalho executado em casa;</li> <li>▪ Sistema de “Vans” para auxiliar no transporte;</li> <li>▪ Treinamento na gestão do orçamento doméstico;</li> <li>▪ Sessões de treinamento em técnicas interpessoais e criação de equipes para ajudar no entrosamento dos funcionários;</li> <li>▪ Concessão de bolsas de estudos;</li> <li>▪ Concessão de reembolso da academia de ginástica se o funcionário freqüentar no mínimo três vezes por semana;</li> <li>▪ Pagamento de uma semana entre o Natal e o Ano-Novo;</li> <li>▪ Disponibilidade de um plano de aposentadoria;</li> <li>▪ Oferecimento de cobertura de saúde aos funcionários.</li> </ul>
13	Programa de mentores	Michaels et al. (2002, p. 152) entende que a atividade de mentor tem papel importante no desenvolvimento profissional, visto que abrevia o tempo necessário de aprendizagem, além de passar ao pupilo a experiência de como

<sup>8</sup> Espaço ocupacional: é o conjunto de atribuições e responsabilidades de um profissional em uma organização. (DUTRA, 1996).

<sup>9</sup> Pagamento variável individual ou de grupo: o pagamento individual funciona melhor quando não existe inter-relação com o trabalho de outras pessoas. O pagamento em grupo deve ser utilizado quando há a participação de mais de uma pessoa em um projeto.

<sup>10</sup> Prêmios de soma total: esse sistema deve ser usado quando o profissional já recebe salário-base superior ao mercado, para permitir que se reduzam os gastos com reajustes do salário-base anual e se façam compensações para os profissionais de alto desempenho.

<sup>11</sup> Participação nos ganhos: compartilham as melhorias em produtividade, economias de custo e qualidade. O período de análise de desempenho pode ser mensal, trimestral ou anual.

<sup>12</sup> Participação nas contribuições: conceder prêmios com base nas contribuições dos grupos de trabalho que causam impacto direto na lucratividade (BRANHAM, p. 2002).

		se comportar em ambientes gerenciais. Devem existir normas de confidencialidade, para evitar possíveis constrangimentos. Os autores (2002, p. 152) sugerem que o mentor seja indicado pela alta gerência da empresa e que se façam reuniões periódicas, por exemplo, mensais, e com uma agenda predefinida pela direção da organização, mas que seja flexível, com acompanhamento periódico do gerente superior.
14	Área de Recursos Humanos	Nesses tempos de grande competitividade entre as organizações, busca-se espaço em um mercado cada vez mais exigente e seletivo, onde o diferencial está em produtos e/ou serviços com baixo custo e alta qualidade, rapidez e bom atendimento. Para se conseguir esse diferencial, as empresas precisam ter sua área de Recursos Humanos como parceira empresarial. Segundo Ulrich (1998), isso significa dizer que a área de RH precisa ser estratégica e participar ativamente das decisões da organização, facilitando as mudanças que são necessárias para se manter competitiva. Deve, ainda, influenciar positivamente nas questões que envolvem funcionários e os pontos que são relevantes e impactam no capital humano e intelectual, e, conseqüentemente, na cultura organizacional. Ulrich (1998) entende que atualmente a área de RH precisa desempenhar papel estratégico, planejando o desenvolvimento do capital humano e da evolução dos processos com visão de longo prazo e com uma estrutura de implementação de curto prazo (passo a passo) que envolva toda a organização.

**Quadro 22: Descrição de fator relevante**

**Fonte: Fundamentação teórica / vários autores**

Um setor da economia brasileira que tinha pouca movimentação de profissionais era o elétrico, tendo em vista que mais de 97% pertencia ao Estado, seja em âmbito federal, seja estadual, seja municipal. Essas condições não permitiam que profissionais de alto nível migrassem, ou mudassem de emprego, por conta própria ou a convite de outra empresa.

A característica peculiar do sistema elétrico brasileiro, formando um grande condomínio, em que as grandes baias hidrográficas, as longas redes de transmissão e distribuição de energia interligadas entre si, independentemente da propriedade de cada uma, com o intuito de otimizar tanto a geração quanto a transmissão e distribuição de energia elétrica, provocaram, ao longo do tempo, um perfil de solidariedade entre os agentes participantes do setor elétrico.

Essa característica condominial fez com que as empresas se tornassem solidárias umas com as outras. E, ao surgirem questões de âmbito geral, sempre se procurou formar grupos de trabalho ou forças-tarefas, com vários especialistas de diversas empresas, para avaliar e ter sempre a melhor solução com o menor custo para todos. Com isso, as empresas do setor elétrico passaram a conhecer os melhores profissionais, sem levar em conta a qual empresa esse profissional pertencia, tornando-se referência para debater e opinar sobre determinado assunto.

Quando o setor elétrico iniciou o processo de reestruturação e privatização, em meados da década de 1990, esses profissionais passaram a ser assediados pelas outras empresas, que, a partir daquele momento, poderiam buscar os mais bem qualificados, uma vez que não havia mais a barreira de as empresas serem estatais. A partir de então, houve intensa movimentação de profissionais competentes entre as empresas, em um curto espaço de tempo.

A academia voltou os olhos para essa nova realidade do setor elétrico brasileiro, com a preocupação de entender o que estava acontecendo e, principalmente, se as empresas distribuidoras de energia estavam preocupadas com o fato e se buscavam soluções para estancar ou pelo menos mitigar o problema.

#### 4. METODOLOGIA ADOTADA

A pesquisa desenvolvida foi descritivo-analítica e procurou conhecer e estudar os modelos desenvolvidos por outras empresas e os resultados obtidos. A pesquisa teórica sobre o tema teve por objetivo apontar itens relevantes relativos à retenção de talentos. Em seguida, foram avaliadas as empresas distribuidoras de energia elétrica que tinham sofrido forte assédio de outras empresas do setor elétrico e, conseqüentemente, perdido de seu quadro funcional profissionais de reconhecido talento.

Este estudo teve como foco a Diretoria Comercial das distribuidoras de energia elétrica, tendo em vista que as maiores mudanças no setor elétrico nos últimos anos aconteceram na área comercial, com a liberação de compra e venda de energia elétrica de qualquer fornecedor a preços livremente negociados.

Em função dessas mudanças, os profissionais da área comercial das empresas foram valorizados e assediados para mudar de emprego, em razão da privatização de parte significativa das empresas, principalmente daquelas distribuidoras de energia elétrica.

Por se tratar de prestação de serviços públicos, os profissionais têm características, experiências e conhecimentos específicos, adquiridos ao longo dos anos, e por isso se tornam alvos preferenciais das outras empresas, que procuram montar equipes fortes e competitivas aliadas à experiência desses profissionais. Das empresas avaliadas, optou-se pela Eletropaulo, como já dito, pela perda significativa de bons profissionais e por essa ter iniciado um programa com o objetivo de reter a sangria de seu quadro funcional.

Outro ponto que contou, favoravelmente, foi que a Eletropaulo é a maior empresa distribuidora de energia elétrica da América Latina, com mais de seis milhões de unidades consumidoras em sua carteira, além de ter em sua área de concessão o maior parque industrial e o maior mercado consumidor de energia elétrica, cujo faturamento anual ultrapassou a R\$ 10 bilhões em 2005.

Tendo definida a empresa a ser pesquisada, foram realizadas reuniões com o vice-presidente comercial, os diretores, os gerentes e alguns profissionais de nível superior que participariam da pesquisa, para explicar-lhes o trabalho de mestrado e a finalidade dessa pesquisa. Os executivos entenderam a abrangência do trabalho, assim como sua importância,

inclusive para a própria Eletropaulo, e concordaram não só em participar da pesquisa, como também manifestaram interesse em conhecer o resultado final.

A estrutura da pesquisa sintetiza, de maneira organizada, os principais tópicos estudados na fundamentação teórica. Dessa forma, a pesquisa abrange 14 tópicos fundamentais encontrados no universo estudado, cujos autores entendem que os referidos tópicos são importantes e deveriam constar de quaisquer programas ou projetos relevantes para a manutenção dos principais talentos de uma empresa.

Os 14 tópicos identificados estão listados abaixo:

1. Ser um canal de comunicação permanente entre a empresa/gestor e o funcionário;
2. Ter critério claro e definido para selecionar e contratar novos funcionários;
3. Ter um programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários;
4. Ter um procedimento formal que comunique a importância de se tratar os funcionários com respeito;
5. Confiar nos funcionários, delegando responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional;
6. Dar *feedback* regular para o funcionário;
7. Propiciar promoção por mérito (bom desempenho);
8. Ter um programa que estimule o autodesenvolvimento dos funcionários;
9. Ter programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo;
10. Promover divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da empresa;
11. Ter um programa de remuneração condizente com o espaço ocupacional dos funcionários na organização;
12. Ter um programa flexível de benefícios diretos e indiretos, que possa atender à maioria dos funcionários;
13. Ter um programa de mentores para acompanhar os funcionários no desenvolvimento de sua carreira profissional e aconselhamento pessoal, caso haja essa solicitação;
14. Manter área de Recursos Humanos.

Para cada tópico, foram desenvolvidas questões com o objetivo de conhecer a opinião de cada pesquisado a respeito da empresa, ou seja, como eles se sentiam como parte integrante da equipe dessa empresa. Foram formuladas 37 questões – algumas utilizadas em mais de um tópico

– que pudessem abranger e identificar o que pensa e sente cada entrevistado. Em seguida, as questões foram misturadas para que o entrevistado não pudesse saber de antemão a finalidade da questão e não direcionasse suas respostas.

A pesquisa também abrangeu amostras de três grupos de atores envolvidos na gestão das condições organizacionais propícias à retenção das pessoas: (i) profissionais de nível superior; (ii) gestores (diretores e gerentes); (iii) profissionais da área de Recursos Humanos.

Ela foi dividida dessa forma, para que se conhecesse a opinião de cada segmento separadamente, e considerando que a área de Recursos Humanos é representante da direção da empresa. Com isso, houve a possibilidade de saber o grau de satisfação e a abrangência do ponto de vista de cada um.

Este estudo contou com a participação de 20 (vinte) profissionais de nível superior, 16 (dezesesseis) gestores e de 1 (um) profissional<sup>13</sup> da área de Recursos Humanos da Eletropaulo. Esse profissional de RH passou por uma entrevista de cerca de três horas, em que tomou conhecimento da proposta do trabalho de dissertação e seus objetivos, e depois respondeu ao questionário; portanto, conheceu em profundidade o escopo do trabalho e o interesse da pesquisa.

Em função disso, suas respostas podem ser consideradas consistentes, críticas e adequadas para a finalidade da dissertação e serão referência da área de Recursos Humanos.

Como os formulários foram separados por segmento – área de RH, gestores e profissionais de nível superior –, as respostas foram consolidadas e juntadas em um único formulário, obtendo-se um mapa com todas as respostas por segmento. Após consolidar e obter-se um mapa, as questões foram reorganizadas nos 14 tópicos anteriormente definidos, para se conhecer o pensamento dos pesquisados sobre cada um desses tópicos.

---

<sup>13</sup> Ressalte-se que este único profissional de RH envolvido, anteriormente, foi consultor da empresa, e, em razão do ótimo trabalho desenvolvido, foi contratado para coordenar as atividades dessa área. Cabe salientar que houve grande dificuldade que outras pessoas de RH se dispusessem a colaborar com a pesquisa.



## 5. APRESENTAÇÃO DO CASO

Neste tópico será apresentado o caso que estará em estudo, iniciando-se com breve histórico sobre o setor elétrico brasileiro, sua evolução ao longo dos anos, até chegar ao modelo atual que está em fase de definição e implantação e que deve alterar substancialmente o relacionamento comercial entre as empresas distribuidoras de energia e o mercado, principalmente, os clientes livres e os potencialmente livres.

### 5.1 Sobre o Setor Elétrico Brasileiro

As empresas distribuidoras de energia elétrica possuem mais de cem anos de prestação de serviços públicos, contribuindo sobremaneira com a evolução e o progresso da civilização humana, em particular com a brasileira, provocando uma revolução nos hábitos e costumes da sociedade.

No Brasil tudo começou com a chegada da energia elétrica na década de 1880, quase simultaneamente com a Europa e os Estados Unidos, através da implantação da primeira usina geradora, com capacidade de 52 kW (quilowatts) de potência, que utilizava carvão como combustível.

Segundo Victor (2002), o interesse internacional foi despertado no final da década de 1890, com a constituição da *São Paulo Railway, Ligth and Power Company Limited*, que se desenvolveu e cresceu com a estratégia de eliminar ou absorver companhias de capital nacional, garantindo, com isso, o monopólio dos serviços de transporte urbano e do fornecimento de energia elétrica. Em seguida, em 1905, o grupo canadense *Ligth* criou a *Rio de Janeiro Tramway, Ligth and Power Company*. Simultaneamente, esse grupo implantou um conjunto de usinas hidroelétricas em torno das cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Conforme descreve Victor (2002), a *American & Foreign Power Company* (Amforp), de capital norte-americano, iniciou suas atividades em 1927, instalando-se em diversos Estados brasileiros, utilizando também o processo de absorção de outras empresas. Na década de 1920, segundo ainda esse autor, quase a totalidade da prestação de serviços de transporte e de fornecimento de energia elétrica estava sobre o controle da *Ligth* e da Amforp.

Com a recessão econômica mundial ocorrida no final dos anos 1920, houve severa contenção nos investimentos de expansão do setor elétrico e queda significativa na qualidade do fornecimento de energia elétrica; porém, as tarifas se mantiveram altas, em razão de uma cláusula, denominada “cláusula-ouro”,<sup>14</sup> existente nos contratos da época, que protegia as empresas de energia elétrica de variações cambiais (VICTER, 2002).

A Revolução de 1930 modifica esse panorama, com o governo brasileiro iniciando a definição de regulamentos e a criação de organismos reguladores nas áreas estratégicas, inclusive no setor elétrico. Durante a década de 1940, houve vários racionamentos de energia elétrica em muitas cidades, até em algumas capitais que eram atendidas pela Amforp. Essa grave crise energética levou os governos estaduais e o federal a começar o processo de participação mais efetiva do Estado no setor elétrico.

Conforme relata Victor (2002), em 1951, a segunda gestão do governo Getúlio Vargas define uma política energética, com a seguinte mensagem enviada ao Congresso Nacional: “Para que a eletricidade seja um elemento de progresso e permita o desenvolvimento industrial não é meramente necessário que seja barata, é indispensável, sobretudo, que seja abundante. A oferta de energia deve preceder e estimular a demanda”.

Por consequência, a partir desse ano, os governos estaduais e o federal criam comissões e empresas ligadas ao Estado, visando ao desenvolvimento industrial do País. Graças às constantes crises energéticas ocorridas em suas áreas de concessão, a Amforp, justificando não ter condições de investir adequadamente no seu sistema elétrico, por meio de um acordo entre os governos do Brasil e do Estados Unidos, vende suas empresas à Eletrobrás, em 1964.

De 1945 até 1995, de acordo ainda com esse autor, foram implantadas mais de 200 usinas hidrelétricas, das quais 10% tinham capacidade de geração superior a 1.000 MW (megawatt), permitindo, dessa forma, que o Brasil adquirisse conhecimento e reputação internacional nessa área de engenharia.

A partir de 1996, tem início o processo de reestruturação do setor elétrico brasileiro e, concomitantemente, foi implantado o Programa Nacional de Desestatização (PND), visando privatizar todo o setor elétrico, para torná-lo competitivo, com o objetivo de acirrar a

---

<sup>14</sup> Cláusula-ouro: esta cláusula, que foi extinta em 1930, prevalecia nos contratos de serviços de energia elétrica e de gás assinados no princípio do século e assegurava que os preços das unidades de energia estabelecidas no contrato seriam pagos “metade em papel e metade em ouro”, ao câmbio do mês de consumo (VICTER, 2002).

concorrência, reduzir custos e, conseqüentemente, diminuir os valores das tarifas praticadas naquela época.

A onda de privatizações verificadas ao longo da década de 1990 no setor elétrico nacional pode ter sua possível explicação na tese sustentada por Resende (2003), que diz ocorrer um desnível crescente entre a qualidade dos serviços que são prestados pelas empresas ligadas ao governo e a dos serviços referentes às empresas de capital privado. Conforme o autor, as empresas privadas precisam manter-se competitivas e com alto padrão de desempenho em relação às empresas estatais, que não sofrem esse tipo de pressão e não se vêem necessariamente pressionadas pela concorrência. Ele ainda enfatiza que o espírito de cidadania da sociedade é crescente, mas ainda não é forte o suficiente para exigir melhores serviços por parte dos organismos públicos brasileiros.

Em face do exposto, a busca pela competência, que, por enquanto, está atingindo somente as empresas privadas que se envolvem mais diretamente com negócios, pode envolver também as organizações governamentais, que prestam serviços à população. Com isso, teríamos uma evolução no padrão de civilidade e na qualidade de vida pessoal e social.

A primeira empresa a ser privatizada foi a Escelsa, do Estado do Espírito Santo, em 1996, que pertencia ao governo federal. Em seguida, várias outras, principalmente as concessionárias distribuidoras de energia elétrica e que pertenciam aos governos estaduais, foram privatizadas, representando cerca de 70% do total da energia distribuída no País.

Esse processo de privatização possibilitou que diversos grupos multinacionais se estabelecessem no Brasil, vindos, principalmente, dos Estados Unidos e da Europa, que passaram a acompanhar e a participar do desencadeamento e da montagem do novo modelo que estava em gestação, produzido por um consórcio liderado pelo escritório de consultoria inglês *Coopers & Lybrand Consultant Ltd.*, em parceria com os técnicos do setor elétrico brasileiro (VICTER, 2002).

Segundo o Ministério de Minas e Energia (MME, 2003), todo o processo de estabelecimento de nova estrutura para o setor elétrico teve início em 1996, coordenado pelo Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (Projeto RE-SEB) e subordinado ao Ministério de Minas e Energia, que, em conjunto com o consórcio contratado, tinha como objetivo conceber o novo modelo, tendo em vista que o governo federal não queria continuar

como Estado empresário, por entender ser incompatível com o novo modelo de desenvolvimento de uma economia globalizada.

Além disso, a década de 1990 mostrou o esgotamento da capacidade de geração através das hidrelétricas existentes, bem como o aquecimento da economia provocado pelo Plano Real e a incapacidade de novos investimentos graças à escassez de recursos do governo federal.

Conforme citado pelo MME (2003), o primeiro relatório consolidado foi apresentado em meados de 1997, estabelecendo as premissas básicas do novo modelo do setor elétrico. O Projeto RE-SEB foi concluído em agosto de 1998, com a definição desse arcabouço conceitual e institucional.

Era natural que houvesse tanto interesse no mercado de energia elétrico brasileiro, considerando os fatos relatados por Da Silva (2001), que informa que, nos últimos 20 anos, houve forte mudança no setor elétrico mundial, tendendo a implantar uma estrutura de mercado competitivo, que deixava de lado o objetivo de servir – prestação de serviços públicos – para ter foco em mercado, no qual o preço é a bússola dos agentes.

Essa mudança de foco resultou, naturalmente, em uma corrida frenética para participar dos leilões de venda de empresas do setor elétrico brasileiro, na área de geração e, principalmente, na de distribuição de energia elétrica, que privatizou a maioria das empresas desta última especialidade, com a finalidade específica de fincar suas raízes em território nacional e, a partir daí, ter condições de implementar suas estratégias de conquista de mercado e crescimento do grupo em escala mundial.

No quadro abaixo, são apresentadas as principais mudanças ocorridas com o novo modelo, segundo Da Silva (2001):

<b>Modelo antigo</b>	<b>Modelo novo</b>
Financiamento mediante recursos públicos	Financiamento mediante recursos públicos (BNDES) e privados.
Empresas verticalizadas	Empresas divididas por atividade: geração, transmissão, distribuição e comercialização.
Empresas predominantemente estatais	Abertura para empresas privadas.
Monopólios – competição inexistente	Competição na geração e na comercialização.
Clientes cativos	Clientes livres e cativos.
Tarifas reguladas em todos os segmentos	Preços livremente negociados na geração e na comercialização.

**Quadro 23: Tipos de modelo**

Fonte: Da Silva (2001)

De acordo com o Ministério de Minas e Energia (2003), para consistir esse modelo mercantilista, criou-se o Mercado Atacadista de Energia (MAE), cuja finalidade principal é viabilizar as transações de energia elétrica por meio de contratos bilaterais e do mercado de curto prazo, promovendo a livre concorrência e a ampla competição entre as empresas que executam os serviços de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional.

Segundo Da Silva (2001), a base de sustentação da nova estrutura do setor elétrico, no segmento de energia elétrica, é a introdução da competição, e os preços a ser praticados deveriam refletir os custos reais e manter coerência com o uso. Para que haja o perfeito entendimento desses custos, faz-se necessário que o serviço de transporte seja separado da *commodity* (energia elétrica) que está sendo transportada. Por isso, é necessário que ocorra a desverticalização<sup>15</sup> das empresas.

Nesse sentido, segundo documento da empresa Bandeirante Energia S. A. (2002, p. 6), a desverticalização das empresas integradas é um dos pilares da nova estrutura do setor elétrico e viabilizará a competição entre os agentes de mercado,<sup>16</sup> sendo também o reconhecimento do papel do Operador Nacional do Sistema (ONS) como o ordenador do sistema de transmissão. De acordo com esse documento, as concessionárias de distribuição de energia elétrica e os grandes clientes terão assegurado o acesso ao sistema elétrico interligado, podendo buscar energia de qualquer fonte nacional ou internacional, por meio do sistema integrado de transmissão. Por outro lado, isso viabiliza a competição entre as geradoras, já que o mercado das distribuidoras ou de carga dos grandes clientes passa a ser atendido pela empresa de geração que venha a oferecer o melhor preço, estando ou não no mesmo submercado.<sup>17</sup>

Conforme a Lei n. 9648, de 27 de maio de 1998, no parágrafo único do art. 9º, os proprietários dos ativos de transmissão e distribuição continuam devidamente regulados, recebendo tarifas previamente definidas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), para que liberem o acesso aos seus ativos, mediante pagamento pelo acesso e uso dos sistemas de

---

<sup>15</sup> Desverticalização: as empresas são obrigadas por lei a separar suas atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica (BANDEIRANTE, 2002).

<sup>16</sup> Agentes de mercado: agentes de geração, autoprodução, distribuição, comercialização e clientes livres.

<sup>17</sup> Submercado: existem atualmente quatro submercados: Sul, Sudeste/Centro-Oeste, Norte e Nordeste, que são caracterizados pela restrição existente na transmissão de energia entre eles, dificultando o fluxo de energia em função da capacidade de geração do respectivo submercado.

transmissão e distribuição, por concessionário, permissionário ou autorizado, bem como pelos clientes livres.<sup>18</sup>

Em contrapartida, os agentes de geração e comercialização que possuem a *commodity* passariam a competir no mercado de energia elétrica, procurando conquistar os clientes e praticando os melhores preços, considerando que os custos de acesso à rede seriam livres para qualquer agente de mercado e com tarifas reguladas pela ANEEL.

Segundo o documento da empresa Bandeirante Energia S. A.<sup>19</sup>. (2002), esse cenário, previamente vislumbrado pelas concessionárias de distribuição de energia elétrica, fez com que essas empresas começassem a se preparar para enfrentar a nova realidade, participando de um mercado altamente competitivo e que exige profissionais bem preparados, conhecedores de microeconomia, engenharia voltada para a especialidade de energia elétrica, atividades comerciais, preparação de contratos comerciais de compra e venda de energia, assim como informados sobre a nova legislação que está em desenvolvimento (BANDEIRANTE, 2002).

Tudo isso se fez necessário porque o mercado de energia se abriu para um novo agente, isto é, o comercializador de energia, que poderia participar da atividade de comercialização no mercado livre, sem ter a necessidade de possuir uma concessão para explorar ativos de distribuição de energia. Somente a negociação de *commoditys* (kWh – quilowatt(s)-hora) é suficiente para alguma empresa se estabelecer, desde que tenha condição mínima de capital determinada pela ANEEL, para fincar raízes no mercado de energia elétrica.

Em vista dessa nova realidade, as concessionárias de distribuição de energia elétrica fizeram uma reestruturação organizacional, criando uma diretoria exclusivamente com atividades comerciais, cujo planejamento estratégico estava voltado à manutenção do mercado de sua área de concessão. Essa mudança trouxe um novo desafio, ou seja, montar uma equipe de especialistas, com perfil profissional muito específico e particular, impossível de ser encontrado fora do setor elétrico em um curto espaço de tempo.

---

<sup>18</sup> Clientes livres: a) clientes com carga igual ou maior que 10 mW, atendidos em tensão igual ou superior a 69 kV; b) É de livre escolha dos novos clientes, cuja carga seja igual ou maior que 3 mW, atendidos em qualquer tensão, o fornecedor com quem contratará sua compra de energia elétrica. Lei nº 9074, de 7.7.95, arts. 15 e 16 (BANDEIRANTE, 2002).

<sup>19</sup> Para a elaboração deste capítulo e dos capítulos posteriores será utilizado trabalho elaborado por uma equipe de técnicos da Empresa Bandeirante Energia S. A. sobre a reestruturação do setor elétrico brasileiro, para a Diretoria e o Conselho de Administração da empresa. O trabalho sobre a reestruturação não tem um título específico nem autores identificados; por essa razão, para identificar a fonte de referência, será utilizado o nome da empresa: “Bandeirante”.

Tal necessidade levou as distribuidoras a buscar, inicialmente, dentro da própria empresa e, posteriormente, dentro do setor elétrico, profissionais com as características específicas de que estavam precisando. A estratégia era possível porque essas empresas haviam sido privatizadas e não precisariam recorrer aos concursos públicos<sup>20</sup> para preencher os cargos de que necessitavam. Por essa razão, houve grande movimentação dos melhores profissionais dentro do setor elétrico, até mesmo inflacionando os salários pagos a esses especialistas.

Apesar das recentes mudanças anunciadas pelo atual governo, pelas Medidas Provisórias 144 e 145 (MPs), que fazem algumas modificações no modelo, a competição pelos melhores clientes ainda permanece, tendo em vista que há sobra de energia, graças ao impacto na economia verificada durante o racionamento de energia em 2001 e início de 2002.

Levando em conta que alguns grupos nacionais e internacionais estão se reorganizando, descruzando sua participação acionária e montando uma nova estrutura, para aproveitar as sinergias existentes, a procura pelos bons profissionais permanece, tendo em vista que as equipes precisam ser recompostas, e as distribuidoras devem continuar competitivas, para procurar manter seus mercados do tamanho necessário para ter a rentabilidade que os acionistas querem.

Além disso, apesar de as Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) terem uma participação muito pequena na matriz energética brasileira, a energia gerada por elas, que têm vários incentivos do governo federal para ser construídas ou reformadas, está atuando fortemente no mercado dos clientes industriais de pequeno e de médio portes das distribuidoras.

A grande questão que fica é esta: como combater esses ataques que as distribuidoras estão sofrendo em seus mercados e, continuamente, perdendo clientes, o que traz, em consequência, a redução da receita ao longo do ano.

Um ponto é inquestionável; além de fazer planejamentos de curto, médio e longo prazos para “blindar” seu mercado de ataques da concorrência, as empresas precisam desenvolver estratégias para conseguir reter e manter motivados seus melhores talentos. As empresas e, em particular, as áreas de Recursos Humanos, precisam considerar essa nova realidade que as distribuidoras estão vivenciando neste momento.

---

<sup>20</sup> Por determinação legal, as empresas estatais precisam promover concursos públicos para preencher eventuais vagas existentes em seu quadro funcional (BANDEIRANTE, 2002).

De acordo com Bandeirante (2002), o novo modelo do setor elétrico tem como premissa liberar o mercado inicialmente para grandes clientes, estimulando a concorrência entre os agentes fornecedores de energia elétrica, com o objetivo de o próprio mercado buscar seu equilíbrio entre oferta e procura com conseqüente preço justo.

Pelas regras atuais, ainda segundo esse trabalho da Bandeirante, os clientes classificados como livres podem optar por continuar pagando uma tarifa regulada tal como os clientes cativos. A maioria dos clientes potencialmente livres optou, por enquanto, por continuar com tarifa regulada, pelas seguintes razões:

- Os contratos iniciais têm preços inferiores a qualquer fonte nova de geração disponível para contratação pelos clientes livres, e haverá 25% dessa energia até 2005;
- Existe, na estrutura tarifária atual, um subsídio cruzado entre as classes de consumo que favorece as tarifas do segmento industrial (que são justamente os clientes livres) e onera o segmento dos clientes residenciais (cativos);
- Ainda na estrutura atual, as tarifas de ponta subsidiam as de fora de ponta. Isso incentiva os clientes industriais a gerar – ou a comprar de produtores independentes – energia na hora de ponta, continuando com tarifas reguladas fora de ponta, o que prejudica as distribuidoras;
- Os contratos atuais dos clientes livres não contêm cláusulas relativas às quantidades contratadas de energia, somente de potência. Isso cria problemas para as distribuidoras, que não podem projetar com um mínimo de precisão quanto deverão contratar de energia (BANDEIRANTE, 2002).

Conforme ainda esse documento, quem antes era chamado de “consumidor”, ao qual não era permitida a escolha do fornecedor, hoje assume a condição de “cliente” e, cada vez mais, é desejado por todas as empresas que participam da livre concorrência.

Percebe-se que o “cliente”, por sua vez, tem mudado o seu comportamento, esquecendo-se rapidamente de sua condição de “consumidor”, exigindo das concessionárias de energia a mesma agilidade nas respostas às suas expectativas quanto eles nas solicitações. O ideal, sob o ponto de vista das empresas, seria antecipar-se aos anseios dos “clientes”.



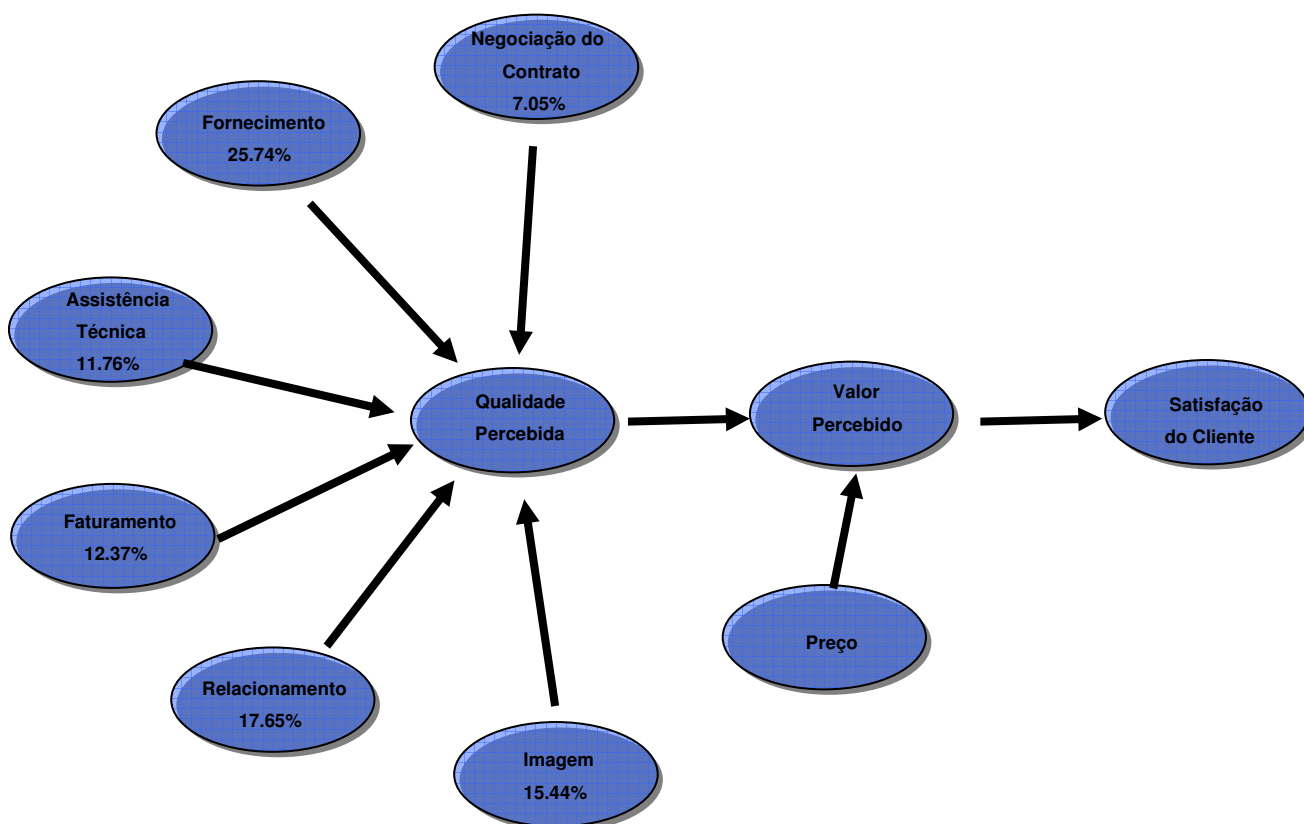
A seguir, segundo Bandeirante (2002), será focado como deverá ser o modelo de posicionamento, planejamento empresarial e a relação comercial entre a distribuidora de energia e seus grandes clientes, uma vez que estes são livres e poderão tratar da compra de energia elétrica como se fosse uma *commodity*, fazendo um processo de licitação semelhante ao da compra de qualquer outro bem, buscando até mesmo negociar com a distribuidora outros benefícios que agreguem valor a simples compra de energia.

Diante desse cenário, a Bandeirante (2002) entende que é de fundamental importância para as empresas do setor compreender as grandes tendências que se estão delineando para os próximos anos, estabelecendo uma estratégia competitiva, de forma a redirecionar as atividades do dia-a-dia. Ainda segundo o trabalho dessa empresa, a despeito do fato de as empresas terem vasta experiência em planejamento empresarial, houve grande ênfase na mudança cultural necessária para garantir a efetiva eficácia empresarial, mediante ações e metas consubstanciadas e quantificadas em planos de curto e longo prazos, que permitem o seu alinhamento com as estratégias, de forma harmônica e integrada, e adequados aos objetivos da administração (BANDEIRANTE, 2002).

O Processo de Planejamento e Gestão Empresarial deve ser desenhado com base em ampla e profunda discussão do corpo gerencial da empresa, culminando com a definição de sua visão, missão, valores e diretrizes estratégicas, que servirão de balizadores às suas ações.

O atendimento a cliente é outro importante item na cadeia que agrega valor, uma vez que devemos considerar que a distribuição de eletricidade é um serviço público e a sua interrupção traz sérios incômodos e prejuízos a qualquer categoria de clientes.

Segundo ainda Bandeirante (2002), outro ponto importante é o planejamento de Recursos Humanos e a Gestão de Captação de Recursos Humanos, que permitirão a contratação e a retenção dos profissionais que fazem a diferença, para executar a estratégia de retenção de clientes.



**Figura 1: A árvore do valor percebido pelo mercado**

**Fonte: Bandeirante Energia S. A.**

Por sua vez, cada uma das áreas é explodida em seus respectivos **Atributos de valor**, a saber:

- Flexibilidade na negociação ou renegociação contratual, considerando a legislação;
- Definição clara de responsabilidades da distribuidora e do cliente;
- Adequação das condições negociadas às suas necessidades;
- Flexibilidade de atendimento de pedidos eventuais (não negociados em contrato);
- Proatividade para rever e atualizar o contrato.
- Gestor da distribuidora dá conta de sua empresa como canal de comunicação exclusivo (para tratar problemas, fazer solicitações);

- Realização de contatos pessoais com o cliente com a frequência adequada;
- Pessoal com comportamento proativo (se antecipa ao cliente);
- Pessoal com disposição para atender o cliente;
- Pessoal com autonomia para resolver problemas;
- Comunicação oficial e sistemática sobre causas de ocorrências.

A avaliação feita pelos clientes orienta as ações da distribuidora na melhoria dos seus processos internos, bem como ações de caráter externo, por meio de um processo interativo entre todas as áreas da empresa. Algumas das expectativas levantadas podem ser remodeladas e outras estudadas e disponibilizadas em caráter experimental, tais como:

- Gestor de clientes – canal de relacionamento com os clientes de alta e média tensão, preparado para atuar como assessor em todas as questões sobre energia elétrica; orientado para esclarecer as dúvidas sobre a nova regulamentação, bem como buscar soluções em conjunto para questões particularizadas;
- Serviço de construção de subestações e cabine primária de clientes;
- Diagnóstico energético – implantação de sistema que permita auxiliar o cliente na identificação de potenciais consumidores de energia dentro de sua planta industrial e recomendar soluções inteligentes para otimizar sua utilização de energia;
- Serviços de manutenção nas instalações dos clientes – disponibilidade de serviços de manutenção em subestações de alta tensão e também em instalações internas de média tensão;
- Desenvolvimento de estudos de viabilidade de cogeração – gestão exercida em comum por equipes estruturadas para essa finalidade para atender os clientes potenciais;
- Serviços de aluguel de equipamentos – disponibilidade aos grandes clientes de equipamentos para situações emergenciais, em caráter de aluguel;
- Manuais de Orientação específica aos clientes de média e alta tensão – publicações que têm por intuito esclarecer esses clientes sobre a fatura de energia elétrica; o mercado livre; orientações para clientes conectados em tensão de 88/138 kV;
- Serviços via internet – disponibilidade de informações aos clientes e de outros serviços via WEB / internet.

## 5.2 Sobre a Empresa Pesquisada

Para o trabalho de pesquisa, foi escolhida a empresa Eletropaulo Metropolitana Serviços de Eletricidade S. A., por ser a maior empresa distribuidora de energia elétrica da América Latina, com mais de seis milhões de consumidores, e por essa ter também o maior mercado industrial nesse segmento que está sofrendo as maiores mudanças, com o advento do mercado livre de energia elétrica.

Em função de seus números expressivos (número de consumidores, mercado industrial, rentabilidade, número de funcionários, etc.) tem sido a empresa distribuidora mais visada pelo mercado, tanto pelos concorrentes em relação ao mercado industrial com potencial para migrar para o mercado livre quanto pelos pares (distribuidoras) de olho em seu quadro funcional, que, naturalmente, detém alguns dos melhores técnicos do setor.

Em face do exposto, entendeu-se que a Eletropaulo seria a melhor empresa para se fazer a pesquisa, cuja finalidade foi comprovar ou não toda a fundamentação teórica aqui descrita.

A Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S. A. distribui energia elétrica para 24 municípios da Região Metropolitana de São Paulo – incluindo a capital –, que abrigam uma população de, aproximadamente, 16 milhões de habitantes. A área de concessão atendida pela empresa abrange 4.526 quilômetros quadrados e concentra a região socioeconômica mais importante do País, com cinco milhões de unidades consumidoras (indústrias, comércio e residências).

A trajetória da companhia se confunde com o desenvolvimento de São Paulo. A empresa teve sua origem em 1899, com a fundação da *The São Paulo Tramway, Light and Power Co. Ltd.*, em Toronto, Canadá. No mesmo ano, essa foi autorizada a atuar no Brasil.

Em 1904, o grupo canadense fundou a *The Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Co Ltd.*; a partir de 1923, as empresas passaram a ser controladas pela *holding Brazilian Traction Light and Power Co Ltd.*, e, em 1956, o grupo se reestruturou, tendo por base a *Brascan Limited*.

Em 1979, o governo brasileiro, por meio da Eletrobrás, comprou da Brascan o controle acionário da então *Light – Serviços de Eletricidade S. A.* Em 1981, a empresa passou às mãos do governo paulista, que, ao adquiri-la, mudou o nome para Eletropaulo Eletricidade de São Paulo S. A.

Com o programa de privatização, lançado em 1995, a Eletropaulo foi reestruturada, dando origem a quatro empresas. Com a cisão, coube à Eletropaulo a distribuição de energia elétrica a 24 municípios da Grande São Paulo. Em 1998, a empresa foi adquirida em leilão de privatização pela Lightgás, e, em 2001, numa nova composição acionária, passou a ser controlada pela *AES Corporation*.

## 6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os autores pesquisados para a fundamentação teórica entendem que uma empresa que trabalha voltada para manter os funcionários motivados, com alto grau de satisfação, deve possuir um conjunto de qualidades que foram organizados em 14 tópicos, conforme acima referidos.

Portanto, o trabalho de pesquisa procurou focar esses tópicos e, dentro de cada um, formulou questões específicas com o objetivo de saber a opinião dos pesquisados sobre o desempenho da Eletropaulo na tarefa de reter os melhores profissionais (o mapa final se encontra anexado).

Com o mapa das respostas por segmento, foi possível se avaliar o posicionamento da Eletropaulo em relação à retenção de talentos na área comercial.

A seguir será feita a análise por módulo, na qual as respostas de cada questão formulada pelos segmentos “Gestor”, “Profissional” e “Recursos Humanos” passaram por processo de equalização, para dar maior aderência e facilitar o entendimento dos resultados e das análises. Utilizou-se o *p.u.* (por unidade) para equalização dos resultados.

Dessa forma, para melhor entendimento das respostas de cada segmento, deve-se considerar os seguintes parâmetros:

Nível	Definição
1	Nunca
2	Quase nunca
3	Às vezes
4	Quase sempre
5	Sempre

**Quadro 24: Parâmetros da pesquisa**  
**Fonte: Formulário da pesquisa**

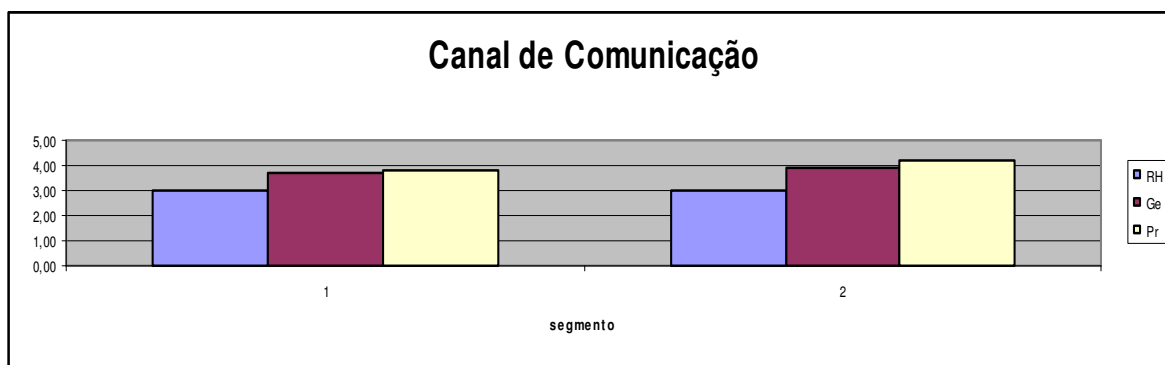
Além disso, para cada módulo, calculou-se uma média das respostas, por segmento – RH, Gestores e Profissionais – para facilitar o entendimento desses módulos. Cabe ressaltar que não houve a preocupação de avaliar a resposta individual do pesquisado, mas somente o conjunto de respostas para se obter uma média do pensamento de cada segmento dentro de cada módulo.

## Canal de Comunicação Permanente

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. As informações chegam até os funcionários, de forma rápida e clara, pelos canais de comunicação da empresa.	3,00	3,69	3,80
2. As informações oficiais da empresa são úteis e importantes para o desenvolvimento das atividades pelos funcionários.	3,00	3,88	4,20
Média	3,00	3,78	4,00

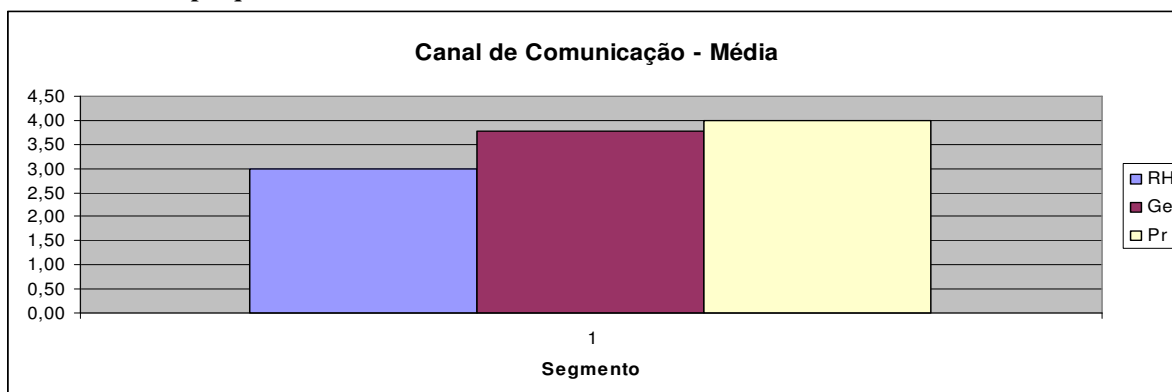
**Quadro 25: Canal de comunicação**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 1: Canal de comunicação**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 2: Canal de comunicação – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
A área de RH entende que existem canais de comunicação; porém, esses precisam ser melhorados quanto à qualidade de sua dinâmica de divulgação.	Os gestores entendem que os canais de comunicação estão adequados e cumprem satisfatoriamente sua função, informando adequadamente aos funcionários.	Os profissionais estão satisfeitos com os canais oficiais de comunicação da empresa e acreditam que recebem as informações na quantidade, qualidade e no tempo adequados.

**Quadro 26: Canal de comunicação – análise da pesquisa**

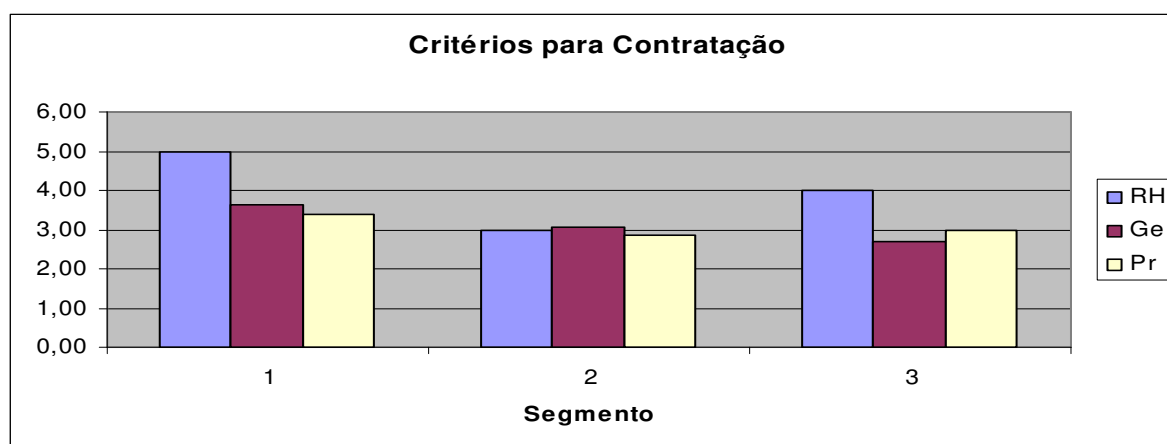
Fonte: Dados da pesquisa

### Critérios para Contratação de Funcionários

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa.	5,00	3,63	3,40
2. A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional.	3,00	3,06	2,84
3. A empresa possui um programa de integração e procedimentos que informa o que se espera dos novos funcionários.	4,00	2,69	3,00
Média	4,00	3,13	3,08

**Quadro 27: Critérios para contratação**

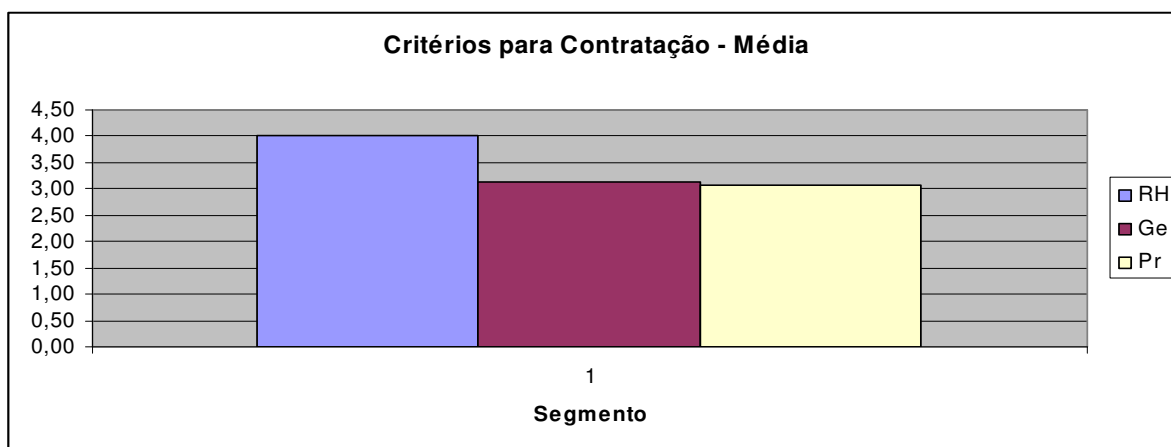
Fonte: Dados da pesquisa





**Gráfico 3: Critérios para contratação**

Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 4: Critérios para contratação – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
O entendimento é que o RH participa ativamente do processo geral de contratação de funcionários. No entanto, precisa criar ou melhorar esses procedimentos e fazer ampla divulgação disso.	Os gestores divergem do RH sobre a participação ativa deste último na contratação de funcionários, bem como de que precisam melhorar ou criar mecanismos de contratação de funcionários.	Os profissionais são mais críticos nessa matéria e entendem que a participação do RH precisa ser mais ativa e que é necessário se ter um procedimento objetivo e que seja de conhecimento de todos para a contratação de funcionários.

**Quadro 28: Critérios para contratação – análise da pesquisa**

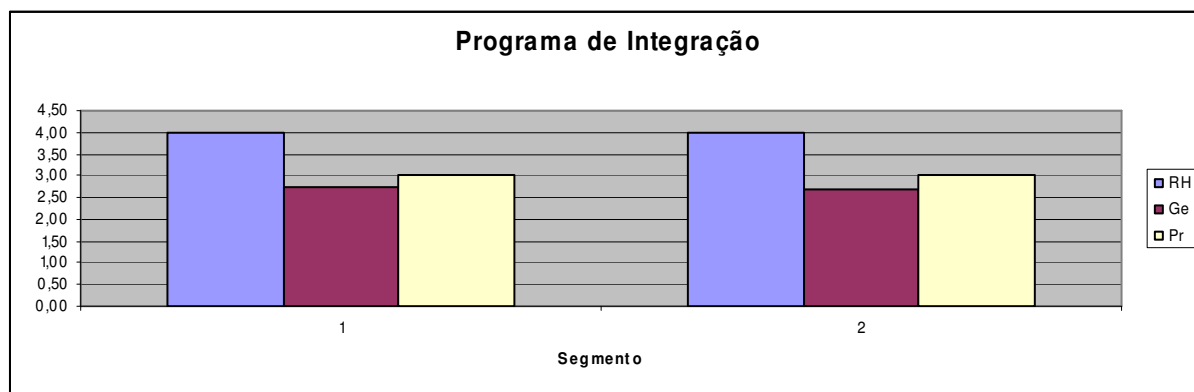
Fonte: Dados da pesquisa

**Programa de Integração**

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. As áreas da empresa utilizam o programa e os procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos funcionários.	4,00	2,75	3,00
2. A empresa possui um programa de integração e procedimentos que informa o que se espera dos novos funcionários.	4,00	2,69	3,00
Média	4,00	2,72	3,00

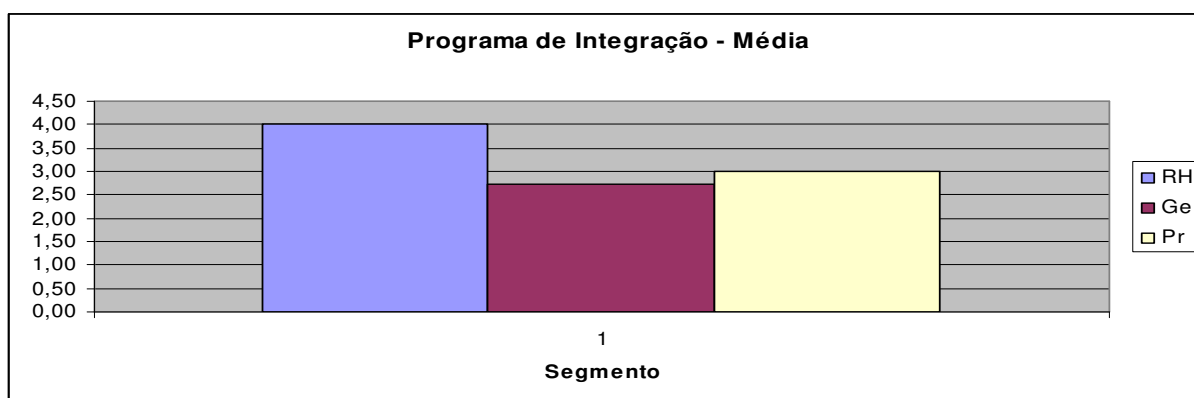
**Quadro 29: Programa de integração**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 5: Programa de integração**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 6: Programa de integração – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
No entender do RH, a empresa possui procedimentos claros e amplamente divulgados para a contratação de funcionários e a integração deles.	Os gestores se ressentem da falta de procedimentos (ou de conhecimento de sua existência) para a contratação e de um processo comum de integração dos funcionários.	Na média, o segmento de profissionais entende que a empresa poderia criar um programa oficial de integração para os novos funcionários, para que esses pudessem adentrar na empresa sabendo como se portar.

**Quadro 30: Programa de integração – análise da pesquisa**

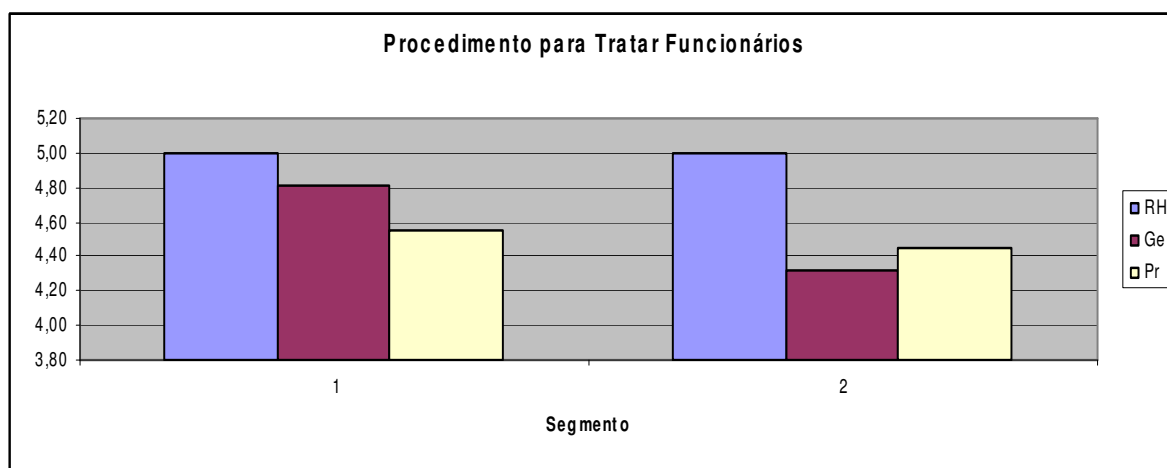
Fonte: Dados da pesquisa

### Procedimentos para Tratar os Funcionários

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. A empresa possui o Manual de Procedimentos e Ética, amplamente divulgado junto aos funcionários, por meio do qual se percebe o tratamento respeitoso dispensado a eles.	5,00	4,81	4,55
2. Os gestores respeitam seus funcionários e também os demais das outras áreas da empresa.	5,00	4,31	4,45
Média	5,00	4,56	4,50

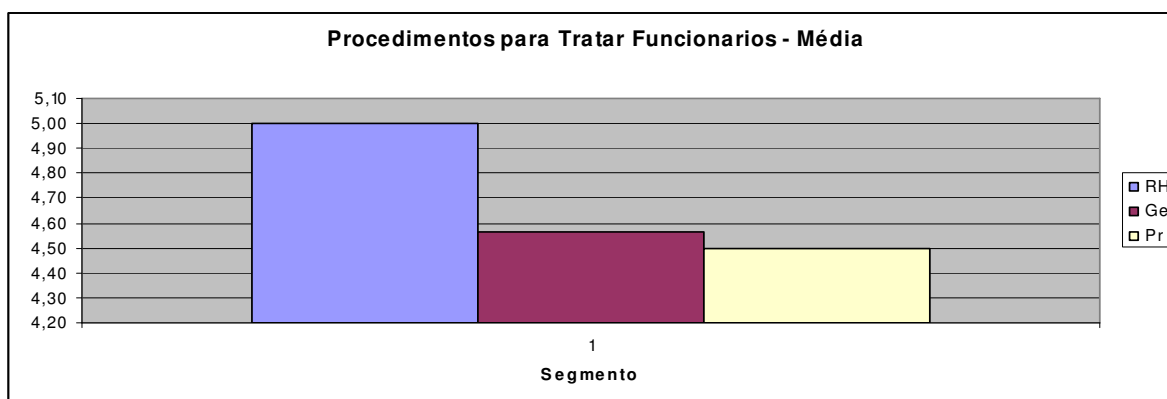
**Quadro 31: Procedimentos para tratar os funcionários**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 7: Procedimento para tratar funcionários**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 8: Procedimento para tratar funcionários – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
As notas e as médias altas (acima de 4,5) nos três segmentos denotam que, neste módulo, houve convergência entre pesquisados. Todos opinam que existe procedimento formal quanto ao tratamento que deve ser dispensado aos funcionários da empresa.		

**Quadro 32: Procedimento para tratar os funcionários – análise da pesquisa.**

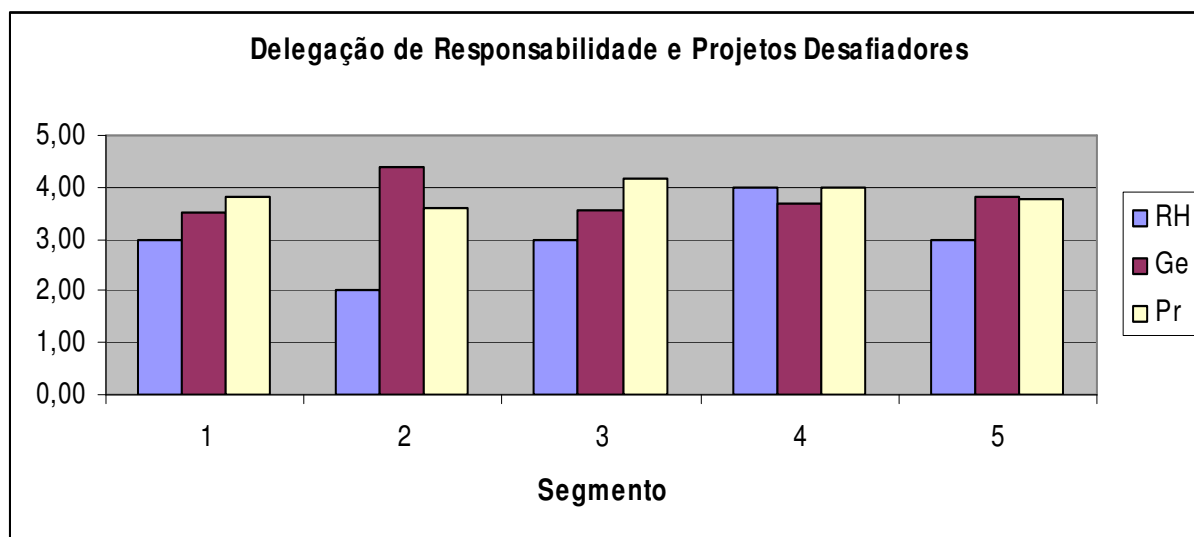
Fonte: Dados da pesquisa

### Delegação de Responsabilidade e Projetos Desafiadores

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. Os funcionários são estimulados a enfrentar riscos a fim de melhorar os resultados da empresa.	3,00	3,50	3,80
2. Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a empresa.	2,00	4,38	3,60
3. Os funcionários se sentem motivados.	3,00	3,56	4,15
4. Os gestores oferecem aos funcionários oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante.	4,00	3,69	4,00
5. Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.	3,00	3,81	3,79
Média	3,00	3,79	3,87

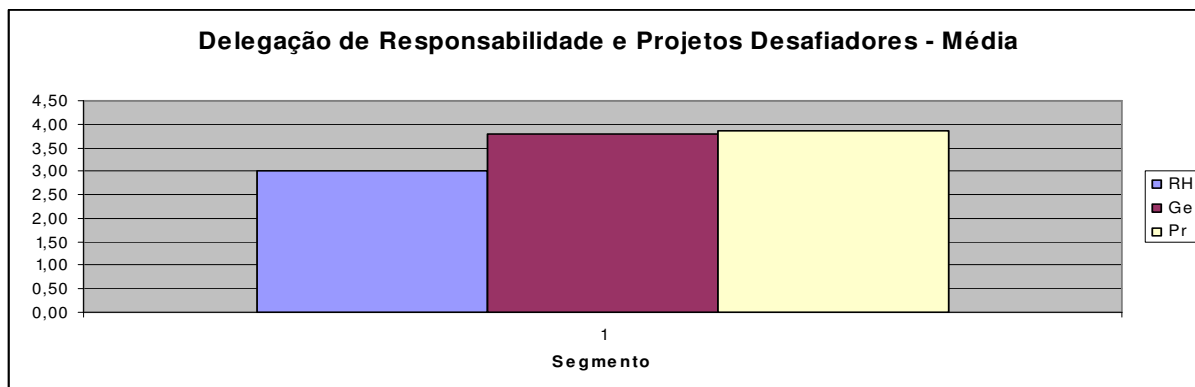
**Quadro 33: Delegação de responsabilidades e projetos desafiadores**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 9: Delegação de responsabilidade e projetos desafiadores**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 10: Delegação de responsabilidade e projetos desafiadores – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
O entendimento do RH é que os funcionários não recebem a recompensa equivalente à dedicação que dispensam à empresa e que os gestores poderiam delegar mais responsabilidades e confiar na habilidade dos funcionários.	Os gestores entendem que se preocupam em delegar responsabilidades aos funcionários, ouvindo sua opinião e apresentando projetos desafiadores; com isso os mantêm motivados. A recompensa, porém, não está à altura dos projetos apresentados.	Em sua maioria, os profissionais também coadunam com o ponto de vista do gestor e se sentem motivados e estimulados a desenvolver projetos interessantes, enfrentando riscos para melhorar o desempenho da empresa, bem como reconhecem que são recompensados à altura.

**Quadro 34: Delegação de responsabilidades e projetos desafiadores – análise da pesquisa**

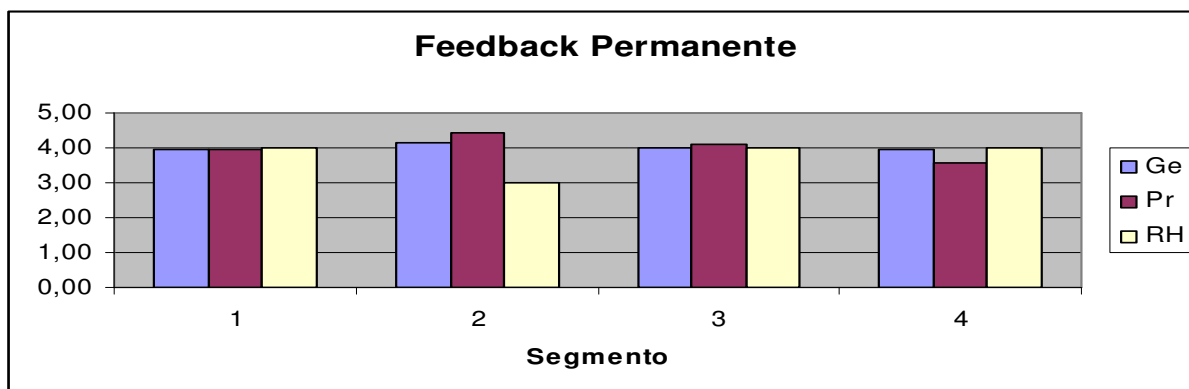
Fonte: Dados da pesquisa

### Feedback Permanente

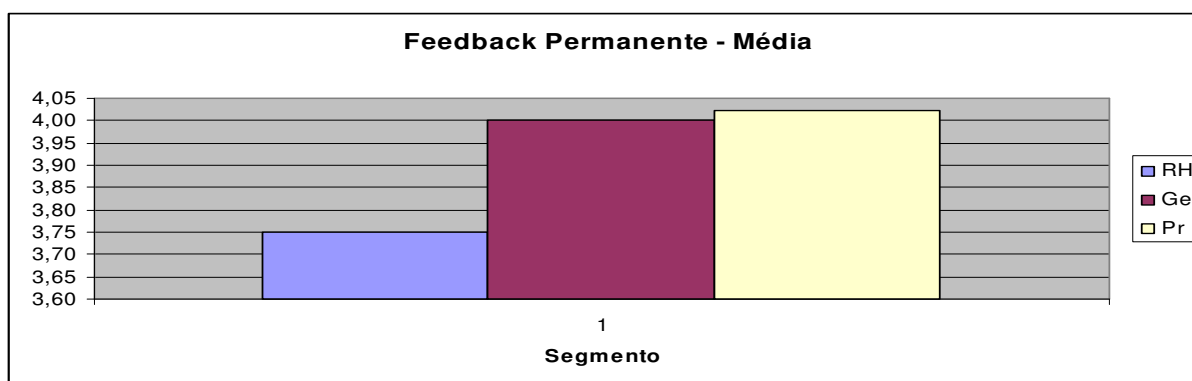
Questão	RH	Gestor	Profissional
1. Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles.	4,00	3,94	3,95
2. Os funcionários sabem quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados pelos gestores.	3,00	4,13	4,45
3. Os gestores passam, adequadamente, aos seus funcionários as informações necessárias ao desempenho geral das atividades de sua área.	4,00	4,00	4,11
4. Os funcionários são avaliados de forma justa e objetiva.	4,00	3,94	3,58
Média	3,75	4,00	4,02

**Quadro 35: Feedback permanente**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 11: Feedback permanente**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Gráfico 12: Feedback permanente – média**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

RH	Gestores	Profissional
A percepção do RH é de que existe uma avaliação de desempenho que atende em parte aos anseios dos funcionários e que o <i>feedback</i> é adequado, havendo sinergia entre os gestores e os funcionários. Contudo, a empresa precisa melhorar neste quesito.	A maioria é de opinião que existe retorno adequado e eficaz sobre as avaliações de desempenho dos funcionários, até sobre os objetivos da Eletropaulo e o que se espera de cada um. Eles também crêem que passam as informações necessárias para o bom desempenho dos funcionários.	Salvo poucas exceções, os funcionários conhecem as avaliações feitas pelos gestores e os critérios utilizados. E, ainda, que são avaliados de forma justa e isenta e recebem as orientações necessárias para executar suas tarefas.

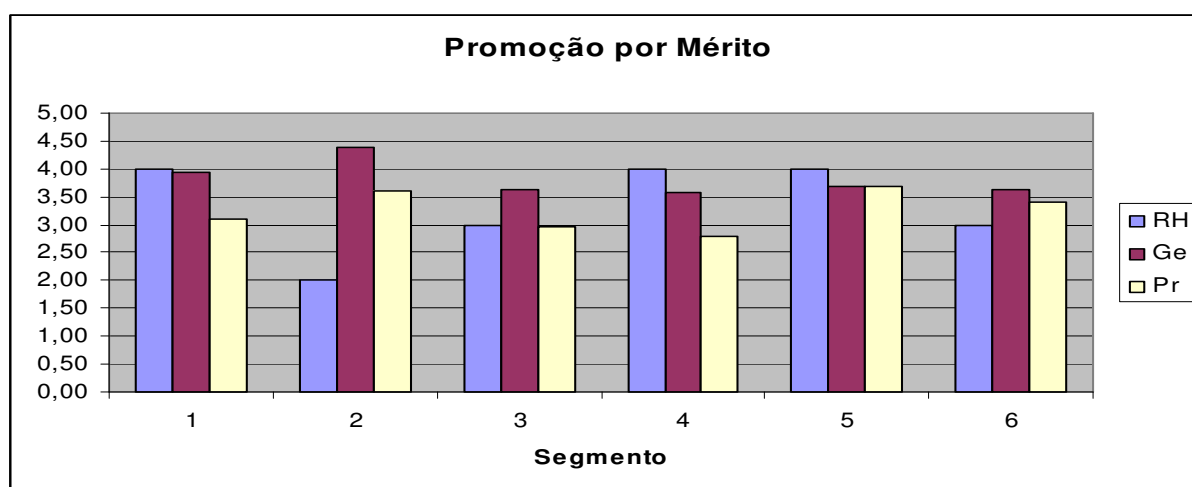
**Quadro 36: Feedback permanente – análise da pesquisa**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

### Promoção por Mérito

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. A empresa proporciona oportunidades de promoção interna.	4,00	3,94	3,10
2. Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a empresa.	2,00	4,38	3,60
3. As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos.	3,00	3,63	2,95
4. As promoções na empresa são sempre justas.	4,00	3,56	2,79
5. O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva.	4,00	3,69	3,68
6. A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários.	3,00	3,63	3,42
Média	3,33	3,80	3,26

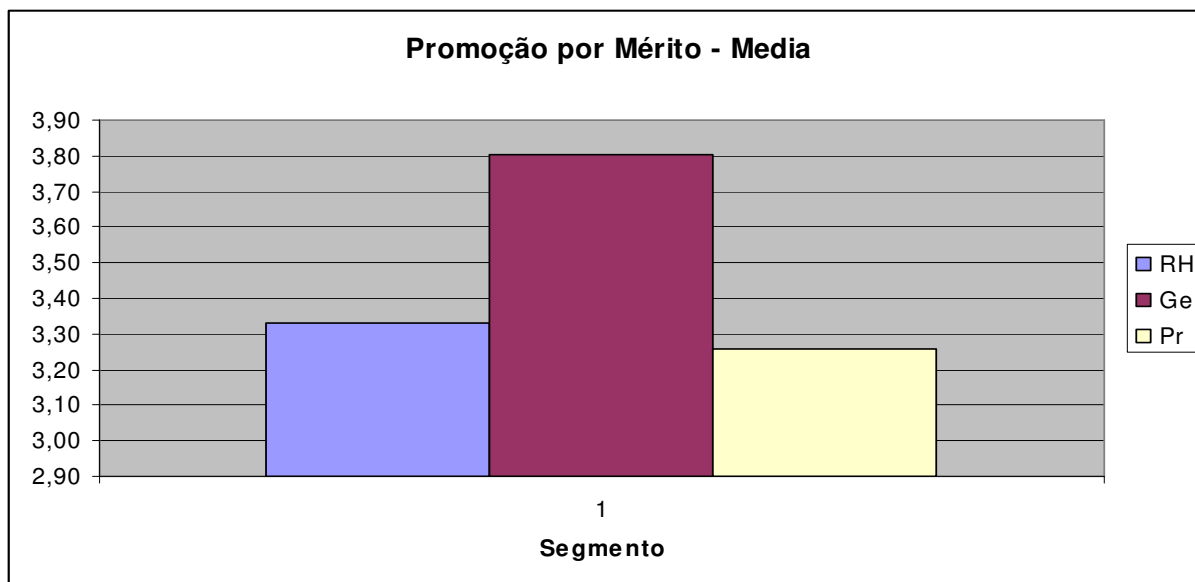
**Quadro 37: Promoção por mérito**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 13: Promoção por mérito**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 14: Promoção por mérito – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
O entendimento do RH é de que a avaliação de desempenho é justa e as oportunidades de promoção interna são proporcionadas igualmente. No entanto, o crescimento profissional poderia ser mais estimulado e mais igualitário.	A percepção dos gestores coincide com as do RH, inclusive quanto aos funcionários não se sentirem recompensados o suficiente em relação à dedicação que oferecem à Eletropaulo. No entanto, são mais otimistas do que o segmento RH.	Neste tópico, a maioria dos profissionais tem opinião que se assemelha à do RH e à dos gestores. Contudo, são mais pessimistas em relação aos outros dois segmentos e entendem que a empresa deveria se aprofundar neste assunto, para melhorar os critérios utilizados para a promoção de funcionários por mérito.

**Quadro 38: Promoção por mérito – análise da pesquisa**

Fonte: Dados da pesquisa

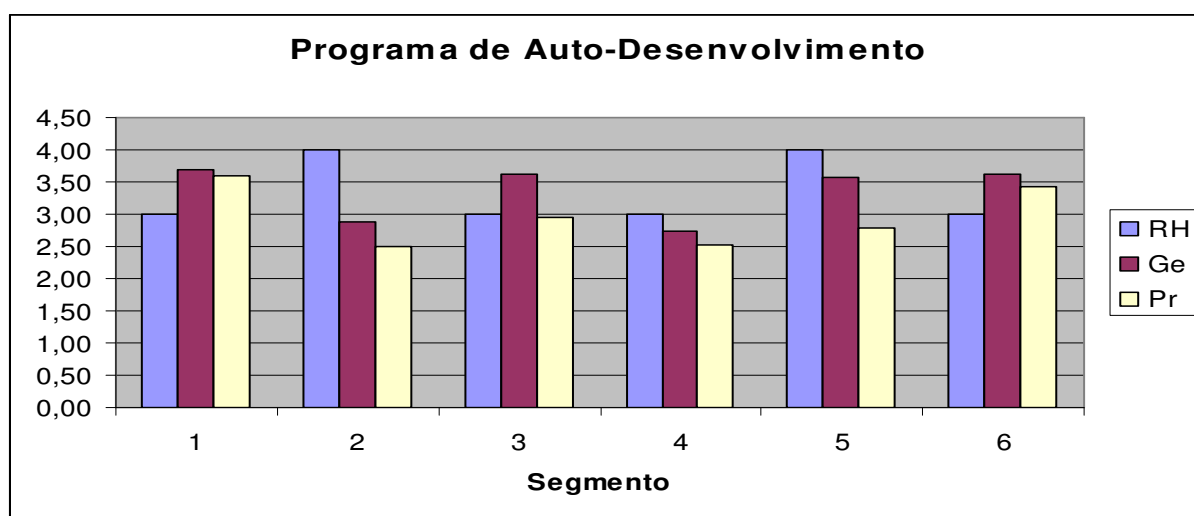


### Programa de Autodesenvolvimento

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. A empresa estimula o autodesenvolvimento dos seus funcionários.	3,00	3,69	3,60
2. Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudos concedido pela empresa, visando ao seu aprimoramento profissional.	4,00	2,88	2,50
3. As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos.	3,00	3,63	2,95
4. A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	3,00	2,75	2,53
5. As promoções na empresa são sempre justas.	4,00	3,56	2,79
6. A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários.	3,00	3,63	3,42
Média	3,33	3,35	2,96

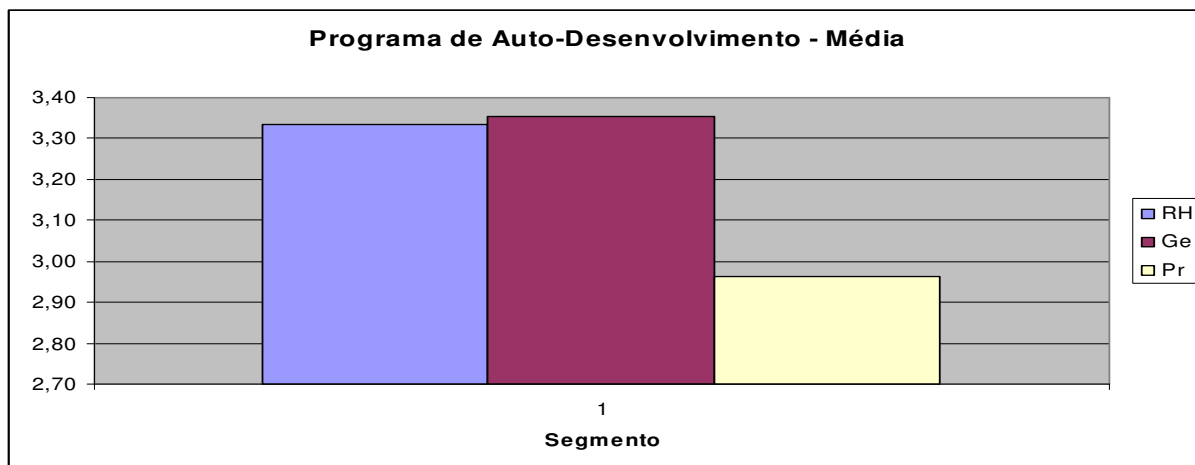
**Quadro 39: Programa de autodesenvolvimento**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 15: Programa de autodesenvolvimento**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 16: Programa de autodesenvolvimento – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
Houve consenso entre a área de RH, gestores e profissionais. Todos entendem que é preciso melhorar a questão relacionada com o autodesenvolvimento dos funcionários. Parece que há carência de projetos neste item. O segmento de profissionais é o mais pessimista, com média abaixo de 3.		

**Quadro 40: Programa de autodesenvolvimento – análise da pesquisa**

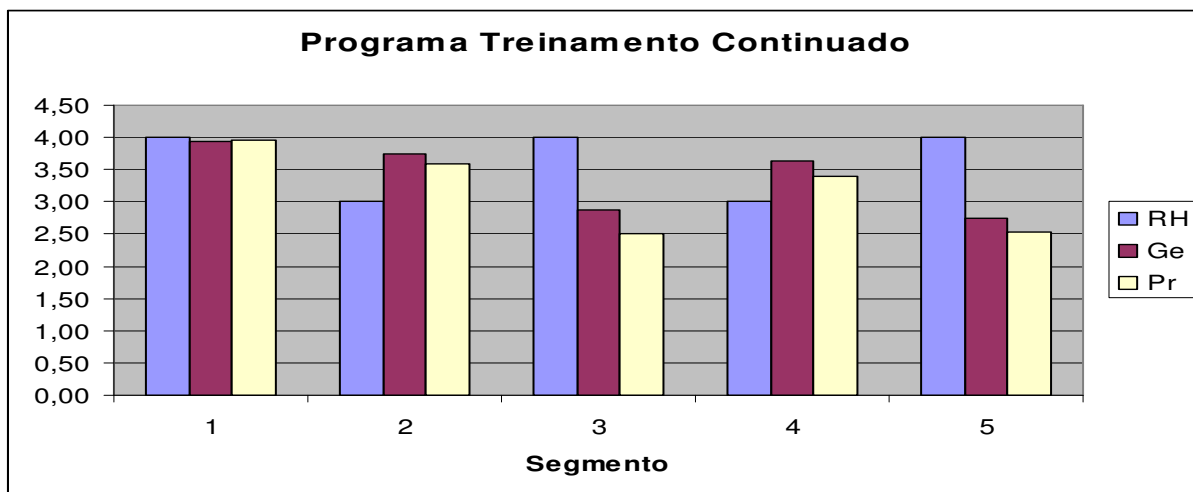
Fonte: Dados da pesquisa

### Programa de Treinamento Continuado

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles.	4,00	3,94	3,95
2. Os pontos fortes e fracos de desempenho dos funcionários são discutidos com os gestores, visando ao seu aprimoramento.	3,00	3,75	3,60
3. Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudos concedido pela empresa, visando ao seu aprimoramento profissional.	4,00	2,88	2,50
4. A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo, e o desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva.	3,00	3,63	3,40
5. A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	4,00	2,75	2,53
Média	3,60	3,39	3,20

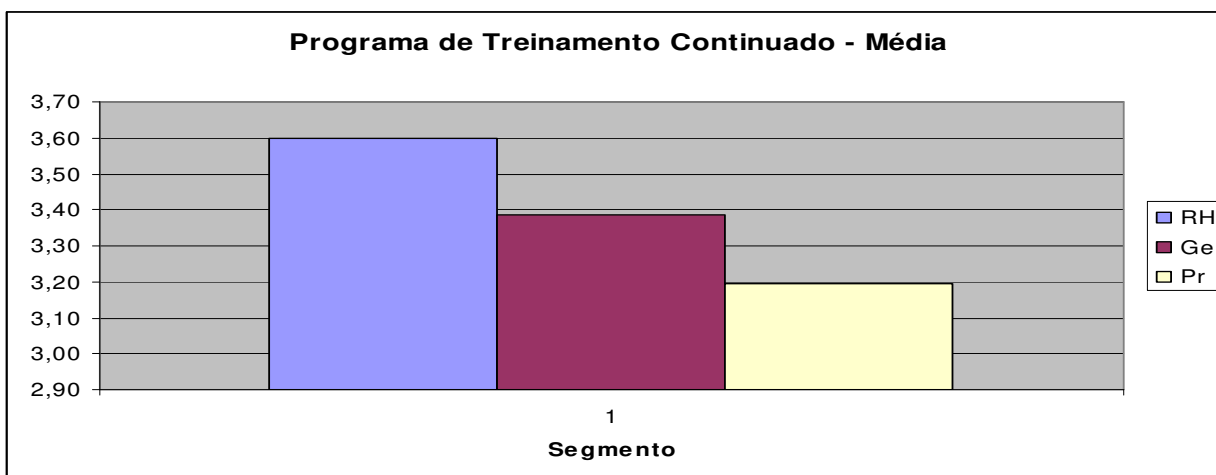
**Quadro 41: Programa de desenvolvimento continuado**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 17: Programa de treinamento continuado**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 18: Programa de treinamento continuado – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
<p>A área de RH entende que existe um programa, porém, que esse precisa ser melhorado. A empresa tem se preocupado com a evolução profissional de seus funcionários.</p>	<p>Os gestores e os profissionais têm opinião que se assemelham e são menos otimistas que a posição da área de RH, já que enxergam que a empresa precisa melhorar e aprimorar o conhecimento de seus funcionários, com visão de longo prazo. E, neste módulo, novamente, os profissionais são mais pessimistas que nos outros segmentos, por acharem que a empresa poderia investir mais neste tópico.</p>	

**Quadro 42: Programa de treinamento continuado – análise da pesquisa**

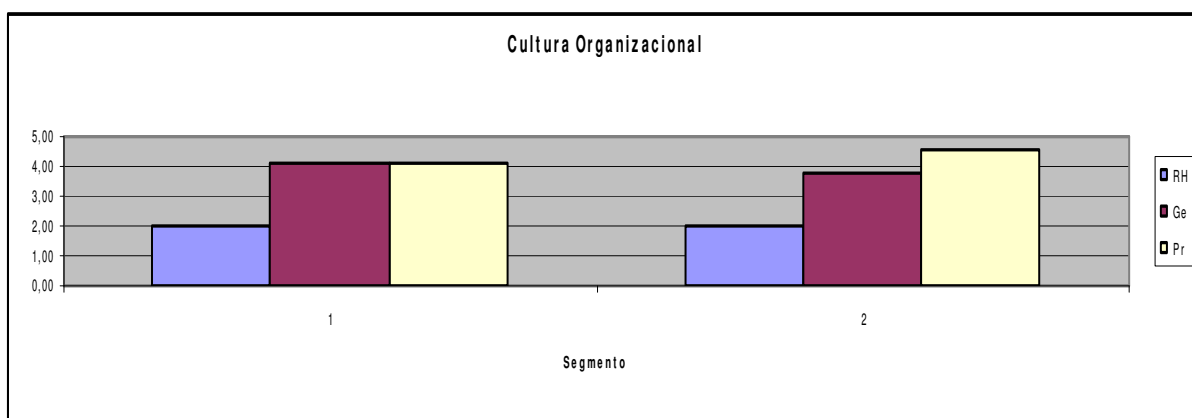
Fonte: Dados da pesquisa

## Cultura Organizacional

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. A empresa divulga e pratica no dia-a-dia a sua missão e os seus valores.	2,00	4,06	4,15
2. Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.	2,00	3,75	4,55
Média	2,00	3,91	4,35

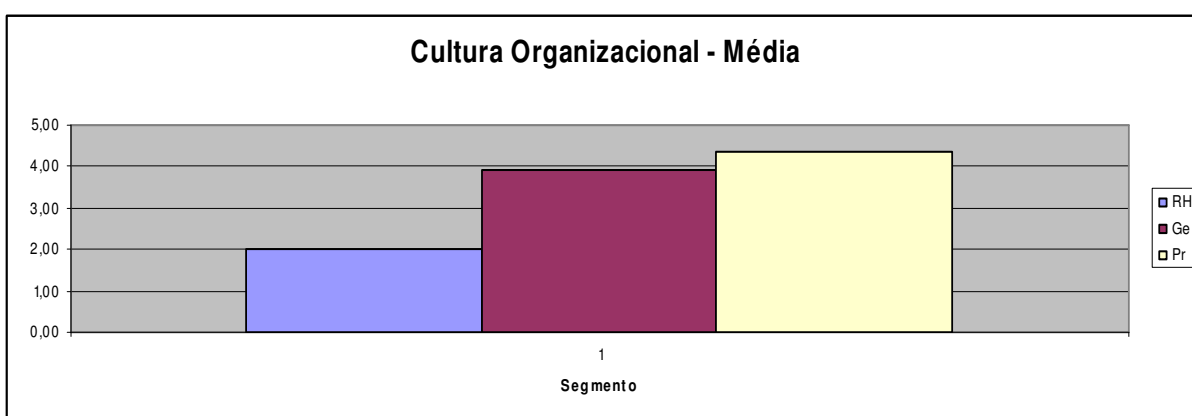
**Quadro 43: Cultura organizacional**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 19: Cultura organizacional**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 20: Cultura organizacional – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
A área de RH entende que é preciso melhorar substancialmente a divulgação da missão e dos valores da empresa; a percepção é a de que os funcionários não as conhecem adequadamente.	Os gestores, em sua maioria, dizem que a empresa divulga amplamente sua missão e seus valores e que os funcionários não só os conhecem como os praticam cotidianamente.	Os profissionais pesquisados têm a mesma opinião que os gestores e dizem que há a divulgação da missão e dos valores e que eles os conhecem e os colocam em prática para realizar suas atividades diárias.

**Quadro 44: Cultura organizacional – análise da pesquisa**

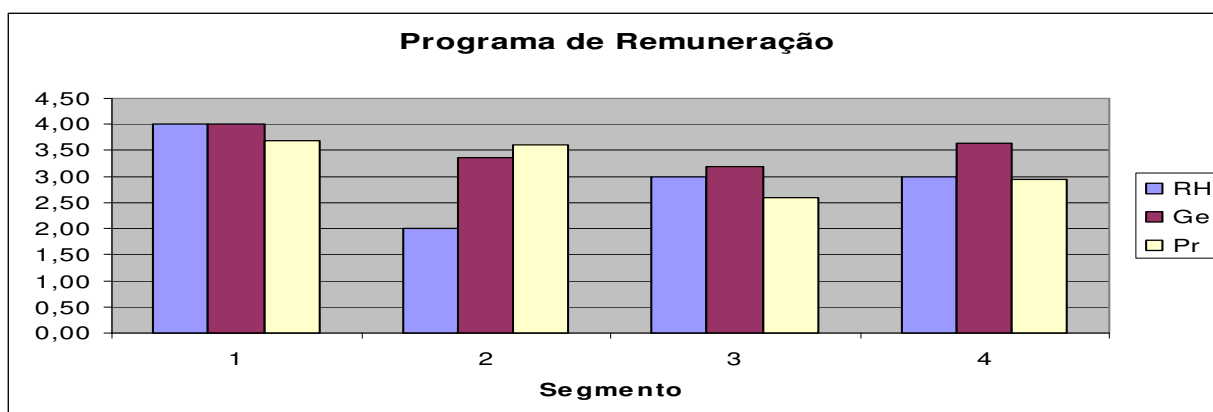
Fonte: Dados da pesquisa

### Programa de Remuneração

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada, comparando-a com o mercado.	4,00	4,00	3,68
2. Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a empresa.	2,00	3,38	3,60
3. A empresa possui um plano de carreira adequado e o aplica de forma coerente e justa para todos os funcionários.	3,00	3,19	2,60
4. As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos.	3,00	3,63	2,95
Média	3,00	3,55	3,21

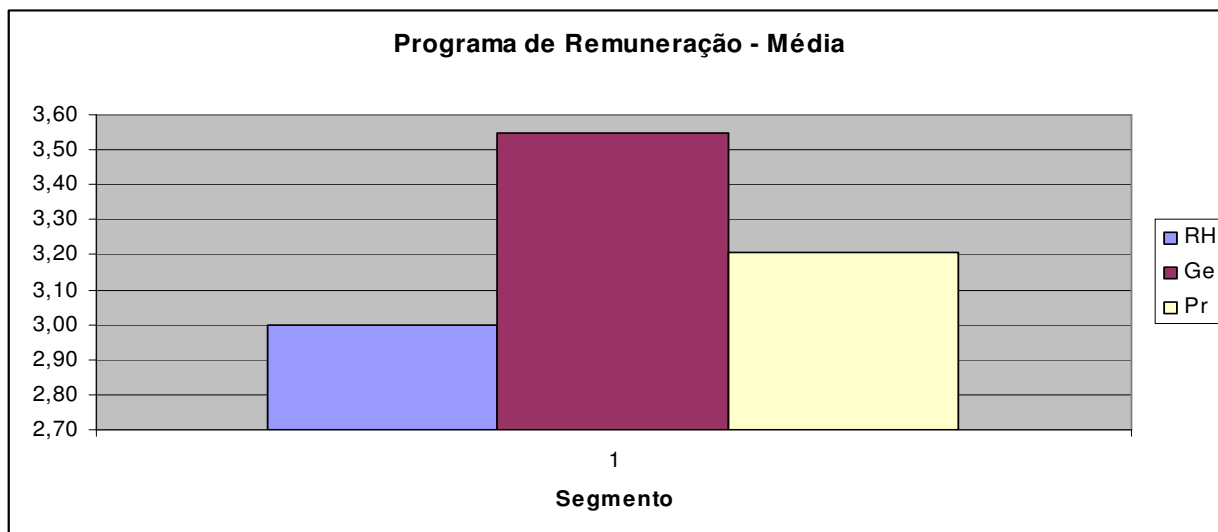
**Quadro 45: Programa de remuneração**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 21: Programa de remuneração**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 22: Programa de remuneração – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
<p>O RH considera a remuneração adequada em comparação com o mercado, ficando dentro da média; porém, gerando insatisfação. A empresa está ciente do problema, mas precisa melhorar esse programa, sendo mais justa em relação ao Plano de Cargos e Salários e às oportunidades que surgem dentro da empresa.</p>	<p>Assim como a área de RH, os gestores também são de opinião que a empresa procura ser ética e justa na ocupação de cargos que surgem, e que os funcionários estão sendo recompensados dentro da realidade de mercado, sendo mais otimistas que o segmento de RH. Atribuem nota média acima dos outros dois segmentos.</p>	<p>Os profissionais, por sua vez, apresentam dispersão muito grande em relação a este tema. Alguns dizem conhecer e estão plenamente satisfeitos, e outros não conhecem a política da empresa e se sentem insatisfeitos por isso. Na média, a nota foi melhor do que a do segmento de RH.</p>

**Quadro 46: Programa de remuneração – análise da pesquisa**

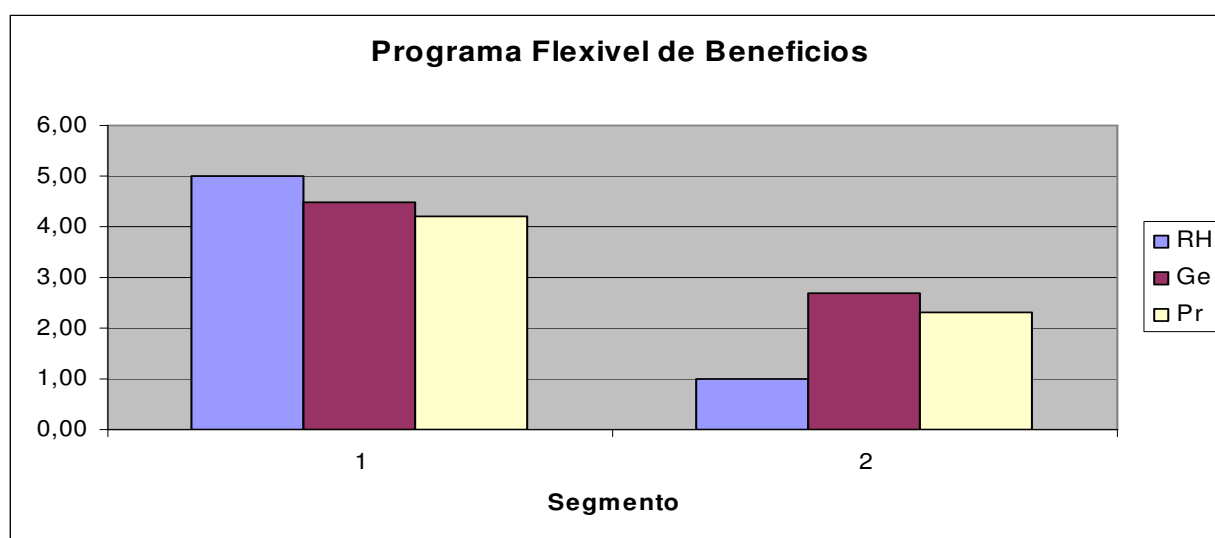
Fonte: Dados da pesquisa

### Programa Flexível de Benefícios

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc.) oferecidos pela empresa são adequados.	5,00	4,50	4,20
2. A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados às suas necessidades), que é aplicado a todos os funcionários.	1,00	2,69	2,30
Média	3,00	3,59	3,25

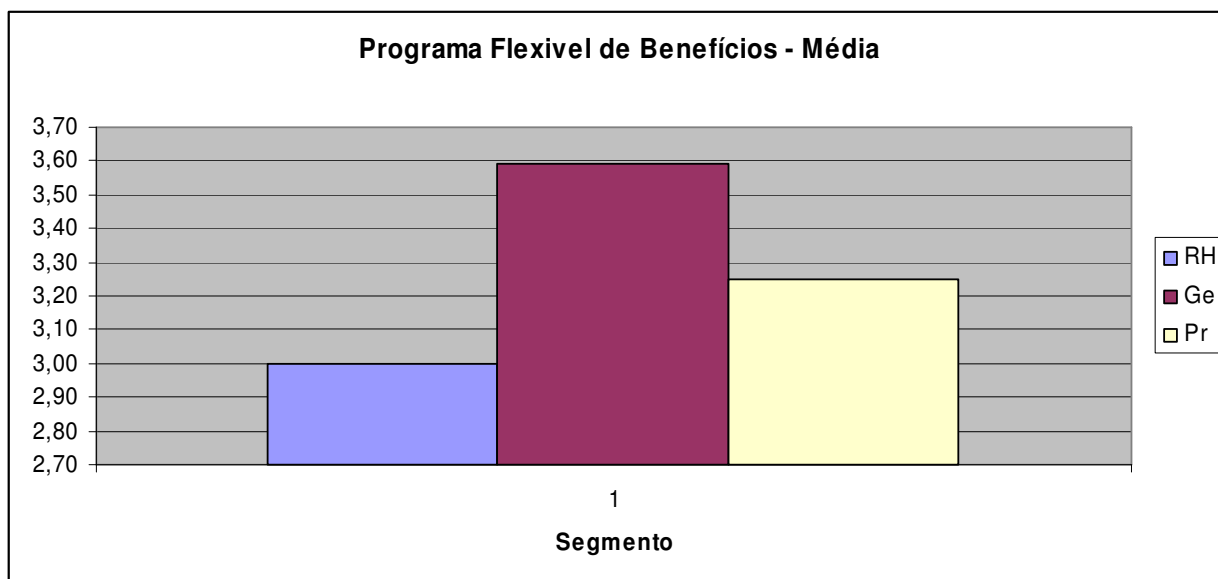
**Quadro 47: Programa flexível de benefícios**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 23: Programa flexível de benefícios**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 24: Programa flexível de benefícios – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
<p>A área de RH considera o programa de benefícios adequado quando comparado com outras empresas; no entanto, considera-o inflexível demais, não permitindo que seja adaptável às necessidades e realidades de cada funcionário. Entendem que precisam melhorar neste item.</p>	<p>A classe de gestores converge com a área de RH quanto ao pacote de benefícios e considera-o adequado às necessidades dos funcionários. São os mais otimistas quanto a esse programa.</p>	<p>Na média, os profissionais de nível superior têm opiniões semelhantes ao RH, ou seja, os benefícios estão dentro do esperado em comparação com o mercado, mas poderia ser mais flexível para atender às necessidades individuais.</p>

**Quadro 48: Programa flexível de benefícios – análise da pesquisa**

Fonte: Dados da pesquisa

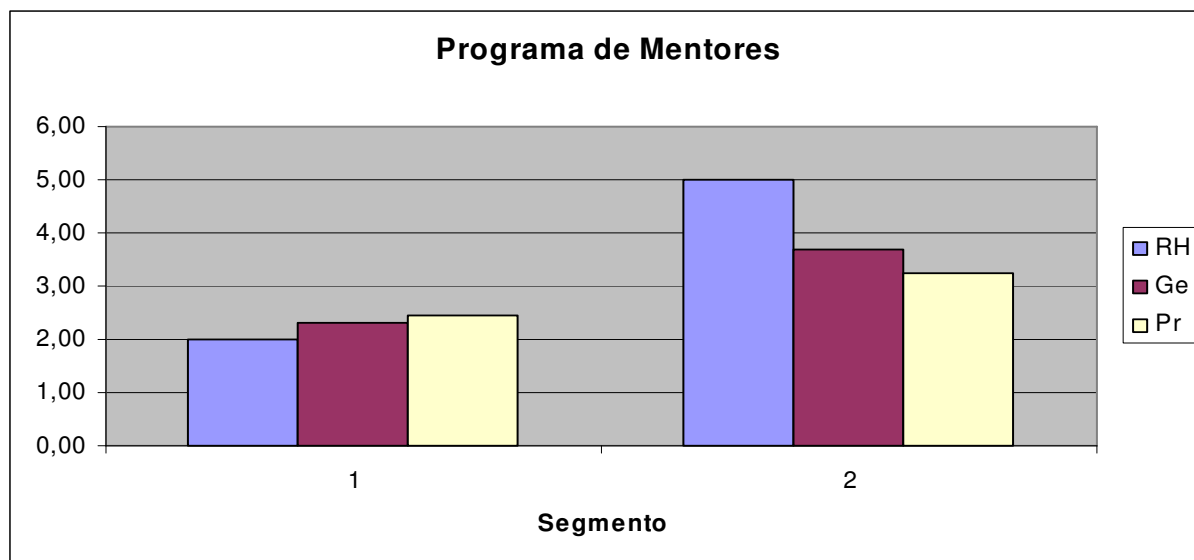


### Programa de Mentores

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários; esses “mentores” ajudam no desenvolvimento e no aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.	2,00	2,31	2,44
2. Ter um “mentor” reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e o aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.	5,00	3,69	3,25
Média	3,50	3,00	2,85

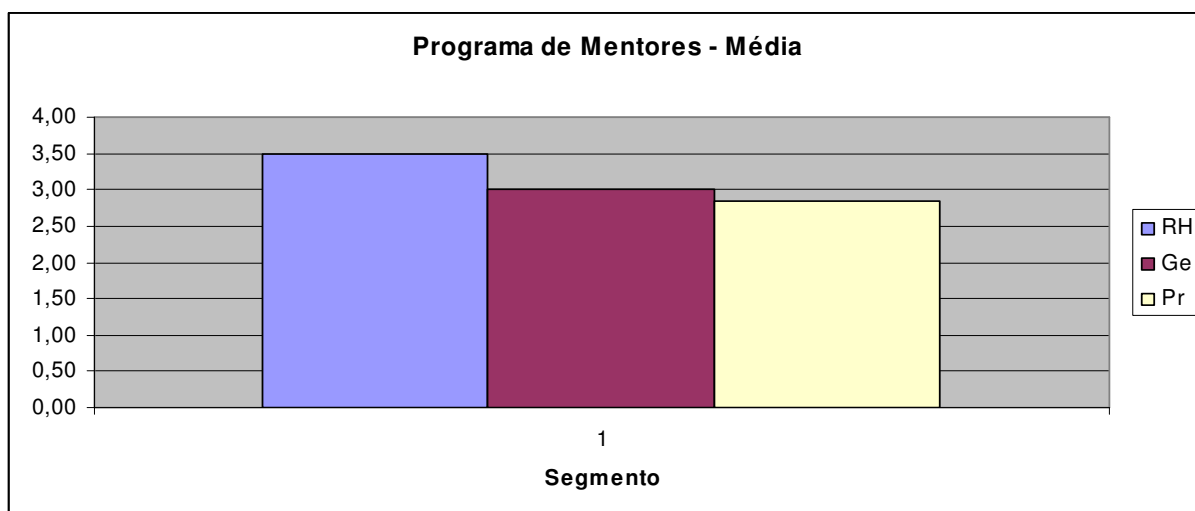
**Quadro 49: Programa de mentores**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 25: Programa de mentores**

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 26: Programa de mentores – média**

Fonte: Dados da pesquisa

RH	Gestores	Profissional
Segundo o RH, a empresa não possui um programa de mentores para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários. Contudo, entende que isso é muito importante para abreviar o aprendizado deles.	Os gestores, na média, desconhecem se a empresa possui um programa de mentores, mas são de opinião que esse tipo de programa ajudaria a agilizar o desenvolvimento dos profissionais.	Assim como os gestores, na média, os profissionais não sabem dizer se a empresa possui um programa de mentores, mas, ao contrário do RH e dos gestores, entendem que, eventualmente, os mentores poderiam ajudar em seu desenvolvimento. No entanto, não seriam importantes.

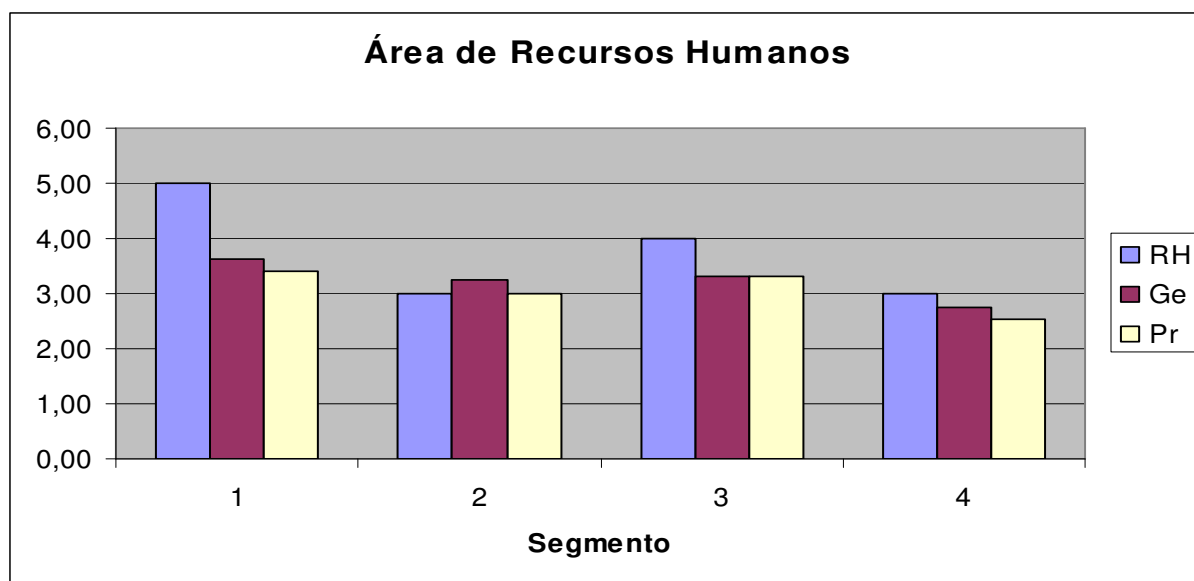
**Quadro 50: Programa de mentores – análise da pesquisa**

Fonte: Dados da pesquisa

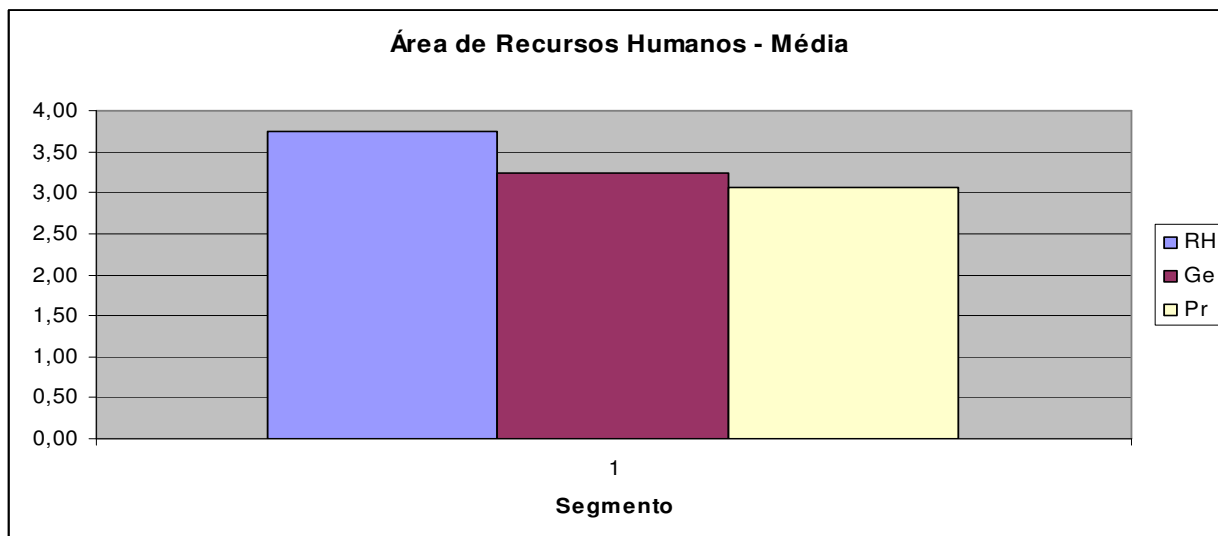
## Área de Recursos Humanos

Questão	RH	Gestor	Profissional
1. A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa.	5,00	3,63	3,40
2. A área de Recursos Humanos presta bom serviço aos gestores e aos funcionários da empresa.	3,00	3,25	3,00
3. Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de Recursos Humanos para acompanhar o desempenho dos funcionários.	4,00	3,31	3,32
4. A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	3,00	2,75	2,53
Média	3,75	3,23	3,06

**Quadro 51: Área de recursos humanos**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Gráfico 27: Área de Recursos Humanos**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Gráfico 28: Área de Recursos Humanos – média**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

RH	Gestores	Profissional
A opinião das três categorias se assemelha neste quesito. Consideram que existe participação ativa no processo inicial de contratação de funcionários. No entanto, poderiam ser mais efetivos no acompanhamento e no estímulo à evolução dos profissionais. Os gestores e os profissionais conhecem e solicitam o acompanhamento do RH, mas esse trabalho poderia ser mais atuante e forte do que ocorre nesse momento.		

**Quadro 52: Área de recursos humanos – análise da pesquisa**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

## 7. CONCLUSÃO

A pesquisa mostrou que existem vários pontos de convergência e de conflito quanto ao sentimento e ao conhecimento sobre a empresa. O segmento de gestores e, principalmente, o de profissionais demonstram que a falta de informação provoca distorção na visão empresarial em relação à empresa. O desconhecimento das estratégias e da evolução da organização no que diz respeito à manutenção de seus profissionais em seu quadro funcional distorce o comportamento dos profissionais.

As mudanças ocorridas, provocadas, principalmente, pela acirrada concorrência na área de distribuição do setor elétrico brasileiro, com o programa de privatização, que teve início em meados da década passada, fizeram as empresas se preocuparem com o bem-estar de seus funcionários.

Nota-se que alguns conflitos de opinião foram provocados pela falta de informação de algum segmento, distorcendo sua visão com relação à empresa; outros, por entenderem ter sentimentos e anseios diferentes daqueles que a empresa supõe, por exemplo:

- Apesar de os três segmentos entenderem que os canais de comunicações disponíveis cumprem satisfatoriamente seu papel, nota-se que a falta de comunicação mais efetiva provoca mal-entendidos entre os segmentos, por exemplo, na definição de critérios para contratar funcionários. Parte dos profissionais desconhece que a empresa já tem procedimentos definidos para efetivar novas contratações;
- Programa de integração: na pesquisa, a área de Recursos Humanos informa que a empresa possui um programa de integração, porém, parte dos gestores e dos profissionais entrevistados declarou desconhecer tal programa ou então é crítica em relação a ele. Cabe à empresa repensar sobre o tema e até, quem sabe, refazê-lo com a participação dos gestores e dos profissionais;
- Na questão de delegação de responsabilidade, a área de RH mostra certo ceticismo quanto à aplicação efetiva pelos gestores e à absorção pelos profissionais. No entanto, ambos entendem que aplicam satisfatoriamente e que pode haver melhorias nesse quesito;

- A área de RH e os gestores demonstram estarem satisfeitos quanto ao programa de autodesenvolvimento, mas acreditam que pode haver melhorias. Já os profissionais (parte) acham que a empresa não dá o devido valor e não empenha suficientemente; com isso, não conseguem atender a todos satisfatoriamente;
- Cultura organizacional: o RH acha que a empresa não tem essa cultura e precisa se movimentar para que tal falha seja sanada. Os gestores e, principalmente, os profissionais entendem que existe cultura organizacional e que essa atende aos anseios dos funcionários;
- No entanto, a maior divergência ocorre na questão de mentores. Os três segmentos dizem não haver esse tipo de profissional, e o RH opina favorável à criação de um programa específico para acelerar o processo de amadurecimento dos funcionários. Os gestores e os profissionais crêem que não precisam dessa ferramenta para adquirir mais experiência em menor tempo;
- O RH acredita que tem boa atuação e está mais presente nas grandes questões do que os gestores e os profissionais, que pedem que a área de RH seja mais atuante e tenha participação mais efetiva.

Ao se avaliar a pesquisa encontram-se diversos pontos de convergência o que indica a preocupação da empresa, conforme a seguir:

- Os segmentos pesquisados dizem conhecer e que há a aplicação sistemática de procedimentos para tratar uniformemente os funcionários, com a preocupação de não haver distorções que possam levar a insatisfações provocadas por deliberações diferentes para uma mesma situação;
- *Feedback*: todas as respostas convergem quanto à adoção de avaliações de desempenho periódicos e sua aplicação de acordo com seus resultados;
- Em sintonia com o item anterior, as promoções têm sido proporcionadas pelo bom desempenho do funcionário, sendo aplicadas corretamente sempre que existe possibilidade. Apesar de haver convergência, os gestores entendem que pode haver melhorias nesta questão;

- Os três segmentos não estão satisfeitos com as questões de treinamento, remuneração e flexibilidade dos benefícios, isto é, todos acham que pode haver melhorias significativas, de tal maneira que possa atender aos anseios de todos os funcionários.

A competitividade instalada nas empresas do setor elétrico brasileiro com o processo de privatização e a criação do mercado livre de compra e venda de energia foram benéficas para todos, principalmente, para os profissionais qualificados. A abertura do mercado de energia elétrica exigiu que as empresas tivessem maior preocupação no que concerne à remuneração, aos benefícios e ao desenvolvimento profissional, para aumentar a satisfação dos funcionários e mantê-los motivados e interessados em crescer junto com a empresa.

Não foi diferente na Eletropaulo. A pesquisa apresenta essa evolução da empresa nos quesitos citados nos itens anteriores. A área de Recursos Humanos mostra aprimoramento na ampliação dos sistemas de divulgação de informação, levando conhecimento sobre as decisões da empresa a todos os setores, indistintamente.

Com isso, a maioria dos funcionários acompanha as estratégias adotadas pela organização, inclusive, quanto aos programas de desenvolvimento profissional e aproveitamento de profissionais da “própria casa” para preencher vagas existentes, mediante divulgação, procedimento e seleção transparentes, dando oportunidade a todos de participar, democraticamente, da escolha do profissional mais habilitado para ocupar a vaga.

Observando o modo crítico como a área de RH se impõe no quesito comunicação, nota-se a preocupação na melhoria contínua desses canais entre empresa e funcionários, de tal sorte que haja sempre evolução e melhorias. Os gerentes e os profissionais de nível superior que participaram da pesquisa demonstraram estar satisfeitos com as informações disponibilizadas pela empresa, mais do que a área de Recursos Humanos. Isso, por si só, é um grande diferencial que impulsiona a empresa a evoluir sempre.

Há também convergência dos três níveis pesquisados quanto à avaliação de desempenho e seu respectivo *feedback* e à preocupação em promover os profissionais de melhor desempenho, sem apadrinhamentos ou favorecimentos parciais.

Essa isenção na divulgação, seleção e escolha do melhor profissional demonstra o crescimento profissional da empresa e seu foco no bem-estar dos funcionários, na busca de ocupar o quadro sempre de dentro para fora, dando oportunidade às “pratas da casa”, e, somente

após essa procura, divulgar externamente suas eventuais necessidades de profissionais com conhecimento específicos.

Apesar de bem avaliada pelos gerentes e funcionários, a área de RH ainda não está satisfeita quanto à divulgação da cultura organizacional da Eletropaulo e, com isso, não se manifestou de maneira satisfatória nesse item, considerando que há muito por fazer. Esse resultado é salutar, uma vez que demonstra que essa área deseja se empenhar mais, visando sempre à satisfação dos funcionários.

O autodesenvolvimento foi bem avaliado tanto pela área de RH quanto pelos gerentes; já entre os profissionais pesquisados, houve pequena dispersão, visto que alguns (minoridade, mas significativa) entendem que poderia haver maior estímulo por parte da empresa e maior imparcialidade nas oportunidades de aprimoramento profissional e ainda um programa de distribuição de bolsas de estudos.

A empresa possui uma cartilha que informa a importância de se tratar adequadamente e de maneira cortês os funcionários; isso fica claro ao se avaliar as respostas dos três níveis pesquisados. Houve unanimidade, não só quanto à existência da cartilha, mas, principalmente, quanto à aplicação do conteúdo por todos da empresa.

A Eletropaulo evoluiu nas questões relativas ao bem-estar dos funcionários, tais como: benefícios diretos e indiretos; treinamento e remuneração adequados aos padrões de mercado; agilidade na divulgação de informações, tanto no sentido horizontal quanto no vertical; avaliação de desempenho isenta, sem interferências políticas ou outra de qualquer natureza; promoção por “meritocracia”, ou seja, sobem na escala hierárquica da empresa aqueles que de fato merecem.

A empresa pesquisada está preocupada em manter seus melhores profissionais, por meio de medidas de curto, médio e longo prazos, tendo sempre como objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional deles. Procura cercar o funcionário de todo o conforto possível, de tal modo que ele possa despender sua energia nas questões que interessam à empresa. As questões financeiras, de saúde e de evolução na carreira são os principais focos.

Em suma, a empresa está no caminho certo para manter em seu quadro os profissionais que lhe interessam, e visa aprimorar cada vez a qualificação desses, seja em âmbito pessoal, seja em âmbito profissional.

Confiar nos funcionários, em sua capacidade de solucionar os problemas, delegar, apresentar projetos que desafiam os funcionários, também foram quesitos que apresentaram



convergência entre os três níveis. Os profissionais foram menos críticos quanto a se sentirem recompensados pelas tarefas recebidas; já a área de RH entende que os profissionais gostariam de receber um pouco mais da empresa em relação à dedicação que a ela dispensam.

A Eletropaulo ainda tem um longo caminho a seguir até atingir patamares altos de satisfação no que concerne à opinião da maioria de seus funcionários. Contudo, essa empresa mostra que está no caminho certo, que seus objetivos e metas estão corretos e que a área de RH, em conjunto com a direção da empresa, tem papel fundamental para contornar as dificuldades e chegar a atingir suas metas. O importante é se manter em constante evolução e aprimoramento, sempre olhando para o bem-estar de todos.

Enfim, a Eletropaulo está demonstrando que cresceu e se desenvolveu na relação com os funcionários, abrindo canais de comunicação e, principalmente, preocupando-se em trazer melhorias, seja salarial, seja de benefícios, seja ainda de desenvolvimento profissional, de transparência de suas atitudes.

A democracia exige esforço de todos, sendo uma luta constante no aprimoramento das relações humanas para diminuir as diferenças. E a empresa está seguindo esse caminho, evoluindo e se aperfeiçoando, desenvolvendo mecanismos para reter os melhores profissionais em seu quadro, tendo como meta a satisfação, tanto dos funcionários, dos gerentes quanto dos profissionais da área de Recursos Humanos, indistintamente.

A pesquisa mostra que, na maior parte dos itens, existe convergência quanto ao entendimento dos assuntos abordados com a finalidade de aferir a sintonia fina entre a empresa, os gestores e os profissionais mais profícuos da Eletropaulo.

No entanto, em alguns quesitos, existe uma interpretação diferente entre os três segmentos. Algumas vezes, aparenta falta de comunicação mais efetiva; outras, dá a demonstrar que o entendimento em si é diferente ou equivocado.

Os pontos de maior relevância que precisam ser atacados pela empresa são:

- melhorar os canais de comunicação;
- propiciar melhor diálogo entre os gerentes e os funcionários, para que todos saibam o que se espera deles e quais atribuições e responsabilidades lhe afetam direta e indiretamente;
- recompensar adequadamente aqueles que, notoriamente, tem melhor desempenho em relação aos seus pares;

- criar e divulgar amplamente os procedimentos que serão adotados para integrar um novo funcionário;
- adotar uma estratégia de divulgação de sua visão, missão e valores, assim como a sua cultura organizacional, de modo a incuti-la na mente de todos;
- melhorar a maneira como a empresa age para o crescimento profissional de seus funcionários; isso talvez possa ocorrer ao se adotar a estratégia de indicar um “mentor” profissional, para agilizar o crescimento e a experiência de cada um;
- tornar o pacote de benefícios mais flexível, de modo a atingir a maioria, adaptando-o às necessidades individuais de cada um.

Finalmente, pelas respostas dos gerentes e dos profissionais entrevistados, a pesquisa conclui que a área de Recursos Humanos da Eletropaulo tem desempenhado papel estratégico e de destaque na empresa.

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRANTE. **Aspectos regulatórios relevantes no novo ambiente institucional do setor elétrico brasileiro**. São Paulo, 2002. p. 84.
- BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BRASIL – Programa Nacional de Desestatização (PND).
- BRASIL – Ministério de Minas e Energia, 2003.
- CARVALHO, Maria do Carmo N. de; MOURA, Ana Rita de M. **Libere sua competência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DA SILVA, Edson Luiz. **Formação de preços em mercados de energia elétrica**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001. p. 184.
- DRUCKER, Peter. Admirável mundo do conhecimento. **HSM Management**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 64-68, mar./abr. 1997.
- DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERRAZ, João Carlos, Kupfer, David, Haguenuer, Lia. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**1. Rio de Janeiro. Campus, 1997, cap. 1.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas – enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001, pág. 45.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas – enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH – . **HSM Management**, São Paulo, 1994.

KATZENBACH, Jon R. A disciplina das equipes. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 17, p. 56-60, nov./dez.1999.

KIRSNER, Scott. Como segurar seu funcionário. **HSM Fast Company**, São Paulo, p. 32-40, jul./ago. 1999.

MAE – Mercado Atacadista de Energia. **O mercado atacadista de energia elétrica**. São Paulo: 2003. p. 80.

MICHAELS, Ed.; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth. **A guerra pelo talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Mintzberg, Henry – *Criando organizações eficazes*). Apostila FDC/PUC Minas – MPA, 2003

ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico. Operação do Sistema Interligado Nacional – Dados Relevantes de 2002. Rio de Janeiro, 2003. p. 76.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSM Training Magazine**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 6-11, mar./abr. 1997.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBIN, Harvey; FINLEY, Michael. Quando as equipes não funcionam. Por que as equipes não funcionam. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Cap. 1, p. 11-12. In:

ROBBIN, Harvey; FINLEY, Michael. Fazendo as equipes passarem por estágios rumo ao sucesso. Por que as equipes não funcionam. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. cap. 22, p. 205-220. In: MANDELLI, Pedro; ZURDO, Maura M.; CAMPOS, Marly S. **Gestão de Pessoas**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2001. p. 290.)

ROWNTREE, Derek. **Avaliação gerencial** – um prático checklist para o aperfeiçoamento do gerente. São Paulo. Maltese-Norma, 1992.

ULRICH, Dave. Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. Trad. Cid Knipel – São Paulo: Futura, 1998.

VICTER, Wagner G., Chuahy, Eduardo, **A Construção e a Destruição do Setor Elétrico Brasileiro**. Rio de Janeiro, Editora Relume Dumará, 2002.

## APÊNDICE

**APÊNDICE A**

**Área de Recursos Humanos**

## RECURSOS HUMANOS

Tópico	Área de Interesse
<b>01</b>	<b>Canal permanente entre a empresa/gestor e o funcionário.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações através dos canais de comunicação da Empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara;</li> <li>• As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes para o desenvolvimento das atividades pelos funcionários;</li> </ul>
<b>02</b>	<b>“Feed-back” regular para o funcionário.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;</li> <li>• Os funcionários sabem quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados pelos gestores;</li> <li>• Os gestores passam adequadamente aos seus funcionários as informações necessárias ao desempenho geral das atividades de sua área;</li> <li>• Os funcionários são avaliados de forma justa e objetiva;</li> </ul>
<b>03</b>	<b>Promoção por bom desempenho.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna;</li> <li>• Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;</li> <li>• As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são iguais para todos;</li> <li>• As promoções na Empresa são sempre justas</li> <li>• O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva;</li> <li>• A Empresa fornece oportunidades de crescimento profissional;</li> </ul>
<b>04</b>	<b>Ter critério claro e definido para selecionar e contratar novos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área de RH tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;</li> <li>• A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;</li> <li>• A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.</li> </ul>
<b>05</b>	<b>Ter um programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários;</li> <li>• As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de RH para realizar a integração dos novos funcionários.</li> </ul>

06	<b>Divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da Empresa.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;</li> <li>• Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.</li> </ul>
07	<b>Ter programa que estimule o auto-desenvolvimento dos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa estimula o auto-desenvolvimento dos seus funcionários.</li> <li>• Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;</li> <li>• As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;</li> <li>• As promoções na empresa são sempre justas;</li> <li>• A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional;</li> <li>• A área de RH acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.</li> </ul>
08	<b>Ter uma “cartilha” que informe a importância de se tratar os funcionários com respeito.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;</li> <li>• Os gestores respeitam seus funcionários e também os demais funcionários das outras áreas da empresa.</li> </ul>
09	<b>Confiar nos funcionários, delegando responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários são estimulados a enfrentarem riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;</li> <li>• Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a empresa;</li> <li>• Os funcionários se sentem motivados;</li> <li>• Os gestores fornecem aos funcionários oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;</li> <li>• Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.</li> </ul>
10	<b>Ter programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área de RH acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários;</li> <li>• Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;</li> <li>• Os funcionários conhecem claramente a avaliação que os gestores fazem de seu desempenho;</li> <li>• Os pontos fortes e fracos de desempenho dos funcionários são discutidos com os gestores, visando seu aprimoramento;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e o desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva.</li> </ul>
<b>11</b>	<b>Ter um programa de remuneração condizente com o “espaço ocupacional” dos funcionários na organização.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com outras pessoas da empresa;</li> <li>• Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com o mercado;</li> <li>• Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a empresa;</li> <li>• As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são iguais para todos;</li> <li>• A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.</li> </ul>
<b>12</b>	<b>Ter um programa flexível de benefícios diretos e indiretos, que possa atender a maioria dos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.</li> <li>• A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.</li> </ul>
<b>13</b>	<b>Ter um programa de mentores para acompanhar os funcionários no desenvolvimento de sua carreira profissional e aconselhamento pessoal, caso os funcionários solicitem.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários. Estes “mentores” ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;</li> <li>• Ter um “mentor” reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.</li> </ul>
<b>14</b>	<b>Área de Recursos Humanos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área de RH tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;</li> <li>• A área de RH acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários;</li> <li>• A área de RH presta um bom serviço aos gestores e aos funcionários da empresa;</li> <li>• Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de RH para acompanhar o desempenho dos funcionários.</li> </ul>

## Pesquisa

### **Recursos Humanos**

Esta pesquisa tem a finalidade de fazer levantamento para a conclusão do Mestrado Profissional de Administração – MPA, da Fundação Dom Cabral – FDC em parceria com a PUC – Minas, cujo tema refere-se às razões que levam os melhores profissionais a permanecerem ou a saírem de uma empresa.

Estamos enviando uma via deste questionário e solicito a gentileza de responder as questões abaixo relacionadas, permitindo uma avaliação apurada e isenta sobre as motivações dos melhores profissionais a permanecerem em uma empresa distribuidora de energia elétrica.

A sua identificação é opcional. Portanto, não há necessidade de assinar ou de se identificar. Gostaríamos somente de conhecer sua opinião sobre este tema.

Este questionário deverá ser enviado para:

LUÍS KAZUO YAMASHITA

e-mail: lukayama@yahoo.com.br

Grato.

## Questões de Recursos Humanos

Escolha uma opção de acordo com a tabela abaixo:

1 – Nunca

2 – Quase nunca

3 – às vezes

4 – Quase sempre

5 - Sempre

<i>nº</i>	Questão	Opção
01	As informações através dos canais de comunicação da empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara.	( )
02	Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;	( )
03	A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna;	( )
04	A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;	( )
05	As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos funcionários.	( )
06	A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;	( )
07	A empresa estimula o auto-desenvolvimento dos seus funcionários.	( )
08	A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;	( )
09	Os funcionários são estimulados a enfrentarem riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;	( )

10	Os pontos fortes e fracos de desempenho dos funcionários são discutidos com os gestores, visando seu aprimoramento;	( )
11	Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com o mercado;	( )
12	Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.	( )
13	A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários. Estes “mentores” ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;	( )
14	A área de Recursos Humanos presta um bom serviço aos gestores e aos funcionários da empresa;	( )
15	As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes para o desenvolvimento das atividades pelos funcionários;	( )
16	Os funcionários sabem quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados pelos gestores;	( )
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;	( )
18	A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;	( )
19	Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.	( )
20	Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;	( )
21	Os gestores respeitam seus funcionários e também os demais funcionários das outras áreas da empresa.	( )
22	Os funcionários se sentem motivados;	( )
23	A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e o desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva.	( )

24	A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.	( )
25	A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.	( )
26	Ter um “mentor” reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.	( )
27	Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de Recursos Humanos para acompanhar o desempenho dos funcionários.	( )
28	Os gestores passam adequadamente aos seus funcionários as informações necessárias ao desempenho geral das atividades de sua área;	( )
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	( )
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	( )
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	( )
32	Os gestores oferecem aos funcionários oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;	( )
33	Os funcionários são avaliados de forma justa e objetiva;	( )
34	As promoções na Empresa são sempre justas;	( )
35	Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.	( )
36	O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva;	( )
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários;	( )

<i>n °</i>	<i>Questão</i>	1	2	3	4	5	T
1	As informações através dos canais de comunicação da empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara.			1			1
2	Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;				1		1
3	A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna;				1		1
4	A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;					1	1
5	As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos funcionários.				1		1
6	A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;	1					1
7	A empresa estimula o auto-desenvolvimento dos seus funcionários.			1			1
8	A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;					1	1
9	Os funcionários são estimulados a enfrentarem riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;			1			1
10	Os pontos fortes e fracos de desempenho dos funcionários são discutidos com os gestores, visando seu aprimoramento;			1			1
11	Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com o mercado;				1		1
12	Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.					1	1
13	A empresa possui um programa de indicação de "mentores" para os funcionários. Estes "mentores" ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;	1					1
14	A área de Recursos Humanos presta um bom serviço aos gestores e aos funcionários da empresa;			1			1
15	As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes para o desenvolvimento das atividades pelos funcionários;			1			1
16	Os funcionários sabem quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados pelos gestores;				1		1
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;	1					1
18	A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;			1			1

19	Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.	1			1
20	Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;			1	1
21	Os gestores respeitam seus funcionários e também os demais funcionários das outras áreas da empresa.			1	1
22	Os funcionários se sentem motivados;		1		1
23	A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e o desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva.			1	1
24	A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.		1		1
25	A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.	1			1
26	Ter um "mentor" reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.			1	1
27	Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de Recursos Humanos para acompanhar o desempenho dos funcionários.			1	1
28	Os gestores passam adequadamente aos seus funcionários as informações necessárias ao desempenho geral das atividades de sua área;			1	1
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;		1		1
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.			1	1
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.		1		1
32	Os gestores oferecem aos funcionários oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;			1	1
33	Os funcionários são avaliados de forma justa e objetiva;			1	1
34	As promoções na Empresa são sempre justas;			1	1
35	Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.		1		1
36	O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva;			1	1
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários;		1		1

**RECURSOS HUMANOS - DADOS CONSOLIDADOS POR ÁREA DE INTERESSE**

<i>n °</i>	<i>Questão</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>T</i>
<b>I</b>	<b>Canal permanente entre a empresa/gestor e o funcionário.</b>						
1	As informações através dos canais de comunicação da empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara.			1			1
15	As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes para o desenvolvimento das atividades pelos funcionários;			1			1
<b>II</b>	<b>Feed-back regular para o funcionário</b>						
2	Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;				1		1
16	Os funcionários sabem quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados pelos gestores;			1			1
28	Os gestores passam adequadamente aos seus funcionários as informações necessárias ao desempenho geral das atividades de sua				1		1
33	Os funcionários são avaliados de forma justa e objetiva;					1	1
<b>III</b>	<b>Promoção por bom desempenho</b>						
3	A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna;				1		1
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;		1				1
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;			1			1
34	As promoções na Empresa são sempre justas;				1		1
36	O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva;				1		1
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários;				1		1
<b>IV</b>	<b>Ter critério claro e definido para selecionar e contratar novos funcionários</b>						
4	A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;					1	1
18	A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um					1	1



30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	1	1
<b>V</b>	<b>Ter um programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários</b>		
5	As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos	1	1
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	1	1
<b>VI</b>	<b>Divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da empresa</b>		
6	A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;	1	1
19	Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.	1	1
<b>VII</b>	<b>Ter programa que estimule o auto-desenvolvimento dos funcionários</b>		
7	A empresa estimula o auto-desenvolvimento dos seus funcionários.	1	1
20	Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;	1	1
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	1	1
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	1	1
34	As promoções na Empresa são sempre justas;	1	1
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários;	1	1
<b>VIII</b>	<b>Ter uma cartilha que informe a importância de se tratar os funcionários com respeito</b>		
8	A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com	1	1
21	Os gestores respeitam seus funcionários e também os demais funcionários das outras áreas da empresa.	1	1
<b>IX</b>	<b>Confiar nos funcionários, delegando responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional</b>		
9	Os funcionários são estimulados a enfrentarem riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;	1	1
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;	1	1
22	Os funcionários se sentem motivados;	1	1
32	Os gestores oferecem aos funcionários oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;	1	1

35	Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.	1	1
<b>X</b>	<b>Ter programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo</b>		
2	Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;	1	1
10	Os pontos fortes e fracos de desempenho dos funcionários são discutidos com os gestores, visando seu aprimoramento;	1	1
20	Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;	1	1
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	1	1
23	A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e o desempenho profissional dos funcionários é avaliado de	1	1
<b>XI</b>	<b>Ter um programa de remuneração condizente com o espaço ocupacional dos funcionarios na organização</b>		
11	Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com o mercado;	1	1
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;	1	1
24	A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.	1	1
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	1	1
<b>XII</b>	<b>Ter um programa flexível de benefícios diretos e indiretos, que possa atender a maioria dos funcionarios</b>		
12	Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa	1	1
25	A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas	1	1
<b>XIII</b>	<b>Ter um programa de mentores para acompanhar os funcionarios no desenvolvimento de sua carreira profissional e aconselhamento pessoal, caso os funcionarios solicitem</b>		
13	A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários. Estes “mentores” ajudam no desenvolvimento e	1	1
26	Ter um “mentor” reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.	1	1
<b>XIV</b>	<b>Área de Recursos humanos</b>		
4	A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;	1	1
14	A área de Recursos Humanos presta um bom serviço aos gestores e aos funcionários da empresa;	1	1
27	Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de Recursos Humanos para acompanhar o desempenho dos	1	1

## **APÊNDICE B**

### **Gestores da Diretoria Comercial**

## GESTOR

Tópico	Área de Interesse
<b>01</b>	<b>Canal permanente entre a empresa/gestor e o funcionário.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações através dos canais de comunicação da Empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara;</li> <li>• As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes para o desenvolvimento das atividades pelos funcionários;</li> </ul>
<b>02</b>	<b>“Feed-back” regular para o funcionário.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;</li> <li>• Os funcionários sabem quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados pelos gestores;</li> <li>• Os gestores passam adequadamente aos seus funcionários as informações necessárias ao desempenho geral das atividades de sua área;</li> <li>• Os funcionários são avaliados de forma justa e objetiva;</li> </ul>
<b>03</b>	<b>Promoção por bom desempenho.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna;</li> <li>• Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;</li> <li>• As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são iguais para todos;</li> <li>• As promoções na Empresa são sempre justas</li> <li>• O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva;</li> <li>• A Empresa fornece oportunidades de crescimento profissional;</li> </ul>
<b>04</b>	<b>Ter critério claro e definido para selecionar e contratar novos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área de RH tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;</li> <li>• A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;</li> <li>• A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.</li> </ul>
<b>05</b>	<b>Ter um programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários;</li> <li>• As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de RH para realizar a integração dos novos funcionários.</li> </ul>

06	<b>Divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da Empresa.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;</li> <li>• Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.</li> </ul>
07	<b>Ter programa que estimule o auto-desenvolvimento dos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa estimula o auto-desenvolvimento dos seus funcionários.</li> <li>• Os funcionários podem se utilizar de um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;</li> <li>• As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;</li> <li>• As promoções na empresa são sempre justas;</li> <li>• A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional;</li> <li>• A área de RH acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.</li> </ul>
08	<b>Ter uma “cartilha” que informe a importância de se tratar os funcionários com respeito.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;</li> <li>• Os gestores respeitam seus funcionários e também os demais funcionários das outras áreas da empresa.</li> </ul>
09	<b>Confiar nos funcionários, delegando responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários são estimulados a enfrentarem riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;</li> <li>• Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a empresa;</li> <li>• Os funcionários se sentem motivados;</li> <li>• Os gestores fornecem aos funcionários oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;</li> <li>• Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.</li> </ul>
10	<b>Ter programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área de RH acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários;</li> <li>• Os funcionários podem se utilizar de um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;</li> <li>• Os funcionários conhecem claramente a avaliação que os gestores fazem de seu desempenho;</li> <li>• Os pontos fortes e fracos de desempenho dos funcionários são discutidos</li> </ul>

	<p>com os gestores, visando seu aprimoramento;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e o desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva.</li> </ul>
11	<p><b>Ter um programa de remuneração condizente com o “espaço ocupacional” dos funcionários na organização.</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com outras pessoas da empresa;</li> <li>• Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com o mercado;</li> <li>• Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a empresa;</li> <li>• As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são iguais para todos;</li> <li>• A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.</li> </ul>
12	<p><b>Ter um programa flexível de benefícios diretos e indiretos, que possa atender a maioria dos funcionários.</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.</li> <li>• A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.</li> </ul>
13	<p><b>Ter um programa de mentores para acompanhar os funcionários no desenvolvimento de sua carreira profissional e aconselhamento pessoal, caso os funcionários solicitem.</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários. Estes “mentores” ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;</li> <li>• Ter um “mentor” reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.</li> </ul>
14	<p><b>Área de Recursos Humanos</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área de RH tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;</li> <li>• A área de RH acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários;</li> <li>• A área de RH presta um bom serviço aos gestores da empresa;</li> <li>• Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de RH para acompanhar o desempenho dos funcionários.</li> </ul>

## **Pesquisa**

### **Gestor**

Esta pesquisa tem a finalidade de fazer levantamento para a conclusão do Mestrado Profissional de Administração – MPA, da Fundação Dom Cabral – FDC em parceria com a PUC – Minas, cujo tema refere-se às razões que levam os melhores profissionais a permanecerem ou a saírem de uma empresa.

Estamos enviando uma via deste questionário e solicito a gentileza de responder as questões abaixo relacionadas, permitindo uma avaliação apurada e isenta sobre as motivações dos melhores profissionais a permanecerem em uma empresa distribuidora de energia elétrica.

A sua identificação é opcional. Portanto, não há necessidade de assinar ou de se identificar. Gostaríamos somente de conhecer sua opinião sobre este tema.

Este questionário deverá ser enviado para:

LUÍS KAZUO YAMASHITA  
e-mail: lukayama@yahoo.com.br

Grato.

## Questões de Gestor

Escolha uma opção de acordo com a tabela abaixo:

1 – Nunca

2 – Quase nunca

3 – às vezes

4 – Quase sempre

5 - Sempre

<i>nº</i>	Questão	Opção
01	As informações através dos canais de comunicação da empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara.	( )
02	Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;	( )
03	A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna;	( )
04	A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;	( )
05	As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos funcionários.	( )
06	A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;	( )
07	A empresa estimula o auto-desenvolvimento dos seus funcionários.	( )
08	A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;	( )
09	Os funcionários são estimulados a enfrentarem riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;	( )



10	Os pontos fortes e fracos de desempenho dos funcionários são discutidos com os gestores, visando seu aprimoramento;	( )
11	Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com o mercado;	( )
12	Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.	( )
13	A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários. Estes “mentores” ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;	( )
14	A área de Recursos Humanos presta um bom serviço aos gestores e aos funcionários da empresa;	( )
15	As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes para o desenvolvimento das atividades pelos funcionários;	( )
16	Os funcionários sabem quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados pelos gestores;	( )
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;	( )
18	A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;	( )
19	Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.	( )
20	Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;	( )
21	Os gestores respeitam seus funcionários e também os demais funcionários das outras áreas da empresa.	( )
22	Os funcionários se sentem motivados;	( )
23	A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e o desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva.	( )

24	A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.	( )
25	A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.	( )
26	Ter um “mentor” reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.	( )
27	Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de Recursos Humanos para acompanhar o desempenho dos funcionários.	( )
28	Os gestores passam adequadamente aos seus funcionários as informações necessárias ao desempenho geral das atividades de sua área;	( )
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	( )
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	( )
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	( )
32	Os gestores oferecem aos funcionários oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;	( )
33	Os funcionários são avaliados de forma justa e objetiva;	( )
34	As promoções na Empresa são sempre justas;	( )
35	Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.	( )
36	O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva;	( )
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários;	( )

GESTOR - RESULTADO DA PESQUISA							
<i>n °</i>	<i>Questão</i>	1	2	3	4	5	T
1	As informações através dos canais de comunicação da empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara.			5	11		16
2	Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;		1	3	8	4	16
3	A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna;			4	9	3	16
4	A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;			8	6	2	16
5	As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos funcionários.	1	6	5	4		16
6	A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;			4	7	5	16
7	A empresa estimula o auto-desenvolvimento dos seus funcionários.			6	9	1	16
8	A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;				3	13	16
9	Os funcionários são estimulados a enfrentarem riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;		3	5	5	3	16
10	Os pontos fortes e fracos de desempenho dos funcionários são discutidos com os gestores, visando seu aprimoramento;		1	3	11	1	16
11	Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com o mercado;			4	8	4	16
12	Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.			1	6	9	16
13	A empresa possui um programa de indicação de "mentores" para os funcionários. Estes "mentores" ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;	4	4	7	1		16
14	A área de Recursos Humanos presta um bom serviço aos gestores e aos funcionários da empresa;		1	10	5		16
15	As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes para o desenvolvimento das atividades pelos funcionários;			4	10	2	16
16	Os funcionários sabem quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados pelos gestores;				14	2	16
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;			10	6		16
18	A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;	1	2	8	5		16

19	Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.	1	4	9	2	16
20	Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;	6	7	2	1	16
21	Os gestores respeitam seus funcionários e também os demais funcionários das outras áreas da empresa.			11	5	16
22	Os funcionários se sentem motivados;		7	9		16
23	A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e o desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva.	1	5	9	1	16
24	A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.	2	9	5		16
25	A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.	3	3	7	2	16
26	Ter um "mentor" reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.	1	6	5	4	16
27	Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de Recursos Humanos para acompanhar o desempenho dos funcionários.	1	11	2	2	16
28	Os gestores passam adequadamente aos seus funcionários as informações necessárias ao desempenho geral das atividades de sua área;		2	12	2	16
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;		6	10		16
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	1	7	5	2	16
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.		4	12		16
32	Os gestores oferecem aos funcionários oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;		5	11		16
33	Os funcionários são avaliados de forma justa e objetiva;		2	13	1	16
34	As promoções na Empresa são sempre justas;		7	9		16
35	Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.		5	9	2	16
36	O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva;		6	9	1	16
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários;		6	10		16

## GESTOR - DADOS CONSOLIDADOS POR ÁREA DE INTERESSE

<i>n °</i>	<i>Questão</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	Total
<b>I</b>	<b>Canal permanente entre a empresa/gestor e o funcionário.</b>						
1	As informações através dos canais de comunicação da empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara.			5	11		16
15	As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes para o desenvolvimento das atividades pelos funcionários;			4	10	2	16
<b>II</b>	<b>Feed-back regular para o funcionário</b>						
2	Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;	1	3	8	4		16
16	Os funcionários sabem quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados pelos gestores;				14	2	16
28	Os gestores passam adequadamente aos seus funcionários as informações necessárias ao desempenho geral das atividades de sua área;		2	12	2		16
33	Os funcionários são avaliados de forma justa e objetiva;		2	13	1		16
<b>III</b>	<b>Promoção por bom desempenho</b>						
3	A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna;		4	9	3		16
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;		10	6			16
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;		6	10			16
34	As promoções na Empresa são sempre justas;		7	9			16
36	O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva;		6	9	1		16
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários;		6	10			16
<b>IV</b>	<b>Ter critério claro e definido para selecionar e contratar novos funcionários</b>						
4	A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;			8	6	2	16
18	A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;	1	2	8	5		16

30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	1 7 5 2 1	16
<b>V</b>	<b>Ter um programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários</b>		
5	As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos funcionários.	1 6 5 4	16
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	1 7 5 2 1	16
<b>VI</b>	<b>Divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da empresa</b>		
6	A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;	4 7 5	16
19	Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.	1 4 9 2	16
<b>VII</b>	<b>Ter programa que estimule o auto-desenvolvimento dos funcionários</b>		
7	A empresa estimula o auto-desenvolvimento dos seus funcionários.	6 9 1	16
20	Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;	6 7 2 1	16
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	6 10	16
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	4 12	16
34	As promoções na Empresa são sempre justas;	7 9	16
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários;	6 10	16
<b>VIII</b>	<b>Ter uma cartilha que informe a importância de se tratar os funcionários com respeito</b>		
8	A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;	3 13	16
21	Os gestores respeitam seus funcionários e também os demais funcionários das outras áreas da empresa.	11 5	16
<b>IX</b>	<b>Confiar nos funcionários, delegando responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional</b>		
9	Os funcionários são estimulados a enfrentarem riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;	3 5 5 3	16
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;	10 6	16
22	Os funcionários se sentem motivados;	7 9	16
32	Os gestores oferecem aos funcionários oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;	5 11	16

35	Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.	5	9	2	16
<b>X</b>	<b>Ter programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo</b>				
2	Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;	1	3	8	4
10	Os pontos fortes e fracos de desempenho dos funcionários são discutidos com os gestores, visando seu aprimoramento;	1	3	11	1
20	Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;	6	7	2	1
23	A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e o desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva.	1	5	9	1
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	4	12		16
<b>XI</b>	<b>Ter um programa de remuneração condizente com o espaço ocupacional dos funcionarios na organização</b>				
11	Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com o mercado;	4	8	4	16
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;	10	6		16
24	A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.	2	9	5	16
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	6	10		16
<b>XII</b>	<b>Ter um programa flexível de benefícios diretos e indiretos, que possa atender a maioria dos funcionarios</b>				
12	Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.	1	6	9	16
25	A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.	3	3	7	2
<b>XIII</b>	<b>Ter um programa de mentores para acompanhar os funcionarios no desenvolvimento de sua carreira profissional e aconselhamento pessoal, caso os funcionarios solicitem</b>				
13	A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários. Estes “mentores” ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;	4	4	7	1
26	Ter um “mentor” reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.	1	6	5	4
<b>XIV</b>	<b>Área de Recursos humanos</b>				
4	A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;	8	6	2	16
14	A área de Recursos Humanos presta um bom serviço aos gestores e aos funcionários da empresa;	1	10	5	16
27	Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de Recursos Humanos para acompanhar o desempenho dos funcionários.	1	11	2	2

## **APÊNDICE C**

### **Profissionais de nível superior da Diretoria Comercial**



**PROFISSIONAL**

<b>Tópico</b>	<b>Área de Interesse</b>
<b>01</b>	<b>Canal permanente entre a empresa/gestor e o funcionário.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações através dos canais de comunicação da Empresa chegam até você de forma rápida e clara;</li> <li>• As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes;</li> </ul>
<b>02</b>	<b>“Feed-back” regular para o funcionário.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você conhece claramente a avaliação que seu superior imediato faz de seu desempenho;</li> <li>• Você sabe quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados por seus superiores;</li> <li>• Você recebe adequadamente de seu superior imediato as informações necessárias ao desempenho geral de seu trabalho;</li> <li>• Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva;</li> </ul>
<b>03</b>	<b>Promoção por bom desempenho.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna;</li> <li>• Você se sente recompensado em relação à dedicação que você tem para com a Empresa;</li> <li>• As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são iguais para todos;</li> <li>• As promoções na Empresa são sempre justas</li> <li>• Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva;</li> <li>• A Empresa fornece oportunidades de crescimento profissional;</li> </ul>
<b>04</b>	<b>Ter critério claro e definido para selecionar e contratar novos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área de RH tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;</li> <li>• A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;</li> <li>• A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.</li> </ul>
<b>05</b>	<b>Ter um programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários;</li> <li>• As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de RH para realizar a integração dos novos funcionários.</li> </ul>
<b>06</b>	<b>Divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da Empresa.</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;</li> <li>• Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.</li> </ul>
07	<b>Ter programa que estimule o auto-desenvolvimento dos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa estimula o auto-desenvolvimento dos seus funcionários.</li> <li>• Os funcionários podem se utilizar de um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;</li> <li>• As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;</li> <li>• As promoções na empresa são sempre justas;</li> <li>• A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional;</li> <li>• A área de RH acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.</li> </ul>
08	<b>Ter uma “cartilha” que informe a importância de se tratar os funcionários com respeito.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;</li> <li>• Você se sente respeitado pelo seu superior imediato e também pelos demais funcionários da empresa.</li> </ul>
09	<b>Confiar nos funcionários, delegando responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você é estimulado a enfrentar riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;</li> <li>• Você se sente recompensado em relação à dedicação que você tem para com a empresa;</li> <li>• Você se sente motivado;</li> <li>• Seu superior imediato lhe fornece oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;</li> <li>• Você tem oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.</li> </ul>
10	<b>Ter programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área de RH acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários;</li> <li>• Os funcionários podem se utilizar de um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;</li> <li>• Você conhece claramente a avaliação que seu superior imediato faz de seu desempenho;</li> <li>• Os pontos fortes e fracos de seu desempenho são discutidos com seu superior imediato, visando seu aprimoramento;</li> <li>• A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva.</li> </ul>

11	<b>Ter um programa de remuneração condizente com o “espaço ocupacional” dos funcionários na organização.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando o cargo que ocupa, a sua remuneração é adequada comparando-a com outras pessoas da empresa;</li> <li>• Considerando o cargo que ocupa, a sua remuneração é adequada comprando-a com o mercado;</li> <li>• Você se sente recompensado em relação à dedicação que você tem para com a empresa;</li> <li>• As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são iguais para todos;</li> <li>• A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.</li> </ul>
12	<b>Ter um programa flexível de benefícios diretos e indiretos, que possa atender a maioria dos funcionários.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.</li> <li>• A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.</li> </ul>
13	<b>Ter um programa de mentores para acompanhar os funcionários no desenvolvimento de sua carreira profissional e aconselhamento pessoal, caso os funcionários solicitem.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários. Estes “mentores” ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;</li> <li>• Ter um mentor reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional.</li> </ul>
14	<b>Área de Recursos Humanos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área de RH tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;</li> <li>• A área de RH acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários;</li> <li>• A área de RH presta um bom serviço aos funcionários da empresa;</li> <li>• Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de RH para acompanhar o desempenho dos funcionários.</li> </ul>

## **Pesquisa**

### **Profissional**

Esta pesquisa tem a finalidade de fazer levantamento para a conclusão do Mestrado Profissional de Administração – MPA, da Fundação Dom Cabral – FDC em parceria com a PUC – Minas, cujo tema refere-se às razões que levam os melhores profissionais a permanecerem ou a saírem de uma empresa.

Estamos enviando uma via deste questionário e solicito a gentileza de responder as questões abaixo relacionadas, permitindo uma avaliação apurada e isenta sobre as motivações dos melhores profissionais a permanecerem em uma empresa distribuidora de energia elétrica.

A sua identificação é opcional. Portanto, não há necessidade de assinar ou de se identificar. Gostaríamos somente de conhecer sua opinião sobre este tema.

Este questionário deverá ser enviado para:

LUÍS KAZUO YAMASHITA  
e-mail: lukayama@yahoo.com.br

Grato.

Escolha uma opção de acordo com a tabela abaixo:

1 – Nunca

2 – Quase nunca

3 – às vezes

4 – Quase sempre

5 - Sempre

### Questões do Profissional

nº	Questão	Opção
1	As informações através dos canais de comunicação da Empresa chegam até você de forma rápida e clara;	( )
2	Você conhece a avaliação que seu superior imediato faz de seu desempenho;	( )
3	A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna a todos os funcionários;	( )
4	A área de RH tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;	( )
5	As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos funcionários.	( )
6	A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;	( )
7	A empresa estimula o auto-desenvolvimento de seus funcionários.	( )
8	A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;	( )

9	Você é estimulado a enfrentar riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;	( )
10	Os pontos fortes e fracos de seu desempenho são discutidos com seu superior imediato visando seu aprimoramento;	( )
11	Considerando o cargo que ocupa, a sua remuneração é adequada comparando-a com o mercado;	( )
12	Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.	( )
13	A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários. Estes “mentores” ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;	( )
14	A área de Recursos Humanos presta um bom serviço aos funcionários da empresa;	( )
15	As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes;	( )
16	Você sabe quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados por seu superior;	( )
17	Você se sente recompensado em relação à dedicação que você tem para com a Empresa;	( )
18	A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;	( )
19	Você entende e utiliza a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.	( )
20	Você pode utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando aprimoramento profissional;	( )
21	Você se sente respeitado pelo seu superior imediato e pelo demais gestores da empresa.	( )
22	Você se sente motivado;	( )

23	A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva.	( )
24	A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.	( )
25	A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.	( )
26	Ter um mentor reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional.	( )
27	Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de RH para acompanhar o desempenho dos funcionários.	( )
28	Você recebe adequadamente de seu superior imediato as informações necessárias ao desempenho geral de seu trabalho;	( )
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	( )
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	( )
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	( )
32	Seu superior imediato lhe fornece oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;	( )
33	Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva;	( )
34	As promoções na Empresa são sempre justas	( )
35	Você tem oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.	( )
	Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e	( )

36	objetiva;	
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional;	( )



n°	Questão	1	2	3	4	5	T
1	As informações através dos canais de comunicação da Empresa chegam até você de forma rápida e clara;			8	8	4	20
2	Você conhece a avaliação que seu superior imediato faz de seu desempenho;	2	1		10	7	20
3	A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna a todos os funcionários;			18	2		20
4	A área de RH tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;		1	12	5	2	20
5	As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos funcionários.	4	2	6	4	3	19
6	A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;			3	11	6	20
7	A empresa estimula o auto-desenvolvimento de seus funcionários.	1		7	10	2	20
8	A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;				9	11	20
9	Você é estimulado a enfrentar riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;	1		7	6	6	20
10	Os pontos fortes e fracos de seu desempenho são discutidos com seu superior imediato visando seu aprimoramento;	2	1	6	5	6	20
11	Considerando o cargo que ocupa, a sua remuneração é adequada comparando-a com o mercado;		2	7	5	5	19
12	Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.			3	10	7	20
13	A empresa possui um programa de indicação de "mentores" para os funcionários. Estes "mentores" ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;	4	4	8	2		18
14	A área de Recursos Humanos presta um bom serviço aos funcionários da empresa;	2	3	8	7		20
15	As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes;			5	6	9	20
16	Você sabe quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados por seu superior;				11	9	20
17	Você se sente recompensado em relação à dedicação que você tem para com a Empresa;		3	5	9	3	20
18	A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;	2	5	8	2	2	19
19	Você entende e utiliza a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.			1	7	12	20

20	Você pode utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando aprimoramento profissional;	3	8	6	2	1	20
21	Você se sente respeitado pelo seu superior imediato e pelo demais gestores da empresa.			1	9	10	20
22	Você se sente motivado;			2	13	5	20
23	A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva.	2	1	6	9	2	20
24	A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.	3	8	4	4	1	20
25	A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.	5	9	3	1	2	20
26	Ter um mentor reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional.	2	1	7	3	3	16
27	Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de RH para acompanhar o desempenho dos funcionários.	3	9	5	2		19
28	Você recebe adequadamente de seu superior imediato as informações necessárias ao desempenho geral de seu trabalho;			3	11	5	19
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	3	3	6	6	1	19
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	2	5	5	5	2	19
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	3	7	5	4		19
32	Seu superior imediato lhe fornece oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;			4	11	4	19
33	Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva;	2	2	1	11	3	19
34	As promoções na Empresa são sempre justas	2	5	7	5		19
35	Você tem oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.			5	13	1	19
36	Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva;	2	5	9	3		19
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional;			12	6	1	19

**PROFISSIONAL - DADOS CONSOLIDADOS POR ÁREA DE INTERESSE**

n°	Questão	1	2	3	4	5	T
<b>I</b>	<b>Canal permanente entre a empresa/gestor e o funcionário.</b>						
1	As informações através dos canais de comunicação da Empresa chegam até você de forma rápida e clara;			8	8	4	20
15	As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes;			5	6	9	20
<b>II</b>	<b>Feed-back regular para o funcionário</b>						
2	Você conhece a avaliação que seu superior imediato faz de seu desempenho;	2	1		10	7	20
16	Você sabe quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados por seu superior;				11	9	20
28	Você recebe adequadamente de seu superior imediato as informações necessárias ao desempenho geral de seu trabalho;			3	11	5	19
33	Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva;	2	2	1	11	3	19
<b>III</b>	<b>Promoção por bom desempenho</b>						
3	A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna a todos os funcionários;			18	2		20
17	Você se sente recompensado em relação à dedicação que você tem para com a Empresa;		3	5	9	3	20
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	3	3	6	6	1	19
34	As promoções na Empresa são sempre justas	2	5	7	5		19
36	Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva;		2	5	9	3	19
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional;			12	6	1	19
<b>IV</b>	<b>Ter critério claro e definido para selecionar e contratar novos funcionários</b>						
4	A área de RH tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;		1	12	5	2	20
18	A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;	2	5	8	2	2	19
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	2	5	5	5	2	19
<b>V</b>	<b>Ter um programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários</b>						
5	As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos funcionários.	4	2	6	4	3	19

30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.	2	5	5	5	2	19	
<b>VI</b>	<b>Divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da empresa</b>							
6	A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;			3	11	6	20	
19	Você entende e utiliza a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.			1	7	12	20	
<b>VII</b>	<b>Ter programa que estimule o auto-desenvolvimento dos funcionários</b>							
7	A empresa estimula o auto-desenvolvimento de seus funcionários.	1		7	10	2	20	
20	Você pode utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando aprimoramento profissional;	3	8	6	2	1	20	
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	3	3	6	6	1	19	
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	3	7	5	4		19	
34	As promoções na Empresa são sempre justas	2	5	7	5		19	
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional;			12	6	1	19	
<b>VII I</b>	<b>Ter uma cartilha que informe a impostancia de se tratar os funcionários com respeito</b>							
8	A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;					9	11	20
21	Você se sente respeitado pelo seu superior imediato e pelo demais gestores da empresa.			1	9	10	20	
<b>IX</b>	<b>Confiar nos funcionários, delegando responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional</b>							
9	Você é estimulado a enfrentar riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;	1		7	6	6	20	
17	Você se sente recompensado em relação à dedicação que você tem para com a Empresa;		3	5	9	3	20	
22	Você se sente motivado;			2	13	5	20	
32	Seu superior imediato lhe fornece oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;			4	11	4	19	
35	Você tem oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.			5	13	1	19	
<b>X</b>	<b>Ter programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo</b>							
2	Você conhece a avaliação que seu superior imediato faz de seu desempenho;	2	1		10	7	20	
10	Os pontos fortes e fracos de seu desempenho são discutidos com seu superior imediato visando seu aprimoramento;	2	1	6	5	6	20	
20	Você pode utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando aprimoramento profissional;	3	8	6	2	1	20	
23	A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva.	2	1	6	9	2	20	

31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	3	7	5	4	19	
<b>XI</b>	<b>Ter um programa de remuneração condizente com o espaço ocupacional dos funcionários na organização</b>						
11	Considerando o cargo que ocupa, a sua remuneração é adequada comparando-a com o mercado;	2	7	5	5	19	
17	Você se sente recompensado em relação à dedicação que você tem para com a Empresa;	3	5	9	3	20	
24	A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.	3	8	4	4	1	20
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	3	3	6	6	1	19
<b>XII</b>	<b>Ter um programa flexível de benefícios diretos e indiretos, que possa atender a maioria dos funcionários</b>						
12	Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.			3	10	7	20
25	A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.	5	9	3	1	2	20
<b>XIII</b>	<b>Ter um programa de mentores para acompanhar os funcionários no desenvolvimento de sua carreira profissional e aconselhamento pessoal, caso os funcionários solicitem</b>						
13	A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários. Estes “mentores” ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;	4	4	8	2	18	
26	Ter um mentor reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional.	2	1	7	3	3	16
<b>XIV</b>	<b>Área de Recursos humanos</b>						
4	A área de RH tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;		1	12	5	2	20
14	A área de Recursos Humanos presta um bom serviço aos funcionários da empresa;	2	3	8	7	20	
27	Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de RH para acompanhar o desempenho dos funcionários.		3	9	5	2	19

## **APÊNDICE D**

### **Pesquisa - Resultados consolidados**

<b>PESQUISA - DADOS CONSOLIDADOS - TOTAL</b>					
<i>n °</i>	<i>Questão</i>	RH	Gestor	Profis.	
<b>I</b>	<b>Canal permanente entre a empresa/gestor e o</b>				
1	As informações através dos canais de comunicação da empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara.	3,00	3,69	3,80	
15	As informações oficiais da Empresa são úteis e importantes para o desenvolvimento das atividades pelos funcionários;	3,00	3,88	4,20	
	Média	3,00	3,78	4,00	
<b>II</b>	<b>Feed-back regular para o funcionário</b>				
2	Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;	4,00	3,94	3,95	
16	Os funcionários sabem quais os objetivos e as razões para os trabalhos solicitados pelos gestores;	3,00	4,13	4,45	
28	Os gestores passam adequadamente aos seus funcionários as informações necessárias ao desempenho geral das atividades de sua área;	4,00	4,00	4,11	
33	Os funcionários são avaliados de forma justa e objetiva;	4,00	3,94	3,58	
	Média	3,75	4,00	4,02	
<b>III</b>	<b>Promoção por bom desempenho</b>				
3	A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna;	4,00	3,94	3,10	
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;	2,00	4,38	3,60	
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	3,00	3,63	2,95	
34	As promoções na Empresa são sempre justas;	4,00	3,56	2,79	
36	O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva;	4,00	3,69	3,68	

37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários;					3,00	3,63	3,42	
	Média					3,33	3,80	3,26	
<b>IV</b>	<b>Ter critério claro e definido para selecionar e contratar novos funcionários</b>								
4	A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;					5,00	3,63	3,40	
18	A empresa possui um procedimento claro e objetivo e também de conhecimento de todos os funcionários para selecionar e contratar um novo profissional;					3,00	3,06	2,84	
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.					4,00	2,69	3,00	
					Média		4,00	3,13	3,08
<b>V</b>	<b>Ter um programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários</b>								
5	As áreas da empresa utilizam o programa e procedimentos divulgados pela área de Recursos Humanos para realizar a integração dos novos funcionários.					4,00	2,75	3,00	
30	A empresa possui um programa de integração e procedimentos informando o que se espera dos novos funcionários.					4,00	2,69	3,00	
					Média		4,00	2,72	3,00
<b>VI</b>	<b>Divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da empresa</b>								
6	A empresa divulga e pratica no dia a dia a sua missão e os seus valores;					2,00	4,06	4,15	



19	Os funcionários entendem e utilizam a missão e os valores da empresa para a realização de suas atividades diárias.	2,00	3,75	4,55
	Média	2,00	3,91	4,35
<b>VII</b>	<b>Ter programa que estimule o auto-desenvolvimento dos funcionários</b>			
7	A empresa estimula o auto-desenvolvimento dos seus funcionários.	3,00	3,69	3,60
20	Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;	4,00	2,88	2,50
29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	3,00	3,63	2,95
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	3,00	2,75	2,53
34	As promoções na Empresa são sempre justas;	4,00	3,56	2,79
37	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional para todos os funcionários;	3,00	3,63	3,42
	Média	3,33	3,35	2,96
<b>VIII</b>	<b>Ter uma cartilha que informe a importância de se tratar os funcionários com respeito</b>			
8	A empresa possui um manual de procedimentos e ética, amplamente divulgado junto aos funcionários. E os funcionários são tratados com respeito conforme escrito no citado manual;	5,00	4,81	4,55
21	Os gestores respeitam seus funcionários e também os demais funcionários das outras áreas da empresa.	5,00	4,31	4,45
	Média	5,00	4,56	4,50
<b>IX</b>	<b>Confiar nos funcionários, delegando responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional</b>			
9	Os funcionários são estimulados a enfrentarem riscos a fim de melhorar os resultados da empresa;	3,00	3,50	3,80
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;	2,00	4,38	3,60
22	Os funcionários se sentem motivados;	3,00	3,56	4,15
32	Os gestores oferecem aos funcionários oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante;	4,00	3,69	4,00

35	Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho.	3,00	3,81	3,79
	Média	3,00	3,79	3,87
<b>X</b>	<b>Ter programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo</b>			
2	Os funcionários conhecem claramente a avaliação de desempenho que os gestores fazem deles;	4,00	3,94	3,95
10	Os pontos fortes e fracos de desempenho dos funcionários são discutidos com os gestores, visando seu aprimoramento;	3,00	3,75	3,60
20	Os funcionários podem utilizar um programa de bolsa de estudo, concedido pela empresa, visando seu aprimoramento profissional;	4,00	2,88	2,50
23	A empresa possui um programa de avaliação de desempenho de longo prazo e o desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva.	3,00	3,63	3,40
31	A área de Recursos Humanos acompanha e estimula a evolução profissional dos funcionários.	4,00	2,75	2,53
	Média	3,60	3,39	3,20
<b>XI</b>	<b>Ter um programa de remuneração condizente com o espaço ocupacional dos funcionários na organização</b>			
11	Considerando o cargo que os funcionários ocupam, a remuneração é adequada comparando-a com o mercado;	4,00	4,00	3,68
17	Os funcionários se sentem recompensados em relação à dedicação que têm para com a Empresa;	2,00	3,38	3,60
24	A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários.	3,00	3,19	2,60

29	As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa e são iguais para todos;	3,00	3,63	2,95
	Média	3,00	3,55	3,21
<b>XII</b>	<b>Ter um programa flexível de benefícios diretos e indiretos, que possa atender a maioria dos funcionários</b>			
12	Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, etc) oferecidos pela empresa são adequados.	5,00	4,50	4,20
25	A empresa possui um plano de benefícios flexível (o funcionário pode escolher alguns benefícios que são mais adequados as suas necessidades) e é aplicado a todos os funcionários.	1,00	2,69	2,30
	Média	3,00	3,59	3,25
<b>XIII</b>	<b>Ter um programa de mentores para acompanhar os funcionários no desenvolvimento de sua carreira profissional e aconselhamento pessoal, caso os funcionários solicitem</b>			
13	A empresa possui um programa de indicação de “mentores” para os funcionários. Estes “mentores” ajudam no desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários;	2,00	2,31	2,44
26	Ter um “mentor” reduz o tempo necessário para o desenvolvimento e aprimoramento da carreira profissional dos funcionários.	5,00	3,69	3,25
	Média	3,50	3,00	2,85
<b>XIV</b>	<b>Área de Recursos humanos</b>			
4	A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa;	5,00	3,63	3,40
14	A área de Recursos Humanos presta um bom serviço aos gestores e aos funcionários da empresa;	3,00	3,25	3,00
27	Os gestores conhecem e utilizam as políticas e práticas fornecidas pela área de Recursos Humanos para acompanhar o desempenho dos funcionários.	4,00	3,31	3,32