SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA

GEC 27
14 a 17 Outubro de 2007
Rio de Janeiro - RJ

GRUPO VI
GRUPO DE ESTUDO DE COMERCIALIZAÇÃO, ECONOMIA E REGULAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - GEC

A ESTRATÉGIA E AS PRÁTICAS DE CURTO e MÉDIO PRAZO NO DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DA CHESF.

Antonio Varejão de Godoy – Chesf/UPE *
Daniela Galiza Machado - Chesf
Cícero Santos Silva – Chesf
Regina Maria Fernandes Santos - Chesf
Olga Maria Damasceno Silva - Chesf
Tércio Antonio de Souza Xavier – Chesf
Mércia Mendes Freitas – Chesf

1. Objetivo

O principal objetivo deste trabalho é apresentar a experiência da Chesf com a estratégia, concepção e implantação dos projetos de desenvolvimento dos seus recursos humanos no curto e médio prazo. Em particular, serão apresentados os projetos de treinamento, carreira e avaliação de pessoal, concebidos e executados nos últimos três anos destacando-se o primeiro conjunto.

2. Contexto Externo

É importante registrar que nos últimos 20 anos o Setor Elétrico Mundial passou por importantes modificações em sua estrutura institucional e organizacional. Em particular, nos últimos oito anos, o Setor Elétrico Brasileiro caracterizou-se pela inserção da concorrência nos segmentos de: comercialização de energia, expansão da transmissão e expansão da geração, além do surgimento de novos agentes, inclusive alguns de controle e gestão privada.

No Brasil, esta inserção da concorrência foi essencial para possibilitar a atração dos investidores privados que propiciassem a expansão do Setor Elétrico. Em um primeiro momento entre 1992 e 2002, o Modelo estabelecido inseria a concorrência tanto na Transmissão, quanto na Geração, tendo uma sustentação política e econômica de caráter liberal. Neste período, o Modelo para o Setor de Transmissão, com base em leilões de concessão de novos empreendimentos, se consolidou. Por outro lado, o Setor de Geração que inseria a competição no atacado não logrou êxito, não tendo conseguido proporcionar a implantação de novos empreendimentos de geração no volume necessário e culminando com o racionamento de energia em 2002, em um momento de baixa disponibilidade hídrica. [1].

A partir de 2002, com um Governo de sustentação política e econômica não liberal e a realidade inequívoca do insucesso do Modelo existente para o Setor de Geração, foram estabelecidas novas diretrizes para o Setor Elétrico, com base nas Medidas Provisórias 144 e 145, que posteriormente foram convertidas nas Leis 10.848/04 e 10.849/04. Desta forma, mantinham-se as bases do modelo para o Setor de Transmissão e trazia-se para o Setor de Geração a concorrência, através de leilões de energia e da criação dos ambientes de Comercialização Livre e Regulada. [1].

Neste período, o Governo Federal retirava suas principais Empresas de Geração e Transmissão do PND - Plano Nacional de Desestatização – consolidando- as como Empresas Estatais. Associada a esta decisão, a modificação na gestão destas Empresas trazia novas diretrizes para a Gestão das mesmas, especialmente para a Gestão de Pessoas. Desta forma, as Empresas passaram a ter a certeza do controle acionário pelo Estado, porém tinham a necessidade de superar o desafio de serem cada vez mais competitivas, a fim de sobreviverem neste novo cenário, mesmo com as tradicionais limitações dos órgãos e entidades de direito público.

Adicionalmente, o Modelo trazia a necessidade das Empresas valorizarem as questões de captação, retenção e desenvolvimento das pessoas, pois o papel destas nos resultados da Empresa passa a ser fundamental para a sobrevivência das Organizações, que precisam competir para crescer e sobreviver neste novo contexto.

(*) Email: varejao@chesf.gov.br - Tel.: (81) 32292907

3. Contexto Interno

No final de 2003, a Superintendência de Recursos Humanos, através do conjunto de seus gestores e de alguns técnicos, formulou uma proposta de diretrizes das práticas de RH, que foi validada em todas as áreas da Chesf e que deveriam nortear todos os projetos da Área de Recursos Humanos durante aquele período.

Com o objetivo de consolidar o documento originalmente concebido no Sistema Organizacional de Recursos Humanos (Superintendências e RH das Gerências Regionais), em toda a Chesf, foram feitas reuniões abertas a todos os funcionários, denominadas "audiências corporativas" ,onde eram coletadas críticas e sugestões, que foram consolidadas no documento final entregue aos Dirigentes da Empresa.

Fruto das audiências corporativas (oito no total), dos resultados da pesquisa de clima organizacional (realizada em 2002) e da avaliação individual de alguns projetos, pode ser traçado um diagnóstico interno, dos quais alguns pontos, relacionados com a área de desenvolvimento, merecem destaque:

- Apesar da existência da cultura de avaliação da Chesf, a prática do "feedback" e da negociação não eram uniformes em toda a Organização. Inclusive com a existência de dois modelos de avaliação de pessoal: um atrelado a metas, utilizado em duas Diretorias (o GDF – Gerenciamento de Desempenho Funcional); e, um segundo, sem metas, que era utilizado nas demais Diretorias da Empresa. [2].

- Baixa satisfação do processo de avaliação de pessoal, que o conduziu ao patamar do projeto menos aceito pelos empregados, dentre aqueles listados na pesquisa de satisfação do cliente realizada em 2004.

- Visão mais de curto prazo para a elaboração das necessidades de treinamento, bem como pouco envolvimento do cliente interno na definição do plano de treinamento [2].

- Deficiência, por parte da área de RH, em estruturar e difundir ações de treinamento e desenvolvimento, além da necessidade de se utilizar recursos tecnológicos que permitam a utilização de educação à distância. [2].

- Evasão de pessoal, sobretudo dos recém contratados, no concurso público de 2002, na faixa de 12,5 % do quadro de pessoal.

- Necessidade de maior investimento em Treinamento e Desenvolvimento (T&D), inclusive aumentando a oferta do Programa de Desenvolvimento Humano e Organizacional – PDHO.

Constatava-se, portanto, a necessidade de melhorar as práticas de gestão de pessoas, sobretudo nas questões relativas às áreas de desenvolvimento de RH, a fim de melhorar e reverter a realidade e a percepção das pessoas levantadas anteriormente.

4. Estratégia de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Diante destes contextos, interno e externo, levantados ao final de 2003 e início de 2004, descritos de forma sintética acima, a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos se deparava naquele momento com um imenso desafio no sentido de preparar as pessoas e conseqüentemente a Empresa para um cenário competitivo, porém com a necessidade de superar este desafio de maneira participativa, procurando sinergia entre as ações de desenvolvimento de pessoas.

Nas avaliações desenvolvidas pelos Gestores, o entendimento era de que o modelo de gestão de pessoas com base em competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) traria a solução estruturada e definitiva para vários pontos deste diagnóstico, inclusive aqueles relacionados aos aspectos de carreira. Porém, deveriam ser objetivadas soluções para o curto e médio prazo com novas diretrizes para os segmentos de avaliação, carreira e treinamento, haja vista que o Projeto de Gestão de Pessoas por Competências requer longa maturação. Neste trabalho o principal objeto seriam as ações de carreira e remuneração de curto e médio prazo (2004-2006).

Como explicitado anteriormente, o objeto deste IT são os projetos de desenvolvimento de RH no curto e médio prazo, nos segmentos de: atração, gerenciamento, desenvolvimento e retenção de pessoas e, conseqüentemente, das suas competências. Ressalta-se, adicionalmente, que os projetos que serão detalhados neste IT atendem a três diretrizes das práticas de RH, definidas para o período de 2004 a 2006, fruto das audiências corporativas registradas no documento síntese da estratégia de RH para o período [2]:

I. Garantir que o processo de **Gerenciamento do Desempenho** ocorra de forma participativa, considerando as etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, sendo referência para ações de movimentação, educação, entre outras ações de RH, priorizando a capacitação gerencial e funcional, com ênfase na negociação de metas, na prática da auto-avaliação e do feedback.

II. Promover a revisão do **Plano de Cargos e Salários**, priorizando a reavaliação da hierarquia interna dos cargos e funções e da estrutura salarial, tendo como suporte a análise de mercado, através da participação de lideranças.

III. Modernizar e difundir na Empresa as políticas de **Treinamento e Desenvolvimento** e disseminar o conceito de Educação Corporativa como um processo contínuo, dirigindo a todos os empregados, que contempla o desenvolvimento em competências fundamentais aos resultados do negócio e a internalização dos valores e estratégias empresariais.

5. Estratégia de GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO FUNCIONAL:

Durante os anos anteriores a 2005, conforme descrito anteriormente, a CHESF vinha adotando dois processos de avaliação: Avaliação de Desempenho Funcional - ADF e o Gerenciamento do Desempenho Funcional – GDF. O principal objetivo dessa gestão era consolidar uma metodologia única de avaliação funcional para os empregados da CHESF, que permitisse ressaltar a contribuição e a participação das pessoas para a consecução das metas organizacionais, visando promover a melhoria do desempenho individual, grupal e dos resultados da unidade. Definiu-se que a metodologia do processo de avaliação denominado GDF deveria ser utilizada como ponto de partida para o desenvolvimento do sistema único de avaliação de desempenho a ser empregado em toda a Empresa. Nesse sentido, algumas características eram essenciais para a consecução das diretrizes relacionadas à nova sistemática.

- A metodologia desenvolvida contempla as três etapas: PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO e AVALIAÇÃO, conforme **Figura 1**.

- A metodologia e o sistema desenvolvido incentivam a participação dos gestores e do funcionário na medida que estimula a negociação (pactuação das metas, o feedback, o acompanhamento contínuo do desempenho e a avaliação final das metas acordadas.

- O aspecto "Resultados e Metas" corresponde a 50% do formulário de avaliação, no qual as metas individuais estão diretamente associadas às metas da Unidade.

- A metodologia e o sistema foram otimizados com a eliminação de atributos e aspectos de avaliação redundantes.

- A sistemática devera ser referência para as ações de desenvolvimento, carreira e remuneração.

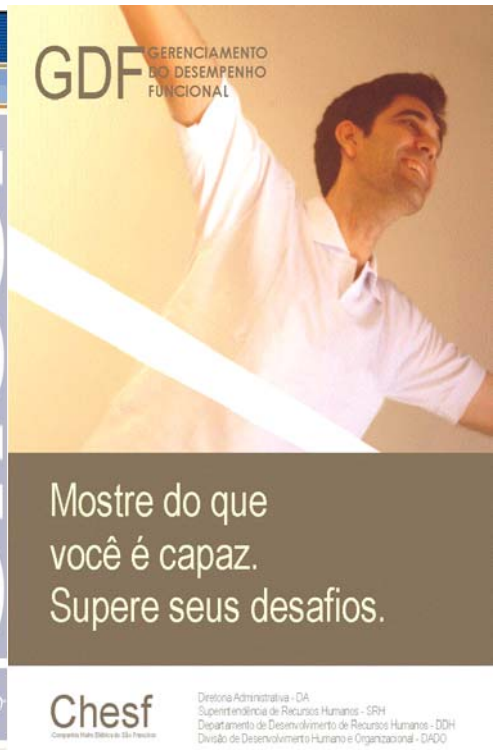
- O sistema de apoio desenvolvido é bem mais amigável.

O Gerenciamento de Desempenho Funcional é resultado de um longo período de aprendizagem organizacional na CHESF e tem propiciado uma cultura de avaliação, não só por estar em sintonia com as melhores práticas de gestão, mas por ser um instrumento que subsidia decisões gerenciais para a consecução dos objetivos organizacionais, atrelada ao desenvolvimento das pessoas.

Posteriormente, houve a preparação dos gerentes e empregados, através de palestras, oficinas de trabalho, reuniões, distribuição do Manual GDF e outros materiais explicativos **(Figura 2).**

É importante registrar que, com esta ferramenta e metodologia, a Empresa permitiu que cada funcionário não apenas discutisse o desempenho esperado, mas o plano de desenvolvimento individual que deveria ser utilizado como principal recurso para planejamento dos treinamentos dos Empregados.

FIG 1. MANUAL DO GDF **FIG 2. SISTEMA DO GDF**



Nesses dois anos, em paralelo com as modificações na metodologia e na ferramenta de suporte à decisão foi feito um forte trabalho de preparação dos empregados, relativo à metodologia, ao sistema de suporte, ao planejamento e à avaliação, conforme pode ser observado no gráfico das horas de treinamento abaixo **(Figura 3).** Registrando-se que a redução do número de participantes em 2006 está associado ao público alvo, que neste ano foi prioritariamente gerencial.

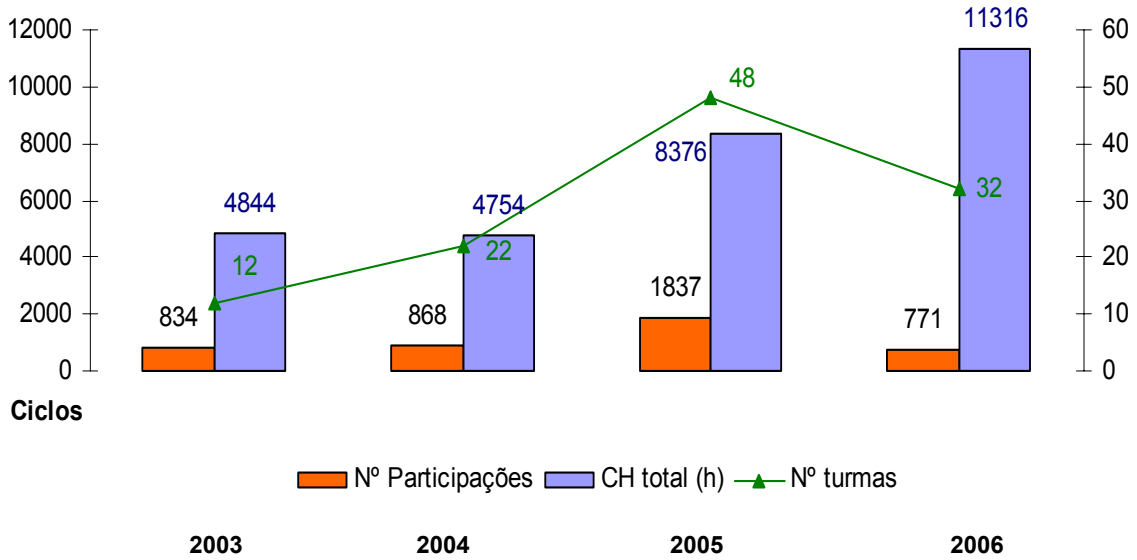


Figura 3. Treinamento em Avaliação de Pessoal 2003 a 2006.

Finalmente, registramos que foi concluído em Março de 2007 o segundo ciclo completo de avaliação e que desde 2003 o índice de avalições concluídas permanecem na faixa de 99% (noventa e nove por cento); ou seja, cerca de 5.500 avaliações completas, mostrando que a DIRETRIZ I, do item 3, está sendo plenamente atendido.

6. Estratégia de CARREIRA E REMUNERAÇÃO:

Com o objetivo de reter e atrair competências, a área de Recursos Humanos entendeu que as grandes mudanças na área de carreira e remuneração deveriam advir com a conclusão do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC), que deverá prover as grandes melhorias na percepção da possibilidade de crescimento na carreira pelos profissionais.

Mesmo assim, a área de Recursos Humanos, considerando a longa maturação do projeto de Gestão de Pessoas por Competências, entendeu que deveria fazer uma intervenção emergencial no Plano de Carreiras, Cargos e Salários, revisando a estrutura salarial do mesmo.

Neste sentido, a Chesf desenvolveu este trabalho no sentido de aproximar os salários que pratica com os que são encontrados no mercado, em função da competitividade do setor de energia que estabelece novas regras para reter competências. Nesta atividade, algumas diretrizes foram estabelecidas:

- Elevar os salários de captação, iniciais de todas as carreiras, para a média do Grupo Eletrobrás. Desta forma, seriam atingidos cerca 20% do quadro de pessoal, contratados nos últimos anos, com reflexo forte na retenção do pessoal.

- Ajustar os níveis iniciais dos cargos A e B na carreira de nível fundamental que estavam no mesmo nível, apesar de representarem os iniciais de cargos de complexidades distintas.

- Estruturar, dentro das carreiras amplas de nível médio, diferentes grupos funcionais, como por exemplo os grupos funcionais de assistente técnico administrativo, técnico industrial de nível médio e operador de instalação, com diferentes salários de captação, pois o mercado já o praticava,

- Ajustar os interníveis para o valor de 3%.

Desta forma, em junho de 2006, o PLANO de CARGOS e SALÁRIOS foi aprovado pelo Conselho de Administração da CHESF, para posterior submissão à ELETROBRÁS, onde se encontra em análise, atingindo assim as ações da DIRETRIZ II do item 3, deste IT.

7. Estratégia de QUALIFICAÇÃO e DESENVOLVIMENTO:

O Programa de Qualificação e Treinamento na Chesf é denominado de Programa de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Chesf (PDHO) e que está estruturado em dois subprogramas: o específico, voltado para suprir as lacunas nas competências específicas e o corporativo, voltado para suprir as lacunas nas competências gerais, funcionais (por nível ocupacional) e gerenciais, além de suprirem as demandas de treinamentos consideradas estratégicas pela Organização. Do ponto de vista orçamentário, a gestão dos dois Subprogramas é de responsabilidade da área de Recursos Humanos; porém, a definição da aplicação dos recursos, ou seja, a definição dos treinamentos, no caso do Subprograma Específico, é realizada por cada Diretoria da Empresa. Por exemplo, a Diretoria Financeira coordena o Subprograma Específico da área Financeira, segundo políticas definidas pela área de treinamento e desenvolvimento. No caso do Subprograma Corporativo, a gestão completa é da área de Recursos Humanos.

- **Planejamento do Programa de Desenvolvimento Humano e Organizacional .**

No período de 2004 a 2006, o PDHO foi transformado em um instrumento plurianual (planejamento e orçamento), com ajustes anuais. Também foi introduzida a sistemática de audiências corporativas, visando o planejamento e a avaliação das ações educativas do segmento corporativo do PDHO. Especificamente no que diz respeito ao planejamento do Programa de Desenvolvimento Corporativo, três fontes são básicas para a elaboração do documento preliminar do Programa:

- Direcionamentos Estratégicos da Diretoria da Chesf a fim de desenvolver competências vistas como estratégicas.

- Demandas legais de treinamento.

- Treinamentos voltados para as competências gerais, gerenciais e funcionais, solicitados com maior freqüência nos planos de desenvolvimento individual, do planejamento do GDF,

Finalmente, são utilizadas audiências corporativas, em toda a CHESF, a fim de consolidar esta programação, que será posteriormente submetida à Diretoria da Empresa.

- **Divulgação do PDHO**

Com o objetivo de divulgar o **PDHO** - **Programa de Desenvolvimento Humano e Organizacional,** a partir de 2004, a Superintendência de Recursos Humanos estabeleceu que, além da disponibilização do PDHO na intranet, seria preparado e distribuído para todos os empregados folder com a programação do ano seguinte.

A divulgação antecipada se deve ao seu planejamento plurianual, possibilitando a melhor execução do Plano de Desenvolvimento Individual de cada empregado, visando melhoria de seu desempenho profissional.

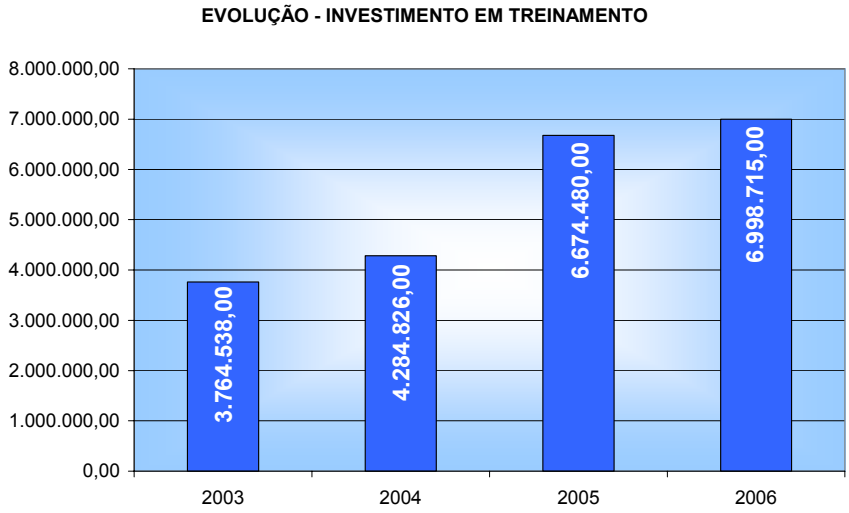
Figura 5. Folder de Divulgação do Programa de Treinamento Corporativo de 2007.

- **Orçamento e Indicadores do PDHO**

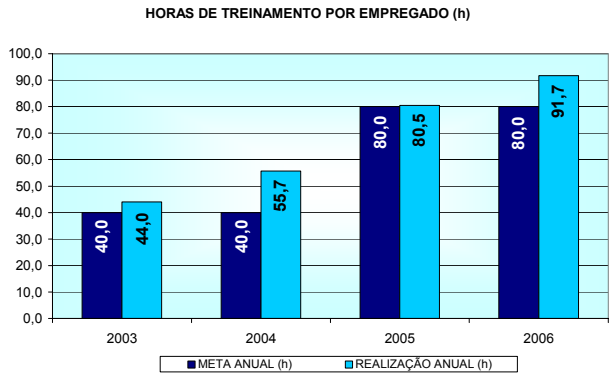
Um ponto de extrema importância na estratégia de desenvolvimento de pessoas foi a decisão da Diretoria de ampliar os recursos destinados à área de treinamento, conforme pode ser visto nos gráficos da **Figura 6** a seguir. Este aumento representou mais do que a duplicação dos recursos em treinamento para o Programa dos exercícios de 2005 e 2006, comparando-se com o valor de 2003.

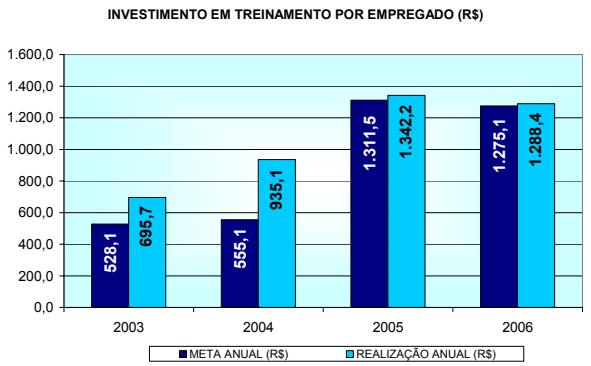
Figura 6. Evolução dos Indicadores do PDHO

- Analisando a situação dos últimos quatro anos na área de capacitação de pessoal na Companhia, observa-se que **houve aumento de 128,7% nos recursos de investimento em treinamento na Chesf,** conforme gráfico.



- Também, no mesmo período de tempo, houve **uma elevação em: horas de treinamento por empregado** na Companhia, passando de **44 para 92 horas de capacitação por empregado / ano**; e **investimento de treinamento por empregado, passando de R$ 695,72 para R$ 1.288,42.**





- **Políticas de T&D**

Foram desenvolvidos trabalhos para a revisão dos normativos sobre T&D, com a realização do workshop de "Políticas e Diretrizes de T&D da Chesf". O objetivo foi validar / revisar com um grupo referencial as propostas de atualização dos normativos relativos a treinamento e desenvolvimento de pessoal da Companhia. Este normativo veio a ser efetivamente aprovado no início de janeiro de 2007.

- **Treinamento Gerencial**

Um importante aspecto da estratégia de RH para a área de desenvolvimento foi a decisão de se fazer um forte investimento na formação e no desenvolvimento das lideranças da Empresa. Esta decisão estava embasada em duas fundamentações: a elevada quantidade de gerentes, ocupando pela primeira vez uma posição gerencial a partir de 2002, e a demanda das audiências corporativas que foram decisivas na formulação do planejamento da área de RH.

O Plano de Preparação Gerencial é composto de dois eixos:

- **Eixo Transformação** – participação nos programas da Amana-Key – cujo foco é provocar a reflexão e a partir da conseqüente transformação, desenvolver gestores capazes de pensar e agir estrategicamente, sempre equilibrando os aspectos técnicos e humanos.[5]

- **Eixo Competências** – participação no programa de formação ou desenvolvimento de líderes com foco voltado para os gaps internos da gestão do cotidiano da Empresa e do Setor. Este eixo está estruturado em 4 módulos, com um total de 128 horas,:

  - **Fundamentos do Setor Elétrico.**
  - **Gestão Estratégica do Negócio.**
  - **Gestão de Pessoas.**
  - **Gestão do Desempenho e do Aprendizado.**

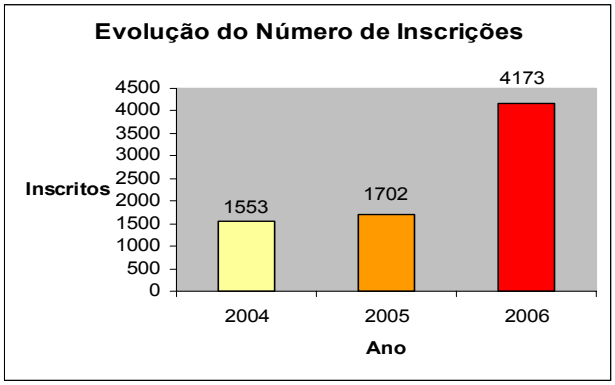
- **Programa CHESF de Educação a Distância (Conexão)**

Em 2004, foi concebido e implantado o **Programa Chesf de Educação a Distância – Conexão**, que possibilitou uma maior democratização do acesso ao conhecimento no ambiente da Companhia. O programa vem desenvolvendo uma nova cultura do autodesenvolvimento, da educação mediada por tecnologia, permitindo que novos programas de treinamentos possam ser imediatamente disponibilizados aos empregados, oferecendo-lhes a flexibilidade de aprender em sala de aula, no local de trabalho, em casa, etc.

Outro objetivo fundamental do Conexão, que tem sido atingido desde sua implantação, é a redução dos custos com deslocamentos de empregados, muito importante no caso da Chesf, cujas instalações estão espalhadas por

mais de oito diferentes Estados do Brasil, perfazendo uma economia de cerca de 50% (cinqüenta por cento) nos custos de treinamento.

Podemos observar, nos gráficos abaixo, a evolução do número de inscrições e cursos concluídos entre 2004 e 2006, demonstrando a efetividade e o resultado deste Programa na Chesf. .



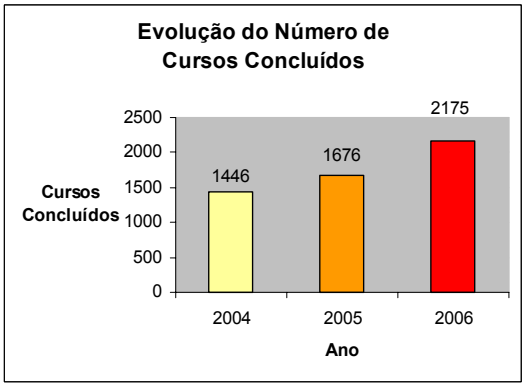


Figura 7. Indicadores do Programa CONEXÃO de educação à distância.

- **TREINAMENTOS DE LONGA DURAÇÃO**

Função da renovação de mais de 20% do quadro de pessoal da Chesf e da elevada idade média dos seus empregados, foram planejados e realizados treinamentos de longa duração, voltados para o aumento da qualificação das competências requeridas pela Companhia, como mestrados em: engenharia elétrica, produção e finanças; além de MBA "lato sensu" em Comercialização de Energia, em Gestão de Energia Elétrica e em Direito de Energia Elétrica. Os cursos foram concebidos com parcerias com diferentes entidades como UPE, UFPE, FGV, SENAI-SC e PUC-PR, procurando transferir competências com uma visão não apenas acadêmica, mas também profissional.

8. Conclusões:

- Ao final do relato deste IT, fica patente que a estratégia e as diretrizes estabelecidas em 2003, descritas no item 3, para o segmento de desenvolvimento de recursos humanos, foram executadas na plenitude ao longo dos últimos três anos, estabelecendo uma prática diferenciada.

- A estratégia e a prática diferenciada do segmento de desenvolvimento de RH foram concebidas sempre de forma participativa com gestores e empregados, o que permitiu a melhor assimilação da Chesf de toda a estratégia originalmente concebida para este segmento, colocando-o em uma posição estratégica de assessoramento aos Gerentes da Empresa.

- Em todas as práticas estabelecidas para este segmento está patente a busca de conciliar o ambiente externo competitivo, a satisfação dos empregados e o resultado empresarial.

- Apesar da grande evolução deste segmento, ainda existem alguns projetos para serem consolidados por completo, ainda no médio prazo, como o Plano de Preparação Gerencial e a implantação do PCS, quando aprovado pelo MPO, além da melhoria das práticas de RH com a conclusão da implantação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

9. Bibliografia.

[1] Apostila de Modelo do Setor Elétrico do MBA de Comercialização de Energia, 2006.

[2] Diretrizes das Práticas de RH para 2004, 2005 e 2006, 2004, SRH/DA.

[3] Relatório de Gestão da SRH (2004-2006)

[4] Relatório Trimestrais do DDH