

**Dissertação de Mestrado**

**ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS NA PRIVATIZAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS  
“O CASO AES SUL”**

---

**Luis Fernando Santos Pereira**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2005**

**ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS NA PRIVATIZAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS**

**“O CASO AES SUL”**

---

Por

**Luis Fernando Santos Pereira**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,  
Área de Concentração em Gerência de Produção, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção.**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2005**

**Universidade Federal de Santa Maria**

**Centro de Tecnologia**

**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de Mestrado

**ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS NA PRIVATIZAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS  
“O CASO AES SUL”**

elaborada por

**Luis Fernando Santos Pereira**

como requisito parcial para a obtenção do grau de

**Mestre em Engenharia de Produção**

COMISSÃO EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada  
(Presidente/Orientador)

---

Prof. Dr. João HÉlvio Righi de Oliveira

---

Prof. Dr. Leandro Cantorski da Rosa

Santa Maria, 01 de março de 2005.

**“Comece logo o que pode fazer  
ou o que sonha que pode fazer;  
a coragem contém genialidade,  
poder e mágica”.**

**Johann Wolfgang von Goethe**

## AGRADECIMENTOS

À minha esposa Micheli e filhos Mikaella e Raffa Luy, por toda força e compreensão,  
ao meu pai, que foi meu primeiro professor,  
à minha mãe (in memórian), que foi minha primeira e maior incentivadora,  
com todo amor.

Ao Prof. Dr. Pistóia, que iniciou a orientação deste trabalho e  
ao Prof. Dr. Rolando, que acreditou no projeto  
e me incentivou e orientou para a  
realização dessa dissertação.

À toda diretoria da AES Sul, aos Líderes Elso  
Nogueira e Nicolau Spalding, pela  
oportunidade e disponibilidade  
dos recursos necessários à  
realização do curso.

Aos 30 entrevistados pela valiosa e fundamental colaboração e a todos  
os demais colaboradores da AES Sul pelo apoio.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>Xi</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Proposta do Estudo.....	5
1.2 Objetivos.....	7
1.2.1 Objetivo Geral.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificativas.....	7
1.4 Especificação do Problema.....	8
1.5 Questões de Pesquisa.....	10
1.6 Estrutura do Trabalho.....	11
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 As Organizações.....	12
2.2 A Teoria de Maslow.....	12
2.3 Herzberg – A Teoria dos Dois Fatores.....	13
2.4 A Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil.....	14
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>23</b>
3.1 A Natureza da Pesquisa.....	24
3.2 Delimitações da Pesquisa.....	25
3.3 Perspectivas e Desenho da Pesquisa.....	27
3.3.1 O Interesse pelo Tema.....	29
3.4 Coleta e Análise dos Dados.....	30
3.4.1 Tipos de Dados Utilizados.....	33
3.4.2 Coleta de Dados.....	33
3.4.3 Análise dos Dados.....	35
3.5 Confiabilidade dos Dados Coletados.....	37
3.6 Limitações da Pesquisa.....	38

<b>4. UMA ANÁLISE DO AMBIENTE: DO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO ATÉ A ENTRADA DA AES SUL.....</b>	<b>39</b>
4.1 O Processo de Privatização do Mercado de Energia Elétrica no Brasil.....	39
4.2 A AES Corporation.....	43
4.3 A Entrada da AES Corporation no Brasil.....	45
4.4 A AES Sul - Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.....	46
4.4.1 Presença do Cliente da AES Sul.....	48
4.4.2 Necessidades do Empregado da AES Sul.....	48
4.4.3 Características dos Serviços da AES Sul.....	49
4.4.4 Visão Estratégica da AES Sul.....	50
<b>5 ANÁLISES DA PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
5.1 Comparativo da Gestão de Recursos Humanos Antes e Depois da Privatização.....	52
5.2 As Principais Mudanças na Gestão de Recursos Humanos na C.E.E.E. e na AES Sul.....	54
5.3 Períodos Estratégicos do Processo de Mudanças na Gestão de Recursos Humanos.....	56
5.4 Descrição e Análise dos Eventos Críticos.....	57
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
6.1 Conclusões.....	76
6.2 Recomendações Finais.....	80
<b>7 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>83</b>

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo da Gestão de Recursos Humanos antes e depois da privatização.....	52
Quadro 2 - Eventos Críticos do Processo de Mudanças na Gestão de Recursos Humanos na C.E.E.E. e na AES Sul.....	55
Quadro 3 - Períodos Estratégicos do Processo de Mudanças na Gestão de Recursos Humanos.....	56



## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Questionário da Pesquisa.....	87
Anexo 2 - Esclarecimentos às Perguntas do Questionário.....	90
Anexo 3 - Desenho da Pesquisa.....	94
Anexo 4 – Código de Ética Interno da AES Sul.....	95

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

# **ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PRIVATIZAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS “O CASO AES SUL”**

AUTOR: LUIS FERNANDO SANTOS PEREIRA  
ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 01 de março de 2005.

Esta dissertação pretende analisar de forma objetiva os principais aspectos relacionados às mudanças na gestão de recursos humanos, do ponto de vista dos colaboradores, ocorridas na transição do processo de privatização da C.E.E.E.- Companhia Estadual de Energia Elétrica para a AES Sul – Distribuidora Gaúcha de Energia Elétrica S.A, descrevendo as mudanças e os principais fatores que interferiram na gestão de recursos humanos, desde agosto de 1997 até julho de 2004.

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

# **ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PRIVATIZAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS “O CASO AES SUL”**

AUTOR: LUIS FERNANDO SANTOS PEREIRA  
ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 01 de março de 2005.

This work intends to analyse in an objective form the main aspects related to changes in the management of human resources, from the point of view of the collaborators, occurred in the process of privatization of C.E.E.E. – Companhia Estadual de Energia Elétrica to AES Sul – Distribuidora Gaúcha de Energia S.A., describing the changes and the main factors which interfered in the management of human resources, from August, 1997 to July, 2004.

# 1 INTRODUÇÃO

Com a expansão econômica pós-Plano Real a taxa de crescimento do consumo de energia elétrica no Brasil subiu substancialmente, sinalizando ainda mais a situação de risco iminente de déficit energético em que se encontrava o país desde o final da década de 80.

A ausência de investimentos públicos para a expansão da infra-estrutura então demandada levou o governo a promover uma ampla reestruturação no setor de energia elétrica, possibilitando a participação mais significativa do capital privado no investimento dos segmentos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

As várias mudanças ocorridas no setor elétrico brasileiro nos últimos anos produziram transformações positivas no mercado. A falta de investimento por parte do Estado e a crescente necessidade de aporte de recursos para o setor elétrico levaram à mudança do modelo então vigente, buscando-se alcançar, através da privatização das empresas, a retomada dos investimentos e um ganho de eficiência empresarial.

O programa de privatização começou pelo final da cadeia produtiva, ou seja, pela distribuição. As empresas de serviços públicos de distribuição foram privatizadas

primeiro, para reduzir o risco percebido de um rompimento financeiro dos contratos por parte dessas empresas. Atualmente, a maioria das empresas de serviços públicos de distribuição (cerca de 63%) já foi transferida para o setor privado.

A partir desta situação, é possível analisar as mudanças no processo de privatização, nos aspectos que envolvem os recursos humanos, sendo que inicialmente vamos explorar alguns conceitos sobre recursos humanos.

Conforme Dessler (2003), a administração de recursos humanos refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Entre essas práticas e políticas estão:

Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário).

Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos.

Selecionar candidatos.

Orientar e treinar novos funcionários.

Gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários).

Oferecer incentivos e benefícios.

Avaliar o desempenho.

Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando).

Treinar e desenvolver.

Construir o comprometimento do funcionário.

Complementando, a administração de recursos humanos é importante basicamente para que possamos evitar alguns erros, tais como:

Contratar a pessoa errada para a atividade desejada.

Alto índice de rotatividade de pessoal.

Contratar pessoas desmotivadas para a função oferecida.

Gerar reclamações trabalhistas, por ações discriminatórias.

Práticas inseguras de trabalho.

Permitir a falta de capacidade, pela ausência de treinamento.

Práticas injustas de trabalho.

Praticar salários diferentes para funções iguais.

Agora que já situamos alguns conceitos sobre recursos humanos, podemos analisar as mudanças no processo de privatização, nos aspectos que envolvem os recursos humanos.

As mudanças podem ser categorizadas como incremental ou estratégica. A mudança *incremental* ocorre sem que haja mudança nos valores, modo de organização e estrutura estratégica básica. A *mudança estratégica* tem impacto sobre o sistema da organização como um todo e acaba “redefinindo o que a organização é ou alterando a sua estrutura básica, inclusive estratégia, estrutura, pessoal, processos e, em alguns casos, valores essenciais (Nadler e Tushman, 1993)”.

O planejamento do redesenho da empresa deve ocorrer em conjunto com a definição da visão estratégica. As capacidades afetam a visão estratégica e a visão estratégica afeta o desenho da empresa.

A empresa deve ser composta de equipes de fluxo de valor concentradas em deleitar o cliente do fluxo de valor. Essas equipes são fluidas e podem adaptar seu comportamento às necessidades em mudança com maior rapidez do que os modelos tradicionalmente hierárquicos. As empresas precisam da TI (tecnologia da informação), com recursos de computação capazes de kaizen, desenvolvimento rápido de aplicações (RAD – *rapid application development*), super-rodovias da informação e arquiteturas de TI que facilitem a conexão “aberta”. Essa cultura envolve o aprendizado e a experimentação contínua. Motivação, remuneração, orçamentos, relações sindicais, treinamento e recompensas precisam apoiar essa cultura.

O problema da maioria das empresas é que sua estrutura apresenta um modelo ultrapassado, sendo necessário um levante sísmico para fazer uma transição (Martin, 1996).

Ao longo da jornada é preciso haver constância de visão e liderança. Os líderes bem-sucedidos são bastante claros quanto ao rumo que estão tomando e por que reiteram a visão repetidas vezes, comprometidos, levando constantemente o processo da mudança e volta ao caminho certo quando as coisas saem erradas e estimulando ou persuadindo constantemente os outros na empresa.

As organizações são sistemas que interagem com o ambiente e modificam-se continuamente. Funcionários, habilidades, produtos ou serviços, valor de mercado, concorrência, todos os atributos organizacionais concebíveis mudam de forma dinâmica. Dada essa realidade, como se pode prever o que funcionará daqui a alguns anos? Há uma tendência a se acreditar que cada situação é única. Em nível micro, isso é verdade; em nível macro, há muito em uma organização que pode ser repetido em outra com eficácia (Martin, 1996).

É a partir do ambiente conjuntural num processo de privatização, onde as pessoas já estavam habituadas com uma cultura enraizada de empresa pública, e do dia para a noite estavam inseridas no contexto de empresa privada, que propõe-se um estudo onde o nível motivacional foi, no mínimo, abalado pelas fortes mudanças que de imediato e naturalmente foram impostas.

Acredita-se que com estudos desta natureza poder-se-á conhecer de forma detalhada, a complexidade de todo o envolvimento que essas mudanças acarretaram na vida pessoal e profissional de seus colaboradores. A pesquisa bibliográfica não constatou a existência de trabalhos publicados com este conteúdo.

## 1.1 Proposta do Estudo

Esta dissertação propõe uma abordagem analítica, **do ponto de vista dos colaboradores**, das mudanças na gestão de recursos humanos a partir da privatização de uma empresa do setor de energia elétrica.

Inicia-se analisando o relacionamento histórico entre Sociedade e Organização, demonstrando uma dinâmica de pressões entre Sociedade, Organização e Estado. O Estado participa como regulamentador, impondo limites às ações organizacionais.

Tratando-se de organizações públicas, esses limites são rígidos, visto que buscam equilíbrio dos objetivos econômicos e sociais, e o controle governamental.

A partir da década de 60, com a crise econômica nacional, com o início das discussões da reforma do Estado que em seu contexto traz a reestruturação do setor elétrico, veio a culminar nas privatizações do setor.

Alguns equívocos foram cometidos nos processos de privatização no Brasil, tais como contratos de compra de energia fechados em dólar enquanto a venda da energia é realizada pela moeda nacional, ausência de legislação que favoreça o corte de energia por falta de pagamento evitando índices de inadimplência altíssimos para o setor, regras que evitassem o aumento substancial da regulação do setor pelo governo federal, criação de vários indicadores de eficiência pelo governo tendo como punições pelo não atingimento a aplicação de vultuosas multas, e ainda a força sindical que historicamente sempre foi reforçada no setor público, e por isso o interesse em estudar um caso real e recente, o qual poderemos observar as rápidas mudanças, onde a estratégia fez a diferença nos resultados da empresa. O grande desafio era o de satisfazer os acionistas, os clientes que estavam habituados com um determinado tipo de tratamento, os fornecedores que passaram a ser cobrados por cumprimento de



prazos e qualidade de produtos e serviços, enfim, nesse contexto empresarial, cada pessoa é uma pessoa de negócio.

Não podemos esquecer do passado, pois é nele que temos várias respostas aos nossos questionamentos de hoje, e foi pensando nisso, que grandes organizações após a privatização, mantiveram em seus postos executivos equipes mistas, ou seja, fazem parte da gestão pessoas de uma nova safra, mas também compõem esse grupo pessoas que provem da empresa pública, afinal, o histórico não se guarda apenas em papéis ou arquivos magnéticos.

Serão tratados neste trabalho, fatos verídicos quanto à mudança na gestão de recursos humanos nos processos de privatização de empresas públicas, onde necessariamente, todos os aspectos precisam ser analisados e modificados, visto que, geralmente, as máquinas públicas apresentam aparente carência no campo do investimento em capacitação e na modernização e/ou informatização de processos.

Neste contexto, apresenta-se neste capítulo as justificativas que nos conduzem à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais os impactos da privatização do setor elétrico nos seus recursos humanos?**

Utiliza-se como estudo de caso a empresa AES Sul – Distribuidora Gaúcha de Energia S.A., criada em outubro de 1997, empresa multi-nacional, subsidiária do Grupo AES, presente em mais de trinta países.

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos deste trabalho são:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as mudanças na gestão de recursos Humanos na AES Sul – Distribuidora Gaúcha de Energia S.A., ocorridas de 1997 a 2004.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Descrever as mudanças na gestão de recursos humanos no processo de privatização.

Descrever os principais fatores que interferiram na gestão de recursos humanos após a privatização.

Analisar os efeitos na organização, das mudanças na gestão de recursos humanos, causados após a privatização.

## **1.3 Justificativas**

A dinâmica das mudanças no ambiente organizacional faz com que cresça a necessidade de estudos que demonstrem o processo de formação de estratégias. Por

este motivo, justifica-se a relevância do tema, visto a necessidade de continuidade da prestação de serviços com qualidade à comunidade, preservação da imagem corporativa, demonstração de eficácia quanto às metas impostas pelo órgão regulador, além da constante busca de resultados financeiros satisfatórios aos acionistas.

Além disso, a maior colaboração deste trabalho é a de demonstrar os efeitos na organização, trazidos pelas mudanças na gestão de recursos humanos. Sendo assim, a principal intenção e colaboração deste trabalho é a de levar a informação aos gestores das empresas, que estão passando e irão passar pela mesma experiência da privatização, que zelem mais pelas pessoas que compõem as empresas, pois as engrenagens administrativas e operacionais só funcionam bem quando estão motivadas para o trabalho.

Depois de trabalhadas todas as informações da pesquisa, espera-se oferecer e apoiar a empresa AES Sul, a conhecer as expectativas, anseios e necessidades dos seus colaboradores, podendo assim, em conjunto com eles, procurar soluções para os problemas apontados, aumentando a credibilidade, qualidade dos serviços prestados, qualidade de vida e desenvolvimento profissional.

#### **1.4 Especificação do Problema**

A AES Sul – Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. desde sua criação (outubro de 1997), passou por uma série de transformações, pois já fizeram parte da diretoria uma série de profissionais, cada qual com uma visão diferente do antecessor, sendo esse um fator dificultador para que a empresa criasse uma identidade própria.

Já passaram pela posição de diretoria, profissionais provindos de outras companhias de grande porte, mas de outro setor, faltando a experiência do negócio de distribuição de energia elétrica. Também passaram pela posição de diretoria,

profissionais altamente qualificados e com uma conceituada experiência no ramo, porém estrangeiros, apresentando dificuldades com o idioma local e com a legislação nacional e a concentrada regulamentação do setor de energia elétrica no Brasil.

Desde meados de 2002 a empresa conta com diretores brasileiros e com larga experiência no setor elétrico, fato que tem levado a empresa a acumular ainda mais prêmios nacionais de qualidade de serviços, atendimento aos clientes e outros, devido à forma de condução dos negócios e melhoria na comunicação junto aos colaboradores.

Como objetivos principais a AES Sul estabeleceu, de 1997 a 2001, os aspectos financeiros, estruturação operacional, qualificação de sistemas, atendimento a clientes, segurança e outros, mas a partir de 2002 a empresa começa a repensar seus objetivos e percebe que além de dar prosseguimento a todo trabalho já realizado até essa data, chegou a hora de cuidar também dos processos que envolvem os recursos humanos, ou seja, os processos de seleção, treinamento, planejamento de carreira, benefícios, assistencialismo, comunicação, enfim, das políticas internas de recursos humanos.

Neste contexto, e baseado na dinâmica do ambiente organizacional na AES Sul, definiu-se o seguinte problema de pesquisa, por meio da Teoria dos Sistemas Abertos (Borestein, 1996; Rosseto, 1998; Oliveira, 2000):

Analisar e descrever os principais fatores na gestão de recursos humanos da AES Sul, após a privatização (de 1997 a 2004), analisando seus impactos e sugerindo estratégias macro de recursos humanos que venham a elucidar, minimizar e solucionar os principais problemas que interferem na motivação dos colaboradores da AES Sul.

## 1.5 Questões de Pesquisa

O presente estudo abordou a gestão de recursos humanos, de forma investigativa quanto às mudanças nos processos, no contexto e seu conteúdo.

Mediante Triviños (1987), as pesquisas qualitativas devem incluir perguntas, ou seja, questões que irão dar um norte acerca do que o pesquisador pretende esclarecer no estudo.

Dessa forma, neste estudo existem três questões básicas de pesquisa:

1. Quais foram as mudanças na gestão de recursos humanos, de 1997 a 2004?
2. Quais os principais fatores que interferiram na gestão de recursos humanos após a privatização?
3. Quais os efeitos na organização, das mudanças na gestão de recursos humanos, causados após a privatização?

No primeiro questionamento, procura-se identificar quais foram as mudanças na AES Sul, na gestão de recursos humanos após a privatização.

A segunda questão procura identificar os principais fatores intervenientes na gestão de recursos humanos, após a privatização. Esta questão é de fundamental importância, pois além de estar ligada diretamente a pergunta de pesquisa dessa dissertação, também serviu de referencial nas análises do ambiente subjetivo.

Finalizando, a terceira questão procura analisar os efeitos das mudanças na gestão de recursos humanos ocorridas após a privatização na AES Sul.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

O presente estudo foi estruturado em seis capítulos. No capítulo 1, estão os objetivos gerais e específicos. O capítulo 2 apresenta uma abordagem da revisão bibliográfica sobre o assunto em estudo. O capítulo 3 descreve todos os passos metodológicos utilizados para realização da pesquisa. Já o capítulo 4 demonstra o ambiente desde o início do processo de privatização. No capítulo 5 são apresentados todos os eventos críticos das mudanças na gestão de recursos humanos e períodos estratégicos observados, fatos imprescindíveis e relevantes para a compreensão das análises dos dados e depoimentos coletados nas entrevistas, e por fim, o capítulo 6, que apresenta as considerações finais e as recomendações para futuros trabalhos na área.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 As Organizações**

Em razão das limitações dos indivíduos, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros. Desta maneira, formam-se as organizações para alcançar seus objetivos que a ação isolada não alcançaria.

Pela complexidade das organizações, pode-se afirmar que não existem duas organizações semelhantes. Sendo assim, os principais participantes das organizações são os seus gerentes e empregados, os fornecedores (de matéria-prima, recursos humanos, capital, crédito, financiamento, etc.), sindicatos, clientes, governo e sociedade. Todos esses membros participam de um processo contínuo de colaboração e relacionamento. Além disso, dentro das organizações, os indivíduos necessitam de motivação para alcançar os objetivos propostos. Reconhecidamente, as teorias mais conhecidas sobre a motivação são relacionadas com as necessidades humanas. Neste campo, a teoria de Maslow trata sobre a hierarquia das necessidades humanas com muita veemência (Chiavenato, 1994).

### **2.2 A Teoria de Maslow**

Maslow concebeu a teoria da hierarquia das necessidades pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no transcorrer de sua vida. Ele visualizava o potencial humano como um território vastamente subestimado e inexplicado. De acordo com o alcance das necessidades básicas, outras mais elevadas vão surgindo, ou assumem o predomínio de prioridade básica. Segundo Maslow as necessidades humanas estão distribuídas na seguinte hierarquia:

- a) necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc.);
- b) necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou provação);
- c) necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos, etc.);
- d) necessidades de estima (reputação, reconhecimentos, auto-respeito, amor, etc.); e
- e) necessidades de auto-realização (realização de potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc.).

A teoria de Maslow, embora genérica, representa um valioso modelo de atuação sobre o comportamento das pessoas e para a Administração de Recursos Humanos.

Abraham Maslow morreu em junho de 1970, em Menlo Park, Califórnia, aos 62 anos. Segue um trecho de seu legado, do seu trabalho pioneiro no campo da psicologia humanística, que marcou a forma como visualizamos a nós mesmo, as nossas vidas e as instituições:

*... Às vezes, tenho a impressão de que o que escrevo é uma forma de eu me comunicar com meus tataranetos, que, obviamente, ainda não nasceram. Uma forma de expressão do meu amor por eles, deixando-lhes, não dinheiro, mas anotações carinhosas, conselhos e lições que aprendi, e que talvez lhes sejam úteis...*

### **2.3 Herzberg – A Teoria dos Dois Fatores**

Diferentemente de Maslow, Herzberg fundamente sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Para Herzberg, a motivação depende dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos englobam tudo que rodeia a pessoa enquanto trabalha. Consideram-se as condições físicas e ambientais, salário, benefícios, políticas internas, tipo de supervisão, o clima organizacional, as oportunidades, etc. São fatores



tradicionalmente utilizados para se obter motivação dos empregados, portanto são muito limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento das pessoas.

A aplicação desse conjunto de fatores evita a insatisfação das pessoas, mas não consegue elevar duradouramente a satisfação. Mas é importante salientar que, quando esses fatores são precários, provocam insatisfação.

Os fatores motivacionais relacionam-se aos deveres do cargo. O termo motivação envolve sentimento e reconhecimento profissional, a medida que as tarefas oferecem desafios para o trabalho (Chiavenato, 1994).

## **2.4 A Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil**

Segundo Aquino (1980), para um melhor entendimento da evolução da administração de recursos humanos no Brasil, exige o conhecimento de algumas fases históricas marcantes do trabalhismo brasileiro. Sem o recurso da história é impossível compreender o que está acontecendo atualmente nas relações trabalhistas brasileiras, pois os fatos atuais têm causas bastante remotas.

Como metodologia, serão considerados de 1900 a 2000, pois a inclusão dos próximos 21 anos prende-se a previsões de significativas mudanças nas relações entre capital e o trabalho.

### **- Até 1930**

O movimento trabalhista era mais intenso, com maior participação do trabalhador na vida da empresa e do País. Esta situação fica melhor compreendida pela grande influência da imigração européia, visto que o País recebeu um contingente considerável

de trabalhadores europeus, principalmente alemães, italianos e poloneses, que se instalaram em São Paulo, em cidades do Sul e em outros Estados.

Esses imigrantes, em virtude de seu elevado grau de instrução, de cultura e politização, exerceram notória influência nas relações trabalhistas brasileiras, refletindo na mentalidade e nas formas de conduta do trabalhador brasileiro.

Outro fator determinante da participação ativa do trabalhador foi a ausência da intervenção estatal nas relações trabalhistas. Além disso, as empresas possuíam estruturas pequenas, o que permitia a aproximação entre o patrão e os empregados, e o diálogo acontecia constantemente, sem os obstáculos das estruturas formais.

## **- 1930**

A partir de 1930, as empresas sofreram o impacto da legislação trabalhista e as consequências da política getulista. As empresas já não podiam enfrentar os problemas de pessoal com improvisação, e tornou-se necessário que se estruturassem internamente para responder aos desafios governamentais.

Com a Revolução de Getúlio Vargas, a situação começou a tomar outra dimensão. É, aliás, impossível querer compreender o trabalhismo brasileiro sem o estudo do getulismo.

Getúlio Vargas percebeu facilmente o mal-estar da classe operária e adotou lances táticos para anestesiar a inquietação, visando evitar dificuldades para seu governo e plantando as bases para um domínio duradouro.

A legislação emitida na época foi volumosa. Vejamos alguns decretos: organização do Departamento Nacional do Trabalho; concessão de férias; instituição da

carteira do profissional; regulamento do horário de trabalho no comércio e na indústria; instituição das comissões mistas de conciliação; estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria; e inúmeros outros atos legais a favor da mão-de-obra.

Para controlar toda a carga legal, Getúlio criou o Ministério do Trabalho, iniciando oficialmente a presença do Estado nas relações entre o patrão e o empregado.

Na área política, incentivou a formação de dois grandes partidos: o PSD e o PTB, sendo o primeiro representante dos patrões e o outro, supostamente, dos trabalhadores. Assim, pôde interferir e usufruir dos dois partidos, reduzindo drasticamente a capacidade de mobilização da classe.

#### **- 1950/1956**

Em 1950, precisamente em 1956, época de Juscelino, a situação trabalhista tornou-se ainda mais complexa no País. O Brasil deu um salto desenvolvimentista, pois foi injetado euforia e confiança em todo o País.

Juscelino aproveitou a infra-estrutura econômica montada por Getúlio Vargas e planejou o parque industrial brasileiro. Trouxe do exterior vários grupos econômicos, abrindo as portas da nação ao capital estrangeiro e aos grupos internacionais, que trouxeram maior complexidade tecnológica e organizacional. Foi nessa época que iniciou a indústria automobilística.

Com toda essa exigência tecnológica, as empresas começaram a exigir também maior grau de instrução de seus trabalhadores. Os problemas já não podiam ser resolvidos no âmbito das Seções de Pessoal, havia necessidade de estruturar outras

unidades de recursos humanos, com qualidade e tecnicamente capazes de enfrentar a nova realidade.

Dada essa necessidade, o empresário brasileiro foi investigar as soluções adotadas no exterior. E nos Estados Unidos localizou-se o profissional de Relações Industriais. Houve a adaptação, porém distorcida, pois os empresários brasileiros ofereceram maiores salários e status aos chefes e supervisores de pessoal, que passaram a ocupar importantes cargos na área de Relações Industriais, porém levaram seus antigos hábitos de trabalho, ou seja, eram voltados exclusivamente para enfoques legais e disciplinares, apenas de direitos e deveres. Continuou a burocracia e a visão micro de negócio, não acrescentando absolutamente nada às práticas da Administração de Recursos Humanos.

Dessa forma, os problemas trabalhistas continuaram, e o grau de insatisfação da classe trabalhadora aumentava gradativamente, com participação das grandes empresas que estimulavam as aspirações e as reivindicações dos empregados.

#### **- 1963/1964**

O ano de 1963 foi palco de intensos movimentos populistas de triste recordação para a história do trabalhismo brasileiro e, conseqüentemente, da Administração de Recursos Humanos. Muitas frustrações acumuladas desde 1930 começaram a manifestar-se neste período. Na época o trabalhador não teve sorte ao recorrer a falsos líderes, pois estes limitavam-se a usar o trabalhador para fins eleitorais e pessoais.

Foi então, que em 1964, aconteceu a Revolução, planejada e deflagrada sob a doutrina da segurança e do desenvolvimento, que sepultou as pseudolideranças sindicais e as pretensões da classe.

## **- 1973**

A partir de 1973, com o Presidente Médice, o Brasil reforça projetos de impacto, que estimulavam os empresários a investir. Mas, foi exatamente neste mesmo período que eclodiu a crise do petróleo, trazendo muitas lições e conseqüências.

As empresas perceberam que não eram tão autônomas como imaginavam e sentiram que dependiam dos recursos externos. Assim, pela primeira vez, as empresas começaram a se preocupar em administrar melhor seus recursos, o que incluía os recursos humanos, que passaram a ser vistos como um dos fatores de produção do qual dependiam fundamentalmente.

Desta forma, o raciocínio era simples, porém significativo. Se a empresa estava passando por maus momentos, em virtude de sua dependência do petróleo, não poderia ocorrer no futuro a mesma situação em relação aos Recursos Humanos, mormente os mais qualificados? Afinal, a mão-de-obra começava a tornar-se escassa nos centros industriais.

## **- 1978**

Neste período as greves começaram a tomar conta de vários estados industrializados. No segundo semestre de 1978, em São Paulo, eclodiu uma média de seis paralisações por dia. O movimento iniciou com a luta dos metalúrgicos pela reposição salarial, mesmo sendo eles os operários mais bem pagos na indústria.

As principais razões dos movimentos grevistas foram a falta e condições de trabalho, desejo de participação política e maior autonomia sindical.

Várias outras categorias também fizeram greves, como médicos e professores.

A crise de 1978 foi uma das lições mais proveitosas para a Administração de Recursos Humanos e uma fonte de inspiração para a reformulação dessa especialidade, porque aflorou uma série de indicadores que estavam adormecidos há anos (Aquino, 1980).

### **- Rumo a Gestão de Recursos Humanos**

Foi a partir da década 1980 que iniciou no Brasil a evolução da Administração de Recursos Humanos, e começou-se a tratar da Gestão de Recursos Humanos. Até então, as práticas de Recursos Humanos concentravam-se na burocracia e nos aspectos legais punitivos.

Até esse período considerava-se, ainda, o salário como a melhor solução para resolver conflitos, quando sabemos não ser o incentivo salarial o maior fator de motivação no trabalho, apesar de ser o problema crucial do trabalhador brasileiro.

Inicia-se uma conscientização do empresariado em relação à função de Recursos Humanos, havendo uma grande procura de profissionais qualificados, com pós-graduação e mestrado na área. Cursos de Recursos Humanos são criados para preparar os profissionais para essa nova demanda de mercado.

## **- O Papel da Gestão de Recursos Humanos**

Conforme Chiavenato (1994, p.135), o objetivo da Gestão de Recursos Humanos consiste basicamente no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A Gestão de recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.

Também deve ser consideradas a qualidade de vida que a organização e seus participantes levarão e a espécie de participantes que a organização pretende cultivar.

Os objetivos da Gestão de Recursos Humanos derivam dos objetivos da organização inteira. Ao lado dos objetivos organizacionais, a Gestão de Recursos Humanos deve considerar os objetivos pessoais dos participantes.

Os principais objetivos da Gestão de Recursos Humanos são:

1. criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização,
2. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais, e
3. alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Para que seja possível atingir os objetivos da organização e da Gestão de Recursos Humanos, divide-se a responsabilidade nos seguintes subsistemas:

1. análise do ambiente organizacional;
2. análise do mercado de recursos humanos;
3. planejamento de recursos humanos;
4. recrutamento e seleção de pessoal;
5. descrição e análise de cargos;
6. avaliação de desempenho;
7. remuneração;
8. benefícios;
9. segurança do trabalho;
10. relações trabalhistas;
11. treinamento e desenvolvimento;
12. controle;
13. responsabilidade social;
14. auditoria de recursos humanos.

Para melhor compreensão, vamos conhecer alguns conceitos básicos de cada subsistema da Gestão de recursos Humanos:

1. análise do ambiente organizacional: Consiste em perceber os reais motivos da entrada e da saída dos recursos humanos no sistema, gerando uma dinâmica particular, que pode ser definida como “mercado”.
2. análise do mercado de recursos humanos: Consiste na análise da dimensão de espaço, tempo e oferta e procura. Basicamente quando se analisa a dimensão espaço, verificam-se localidades diferentes traduzindo mercados diferentes, quando se analisa tempo, deve-se atentar para a questão das diversas características, por exemplo, a sazonalidade; e por último, a questão da oferta e procura, onde a disponibilidade ou não daquilo que se procura, reflete na oferta, bem como a oferta depende da procura.
3. planejamento de recursos humanos: Consiste no processo decisório a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais. É a arte de antecipar suas necessidades futuras, ou seja,



preparar sua força de trabalho e os talentos humanos necessários para garantir o sucesso organizacional futuro.

4. recrutamento e seleção de pessoal: O recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potenciais para a organização, para que posteriormente na seleção de pessoal, se possa escolher os candidatos mais adequados para as oportunidades oferecidas.
5. descrição e análise de cargos: A descrição de cargos consiste em relacionar as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto que a análise de cargos é uma verificação comparativa dos requisitos necessários ao ocupante. Em outros termos, quais são os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar plenamente o cargo.
6. avaliação de desempenho: É uma sistemática para apreciação do desempenho das pessoas nos cargos que ocupam.
7. remuneração: A remuneração faz parte do pacote de manutenção de recursos humanos nas empresas, onde o nível salarial, remuneração direta, é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas relações da organização com os seus próprios empregados.
8. benefícios: O plano de benefícios de uma empresa também é considerado dentro do pacote de manutenção de recursos humanos, sendo denominado de remuneração indireta, visto que geralmente é aplicado a todos os empregados independente da posição hierárquica.
9. segurança do trabalho: É uma atividade que repercute diretamente sobre a continuidade da produção e sobre o moral dos empregados. É o conjunto de medidas empregadas para prevenir acidentes. Seu empregado é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho.
10. relações trabalhistas: Representam o sistema de relacionamento entre organização, os seus membros e os sindicatos que os representam.
11. treinamento e desenvolvimento: Treinamento é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos

definidos. Enquanto o treinamento se preocupa com o indivíduo, o desenvolvimento procura transformar as organizações mecânicas em orgânicas, através da modificação da cultura organizacional e da compatibilização dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais dos participantes.

12. controle: É a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho, a fim de assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados.
13. responsabilidade social: Trata-se de ações sociais que envolvem positivamente o nome da organização, geralmente promovendo ações na própria comunidade de atuação da empresa e procurando envolver nos projetos o maior número possível de colaboradores.
14. auditoria de recursos humanos: Consiste na análise das políticas e práticas de recursos humanos e a avaliação do seu funcionamento, tanto para correção dos desvios como para melhorias.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo é dedicado a apresentar toda a metodologia utilizada para a realização do estudo referente a gestão de recursos humanos na AES Sul, demonstrando como a pesquisa foi desenvolvida, objetivando respostas a perguntas de pesquisa do trabalho.

No trabalho de pesquisa foram exploradas as mudanças na gestão de recursos humanos ocorridas no período de 1997 a 2004. Do ponto de vista metodológico, o referido estudo pode ser classificado como um estudo de caso singular e de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa se justifica, conforme Richardson (1985), por ser uma forma adequada para compreender a natureza de um fenômeno social.

Godoy (1995) ressalta que a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação em estudo, procurando entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes.

#### **3.1 A Natureza da Pesquisa**

Conforme Triviños (2001), as correntes teóricas, como a fenomenologia, têm uma marcada tendência subjetiva. Outras, ainda, possuem tendência teórica marxista, sendo que nelas a quantidade e a qualidade constituem uma unidade dialética, isto é, que é impossível falar de uma sem referência à outra. Também será possível suspeitar que uma pesquisa, baseada na fenomenologia, privilegiará os aspectos subjetivos, sem esquecer, às vezes, o devido apoio da medida dos fenômenos que enfoca. Na pesquisa qualitativa não existe a preocupação, que é profunda na pesquisa quantitativa, pela delimitação exata de dados. Basicamente, na pesquisa qualitativa não interessa, de

maneira fundamental, quantificar os resultados; e se ela estabelece algum tipo de medida dos fenômenos, essa quantificação do fenômeno é simplesmente considerada como auxiliar dos processos de descrição e de interpretação dos traços que apresenta a informação.

Ainda conforme Triviños (2001), a pesquisa quantitativa não pretende generalizar os resultados que alcança no estudo, apenas pretende obter generalidades, idéias predominantes, tendências que aparecem mais definidas entre as pessoas que participaram no estudo, que podem ser aceitas ou não pelo especialista que desenvolve ou realiza a pesquisa.

Conforme Richardson (1985), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas. Por outro lado, o método qualitativo difere do anterior, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Ainda, de acordo com Richardson (1985), as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objetivo situações complexas ou estritamente particulares.

Sendo assim, após análise dos métodos de pesquisa e trazendo para o objetivo deste estudo, e ainda, por tratar-se de uma situação complexa, estritamente particular, atual e pouco conhecida, optou-se pelo método qualitativo.

### **3.2 Delimitações da Pesquisa**

Conforme Gil, *apud* Santos (2004, p. 57), além de ser extremamente difícil traçar os limites de qualquer fenômeno social, é de alta complexidade a determinação da quantidade de informações necessárias sobre o fenômeno que se pretende estudar. Sendo assim, como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto do estudo e os

dados que se podem obter a seu respeito são infinitos, exigiu-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados seriam suficientes para se chegar à compreensão do fenômeno como um todo.

Desta forma, o presente estudo delimita-se à AES Sul – Distribuidora Gaúcha de Energia S.A., visto que o pesquisador atuou como funcionário de janeiro de 1998 até agosto de 2004 nesta empresa, sendo que na época do ingresso haviam transcorridos apenas três meses da privatização que ocorreu em outubro/1997.

Após pesquisa sobre prováveis documentos que registrassem temas que envolvem o presente estudo, constatou-se da inexistência dos mesmos e passamos para a busca de informações por intermédio de entrevistas com as pessoas que são funcionárias da AES Sul, mas oriundas da C.E.E.E.

Conforme Yin (2001, p. 108 a 115), a entrevista é uma forte fonte de evidências, e uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Porém, pode apresentar alguns pontos fracos como visão tendenciosa, respostas tendenciosas, imprecisões devido a memória fraca do entrevistado e reflexibilidade, ou seja, o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir. Mas por outro lado, Yin (2001) admite os seguintes pontos fortes na entrevista: que enfocam diretamente o tópico do estudo (direcionadas) e que fornecem inferências causais percebidas (perceptivas).

A escolha do método de entrevistas como fonte de evidências pelo autor para realização deste estudo, deu-se mediante um preparo que antecedeu o início do trabalho, bem como ensaio e planejamento claro dos objetivos propostos.

A AES Sul possui 722 funcionários, sendo que apenas 141, ou seja, 19,5% são oriundos da C.E.E.E., visto que o restante já se aposentou, se beneficiou do PDV (Programa de Desligamento Voluntário), pediram demissão por motivos diversos ou ainda foram substituídos. Para oferecer uma amostra significativa ao presente estudo, primeiramente realizamos uma classificação, conforme critérios logo abaixo e

posteriormente sorteamos 29 funcionários da AES Sul e que são oriundos da C.E.E.E., representando 20,57% do universo de pessoas que atuam na empresa e vieram da estatal; e ainda convidamos o presidente do SENERGISUL - (Sindicato dos Assalariados Ativos, Aposentados e Pensionistas nas Empresas Geradoras, ou Transmissoras, ou Distribuidoras, ou afins, de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul, a Assistidos por Fundações de Seguridade Privada Originadas no Setor Elétrico), também oriundo da estatal e pela representatividade pelos seus 40 anos no setor elétrico, totalizando 30 pessoas entrevistadas.

Importante salientar que dentre os 141 colaboradores oriundos da Estatal, foram primeiramente selecionados pelos seguintes critérios:

- que fossem oriundos da Companhia Estadual de Energia Elétrica;
- que tenham mais de 10 anos de serviço na área;
- que exerçam ou já tenham exercido função de liderança.

Após essa primeira seleção, dentre os classificados, foram sorteadas as 29 pessoas que participaram dessa pesquisa. Segue o quadro geral dos participantes:

<b>IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO</b>			
<b>TABULAÇÃO DOS DADOS</b>			
Itens	classificação	nº pessoas	percentual
Posição	Diretor	0	0%
	Líder	5	17%
	Técnico	14	48%
	Administrativo	9	31%
	Operacional	1	3%
Tempo	+ 25 anos	15	52%
	20 a 25 anos	10	34%
	15 a 20 anos	2	7%
	10 a 15 anos	2	7%
	05 a 10 anos	0	0%
	até 5 anos	0	0%
Região	Metropolitana	7	24%
	Vales	2	7%
	Central	7	24%
	Fronteira	0	0%
	Corporativo	13	45%

Ressalta-se que o Diretor Geral não foi entrevistado por não se enquadrar em dois dos três itens determinados para a seleção dos profissionais sorteados para realização das entrevistas, visto que o mesmo não era oriundo da estatal e também não possuía mais de dez anos na área.

Para melhor compreensão, a classificação das regiões é meramente informativa, pois não fez parte dos critérios de classificação, apenas serve para demonstrar que foram entrevistadas pessoas das diversas áreas geográficas da empresa.

A região Metropolitana engloba os municípios de Canoas, Sapucaia, São Leopoldo, Novo Hamburgo e municípios vizinhos.

Da região dos Vales, fazem parte os municípios de Lajeado, Estrela, Venâncio Aires, Santa Cruz do Sul e todos os demais município menores limítrofes.

A região Central é composta pelos municípios de Cachoeira do Sul, Santa Maria, Caçapava do Sul, São Gabriel, Santiago e os município menores que fazem limite.

Já a região da Fronteira, é composta por São Borja, Itaquí, Uruguaiana, Alegrete, Santana do Livramento e municípios vizinhos.

É denominado como Corporativo, o escritório central ou matriz da empresa que fica sediado em Porto Alegre.

### **3.3 Perspectivas e Desenho da Pesquisa**

A grande motivação para a realização deste trabalho foi passar toda a experiência vivida pelo autor que estava inserido nesse processo de transição da privatização e substanciais mudanças na área de recursos humanos, evento que poucos tiveram a oportunidade de participar, possibilitando transformar a teoria em prática através deste estudo.

Considerando o contexto interno e externo da organização, o estudo adotou uma abordagem contextualista, pois reuniu uma série de variáveis que deram forma e significado à gestão de recursos humanos da AES Sul.

Segundo Pettigrew (1987), existem poucos estudos sobre o processo de mudança que se preocupam com o caráter temporal e contextual. Geralmente, o processo de mudança é tratado como episódio simples e desligado de antecedentes ou de eventos que lhe dão forma, significado e substância. O autor ensina que uma pesquisa sobre mudança estratégica organizacional deve ser contextualista e processual em caráter, analisando os episódios ao longo do tempo, relacionando-os com seus antecedentes, ou com outros eventos, para adquirir forma e significado.

No que se refere a estrutura geral da pesquisa (anexo 03), define os passos a serem seguidos dentro da metodologia adotada para o estudo.

Para que se atinja os objetivos propostos, adotou-se a estratégia da pesquisa contextualista. Usou-se a análise longitudinal das mudanças estratégicas, através de um estudo de caso, levando-se em consideração as percepções em relação ao ambiente no período de 1997 a 2004.

### **3.3.1 O Interesse pelo Tema**

O interesse pelo tema recursos humanos já vem desde o início da década de 80, quando o autor ingressou na área de recursos humanos de uma grande empresa e começou a conhecer todas as estratégias utilizáveis nos diversos subsistemas da área.

Após essa experiência inicial, o autor teve a oportunidade de trabalhar nesta área em várias outras empresas, inclusive como consultor, momento em que descobriu que ainda havia muita coisa a ser aprendida.



Mas foi em 1998, com o ingresso na recém privatizada AES Sul, que o autor se deparou com o maior fenômeno na área de recursos humanos até então vivenciado. Foram dois anos atuando diretamente na área de recursos humanos na AES Sul, onde vários fatos aconteceram e deixaram de acontecer, apesar das diversas tentativas de implementação. Neste período, cursou na ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) o curso de MBA - Gestão por Processos, mas foi interrompido com a transferência para Santa Maria, onde iniciou uma nova atividade na área comercial da região central do Estado e posteriormente liderando o Processo de Gestão de Cobrança Corporativo.

Observa-se que o autor teve uma permanência de quatro anos em Santa Maria, tempo suficiente para analisar na região quais os cursos que o mercado oferecia e que poderia dar prosseguimento ao curso interrompido em Porto Alegre na ESPM. Foi quando procurou a UFSM/RS (Universidade Federal de Santa Maria/RS) e descobriu o PPGE (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), que através da Área de Concentração em Gerência de Produção, felizmente em março de 2003 pode dar continuidade aos estudos através do Mestrado na UFSM.

A partir da escolha do curso, o autor foi apresentado pelo atual Engenheiro de Segurança da AES Sul, o Sr. Marco Amaral, ao Prof. Dr. Luiz Carlos Pistóia de Oliveira, os quais foram colegas de aula no passado. O Prof. Dr. Pistóia repassou as orientações iniciais e indicou a Secretaria do PPGE onde poderia colher todas as informações necessárias para ingressar como aluno regular no curso escolhido.

Como não poderia ser diferente, o tema foi recursos humanos, e como orientador foi escolhido o Prof. Dr. Pistóia, que após avaliar a proposta de trabalho, aceitou de imediato.

Cabe salientar que o Prof. Dr. Pistóia se aposentou e o Prof. Dr. Rolando, com muito entusiasmo, deu continuidade a orientação e conclusão da Dissertação.

### **3.4 Coleta e Análise dos Dados**

Para possibilitar que o presente trabalho tivesse seu fenômeno de estudo analisado e descrito de maneira imparcial, o pesquisador se absteve do papel de colega dos entrevistados, devido atuarem na mesma empresa (AES Sul), atentando-se apenas ao papel de pesquisador.

O processo de coleta de dados foi iniciado com ampla revisão literária, logo após prosseguiu-se com um complexo trabalho de compilação, organização e interpretação dos dados.

Como próximos passos, foram realizadas as seleções bibliográficas, definindo-se os aspectos de maior relevância para o estudo em questão, e em seguida foi definida a metodologia de coleta de dados.

A partir da definição da metodologia, partiu-se para análise do ambiente percebido da organização. Neste estudo, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, utilizou-se a técnica da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, sendo que a medida que se desenvolvem as perguntas e respostas, novos fatos podem ser relatados e explorados.

Todas as entrevistas foram marcadas com antecedência, respeitando os trabalhos que cada entrevistado estava envolvido, procurando não prejudicar o andamento dos mesmos, bem como privando pelo horário de expediente da companhia. O entrevistador apresentava-se como formando do curso de Mestrado de Engenharia de Produção da UFSM, em plena fase de busca de informações para o desenvolvimento de uma dissertação, onde cada um dos convidados a participar do trabalho foi cuidadosamente selecionado por sua vivência anterior na estatal, pela experiência na transição (privatização) e pela permanência já há sete anos na AES Sul.

As entrevistas transcorreram nos locais, horários e datas combinados ou desejados pelos entrevistados. Antes de iniciar cada entrevista, o entrevistador relatava os objetivos do trabalho, a necessidade de realizar a entrevista, prestava ainda esclarecimentos das perguntas que seriam abordadas, e também era solicitada a autorização para gravar a entrevista.

Segundo Triviños (1987), a gravação da entrevista é recomendada, ainda que seja cansativa sua transcrição. “Somos partidários disto fundamentalmente por duas razões surgidas de nossa prática como investigadores. A gravação permite contar com todo o material fornecido pelo informante, o que não ocorre seguindo outro meio. Por outro lado, e isto tem dado para nós muitos bons resultados, o mesmo informante pode ajudar a completar, aperfeiçoar e destacar etc. as idéias por ele expostas, caso o fizermos escutar suas próprias palavras gravadas. Suas observações ao conteúdo de sua entrevista e as já feitas pelo pesquisador podem constituir o material inicial para a segunda entrevista e assim sucessivamente”.

A duração de cada entrevista ficou entre 30 e 60 minutos, sendo o tempo de gravação aproximadamente de 40 minutos.

Foram classificados e sorteados para participar da pesquisa 30 colaboradores da AES Sul, oriundos da C.E.E.E. - Companhia Estadual de Energia Elétrica, sendo que apenas um negou-se a participar, alegando que não queria arriscar seu pouco tempo que lhe resta para aposentadoria, pois alegou temer que poderia falar de assuntos que não seriam bem vistos pela Direção da empresa e que a fita com a gravação seria uma prova concreta, e um outro que não gostaria que a entrevista fosse gravada, mas após ampla abordagem e exposição dos objetivos do trabalho, acabou concedendo autorização para a realização da gravação.

Além dos esclarecimentos iniciais do trabalho para cada entrevistado, ainda foram informados que seus nomes não seriam divulgados, preservando a identidade

peçoal, bem como oferecendo maior liberdade para que fossem espontâneos nas suas respostas e colocações sobre os assuntos abordados.

No questionário, abordou-se temas como pontos fracos e fortes e mudanças mais marcantes na gestão de recursos humanos na C.E.E.E. e na AES Sul, o momento da privatização, oportunidades de carreira, motivação e opinião sobre os subsistemas de RH. O questionário-guia utilizado como referencial no momento das entrevistas consta do anexo 01, seguido de breves esclarecimentos sobre cada pergunta referente ao questionário (anexo 02).

Salienta-se que dentre o elenco de pessoas participantes da pesquisa, não houve distinção quanto a cargo, pois todos passaram pela mesma experiência da mudança no processo de transição, sendo utilizados apenas os critérios que fossem oriundos da estatal e com mais de 10 anos de serviço na área.

Depois de transcorridas as entrevistas, investiu-se mais um tempo para retornar às pessoas que nos forneceram respostas obscuras, tornando as colocações mais transparentes. Da mesma forma, houve casos em que os próprios entrevistados nos procuraram para relatar algum assunto que não foi bem explorado por eles em alguma resposta na oportunidade da primeira entrevista.

### **3.4.1 Tipos de Dados Utilizados**

O dados utilizados neste trabalho são oriundos de diversas fontes, sendo coletados por meio de documentos, entrevistas e observações. Dividem-se basicamente em dois grupos distintos:

a. Dados primários : São os dados resultantes da própria pesquisa, descobertos no transcorrer do trabalho, através da pesquisa de campo.

b. Dados secundários: São os dados que resultam da pesquisa bibliográfica, obtidos através de documentos internos da empresa, pesquisa na internet, livros, dissertações, teses, revistas especializadas e artigos atualizados.

### **3.4.2 Coleta de Dados**

Neste estudo, o pesquisador foi um observador atento ao fenômeno estudado. A coleta dos dados foi um processo complexo, não linear, que resultou em um trabalho de compilação, organização e interpretação dos dados. O estudo foi iniciado já na fase exploratória com uma revisão prévia da literatura e com uma busca para definir o problema de pesquisa.

O próximo passo, foi realizar uma revisão bibliográfica detalhada, na qual se procurou definir os aspectos mais importantes a serem considerados no estudo do processo de mudança. Seguindo, definiu-se a metodologia a ser utilizada na coleta dos dados.

Após, fez-se um levantamento exploratório, reuniu-se dados que possibilitaram delinear o ambiente da organização, para posterior comparação com o ambiente percebido.

Logo após, passou-se a principal fonte de informação deste estudo que são as entrevistas, e por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, optou-se por utilizar entrevistas semi-estruturadas.

Na entrevista semi-estruturada, são elaborados questionamentos básicos, que devem estar apoiados em teorias e hipóteses; as respostas dadas a eles oferecem

grande campo de interrogativas, assim novas dúvidas podem surgir. De acordo com o andamento da pesquisa, vão sendo elaborados novos questionamentos.

Este tipo de pesquisa valoriza a presença do investigador e enriquece a investigação, pois oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado tenha grande liberdade e espontaneidade durante a entrevista. Observa-se que o pesquisador, neste estudo, foi externo ao fenômeno estudado. Assim sendo, o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem que haja respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (Triviños, 1997).

### **3.4.3 Análise dos Dados**

A análise e coleta dos dados ocorreram de forma simultânea, constituindo-se em um processo interativo, para identificar categorias conceituais e descobertas emergentes.

Como método para análise dos dados coletados, foram combinados os procedimentos da abordagem da *Direct Research*, proposta por Mintzberg e Mchough (1985) com os da abordagem da *Grounded Theory*, proposta por Glaser e Strauss, *apud* Rosseto (1998).

A *Direct Research* aborda a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico, ou seja, utiliza um modo longitudinal de análise, sendo que possibilita ao pesquisador reconstruir os fatos mesmo depois de eles terem acontecido.

De acordo com Sausen (2002), esse tipo de pesquisa segue as seguintes etapas:

1) *coleta de dados*: procurando identificar não só as ações e as decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos na organização, mas também os eventos importantes e as tendências do ambiente que afetaram, ou afetam, o comportamento organizacional;

2) *inferência dos períodos e estratégias de mudança*: os dados, as decisões e as ações são colocados em ordem cronológica, sempre que possível, observando uma escala comum, sendo analisados para que se possam inferir os padrões e as consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias;

3) *análise intensiva dos períodos de mudança*: interpretando as percepções dos padrões surgidos nos períodos específicos de mudança, a partir dos relatos e das entrevistas com os tomadores de decisão, para identificação das principais mudanças estratégicas;

4) *análise teórica do estudo*: procurando explicar, à luz de referenciais teóricos, tanto as descobertas realizadas em cada período histórico, quanto o estudo completo.

Rosseto (1998) observa que a carência na abordagem de Mintzberg e McHugh (1985), é a pouca importância dada à interpretação dos atores. Assim, para resolver este problema utiliza-se a *Grounded Theory* (Glaser e Strauss, *apud* Rosseto 1998).

De acordo com o referido autor, a *Grounded Theory* (*teoria fundamentada nos dados*) é uma estratégia obtida através de informações analisadas sistematicamente e comparativamente. Essas estratégias são utilizadas para gerar teorias a partir de dois elementos: a linguagem com a qual os atores descrevem os eventos e os significados que são atribuídos pelos atores aos eventos.

Glaser e Strauss, *apud* Rosseto (1998, p. 16), propõem o método analítico de comparação constante, para a análise dos dados qualitativos.

É pertinente ressaltar que a metodologia utilizada neste estudo, reuniu as abordagens da *Direct Research* (Mintzberg e McHugh, 1985) e da *Grounded Theory* (Glaser e Strauss, *apud* Rosseto 1998), e cumpriu as seguintes fases do trabalho:

1) coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas. A coleta e análise dos dados constituíram-se em um processo iterativo, para identificar categorias conceituais;

2) elaboração de uma lista de eventos críticos, considerados relevantes do ponto de vista estratégico, com base nos dados das entrevistas e nas fontes secundárias;

3) definição de períodos e estratégias com base na interpretação do pesquisador e dos pesquisados;

4) análise teórica de cada período estratégico.

### **3.5 Confiabilidade dos Dados Coletados**

Como o assunto abordado na pesquisa em campo foi o mesmo para todos os entrevistados, utilizou-se algumas técnicas para garantir a confiabilidade dos dados coletados, antes de transformá-los em informações. Desta forma, assegurou-se que mesmo que os convidados para as entrevistas trocassem informações com outros que já tivessem realizado a entrevista, mesmo assim as respostas seriam pessoais.

Seguem os procedimentos adotados:

1) checagem das informações obtidas nas entrevistas com os dados secundários obtidos anteriormente;



2) checagem de informações entre os entrevistados, visando identificar incoerências entre os depoimentos;

3) elaboração de novas estratégias para esclarecer assuntos obscuros para o pesquisador, quando surgiram dúvidas, sempre buscando aumentar a confiabilidade dos dados.

### **3.6 Limitações da Pesquisa**

Todas as limitações deste estudo estão ligadas diretamente à natureza da pesquisa, visto que são impostas em termos de escopo e desenho do estudo.

O foco da pesquisa é a mudança na gestão de recursos humanos, portanto toda a revisão literária e demais referências ficam restritas a estes limites.

É importante salientar as características de uma abordagem qualitativa, pois esta não elimina a subjetividade do pesquisador no processo de coleta e interpretação dos dados.

O posicionamento adotado neste estudo foi muito cauteloso, sendo necessário conciliar e reconhecer as dificuldades de identificar as questões subjetivas relativas à perspectiva do pesquisador e separá-las do processo de pesquisa. A maior dificuldade foi por parte dos entrevistados em separar a posição do entrevistador como acadêmico e do entrevistador como colega de trabalho.

Outro fator limitante foi o Código de Ética Interno da AES Sul. Esse Código impede que seus funcionários comuniquem para meios externos quaisquer informações estratégicas da companhia. O resumo deste Código consta do anexo 04.

## **4 UMA ANÁLISE DO AMBIENTE: DO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO ATÉ A ENTRADA DA AES SUL**

### **4.1 O Processo de Privatização do Mercado de Energia Elétrica no Brasil**

Segundo Ferreira (2000), a privatização em andamento no setor elétrico no Brasil e a implementação de um novo modelo para esse setor são parte da transição econômica do Brasil, do modelo de crescimento impulsionado pelo Estado, para o crescimento impulsionado pelo mercado. Também é consistente com a necessidade do setor de serviços públicos de aumentar a produtividade e reduzir os custos através do aumento de eficiência, um objetivo a ser atingido pela economia como um todo para uma integração bem sucedida no mercado global. A privatização do setor elétrico também ajuda a reduzir a dívida do setor público, contribuindo para o ajuste fiscal necessário para a sustentação do crescimento a longo prazo do Brasil.

Do ponto de vista macroeconômico, esses objetivos podem não diferir daqueles de outros países da América Latina ou da Europa que adotaram a privatização. No entanto, certas características singulares do setor elétrico impediram que o país simplesmente copiasse os modelos do setor de serviços públicos bem sucedidos em outros países (FERREIRA, 2000).

Primeiro, as características técnicas do sistema elétrico brasileiro foram impulsionadas pela extensa rede fluvial do país. A conseqüente ênfase do setor elétrico na geração de energia hidrelétrica levou à criação de um modelo centralizado de despacho de carga e um sistema interligado de transmissão.

Segundo, a estrutura acionária no setor elétrico brasileiro era relativamente complicada. Embora o setor de serviços públicos como um todo fosse propriedade pública, o governo federal era proprietário dos ativos de geração e transmissão, enquanto os governos estaduais eram proprietários das empresas de distribuição, bem

como de algumas empresas de serviços públicos com integração vertical. Além disso, muitas das empresas de serviços públicos estatais sofriam excessiva alavancagem. Tanto a situação acionária como a da dívida constituíam entraves à implementação da privatização do setor como um todo.

Terceiro, atualmente há necessidade de grandes investimentos em ativos de nova geração resultante do aumento na demanda de energia elétrica, especialmente de residências, ainda não suprida com investimentos adequados na geração de energia elétrica nos últimos 10 anos, devido à falta de financiamento (FERREIRA, 2000).

A real reestruturação e privatização do setor elétrico só ocorreram efetivamente após a posse do presidente Fernando Henrique Cardoso em 1995. Nesse mesmo ano o Congresso aprovou a Lei Geral de Concessões (oficialmente Lei n.º 8.987), que fornecia as regras gerais para a licitação das concessões em vários segmentos de infraestrutura, incluindo o setor elétrico. Os direitos e obrigações das concessionárias foram estabelecidos, e a necessidade de um sistema tarifário e regulador, que garantisse o “equilíbrio econômico e financeiro” da concessão foi reconhecida (FERREIRA, 2000).

No início de 1996, a Eletrobrás contratou a firma americana de consultoria Coopers & Lybrand, através de licitação, para projetar um novo modelo para o setor elétrico no Brasil. Porém, isso não impediu que o governo federal e alguns governos estaduais começassem a privatizar as empresas de distribuição por conta própria. No entanto, um novo modelo era crucial para a privatização de ativos de geração de energia elétrica, bem como a criação do ambiente adequado para a estimulação de novos projetos privados da geração. O desafio para a Coopers & Lybrand foi a criação de um modelo descentralizado e funcional que fosse efetivo, mesmo se alguns participantes do setor não levassem a cabo as suas privatizações (FERREIRA, 2000).

A Coopers & Lybrand apresentou o seu relatório em meados de 1997. As suas principais recomendações foram a criação de um mercado atacadista de eletricidade (MAE), o estabelecimento de “contratos iniciais” para criar uma fase de transição para o

mercado de energia elétrica competitivo, o desmembramento dos ativos de transmissão e a criação de um Operador Independente do Sistema (OIS) para administrar o sistema interligado e a organização das atividades financeiras e de planejamento neste novo cenário.

A implementação de um modelo competitivo no setor elétrico também demandou uma mudança no ambiente regulatório. No final de 1996, a Lei n.º 9.427/96 criou a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) (FERREIRA, 2000).

A criação da ANEEL representa um marco na reforma regulatória do setor elétrico brasileiro, tendo em vista a tradição de regulação implícita das empresas de energia elétrica exercida pelo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), órgão subordinado ao Ministério de Minas e Energia (Revista do BNDES, 1999).

Deve-se acrescentar que durante todo esse período não foi exercida qualquer forma efetiva de regulação social sobre as empresas. A razão disso é o natural desinteresse do Estado em se autofiscalizar, tendo em vista que as empresas estavam sob seu controle acionário e não havia mecanismos sociais de controle sobre essas empresas. Como exemplo podem ser citados os graves problemas ambientais surgidos ao longo das obras nos anos 80 e, também a falta de mecanismos pelos quais os consumidores pudessem reclamar seus direitos, considerando, inclusive, que o Código de Defesa do Consumidor somente foi promulgado em 1990 (Revista do BNDES, 1999).

A criação da ANEEL objetivou preencher a carência de um órgão setorial com autonomia para a execução do processo regulatório e para a arbitragem dos conflitos dele decorrentes, fruto dos distintos interesses entre poder concedente (governo), empresas (prestadoras de serviços) e consumidores (Revista do BNDES, 1999).

Com o intuito de reordenar a posição do Estado na economia em 1990, o Governo instituiu, através da Lei nº 8.031/90, superada pela Lei nº 9.491/97, o Programa Nacional de Desestatização, no qual certas empresas exploradas pelo setor público, incluindo aquelas do setor de energia, seriam transferidas à iniciativa privada. Entretanto, as atividades de transmissão, a princípio, permanecerão sob controle do setor público (Documento interno da empresa, 2001).

No que se refere ao segmento da geração, um dos principais instrumentos adotados tem sido o estímulo à entrada de novos agentes, por meio de duas alterações regulatórias no recém-criado regime para remodelar as relações econômicas no setor; nos critérios de licitação para a construção de novas plantas e no status dos operadores de plantas de geração a ser privatizada.

Com o objetivo de garantir o funcionamento “neutro” do sistema de transmissão, evitando a possibilidade de práticas discriminatórias dos proprietários e, ao mesmo tempo, viabilizando o funcionamento cooperado do sistema, o governo criou a figura do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS). Essa entidade privada é composta por representantes dos diversos agentes do setor, dos consumidores e do poder concedente e tem a responsabilidade de controle operacional direto de todos os ativos que compõem a rede básica de transporte de energia elétrica, sejam eles de propriedade das empresas de geração, transmissão ou distribuição (Revista do BNDES, 1999).

No que diz respeito à comercialização de energia elétrica, a Lei nº 9.648/98 estabeleceu a imediata entrada em vigor da liberdade de escolha do fornecimento de energia para os consumidores com carga igual ou superior a 10 MW e que sejam atendidos em tensão igual ou superior a 69KV. Essa energia começou a ser comercializada no Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE), por meio de contratos financeiros.

O MAE foi criado pela Lei n.º 9.648/98 e sua função é a de intermediar todas as transações de compra e venda de energia elétrica de cada um dos sistemas elétricos interligados (Revista do BNDES, 1999).

A proposta de modelagem de privatização do setor elétrico adotou uma estratégia gradualista, visando, de forma concomitante, reduzir a dívida pública, melhorar a eficiência produtiva e resgatar a capacidade de investimento das empresas. O governo priorizou a venda das empresas do segmento de distribuição por entender que dificilmente conseguiria atrair interessados para os ativos de geração, caso não houvesse a perspectiva de um mercado atacadista privado de energia (Revista do BNDES, 1999).

Dessa forma, além de privatizar as distribuidoras federais, o governo procurou estimular a venda de distribuidoras estaduais criando o Programa de Estímulo às Privatizações Estaduais (PEPE), pelo qual o BNDES antecipava recursos financeiros aos estados por conta do que seria obtido nos leilões, após a aprovação do plano de privatizações pelas assembleias legislativas estaduais. Como resultado desses estímulos, até junho de 1999 cerca de 62% do mercado nacional de distribuição já tinham sido transferidos para a iniciativa privada, com participação expressiva de grupos norte-americanos e europeus (Revista do BNDES, 1999).

## **4.2 A AES Corporation**

No mundo atual, o acesso à tecnologia e, principalmente, aos serviços de energia elétrica é imprescindível para o desenvolvimento da sociedade e do indivíduo. A AES foi fundada em 01 de outubro de 1981 por Roger Sant e Dennis Bakke, com sede em Arlington, na Virgínia, nos Estados Unidos e que está presente em vinte e oito países e opera em cinco continentes. Possui seus negócios distribuídos da seguinte

forma: 24% na América do Norte, 18% na América Central, 34% na América do Sul, 19% na Europa e África e 5% na Ásia (Site da AES Corporation, 2003).

A empresa ingressou no mercado internacional em 1993, tendo como destaque o ingresso na Argentina, através de San Nicolas e o ingresso no mercado chinês (Site da AES Corporation, 2003).

Em 1997 participou e adquiriu em leilão a Companhia Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica (ex C.E.E.E.), no Rio Grande do Sul, passando a chamar-se AES Sul – Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. Também em 1997 a AES Sul Uruguaiana foi vencedora do projeto de construção de uma usina de 600 MW situada no município de Uruguaiana/RS.

Em 1998, adquiriu participação na Eletropaulo/Metropolitana, através da Light, atende atualmente cerca de 14 milhões de pessoas em São Paulo.

Como uma empresa global, tem suas atividades distribuídas entre a geração e transmissão de energia. A empresa possui 119 geradoras e 17 distribuidoras de energia elétrica (Site da AES Corporation, 2003). Atualmente é a maior empresa no mundo de produção de energia, tendo como principal objetivo, distribuir eletricidade com segurança para suprir as necessidades globais.

A AES emprega no mundo cerca de 60.000 (sessenta mil) pessoas, sendo 10.900 (dez mil e novecentos) pessoas de negócios, com um capital avaliado de US\$ 21 bilhões.

A gestão da AES Corporation é toda calcada em princípios e valores e focada na missão de servir aos clientes, não havendo grandes diferenças entre as empresas do grupo (Site da AES Corporation, 2003).

### 4.3 A Entrada da AES Corporation no Brasil

Muitas empresas estrangeiras viram a privatização como uma oportunidade de penetrar no mercado brasileiro e a AES era uma delas. A empresa ingressou no país utilizando duas estratégias de internacionalização; no Rio Grande do Sul através de investimento direto e no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais através de alianças estratégicas internacionais e teve como estratégia competitiva a diferenciação. Seu ingresso no Brasil ocorreu após os processos de privatizações no setor elétrico através das seguintes empresas:

Em 1995 e início de 1996, o governo federal privatizou com sucesso suas duas empresas de distribuição (Escelsa e Light). A empresa Light foi privatizada em 21 de maio de 1996, tendo um valor de US\$ 4.395 milhões e sendo adquirida pelo grupo EDF (França), AES e Houston (Estados Unidos). Estas foram as primeiras empresas de distribuição a serem privatizadas pertencentes ao governo federal (FERREIRA, 2000).

Quanto às empresas pertencentes aos governos estaduais, um aspecto importante é que estes eram proprietários das quatro maiores empresas com integração vertical: Cesp, Cemig, Copel e CEEE, que pertenciam aos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul, respectivamente. Essas empresas eram não somente responsáveis por 34,70% da capacidade total de geração em 1995, mas também tinham ativos de transmissão em locais estratégicos nas regiões industrializadas mais importantes do Brasil (FERREIRA, 2000).

São Paulo foi o primeiro estado a anunciar sua decisão de reestruturar e privatizar seu setor elétrico. A reestruturação incluía suas três empresas: Cesp, sua subsidiária CPFL e a Eletropaulo.

A privatização foi amplamente considerada como a única saída viável, tanto para as empresas em dificuldades financeiras como para o governo estadual. A Eletropaulo



foi dividida em quatro diferentes empresas, sendo que em 15 de abril de 1998 o grupo formado por EDF, AES e Houston adquiriu uma das divisões da Eletropaulo, chamada de Eletropaulo Metropolitana, ao preço de US\$ 5.960 milhões (FERREIRA, 2000).

Em Minas Gerais, em lugar de privatizar, o Estado decidiu criar uma parceria estratégica com uma empresa estrangeira. Em maio de 1997, um consórcio formado pela Southern Energy Internacional, AES e fundos de pensão locais adquiriram 33% das ações com direito a voto da Cemig.

O Estado do Rio Grande do Sul também implementou um programa de reestruturação de sua única empresa de energia elétrica, a CEEE. A CEEE foi dividida em seis empresas, sendo que em 01 de outubro de 1997 a AES adquiriu a CEEE Centro Oeste, ao preço de US\$ 1.510 milhões (FERREIRA, 2000).

#### **4.4 A AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.**

A AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. tem origem na privatização parcial da Companhia Estadual de Energia Elétrica, ocorrida em outubro de 1997, e atua nos segmentos de distribuição e comercialização de energia elétrica e também, através de sua subsidiária AES Florestal Ltda., na fabricação de cruzetas, postes e estruturas de madeira para linhas de subtransmissão e distribuição (RELATÓRIO ANUAL, AES Sul, 2001).

A empresa está presente na região centro-oeste do Estado, atuando com 722 funcionários próprios, através dos Times de Serviços ou de Processos que atuam com responsabilidades compartilhadas, atendendo aproximadamente 970.000 (novecentos e setenta mil) clientes, num total de 116 municípios, com uma área total de 99.512 km<sup>2</sup>, tendo um total de 3,3 milhões de pessoas beneficiadas.

Do total da eletricidade fornecida pela AES Sul, o setor industrial representa 49%, sendo que os setores residenciais e rurais representam 22% e 11%, respectivamente. Os 18% restantes são representados pelos consumidores do setor comercial e público (Documento interno da empresa, 2001).

A gestão da AES Sul está voltada ao incentivo da efetiva participação dos colaboradores nas decisões, onde cada pessoa é responsável e atua orientada segundo os valores: Justiça, Integridade, Responsabilidade Social e Fun. A empresa visa aderir a estes princípios não como um meio de atingir o sucesso econômico, mas porque a prática dessa filosofia vale a pena por si só. Contudo, se a empresa perceber algum conflito entre os valores e o lucro, a AES tentará praticar seus valores mesmo que por isso o seu resultado seja afetado e oportunidades sejam perdidas. Isto somente se torna possível através de uma estrutura hierárquica muito reduzida, que facilita o fluxo de informações em todos os níveis e direções. Este gerenciamento valoriza as pessoas acima de tudo, permitindo um ambiente de trabalho onde elas são únicas, criativas, capazes de aprender e de decidir. Neste ambiente que privilegia a capacidade criativa do corpo funcional todos são pessoas de negócio, que compartilham conhecimentos, informações e responsabilidades. A consequência deste gerenciamento é um serviço prestado com qualidade, confiabilidade e segurança (RELATÓRIO ANUAL, AES Sul, 2001).

A AES Sul tem grandes expectativas em relação aos seus funcionários, ele têm que abraçar os valores da empresa, ter responsabilidade integral acerca de importantes decisões e ter o desejo e a habilidade para tornarem-se pessoas de negócios polivalentes.

O sistema começa com o abandono da hierarquia, ela é evitada como uma praga, porque quanto mais autoridade existe, mais difícil fica de se tomar uma decisão por si só.

Cada Time tem responsabilidade por sua área, em termos de operação e desempenho. Esta é a diferença da maioria das indústrias do mundo. A AES Sul quer pessoas para tomar conta e manter as coisas funcionando como em sua casa.

#### **4.4.1 Presença do Cliente da AES Sul**

O trabalho da AES Sul exige a presença do cliente, uma vez que o serviço é prestado diretamente para ele. No momento em que o cliente solicita algum tipo de serviço, a empresa empenha-se o máximo para satisfazer suas necessidades da melhor forma possível em um tempo admissível.

Como o cliente deve estar presente na hora em que o serviço é executado, a interação entre prestador de serviço e cliente é uma característica especial dada a importância da satisfação do cliente, e por este motivo, a empresa procura investir na “Gestão da Qualidade em Atendimento”.

#### **4.4.2 Necessidades do Empregado da AES Sul**

A AES Sul acredita que quando você paga a alguém um salário e os torna vantajosos através de bônus e ações, é a mesma coisa que dizer que as expectativas com relação às pessoas não são diferentes das que se tem com os líderes.

Com isso, a empresa espera que cada um dos seus empregados traga todo o seu potencial cerebral e da alma, toda a sua pessoa, para o desempenho das atividades na AES Sul. Na verdade, a empresa está confirmando que todas as pessoas são parte da organização e que todos têm o mesmo valor.

A empresa não funciona com uma noção tradicional de que sua existência primeiro é para oferecer benefícios aos acionistas. Eles são uma parte importante e integrante da empresa, mas não são os mais importantes. Existem muitos outros acionistas: as pessoas da empresa, os clientes, as comunidades em que a empresa está presente, fornecedores, governos locais e outros.

#### 4.4.3 Características dos Serviços da AES Sul

Os serviços prestados pela AES Sul têm quatro características:

1. Os serviços são **intangíveis**, pois eles não podem ser sentidos, cheirados ou provados antes de serem contratados. As pessoas só vão saber se ele é bom ou não depois de o terem contratado. Para tornar o intangível em bem tangível, a empresa procura administrar as evidências como o ambiente físico (lojas de atendimento ao cliente), pessoas competentes altamente capacitadas com poder de decisão, o que dá mais agilidade aos processos. Os equipamentos são de última geração, a empresa tem o que há de melhor, desde uma linha 0800 para atender o cliente 24 horas por dia.
2. **Inseparabilidade**: em um modo geral os serviços prestados pela empresa são produzidos e consumidos simultaneamente (no momento que o cliente recebe a energia elétrica ele consome). Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele.
3. **Variabilidade**: Esta característica se dá pelo fato de que os serviços dependem de quem os fornece, onde e quando são fornecidos, por isso eles são altamente variáveis (Ex. a empresa dividida em vários Times, e cada

Time tem sua forma particular de prestar o serviço principal, fornecer energia elétrica e os outros serviços associados).

4. **Perecibilidade:** A energia elétrica é um bem que não pode ser estocado. Devido a esta característica podemos ter alguns problemas quanto à demanda, como por exemplo nos horários de pico (13 horas para indústrias e das 18 as 21 horas para residências) que há um consumo excessivo e o sistema de geração fica sobrecarregado. Quando há um excesso de energia elétrica passando pela rede, o transformador tem um sistema de segurança que imediatamente é acionado e isso ocasiona os conhecidos blecautes, quando o sistema está instável também é normal ocorrer às quedas de luz, o que muitas vezes podem acarretar problemas para os aparelhos, pois quando a energia é restabelecida pode haver alguma queima.

#### 4.4.4 Visão Estratégica da AES Sul

A AES Sul tem um ecossistema de “*empowerment*”. A empresa acredita que é a única que ainda gerencia suas atividades desta forma, acredita também que o mundo pode trabalhar se as pessoas tiverem “*poder*”, porém isso requer muito tempo e comprometimento, porque não é nada fácil desistir do poder e voltar ao velho modo de fazer as coisas.

“As pessoas pensam que o *empowerment* é algo como “*você pode fazer tudo*”, ou algo assim. Que cada um sob o efeito do *empowerment*, faz o que bem entender. Mas as pessoas no sistema da AES são mais responsáveis que isso, e talvez ainda mais do que em muitas típicas empresas tradicionais hierarquizadas. A maior dificuldade de qualquer organização, incluindo a própria AES Sul, é fazer com que seus líderes abandonem o poder para tomar uma decisão de livre e espontânea vontade” (palavras do fundador Dennis Bakke. Documento interno. AES Sul , mar, 2001).

Para manter este ecossistema na empresa, é preciso que se contrate a pessoa certa. Ainda que seja bem difícil. Porque as engrenagens da empresa estão fortemente acopladas com os princípios que se torna essencial a cada um dos funcionários, novo ou velho. Sendo assim, o processo de entrevistas de seleção, amplamente conduzido pelos líderes, é extenso e exaustivo, focado no encaixe cultural. Somente quando o candidato parece ter o jeito AES é que suas especializações técnicas serão avaliadas.

A imagem da empresa também evolui conforme o ecossistema, isto é, trabalhando de forma correta e coerente com a filosofia. Existem poucos segredos na empresa. Até mesmo detalhes de decisão de uma potencial aquisição são compartilhados, os prêmios, todas as informações financeiras e de mercado são amplamente divulgadas entre seus colaboradores.

Quanto ao gerenciamento da qualidade dos serviços, a empresa procura ganhar com a execução de um serviço de qualidade dentro dos padrões de excelência da empresa. Para vender serviços, a AES Sul leva em consideração as reações percebidas do cliente como: necessidades individuais de momento ou a longo prazo, experiências passadas com outras prestadoras do mesmo serviço e entendimento do cliente quanto aos limites dos serviços oferecidos.

Resumindo, a AES Sul tem como principais estratégias de atendimento as seguintes variáveis:

- Confiabilidade dos serviços;
- Comunicação pró-ativa;
- Sinceridade e franqueza;
- Conhecimento dos processos;
- Atenção aos pequenos detalhes.

## 5 ANÁLISES DA PESQUISA

Para proporcionar uma visão mais ampla do ambiente do presente estudo, apresenta-se neste capítulo uma comparação entre a gestão de recursos humanos da C.E.E.E. de 1979 até 1997 e da AES Sul de 1997 até 2004, objetivando analisar os principais eventos críticos ocorridos no período compreendido e a conseqüente identificação dos períodos estratégicos. A pesquisa aborda o ambiente da gestão de recursos humanos desde 1979, justamente porque neste ano foi eleito o primeiro Diretor de Pessoal da C.E.E.E., sendo ele representante dos funcionários.

### 5.1 Comparativo da Gestão de Recursos Humanos Antes e Depois da Privatização

Visando subsidiar a análise dos principais eventos críticos e os relativos períodos estratégicos, foram comparados vários itens compreendidos na gestão de recursos humanos antes e depois da privatização, conforme a baixo (quadro 01):

QUADRO 01 - Comparativo da Gestão de Recursos Humanos antes e depois da privatização:

ITENS DE COMPARAÇÃO	PRIVATIZAÇÃO	
	ANTES	DEPOIS
Análise do ambiente de recursos humanos	Inexistente	Inexistente
Análise de mercado de recursos humanos (oferta e demanda).	Inexistente	Inexistente
Planejamento de RH	Inexistente	Existente

Recrutamento e seleção	Concurso público	Existente
Descrição e análise de cargos	Existente	Inexistente
Avaliação de desempenho	Existente	Inexistente
Remuneração	Plano de carreira definido	Programa de participação nos resultados.
Benefícios	O mais evidente é a assistência médica.	O mais evidente é a assistência médica.
Segurança do trabalho	Existente.	Existente.
Relações trabalhistas	Dependência do Sindicato.	Diminuição da dependência do Sindicato.
Estabilidade de emprego	Existente (Público).	Inexistente (Privado).
Treinamento e desenvolvimento	Existente.	Foco para os sistemas de gestão.
Controle e acompanhamento da gestão de recursos humanos	Departamentalizado e com estrutura formal para a gestão	Setorial, sem estrutura formal.
Responsabilidade social	Apenas ações corporativas, sem envolvimento dos funcionários.	Além de ações corporativas, existe muito envolvimento dos funcionários.
Auditoria de Recursos Humanos	Inexistente	Inexistente

Fonte: Informações prestadas por funcionários da C.E.E.E. e AES Sul que atuam na área de recursos humanos das empresas reforçadas pelos entrevistados no trabalho de pesquisa.

Os conceitos aqui trabalhados estão de acordo com àqueles já abordados no item 2.4 – A Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil - O Papel da Gestão de Recursos Humanos.



A seguir, no quadro 02, enfatizou-se as principais mudanças ocorridas desde 1979 na companhia estatal e na empresa privada.

## **5.2 As Principais Mudanças na Gestão de Recursos Humanos na C.E.E.E. e na AES Sul**

Para melhor compreensão do estudo das mudanças na gestão de recursos humanos na transição da C.E.E.E. para a AES Sul, foram identificados os principais eventos críticos desde 1979, data em que houve a eleição do primeiro Diretor de Pessoal da C.E.E.E., sendo esse representante dos funcionários.

De acordo com informações coletadas da Revista do SENERGISUL, material cedido pelo Sindicato, e confirmação dos fatos junto aos colaboradores da empresa, constata-se um conjunto de decisões tomadas até a privatização, sendo que grande parte delas através das mobilizações lideradas pelo Sindicato, tais como as greves por maiores salários, programa de aposentadoria antecipada e eleição do Presidente do Sindicato da categoria (SENERGISUL) como Deputado Estadual.

Somente a partir da privatização, ou seja, momento em que a AES Sul adquiriu a Companhia de Distribuição Centro-Oeste, é que inicia-se a retração da força sindical. Tal análise dá-se mediante o advento de que os funcionários não contam mais com a estabilidade, pois se tratando de empresa privada, deixou de prevalecer tal benefício. Para reforçar essa idéia, vale salientar que é prática do Grupo AES ser transparente com seus colaboradores. Sendo assim, todos os colaboradores conhecem a realidade da empresa, desde seus projetos e investimentos, até sua posição financeira como um todo. Após a implantação do PPR (Plano de Participação nos Resultados) em 2000, os colaboradores tornaram-se ainda mais motivados com essa forma de administrar, pois todos estão habilitados a serem acionistas da empresa, bem como retirar seus dividendos até duas vezes por ano, representando até 2,2 salários nominais por ano.

QUADRO 02 – Eventos críticos do processo de mudanças na gestão de Recursos Humanos na C.E.E.E. e na AES Sul.

<b>Ano</b>	<b>Evento Crítico</b>
1979	Eleição do 1º Dir. de Pessoal da C.E.E.E. (representante dos funcionários).
1980	Primeiro Acordo Coletivo entre SENERGISUL e C.E.E.E.
1985	Início do Projeto Quadro de Carreira; implantação do Projeto de Adicional de Periculosidade e greve por salários (conquista de 133,9%).
1986	O Presidente do SENERGISUL, Sr. Antônio de Pádua Barbedo é eleito por três vezes consecutivas Deputado Estadual: Em 1986, 1990 e 1994.
1988	Greve por reposição salarial de 26,06% (Plano Bresser).
1989	Paralisação de 72 horas, pelos 33,06% do Plano Verão.
1991	Implantação do Projeto Quadro de Carreira, iniciado em 1985; greve de 13 dias pela reposição de 100% do INPC.
1996	Projeto do Governo Britto aprova a divisão da C.E.E.E. (privatização).
1997	Leilão das novas empresas de distribuição de energia elétrica, chamadas de Centro-Oeste e Norte-Nordeste; Programa de Aposentadoria Antecipada para quase quatro mil eletricitários; Em outubro a AES Sul adquire em leilão a Companhia Centro-Oeste; A empresa atua com uma estrutura formal de Recursos Humanos.
1998	Destituída a estrutura formal de Recursos Humanos e todo o processo de Folha de Pagamento é terceirizado.
1999	A gestão de pessoas fica sob responsabilidade dos Líderes/Gerentes de Unidades ou Processos; Lançado um atrativo PDV (Programa de Desligamento Voluntário).
2000	Implantação do PPR (Plano de Participação nos Resultados)
2001	Uniformização do sistema de pagamento de Horas Extras por antecipação.
2003	Alterado o CEO da AES Corporation (mudança na estrutura organizacional)
2004	Contratação de um profissional de Recursos Humanos. Inicia-se as políticas de RH.

Fonte: Revista do SENERGISUL e informações coletadas nas entrevistas.

### 5.3 Períodos Estratégicos do Processo de Mudanças na Gestão de Recursos Humanos

Tomando-se como base o Quadro 02, entre 1979 e 2004, foram definidos quatro períodos estratégicos do processo de mudança na área de recursos humanos (quadro 03). Estes períodos estabeleceram um padrão de comportamento estratégico, sendo identificados utilizando-se como referencial a fundamentação teórica que norteia esta pesquisa. Além disso, essa divisão temporal foi adotada tendo em vista as realidades distintas no decorrer de cada período, devido a mudanças significativas nos ambientes de ação direta e indireta no final de cada um deles.

QUADRO 03 – Períodos estratégicos do processo de mudanças na gestão de Recursos Humanos.

<b>Anos</b>	<b>Descrição dos processos de mudança</b>
1979 a 1991	Expansivo crescimento da força sindical aliada a uma gestão desfocada na estatal e marcante presença de benefícios político-partidários.
1996 a 1997	Processo de privatização
1998 a 2001	Fim da estrutura de recursos humanos na AES Sul, ficando a gestão sob responsabilidade dos Líderes da empresa. Implantação do PPR e firma-se acordo para eliminar o pagamento de horas extras.
2003 a 2004	Mudança de administração na AES Corporation e início de uma nova era na gestão de recursos humanos na AES Sul.

Fonte: Sistematização das informações coletadas pelo autor (2004).

#### **5.4 Descrição e Análise dos Eventos Críticos e dos Períodos Estratégicos do Processo de Mudanças na Gestão de Recursos Humanos**

Antes mesmo de passarmos a descrever e analisar os eventos críticos e os períodos estratégicos de mudanças na gestão de recursos humanos do presente estudo faz-se necessário discorrer sobre algumas conquistas da categoria dos eletricitários desde 1958, as quais foram vitais para reforçar o comprometimento entre os servidores na busca de seus ideais.

A permanente comunicação com a categoria eletricitária sempre foi uma das propostas do SENERGISUL. Em 1958 foi criado o jornal FAÍSCA, primeiro veículo de comunicação com seus associados. Esse jornal cumpriu seu papel junto à classe eletricitária até 1964, quando o Sindicato foi fechado, temporariamente, pelo governo militar. Com a eleição, em novembro de 1984, de Antônio de Pádua Barbedo como o novo presidente do Sindicato, a entidade volta a publicar seu jornal, com o nome de O ELETRICITÁRIO, e o boletim LIGAÇÃO DIRETA. Em 1999 foi criada a REVISTA LIGAÇÃO DIRETA.

Em 1959, quando o Governo do Estado encampou a CEERG (Companhia de Energia Elétrica Rio-Grandense), o Sindicato não só alcançou um antigo objetivo como também viu-se a lutar por sua continuidade, pois havia uma proibição legal que não permitia o acesso de sindicatos em empresas do Estado. Após 53 dias de greve, a encampação foi anunciada em 4 de fevereiro de 1961, outra data que faz parte do movimento sindical do SENERGISUL e do Rio Grande do Sul.

## **Período Estratégico 1: Expansivo crescimento da força sindical aliada a uma gestão desfocada na estatal e marcante presença de benefícios político-partidários (1979 a 1991)**

Entre o período de 1979 a 1991, houveram sete eventos críticos importantes a serem lembrados, a eleição do primeiro Diretor de Pessoal da C.E.E.E. (representante dos funcionários), o primeiro Acordo Coletivo entre SENERGISUL e C.E.E.E., o início do Projeto do Plano de Carreira e implantação do Projeto de Adicional de Periculosidade, seguido de greve por reajuste nos salários, o presidente do SENERGISUL é eleito por três vezes consecutivas Deputado Estadual, mais uma greve por reposição salarial - Plano Bresser, outra paralisação contestando reajuste do Plano Verão e por fim a implantação do Projeto Quadro de Carreira, seguido por mais uma greve por reposição de 100% do INPC (Índice Nacional de Preço ao Consumidor).

Dessa forma, o período foi caracterizado pelo crescimento da força sindical representante dos eletricitários, e ainda, de acordo com o resultado das entrevistas, pela gestão desfocada na estatal, com marcante presença de benefícios político-partidários, conforme será comentado abaixo, através da análise individual e estratégias de cada evento crítico enumerado.

### **Descrição e análise do evento crítico 1:**

**Eleição do 1º Diretor de Pessoal da C.E.E.E. (representante dos funcionários (1979)).**

O SENERGISUL marcou de forma positiva a relação Sindicato-Empresa, a partir da eleição do Diretor de Pessoal da C.E.E.E., 1979. Foi eleito Antônio de Pádua Barbedo que, entre suas primeiras metas na direção da empresa, estabeleceu a implantação do sistema de negociação direta entre o Sindicato e a C.E.E.E., ainda em

1979, quando a aplicação dos famosos “um mil cruzeiros”, linearmente, significou reajustes de até 92% aos menores salários. Fato esse que veio a fortalecer a imagem do Sr. Antônio Barbedo perante toda a categoria eletricitária.

### **Descrição e análise do evento crítico 2:**

#### **Primeiro Acordo Coletivo entre SENERGISUL e C.E.E.E. (1980).**

Em 1980 o Sindicato era presidido por Rubens Pereira Fernandes, e o primeiro Acordo Coletivo de Trabalho, entre SENERGISUL e a C.E.E.E., foi assinado em 2 de setembro de 1980, iniciando o maior ciclo de conquistas dos eletricitários gaúchos e brasileiros naquele ano, com a implementação do benefício “Gratificação de Após Férias” a cerca de oito mil celetistas.

A Gratificação de Após Férias assegurava ao funcionário no retorno de suas férias anuais, o recebimento de mais um salário, visando que o mesmo retornasse à suas atividades sem nenhuma preocupação com dívidas ou qualquer dificuldade financeira que viesse a atrapalhar as atividades normais.

### **Descrição e análise do evento crítico 3:**

#### **Início do Projeto do Plano de Carreira; implantação do Projeto de Adicional de Periculosidade e greve por salários com conquista de 133,9% (1985).**

O Projeto Quadro de Carreira na C.E.E.E. se constituiu num dos mais antigos sonhos da categoria dos eletricitários e um dos maiores objetivos do Sindicato. Foram investidos muitos anos de estudos e negociações, até que a matéria entrou como cláusula de Acordo Coletivo. Em 1985 foi formada uma comissão integrada por

representantes da C.E.E.E. e SENERGISUL, sendo estes responsáveis pela elaboração de um projeto que só foi implantado em 1991.

Foi durante uma visita a Expointer, em agosto de 1985, que o presidente do SENERGISUL Sr. Antônio de Pádua Barbedo, entregou pessoalmente, ao então presidente da República Sr. José Sarney, um pedido formal, acompanhado por completa documentação comprovando o trabalho dos eletricitários em “*permanente risco*”, para aprovação do Projeto do Adicional de Periculosidade aos Eletricitários Brasileiros. Dias depois o Projeto foi sancionado, levando mais este benefício a milhares de eletricitários gaúchos.

Também foi em 1985, como resultado de uma mobilização em todo o Estado e que culminou em “greves pipoca”, em agosto de 1985, através do Sindicato, a categoria obteve uma reposição salarial recorde de 133,9%, incluindo a incorporação do adiantamento de 30% concedido em maio daquele ano. Conforme declarações do presidente do SENERGISUL Antônio de Pádua Barbedo, o reajuste foi bem acima do INPC de agosto, fixado em 76,4% e todo o empenho foi para recuperar o poder de compra dos salários, fato que marcou a categoria, pois estes 133,9% foi o maior reajuste salarial na história dos eletricitários gaúchos.

#### **Descrição e análise do evento crítico 4:**

**O Presidente do SENERGISUL, Sr. Antônio de Pádua Barbedo é eleito por três vezes consecutivas Deputado Estadual: em 1986, 1990 e 1994.**

Fato inédito e histórico no meio sindical. Antônio de Pádua Barbedo foi eleito Deputado Estadual por três vezes consecutivas: em 1986, 1990 e 1994. Foi uma das maiores demonstrações de unidade dos eletricitários gaúchos, pois acreditaram e apostaram na importância da ocupação dos espaços oferecidos pela sociedade e na força da representação. Durante 12 anos, os eletricitários tiveram no parlamento

gaúcho um guardião dos seus interesses, bem como um defensor da C.E.E.E. como empresa pública.

#### **Descrição e análise do evento crítico 5:**

##### **Greve por reposição salarial de 26,06% - Plano Bresser (1988).**

Justiça manda pagar os 26,06%.

Tudo começou com o descumprimento por parte da C.E.E.E. do Acordo Coletivo de Trabalho de 1987/88, que previa reposição salarial de 26,06%, referente à inflação de julho de 1987, não reconhecida na época pelo Governo Federal, e que, segundo o ministro Bresser Pereira, “o gato comeu”.

Os eletricitários fazem paralisação em abril de 1988 em todo o Estado do Rio Grande do Sul. Em julho do mesmo ano, a Justiça reconhece o direito da categoria e condena a C.E.E.E. a pagar a cláusula que previa a reposição de 26,06% desde 01.08.1987. A Justiça também deu ganho de causa aos funcionários da Eletrocar, através de ação ajuizada pelo SENERGISUL, para a recuperação dos 26,06%.

#### **Descrição e análise do evento crítico 6:**

##### **Paralisação de 72 horas, pelos 33,06% do Plano Verão (1989).**

Os eletricitários gaúchos realizam um dos seus maiores movimentos em março de 1989. Exigem o pagamento da complementação salarial de fevereiro, perdidos com o Plano Verão. Mais uma vez o Sindicato (SENERGISUL) convoca a categoria, que decide parar para reivindicar. Foi através do presidente do Sindicato e do Diretor de Pessoal, que a então Ministra do Trabalho Dorothea Werneck intervém diretamente e



autoriza a recomposição de 33,06%, pondo fim a uma greve que durou 72 horas, ao mesmo instante que o Governo do Estado destituía metade da Diretoria da C.E.E.E.

### **Descrição e análise do evento crítico 7:**

**Implantação do Projeto Quadro de Carreira, iniciado em 1985; greve de 13 dias pela reposição de 100% do INPC (1991).**

Iniciado em 1985, o Projeto Quadro de Carreira foi implantado somente após alguns anos (janeiro de 1991), pondo fim a uma luta perseguida por duas gestões do Sindicato (iniciada na gestão de Antônio de Pádua Barbedo e concluída na gestão de Manuel Valente), desta que foi a mais longa conquista da categoria.

Paralelamente à conquista de implantação do Projeto Quadro de Carreira, mais uma vez, em 1991, a categoria se mobiliza para rever a reposição integral do INPC. Após quatro meses de negociações e esgotadas todas as alternativas possíveis, 97% dos eletricitários aderiram a uma greve geral que durou 13 dias, em dezembro de 1991. Os eletricitários só retornaram ao trabalho com a conquista da reposição de 100% do INPC, determinada pelo Tribunal Regional do Trabalho. Mais uma vez, ficou comprovado a força da categoria, através da organização do movimento de paralisação contando com a participação de eletricitários de todo o Estado.

### **Período Estratégico 2: Processo de privatização (1996 a 1997)**

Entre o período de 1996 a 1997, ocorreram dois eventos críticos relevantes, o projeto do governo Britto aprova a divisão da C.E.E.E. e na seqüência ocorre o leilão das novas empresas de distribuição de energia elétrica, chamadas de Centro-Oeste e Norte-Nordeste; sendo que neste mesmo período ainda é lançado o Programa de

Aposentadoria Antecipada para quase quatro mil eletricitários e em outubro a AES Sul adquire em leilão a Companhia Centro-Oeste.

Dessa maneira, o período foi caracterizado pela ansiedade das pessoas que estavam deixando a companhia estadual e passando para a nova empresa privada. Foram momentos de medo e angústia, onde só havia o desconhecido. Somente incertezas e questionamentos sobre o futuro rondavam as pessoas envolvidas diretamente nessa transição. Vários eletricitários aderiram ao Programa de Aposentadoria Antecipada, motivados pelo medo de enfrentar os novos desafios que a empresa privada iria lhes condicionar.

#### **Descrição e análise do evento crítico 8:**

#### **Projeto do Governo Britto aprova a divisão da C.E.E.E. - privatização (1996).**

Os eletricitários do Rio Grande do Sul sempre lutaram e defenderam a manutenção da C.E.E.E. como empresa pública, prestadora de um serviço essencial e social para a comunidade gaúcha.

Foi com menos de um ano de mandato, que o Governo Britto iniciou, em 1995, as negociações para privatizar a C.E.E.E.

Na Comissão de Economia da Assembléia Legislativa, o então Deputado Antônio de Pádua Barbedo desafiou o Governo e a diretoria da C.E.E.E. a promover uma política clara de recuperação financeira da empresa, em parceria com os trabalhadores, já que estes eram os maiores interessados no sucesso administrativo.

Em 1996, a Assembléia Administrativa aprovou o projeto do Governo Britto de divisão e venda da C.E.E.E. O Deputado Barbedo foi o único voto contrário da bancada do PMDB, mas foi vencido. A partir daí, deu-se início ao processo de privatização.

### **Descrição e análise do evento crítico 9:**

**Leilão das novas empresas de distribuição de energia elétrica, chamadas de Centro-Oeste e Norte-Nordeste; Programa de Aposentadoria Antecipada para quase quatro mil eletricitários; em outubro a AES Sul adquire em leilão a Companhia Centro-Oeste; a empresa atua com uma estrutura formal de Recursos Humanos (1997).**

Especificamente no ano de 1997, vários fatos ocorreram, sendo esse um ano atípico, pois foi um marco para a AES Corporation.

Foi em outubro de 1997 que ocorreu o leilão das novas empresas de distribuição de energia elétrica, chamada de Centro-Oeste e Norte-Nordeste. Sendo que a AES Corporation adquiriu a empresa Centro-Oeste, denominando-a de AES Sul – Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. e a Norte-Nordeste foi adquirida por um consórcio de três empresas (Camargo Corrêa, Votorantim e Bradesco).

A AES Sul iniciou suas atividades de Recursos Humanos com cinco profissionais administrativos, oriundos da estatal, três estagiários, além de quatro profissionais de nível superior provindos do mercado privado, sendo três analistas e um gerente. Foi essa equipe que compôs o início dos trabalhos em RH no primeiro ano da privatização, formalizando dessa maneira, a Gerência de Recursos Humanos. Como principais responsabilidades, a Gerência de RH, deveria manter os pagamentos dos funcionários de acordo com a legislação, considerando os prazos e benefícios herdados da estatal, bem como avançar nos projetos de transformação da folha de pagamento de uma empresa pública para uma empresa privada. Além disso, houveram, na época, vários projetos que significaram avanços comparando com a administração de pessoal da estatal, como por exemplo à extinção do cartão ponto e inserção da folha ponto, onde o funcionário só registra as exceções ao seu horário normal de trabalho, ou seja, trata-se

de um conceito inverso daquele adotado pela C.E.E.E. e pela maioria das empresas tradicionais. Com a folha ponto, se o funcionário sempre cumprir sua jornada normal de trabalho durante o mês, ele não precisará registrar nada, visto que a folha ponto já contempla a jornada normal. Por outro lado, os atrasos, as horas adicionais e demais afastamentos, todos devem ser registrados, visando o pagamento ou compensação desse saldo de horas ao final de um determinado período de tempo.

Tendo na negociação coletiva uma importante ferramenta no aprimoramento e avanço das condições de trabalho, o SENERGISUL assegurou no Acordo Coletivo 1996/1997 (último Acordo Coletivo antes da privatização), a inclusão da famosa cláusula 25, fazendo da Aposentadoria Antecipada um prêmio para quase quatro mil eletricitários. Conforme o presidente do SENERGISUL, “com a privatização de duas empresas de distribuição da C.E.E.E., fatalmente esses eletricitários seriam demitidos em função dos avanços salariais conquistados em cerca de três décadas de trabalho e substituídos por funcionários novos com salário menores”. Nesta conquista, foi decisiva a atuação do então Deputado Estadual Antônio de Pádua Barbedo como presidente do SENERGISUL, pois não existe no mundo conquista equivalente.

**Período Estratégico 3: Fim da estrutura de recursos humanos na AES Sul, ficando a gestão sob responsabilidade dos Líderes da empresa. Implantação do PPR e firma-se acordo para eliminar o pagamento de horas extras. (1998 a 2001).**

Temos neste período quatro eventos críticos a considerar: a destituição da estrutura de recursos humanos da AES Sul, o segundo evento foi a decisão da empresa em alocar a responsabilidade da gestão de pessoas aos líderes de negócios da companhia e o lançamento do PDV – Programa de Desligamento Voluntário, o terceiro foi a implantação do PPR - Plano de Participação nos Resultados e por último, a uniformização do sistema de pagamento de horas extras por antecipação.

Para uma melhor compreensão e elucidação dos eventos críticos citados, segue a descrição e análise de cada um deles.

#### **Descrição e análise do evento crítico 10:**

#### **Destituída a estrutura formal de Recursos Humanos e todo o processo de Folha de Pagamento é terceirizado (1998).**

Passado o primeiro ano que a AES Sul transformou todas as práticas de Recursos Humanos de uma empresa pública para uma empresa privada, como por exemplo, a forma de selecionar pessoal, de contratar pessoal, de treinamento, de administrar viagens e outros deslocamentos, de administrar a alimentação de seus colaboradores, seguro de vida e acidente, transporte, assistência médica e odontológica e outros, a empresa decidiu por destituir a Gerência de Recursos Humanos, por não haver em nenhuma outra empresa do grupo no mundo uma área específica para cuidar de Recursos Humanos, pois a visão, na época, era de que essa não se relacionava com a atividade fim da empresa, assim como outras várias atividades, que com o passar do tempo, também tiveram o mesmo fim, a terceirização.

Desta forma, naturalmente as pessoas foram sendo demitidas, transferidas e outras integraram uma força-tarefa e acabaram montando uma empresa prestadora de serviços de Recursos Humanos, a qual atende a AES Sul até hoje nos assuntos relacionados ao processo de Folha de Pagamento.

O objetivo da extinta Gerência de RH era trabalhar no primeiro ano da privatização o essencial, como já citado anteriormente, e logo passaria para o Desenvolvimento de Recursos Humanos que consiste em tratar de assuntos relacionados a plano de carreira, plano de sucessão, estudo de perfil, projetos de capacitação, análises de salário no mercado e demais instrumentos que possibilitariam a gestão das pessoas. Assim, percebe-se que ficou uma grande lacuna entre todos os

propósitos que a estrutura formal da Gerência de Recursos Humanos, montada logo após a privatização, deixou, e o serviço prestado pela empresa terceirizada.

#### **Descrição e análise do evento crítico 11:**

**A gestão de pessoas fica sob responsabilidade dos Líderes/Gerentes de Unidades ou Processos; lançado um atrativo PDV – Programa de Desligamento Voluntário (1999).**

Como consequência do evento crítico 10 (destituição da estrutura de Recursos Humanos), visto que o processo de Folha de Pagamento terceirizado por uma empresa prestadora de serviço não contempla “gestão de pessoas”, essa responsabilidade ficou, na época, a cargo de cada Líder/Gerente de Unidade ou Processos da empresa. Nesse sentido, cabe salientar que dentre o quadro geral de Líderes/Gerentes da companhia, alguns poucos realmente tinham uma excelente visão de administração de pessoas, mas outros tantos não o tinham, pois eram oriundos estritamente de área técnica, sendo que em toda sua vida profissional, nunca tiveram a oportunidade de serem preparados para exercer tamanha e importante missão que era zelar pelo equilíbrio motivacional das pessoas, envolvendo todos os aspectos necessários para que isso acontecesse.

A empresa, preocupada com alguns fatos mais pontuais, percebendo a instabilidade e desconforto das pessoas em alguns Times ou Unidades de Trabalho, com o passar do tempo começou a analisar de perto a forma de gestão de alguns Líderes/Gerentes e após avaliação dos fatos, houve a constatação de que os demais resultados desses Times estavam sendo prejudicados, foi assim que a empresa tomou a decisão pelo afastamento dessas pessoas das posições de Liderança exercida, alguns tendo que sair dos quadros funcionais da empresa e outros sendo reaproveitados nos quadros técnicos, origem profissional desses colaboradores.

Paralelamente a essa nova experiência de gestão de pessoas, ocorreu também o lançamento do PDV (Programa de Desligamento Voluntário). Foi lançado em maio de 1999, sendo este o PDV mais atrativo nos últimos dez anos no Brasil. O Programa foi elaborado pelos próprios colaboradores, fato inédito nesse tipo de trabalho, pois geralmente as organizações oferecem um pacote de benefícios pronto, sendo esse talvez o maior diferencial oferecido pela AES Sul. Os principais incentivos financeiros oferecidos foram:

1. 2/3 (dois terços) de gratificação de após férias sobre férias vencidas e proporcionais;
2. garantia do salário integral no mês de adesão;
3. aviso prévio de um salário a título de indenização;
4. indenização aos empregados que recebiam reembolso de creche em valor correspondente a mais 06 (seis) meses deste reembolso, tomando-se por base o praticado no mês de maio de 1999;
5. indenização do valor correspondente ao bônus alimentação pelo período de 12 (doze) meses, a contar da data do desligamento;
6. indenização pelo tempo de serviço, a razão de 1,7 (um virgula sete) da remuneração fixa, por ano trabalhado, na AES Sul e C.E.E.E., devendo serem computadas as frações de meses correspondentes ao período em aberto. O valor mínimo para aplicação desta cláusula, correspondeu a 5 (cinco) remunerações fixas ;
7. pagamento em pecúnia do valor correspondente a R\$ 1.000,00 (hum mil reais) a título de incentivo, na data do pagamento das indenizações rescisórias;

8. indenização do valor correspondente ao seguro de vida por 12 (doze) meses do valor do prêmio mensal;
9. manutenção dos empregados e dependentes registrados na empresa, aos sistemas vigentes de Planos de Saúde pelo período de 06 (seis) meses, bem como as despesas extraordinárias não cobertas pelo plano;
10. aos interessados, a empresa concederá carta de apresentação constando o motivo do desligamento por adesão ao PDV;
11. a empresa dará prioridade na contratação de empregados que aderirem ao programa nas suas atividades terceirizadas ou não, desde que habilitados e que atendam os requisitos legais;
12. a empresa patrocinará cursos no SEBRAE / SENAC / SENAI com custo máximo de R\$ 500,00 (quinhentos reais) no período de 12 (doze) meses a contar da data de desligamento;
13. a empresa dará preferência à concessão de estágios curriculares ou profissionais, para filhos dos empregados que vierem aderir ao PDV, desde que haja disponibilidade e compatibilidade com o negócio da empresa;
14. a empresa poderá conceder pelo prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias, aos empregados que aderirem ao PDV e, havendo interesse das partes, o uso de fax, telefone e eventuais consultas técnicas, visando auxiliar os empregados que vierem a aderir ao Programa na busca de novas oportunidades de trabalho e/ou a criação de novos negócios.

Na época a empresa contava com 944 funcionários e o PDV tinha como meta atingir até 244 pessoas, sendo declarado pelo próprio presidente da AES Sul, na época,



que a empresa estava trabalhando para atingir uma dimensão de um quadro em torno de 700 pessoas. Dentre as áreas que passariam por maiores modificações em função do processo de modernização, estariam as áreas comercial, de planejamento e administrativa. Para surpresa geral, o número de pessoas que aderiu ao PDV foi de 345 e a empresa, através de recursos financeiros obtidos em banco, cumpriu o pedido de todos os que aderiram e honrou os compromissos afirmados.

### **Descrição e análise do evento crítico 12:**

#### **Implantação do PPR - Plano de Participação nos Resultados (2000).**

Implantado em 2000, o Plano de Participação nos Resultados. Foi assinado em 31 de março de 2000, após várias negociações e avanços por parte da diretoria da AES Sul e diretoria do Sindicato.

O acordo contemplou a concessão, anualmente, a partir do ano de 2000 (dois mil), a cada um dos empregados da AES Sul, um benefício variável correspondente a um mínimo de 8% (oito por cento) e a um máximo de 12% (doze por cento) do salário base anual do empregado (onde salário base anual é igual a 12 vezes o salário base mensal), denominado PLR – Plano de Participação nos Resultados, composto da seguinte forma:

1. Em ações: Concessão de ações fictícias da AES Corporation, para investimento ou revenda pelo empregado, no valor equivalente a 8% do salário base anual, utilizando-se como critério o valor da cotação das ações da AES Corporation na Bolsa de New York (NYSE). Por ação fictícia entende-se o crédito de valor correspondente ao valor de uma ação da AES Corporation.

2. Em espécie: Concessão de uma soma em dinheiro que poderá ser de até 4% do salário base anual, conforme alcance do Programa de Metas.

Para possibilitar a medição do PPR, foram desenvolvidos os seguintes critérios:

1. Programa de Metas: Divulgado previamente pela AES Corporation todos os parâmetros e demais índices relativos ao PPR.
2. Carência do Plano: Para estimular o empregado a permanecer na empresa, a cada ano de trabalho o empregado adquirirá o direito de liquidar 20% das ações fictícias, totalizando, dessa forma, ao final de cinco anos, a faculdade de requerer 100% das ações fictícias concedidas e a conceder.
3. Exercício do Direito: O requerimento para liquidar as ações fictícias poderá ser feito até 30 de abril e 30 de outubro, através de formulário próprio.
4. Periodicidade: O montante relativo a liquidação das ações fictícias será creditado em folha de pagamento somente em duas ocasiões por ano, no final dos meses de abril e outubro, e o benefício oferecido em dinheiro será creditado em folha de pagamento somente uma vez por ano, no final do mês de março.
5. Rescisão de Contrato: nos casos de demissão sem justa causa o empregado receberá o saldo integral das ações fictícias convertidas em dinheiro por meio da rescisão contratual, caso haja rescisão do contrato de trabalho pelo empregado, haverá conversão em dinheiro apenas do saldo de ações fictícias já passíveis de liquidação, e nada será devido ao empregado que tiver o contrato rescindido por justa causa.
6. Validade: o Acordo terá validade pelo prazo de dois anos, podendo ser renovado mediante expressa concordância de ambas as partes.

7. Natureza: Esses valores não substituem a remuneração devida a cada empregado, tampouco constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista.
8. Taxas e Índices: Os valores das ações fictícias serão convertidos de dólares americanos para reais, utilizando-se a taxa de conversão do dólar comercial, valor de compra, publicado no Jornal Zero Hora na data efetiva do recebimento do requerimento.

A opção de se conceder ações aos empregados de sociedades anônimas traduz fielmente a moderna concepção de “ver a empresa como um todo”. O empregado se sente pessoalmente responsável pelos resultados da empresa, resultados estes que, são medidos pelo valor de suas próprias ações. Dessa forma, a compensação financeira oferecida pela empresa está diretamente ligada ao desempenho do empreendimento do qual os empregados fazem parte. Afinal, deste empreendimento todos dependem.

A possibilidade de se manter ou de se vender as ações, deixa a livre critério de cada empregado, conforme suas necessidades, a opção de investir ou de fazer caixa. Nesse sentido, deve ser esclarecido que a idéia original era conceder apenas ações. Devido às ponderações oferecidas pelo Sindicato, representante legal dos eletricitários da empresa, quanto às necessidades dos próprios empregados, optou-se em alterar o critério utilizado mundialmente pela empresa para ser concedido, também, parte do benefício em dinheiro.

O prazo de carência estipulado vem estimular o empregado ao planejamento de longo prazo de suas finanças e incentivar a permanência no emprego, garantindo, dessa forma, quer à empresa, quer os empregados, trabalhadores mais eficientes pela experiência adquirida no trabalho e uma organização mais estável no seu funcionamento, bem como um bom relacionamento entre o Sindicato e a empresa.

### **Descrição e análise do evento crítico 13:**

#### **Uniformização do sistema de pagamento de Horas Extras por antecipação (2001).**

As horas excedentes a jornada normal de trabalho foram convertidas em folga e indenização pela média conforme segue:

- a) eletricista – indenização de 30 horas, para remunerar de modo antecipado, o trabalho suplementar que fosse eventualmente prestado ao longo de cada mês.
- b) eletrotécnico (operadores de centro de operação e distribuição) – indenização de 20 horas, para remunerar de modo antecipado o trabalho suplementar que fosse eventualmente prestado ao longo de cada mês.
- c) demais empregados – indenização de 10 horas, para remunerar de modo antecipado o trabalho suplementar que fosse eventualmente prestado ao longo de cada mês.

#### **Período estratégico 4: Mudança de administração na AES Corporation e início de uma nova era na gestão de recursos humanos na AES Sul.**

No período de 2003 a 2004, houve os seguintes eventos críticos: mudança do principal executivo da AES Corporation e o início de uma nova era na gestão de recursos humanos na AES Sul com a contratação de um profissional gestor de RH.

Dessa maneira, esses dois últimos anos foram marcados pelas mudanças positivas para a gestão de recursos humanos, visto que além da contratação de um gestor de recursos humanos, o grupo também conta com um executivo principal que tem visão de gestão voltada para pessoas e não apenas resultados financeiros.

#### **Descrição e análise do evento crítico 14:**

##### **Alterado o CEO da AES Corporation (mudança na estrutura organizacional)**

Em junho de 2003, Dennis Bakke deixa a presidência da AES Corporation e passa a integrar o conselho. Para ocupar seu lugar, assume o então presidente de negócios da América Latina, o Sr. Paul Hanrahan.

Desde então a empresa inicia uma nova fase, passando a controlar seus processos de forma mais rígida, deixando para uma segunda instância seus princípios e valores.

#### **Descrição e análise do evento crítico 15:**

##### **Contratação de um profissional de Recursos Humanos. Inicia-se as políticas de RH. (2004).**

Inicia o ano de 2004, e a AES Sul apresenta para todos seus empregados os cinco objetivos macros da empresa a serem perseguidos durante o exercício. Dentre eles está o Desenvolvimento dos Recursos Humanos da empresa, fato esse que traz muito ânimo para todas as pessoas na companhia.

A julgar pelos depoimentos das entrevistas no transcorrer da pesquisa relativos a este estudo, realmente fica muito evidente a carência das pessoas quanto à

necessidade de políticas de recursos humanos que venham de encontro a apoiá-las no sentido de oferecer um plano de carreira de forma estruturada, um sólido plano de benefícios, um plano de desenvolvimento e capacitação profissional e outros que venham a trazer maior conforto ao colaborador no sentido de se sentir valorizado.

Em março de 2004, visando oferecer condições ao cumprimento dos objetivos-macro da companhia, a AES Sul contrata um profissional de Recursos Humanos para dar início aos trabalhos propostos. A partir desse momento, dá-se então, o início de uma nova era na AES Sul, visto que a empresa conviveu do início do ano de 1999 ao final de 2003 sem nenhum profissional que estivesse preocupado com qualquer assunto relativo a Recursos Humanos, visto que em nenhuma outra empresa do grupo da AES Corporation permitia-se uma estrutura formal de RH.

Começa uma nova era na AES Sul, pois até então a gestão dos processos de recursos humanos era realizada pelos Líderes de Times, sendo que cada qual tinha uma experiência e formação adversa aos demais, e o que é mais importante, nenhum com vivência na área de gestão de pessoas.

Desta forma, como a empresa conviveu durante cinco anos (período compreendido entre 1999 a 2003) sem um norte para gestão de pessoas, vários foram os erros de gestão cometidos neste período, sendo alguns deles os seguintes: admissões com perfil equivocado, promoções para posições de liderança sem a profunda análise do perfil desejado, investimentos em treinamentos sem análise da real aplicabilidade de retorno do valor investido, transferências de funcionários entre unidades mesmo sem a expressa concordância dos envolvidos, além de incorrem no principal erro que foi o de aplicar certas regras ligadas à gestão de pessoas, diferentes em cada unidade de negócios ou processos dentro da AES Sul.

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS**

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações finais do presente estudo e para trabalhos futuros que possam complementar e enriquecer essa pesquisa, bem como uma seqüência de sugestões para a empresa pesquisada.

### **6.1 Conclusões**

Tendo como base os objetivos propostos no início deste estudo (item 1.2.1), este capítulo expõe as conclusões, bem como apresenta algumas sugestões para realização de trabalhos futuros.

De acordo com o discorrido na revisão bibliográfica (capítulo 2) e também nos aspectos metodológicos (capítulo 3), o estudo sobre a análise das mudanças na gestão de recursos humanos na privatização de empresas públicas – o caso AES Sul veio a elucidar uma lacuna na pesquisa acadêmica na área de recursos humanos, qual seja, de estudar e analisar através de uma pesquisa qualitativa, como ocorrem as mudanças na gestão de recursos humanos no processo de privatização, quais os principais fatores que interferiram e quais os efeitos na organização, causados após a privatização.

Para possibilitar o estudo, foram identificados e descritos todos os eventos críticos do processo de mudança na gestão de recursos humanos na C.E.E.E. e na AES Sul, desde 1979 até 2004, devidamente divididos em períodos estratégicos do processo de mudança na gestão de recursos humanos, identificando claramente as principais estratégias que se formaram em cada período estudado. A partir desta identificação e descrição, foi realizada uma análise que nos leva as seguintes conclusões de acordo com os objetivos deste estudo:

- Análise do ambiente de recursos humanos: Até o momento final da pesquisa deste estudo (agosto/2004), a empresa não demonstrou ações em procurar saber os motivos da entrada e saída dos recursos humanos no sistema.
- Análise de mercado de recursos humanos (oferta e demanda): Co empresa não procurou saber os motivos da entrada e saída dos recursos humanos até o período estudado, da mesma forma também inexistente análise de mercado de recursos humanos.
- Planejamento de recursos humanos: Diferentemente da estatal, a empresa privada dedica forte planejamento de pessoal, visando otimizar os seus recursos humanos, de acordo com os objetivos da organização.
- Recrutamento e seleção: Presença do processo de recrutamento e seleção, porém realizado por profissionais sem preparo para a função.
- Descrição e análise de cargos: Na empresa estatal haviam cargos definidos dentro do plano de carreira. Mas até a data desse estudo na empresa pesquisada, não se praticava descrever e analisar os cargos, causando alguns descontentamentos de ocupantes de mesmo cargo e função, porém com salários diferentes.
- Avaliação de desempenho: A avaliação de desempenho faz parte do plano de carreira na estatal, porém, na empresa privada é inexistente. Na AES Sul, ocorre uma vez por ano um processo de “feed-back”, onde as pessoas são avaliadas para serem pontuadas e posteriormente receber sua parcela do PPR (Plano de Participação nos Resultados), mas fica longe de uma Avaliação de Desempenho formal e seus reais propósitos, que são reavaliar atitudes e principalmente corrigir processos.



- Remuneração: Diferentemente da estatal que possui um plano de carreira definido, onde o próprio funcionário consegue planejar sua carreira e conseqüentemente sua remuneração, na AES Sul identificou-se a inexistência de um plano de carreira e remuneração, sendo declarado nas pesquisas que vários foram os profissionais que não permaneceram na empresa pela falta de ascensão de carreira e conseqüentemente de remuneração mais atrativa.
- Benefícios: O principal benefício identificado é a assistência médica que é extensiva aos familiares. Esse é um ponto de grande satisfação dos funcionários em geral.
- Segurança do trabalho: Existe um empenho enorme por parte de todas as empresas do setor no sentido de prevenção de acidentes e tanto na C.E.E.E., como na AES Sul esse trabalho é muito levado a sério.
- Relações trabalhistas: Com a privatização, houve uma diminuição da dependência do Sindicato. Continua um ambiente harmônico de relacionamento, porém o Sindicato procura não interferir nos negócios da companhia.
- Estabilidade de emprego: Com a privatização, os funcionários deixaram de gozar dos direitos da estabilidade de emprego. Vários voltaram a estudar para procurar reciclar seus conhecimentos e permanecer no mercado de trabalho.
- Treinamento e desenvolvimento: Até a presente data, a AES Sul investiu basicamente em capacitar seus funcionários nos sistemas de gestão.
- Controle e acompanhamento da gestão de recursos humanos: A AES Sul não possui departamento de recursos humanos, sendo que as atividades

inerentes à área são operacionalizadas e controladas de forma terceirizada, dificultando uma gestão pró-ativa.

- Responsabilidade social: Os funcionários se empenham muito nas campanhas de responsabilidade social locais, muitas vezes sem apoio financeiro da empresa.
- Auditoria de recursos humanos: A auditoria de recursos humanos inexistente na AES Sul, ficando as correções de desvios de práticas e melhorias, a serem realizadas depois de identificados os problemas. Caso houvesse um processo de auditoria de recursos humanos, vários problemas poderiam ser analisados, avaliados e corrigidos antes de demonstrarem seus efeitos negativos na organização.

## 6.2 Recomendações Finais

Recomenda-se que o presente estudo possibilita um vasto campo de iniciativas futuras ligados a mudanças. Entretanto, deve-se destacar que essa pesquisa consiste em um estudo de caso realizado na AES Sul, empresa de distribuição de energia, oriunda de recente privatização no setor elétrico. Sendo assim, qualquer utilização deste trabalho deve ser precedida de uma releitura completa do mesmo, evitando adaptações descabidas.

Após as recomendações iniciais, pode-se sugerir para outros pesquisadores, que agreguem dados quantitativos que possam avaliar com precisão as mudanças, tornando diferenciada a natureza do estudo.

Finalizando, ao analisar e concluir o estudo, seguem algumas sugestões para a empresa, tendo como único propósito o de auxiliar os próximos passos da gestão de recursos humanos da AES Sul neste importante momento de mudança:

- Definir as frentes de trabalho de forma mais equilibrada, dividindo responsabilidades e oferecendo os recursos necessários para o atingimento dos objetivos propostos;
- Desenvolver alternativas de apoio e recolocação no mercado de trabalho aos funcionários atingidos por demissões;
- Seleção mais rigorosa dos profissionais candidatos a ocupar funções na organização de acordo com as exigências do cargo ou posição oferecida, analisando sua formação, experiência, potencial de trabalho em equipe e demais características atinentes à função;

- Implantar um plano carreira, bem como um plano de benefícios que atenda as necessidades tanto da empresa como dos colaboradores, sendo capaz de reter e manter os melhores talentos de acordo com as atividades a serem desenvolvidas;
- Que a empresa ofereça, periódica e sistematicamente, aperfeiçoamento a seus colaboradores, através de reciclagens, novas técnicas e oportunidades para desenvolvimento de novas metodologias de trabalho;
- Dar prioridade a um dos fatores mais importante neste século que é a comunicação eficaz, ou seja, encontrar formas de levar a informação a todos os níveis da organização e que estes possam compartilhar e interagir de posse dessas;
- Que a organização ofereça atualização constante de informações de mercado referente às formas de remuneração empregadas em empresas de mesmo porte, mesmo ramo de atividade e semelhante número de colaboradores, visando manter equilíbrio interno e externo, bem como a implantação das mais modernas formas de remuneração de maneira a manter as pessoas motivadas para o trabalho;
- Que a organização incentive seus colaboradores para participação em projetos de responsabilidade social, visando tornarem-se parte ativa e integrante da sua comunidade, por meio de algum tipo de atividade não remunerada e que traga algum retorno social ao bem estar da coletividade.

Conforme Martin (1998, p. 556), a estrutura salarial deve refletir o conhecimento de indivíduos e recompensar o aprendizado de maiores habilidades.

Já na área dos incentivos, o grande desafio é tornar a inovação um desafio, ou seja, em empresas que demandam inovação, necessariamente precisam de uma

estrutura de recompensa apropriada. Bons exemplos disso são as participações nos lucros, bonificações relacionadas a metas ou produtividade e a distribuição de pequenas parcelas das ações da companhia, tornando os colaboradores acionistas da organização.

## 7 BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos - Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

AURÉLIO, M. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Atlas, 1996.

BORENSTEIN, Carlos Raul. **A Dinâmica do Sistema de Poder nas Organizações do Setor Elétrico Brasileiro: o caso da Eletrosul**. Tese (Doutorado), UFSC, 1996.

CARAVANTES, Geraldo R; BJUR, Wesley. **Readministração em Ação – A Prática da Mudança Rumo ao Sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Os Novos Paradigmas – Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CONTRATO de concessão de distribuição N.º 12/97 – Companhia Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica- Estado do Rio Grande do Sul; Ministério de Minas e Energia – MME; Secretaria de Energia – SE; Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica – DNAEE.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIVERIO, Tamara Silvana Menuzzi. **Mudança Estratégica Organizacional: Um Estudo de Caso na Cooperativa Regional Castilhense de Carnes e Derivados Ltda**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, 2004.

DOCUMENTO interno. **AES Sul** , mar, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Organização do Futuro – Como Preparar Hoje as Empresas de Amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. **A Administração na Próxima Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FERREIRA, Carlos Kawall Leal. **Privatização do Setor Elétrico no Brasil**. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/conhecimento](http://www.bndes.gov.br/conhecimento)> Acesso em: 22 jul. 2004. In: O caso dos serviços de utilidade pública de fevereiro de 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1989.

GODOY, Arilda S. A. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p/ 57-63, mar./abr. 1995.

GOUILLART, Francis J; KELLY, James N. **Transformando a Organização**. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

JR, Thomaz Wood. **Mudança Organizacional – Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

JÚNIOR, Aldery Silveira; VIVACQUA Guilherme. **Planejamento Estratégico Como Instrumento de Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os Gigantes Aprendem a Dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTIN, James. **A Grande Transformação – usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Futura, 1996.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 1992.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_; MCHOUGH, A. A strategy formation in adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 169-197, 1985.

NADLER, David; GERSTEIN, Marc S; SHAW, Roberto B. **Arquitetura Organizacional – A Chave Para a Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OLI VEIRA, L. C. P. de. **A Estratégia como estratagema (Ploy): um estudo de caso na indústria da construção civil – setor de edificações**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PETTIGREW, Andrew. M.; FENTON, Avelyn M. **The Innovating Organization**. London: SAGE Publications Ltd, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RELATÓRIO Anual 2001. **AES Sul**. Porto Alegre, 2002.

REVISTA do BNDS. **O Processo de Reformas do Setor Elétrico Brasileiro**. Rio de Janeiro, dez. 1999, p. 137-168.

REVISTA do SENERGISUL. **Roteiro da Saúde**. Porto Alegre: Editora Interpass, 2002.

REVISTA The AES Corporation. **Código de Ética e Conduta nos Negócios**. Arlington, USA. Out. 2003.

REVISTA Você S/A. **Trabalhar Pra Que?** Editora Abril. Edição 74, Ago. 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.



ROSSETO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional: um estudo de multicaso na indústria da construção civil – setor de edificações.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

SANTOS, Rodrigo Antônio Silveira dos. **O Processo de Formação de Estratégias na Administração da Base Aérea de Santa Maria.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, 2004.

SAUSEN, J. O. **Adaptação Estratégica Organizacional: o caso da Kepler Weber S/A.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SITE da AES Corporation. Disponível em: <<http://www.aes.com>> Acesso em: 04 abr.2003.

SMITH, Douglas K. **Fazendo a Mudança Acontecer – 10 Princípios para Motivar e Deslanchar o Desempenho das Empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TRIVIÑOS, A. N, S. **Bases Teórico-Methodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais:** Idéias gerais para elaboração de um Projeto de Pesquisa. Porto Alegre: Ritter dos Reis, 2001.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Anexo 01**



**UFSM**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Dissertação de Mestrado**

Título da Dissertação

**ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA  
PRIVATIZAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS  
“O CASO AES SUL”**

Mestrando: Luis Fernando Santos Pereira

---

**Questionário:**

---

- 1) Aos sete anos da privatização, quais foram os eventos ou mudanças mais marcantes ocorridos na empresa antes e depois da privatização na gestão de recursos humanos?
  
- 2) Quais os pontos fortes na gestão de recursos humanos dentro de uma empresa pública?

- 3) Quais os pontos fracos na gestão de recursos humanos dentro uma empresa pública?
- 4) Desde a privatização, quais os pontos fortes na gestão de recursos humanos?
- 5) Desde a privatização, quais os pontos fracos na gestão de recursos humanos?
- 6) Na sua opinião, quais foram os fatores intervenientes da mudança na gestão de recursos humanos na transição da C.E.E.E. para a AES Sul?
- 7) Onde você conseguiu vislumbrar maiores oportunidades de carreira, na C.E.E.E. (empresa pública) ou na AES Sul (empresa privada)?
- 8) Se você fosse o gestor de recursos humanos da AES Sul, quais as principais medidas que adotaria para elevar o nível de motivação das pessoas?
- 9) Qual sua opinião sobre recursos humanos fazer parte do desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial?
- 10) Declarar sua opinião sobre os seguintes sub-sistemas de recursos humanos:
  - Captação de talentos (recrutamento e seleção);
  - Programa de integração para novos colaboradores;
  - Programa de remuneração direta (cargos e salários) e indireta (benefícios);
  - Programa de capacitação e desenvolvimento técnico e gerencial;
  - Responsabilidade Social;
  - Segurança e Medicina do Trabalho;
  - Relação Sindical;
- 11) Fechamento pelo entrevistado e oportunidade de declarar algum assunto que não foi explorado no questionário.

---

**Informações para identificação do entrevistado:**

---

a) Qual sua posição atual na empresa?

- Diretoria
- Liderança
- Técnico
- Administrativo
- Operacional

b) Quanto tempo você atua na empresa (entre C.E.E.E. e AES Sul)?

- mais de 25 anos
- entre 20 e 25 anos
- entre 15 e 20 anos
- entre 10 e 15 anos
- entre 05 e 10 anos
- até 05 anos

c) Qual a região que você trabalha?

- Metropolitana (Porto Alegre, Canoas, São Leopoldo, Novo Hamburgo e Montenegro)
- Vales (Lajeado, Venâncio Aires e Santa Cruz)
- Central (Cachoeira do Sul, Santa Maria, Caçapava do Sul e Santiago)
- Fronteira (São Borja, Uruguaiana, Alegrete e Santana do Livramento)
- Corporativa

## Anexo 02

Antes de iniciar a transcrever as respostas dos entrevistados à pesquisa, cabe ressaltar alguns pontos importantes em cada questão para melhor elucidar a análise:

---

### Questionário:

---

- 1) Aos sete anos da privatização, quais foram os eventos ou mudanças mais marcantes ocorridos na empresa antes e depois da privatização na gestão de recursos humanos?

Nesta pergunta, o propósito foi levantar a opinião das pessoas sobre os principais acontecimentos que ocorreram, antes e depois da privatização, especificamente na gestão de recursos humanos, visando conhecer os fatos mais marcantes que compuseram a história e evolução de recursos humanos no setor. Identificação chave: Mudanças.

- 2) Quais os pontos fortes na gestão de recursos humanos dentro de uma empresa pública?

Nessa questão, buscou-se identificar na estatal, conforme opinião dos funcionários, as mudanças em recursos humanos que resultaram positivamente na motivação das pessoas. A idéia principal foi de abrir discussões para as perguntas posteriores de números 3, 4 e 5.

Identificação chave: Pontos fortes na empresa pública.

- 3) Quais os pontos fracos na gestão de recursos humanos dentro uma empresa pública?

Nessa oportunidade, a idéia foi de buscar informações das mudanças ocorridas na estatal na gestão de recursos humanos, que apresentou reflexo negativo na motivação das pessoas para o trabalho.

Identificação chave: Pontos fracos na empresa pública.

- 4) Desde a privatização, quais os pontos fortes na gestão de recursos humanos?

Nesse questionamento, buscou-se o mesmo propósito da pergunta de número 2, porém com foco na iniciativa privada.

Identificação chave: Pontos fortes na iniciativa privada.

- 5) Desde a privatização, quais os pontos fracos na gestão de recursos humanos?

De igual forma, nessa pergunta buscou-se o mesmo propósito da questão de número 3, porém com foco na iniciativa privada.

Identificação chave: Pontos fracos na iniciativa privada.

- 6) Na sua opinião, quais foram os fatores intervenientes da mudança na gestão de recursos humanos na transição da C.E.E.E. para a AES Sul?

Basicamente, propõe-se identificar o sentimento dos funcionários, quanto àquele momento (privatização) que nenhum deles um dia gostaria de passar. Momento de muito medo do desconhecido, muita angústia pela perda da estabilidade no emprego, reflexão da acomodação que muitos tiveram no período da estatal e não buscaram aperfeiçoamento, enfim, basicamente estavam apenas aguardando o dia da demissão.

Identificação chave: Privatização.

- 7) Onde você conseguiu vislumbrar maiores oportunidades de carreira, na C.E.E.E. (empresa pública) ou na AES Sul (empresa privada)?

Investigação sobre as melhores oportunidades de fazer carreira, logicamente que a análise foi proporcional, visto que a AES Sul existe há apenas sete anos. Analisou-se as possibilidades de subir no Quadro de Carreira na estatal e do crescimento de cargo e de salário na iniciativa privada, visto que oferece maiores oportunidades, mas não tem Plano de Carreira implantado.

Identificação chave: Carreira.

- 8) Se você fosse o gestor de recursos humanos da AES Sul, quais as principais medidas que adotaria para elevar o nível de motivação das pessoas?

Investiga-se nessa pergunta, se realmente as principais angústias, também seriam as prioridades do entrevistado, caso ele fosse o gestor de recursos humanos. Analisou-se a capacidade das pessoas de sair do papel de cliente, migrando para o papel do fornecedor do serviço.

Identificação chave: Gestor de recursos humanos.

- 9) Qual sua opinião sobre recursos humanos fazer parte do desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial?

De acordo com as pesquisas da revista Exame, nos últimos quatro anos, sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, sempre se destacaram àquelas que tem sua gestão baseada nas pessoas, ou seja, preocupação máxima com o bem estar e motivação dos empregados. Nesse sentido, buscou-se a opinião dos entrevistados sobre a participação de recursos humanos no desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial, visando que a empresa atinja seus resultados financeiros e técnicos, mas que as pessoas sempre estejam inseridas no contexto e não sejam prejudicadas pela simples falta de um planejamento sério e com respeito perante àqueles que compõem a organização. Afinal, uma empresa sem pessoal, é nada.

Identificação chave: Planejamento estratégico.

- 10) Declarar sua opinião sobre os seguintes sub-sistemas de recursos humanos:

- Captação de talentos (recrutamento e seleção);
- Programa de integração para novos colaboradores;
- Programa de remuneração direta (cargos e salários) e indireta (benefícios);
- Programa de capacitação e desenvolvimento técnico e gerencial;
- Responsabilidade Social;
- Segurança e Medicina do Trabalho;
- Relação Sindical;

Esta pergunta não necessita de esclarecimentos.

Identificação chave: Recrutamento e seleção; integração; salários; benefícios; capacitação; responsabilidade social; segurança e relação sindical.

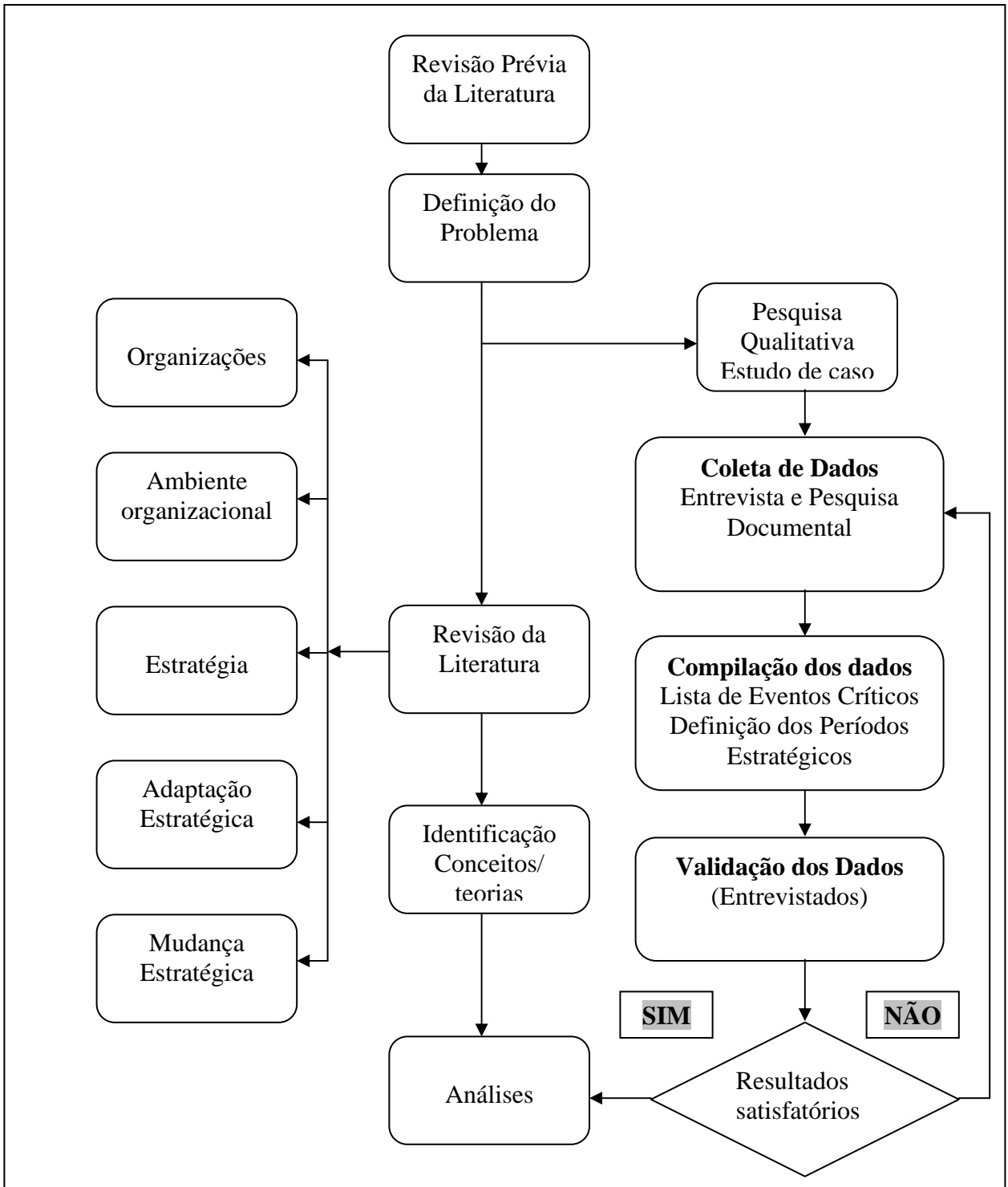
11) Fechamento pelo entrevistado e oportunidade de declarar algum assunto que não foi explorado no questionário.

Da mesma forma que a pergunta anterior, também não há necessidade de esclarecimentos na presente questão.

Identificação chave: Fechamento.



### Anexo 3



Fonte: Adaptado Rosseto, 1998, p. 10

**Desenho da pesquisa.**

## Anexo 04

### Código de Ética Interno da AES Sul

Implantado em outubro de 2003, o “Código de Ética e Conduta nos Negócios” editado em Arlington pela The AES Corporation, tem a função de ditar regras que consolidem práticas pelo bom-senso, além disso, reproduz conceitos e valores já disseminados pela organização.

O presente documento passou às mãos de cada colaborador da empresa, através da entrega de um livreto contendo todas as regras sobre ética no grupo, tendo que ser assinado o seu recebimento, indicando que todos tomaram conhecimento de seu conteúdo.

Neste documento, contém além de informações básicas sobre ética e conduta nos negócios e os valores compartilhados da companhia, também as regras sobre conflitos de interesse e oportunidades, qualidade das divulgações de informações públicas, proteção e uso adequado dos ativos da companhia, proteção de informações exclusivas e confidenciais, divulgação de informações privilegiadas e estratégicas, justiça nas negociações e outras regras ligadas ao cumprimento de leis e normas de segurança e ambientais.

Para melhor elucidar seu conteúdo, segue a descrição de um pequeno trecho do Código de Ética, no que se refere a dois pontos básicos:

#### **1. Proteção de Informações Exclusivas e Confidenciais**

*“...Embora não seja possível relacionar todas as informações que seriam cobertas por esta seção do Código, as informações exclusivas e confidenciais incluem todas as informações não públicas que poderiam ser de utilidade para os*

*concorrentes, ou nocivas para a AES ou seus clientes, se fossem reveladas. Por exemplo, as informações confidenciais incluem propriedade intelectual, como segredos comerciais, patentes, marcas e direitos autorais, bem como negócios, pesquisas e planos de novos produtos, objetivos e estratégias, registros, bases de dados, dados de salários e benefícios, informações médicas dos funcionários, listas de clientes, funcionários e fornecedores, e quaisquer informações financeiras ou de preço não publicadas”.*

## **2. Relatório de Possíveis Violações do Código**

*“...A companhia não irá tolerar qualquer retaliação contra qualquer pessoa da AES que apresentar relato ou preocupação de boa fé e de caráter genuíno. Todavia, a omissão em relatar uma suspeita de violação do Código constitui, por si só, uma violação do Código e poderia submeter uma pessoa a ação disciplinar, chegando até mesmo à demissão”.*

Seguindo essa linha é que se faz necessário frisar no presente estudo que, conforme o “Código de Ética e Conduta nos Negócios” da AES Sul, algumas informações não poderão ser divulgadas pela sua exclusividade, confiabilidade ou vezes por serem informações privilegiadas e estratégicas. Não obstante, cabe lembrar e esclarecer que o autor faz parte do quadro de funcionários da companhia e portanto deve respeito ao referido Código de Ética.