Uma experiência de ensino e pesquisa em organização estatal em processo de mudança*

Sylvia Constant Vergara**
Celso de Oliveira Bello Cavalcanti***

Sumário: 1. Introdução; 2. Furnas e sua ambiência empresarial; 3. O componente programático referencial; 4. O enfoque metodológico dos programas; 5. A pesquisa sobre gestão de pessoas; 6. A coletânea de projetos; 7. Para concluir.

Palavras-chave: mudança organizacional; construção coletiva de imagem.

Este artigo descreve uma experiência de ensino e pesquisa realizada em 1998 em uma empresa estatal em processo traumático de mudança: Furnas Centrais Elétricas S.A. A experiência distingue-se de outras por quatro motivos principais: inseriu-se no próprio contexto de mudança da empresa, que estava ocorrendo; valeu-se do regime de aulas presenciais e a distância; produziu, no seu curso, uma pesquisa levada a efeito por um professor com os participantes, bem como projetos para soluções de questões organizacionais, elaborados pelos participantes e que, por sua vez, requereram deles esforço de pesquisa; a pesquisa orientada pelo docente privilegiou também um procedimento alternativo para a coleta de informação — a construção coletiva de imagem.

A teaching and research experience in a state organization under change

This paper describes a teaching and research experience that took place in 1998 in a state organization undergoing a traumatic process of change: Furnas Centrais Elétricas S.A. Four main reasons make this experience different from others: it took place within the context of the change that the company was undergoing; it used both live classes and tele-tutoring; within its frame-

* Artigo recebido em jun. e aceito em set. 1999.

** Doutora em educação, mestre em administração pública, pedagoga, professora da EBAP/FGV e do IAG/PUC-Rio.

*** Mestre em administração pública, engenheiro e consultor de empresas.

work it produced a research which was carried out by a teacher with the members, as well as projects to solve organizational problems, which were developed by the members, who, by their turn, had to make a research effort; the research carried out by the teacher also privileged a data collecting alternative procedure: collective image-building.

1. Introdução

Furnas Centrais Elétricas S.A. firmou um contrato com a Fundação Getulio Vargas para a implementação de um programa de desenvolvimento de competências estratégicas gerenciais e outro de formação de competências básicas gerenciais, no contexto do Sistema de Gestão da Aprendizagem Organizacional daquela empresa. Tais programas tinham caráter especial por orientarem-se no complexo processo de transição institucional e organizacional pelo qual passava a empresa.

Os programas envolveram chefes de departamento, chefes de divisão e assessores, que compuseram sete turmas, com aulas no período de março a dezembro de 1998. Os 165 participantes dos programas produziram inúmeros trabalhos e projetos, permitindo a todos compartilharem informações importantes e debaterem temas do entorno e da vivência da empresa.

Os programas tiveram por finalidade oferecer aos gerentes de Furnas oportunidades que lhes permitissem aperfeiçoar competências alinhadas com a estratégia de negócios da empresa, em um ambiente de maior competitividade e permanente mudança.

Como objetivos específicos, buscou-se oferecer aos gerentes de Furnas insumos para:

- atuar na especificidade do setor elétrico e suas mudanças;
- preparar a empresa para o ambiente de privatização;
- atualizar-se no que concerne às tendências mais modernas de gestão empresarial;
- desenvolver habilidades para lidar com a competitividade, a complexidade, a incerteza e o risco que o ambiente de negócios não-protegido apresenta;
- apropriar-se de base teórica consolidada e transformá-la em ação prática.

Posto desta maneira, afinal o que distingue este programa de educação continuada de inúmeros outros desenvolvidos e executados por instituições e centros de excelência do país? Este artigo busca responder a esta questão, convidando os leitores, ainda, para uma reflexão sobre a formulação e a con-

dução de políticas de recursos humanos voltadas para a educação continuada de gerentes.

O artigo está estruturado em cinco partes. Primeiro é apresentada a empresa e a sua ambiência, um pouco de sua história, sua importância e a contextualização do período em que se deu o treinamento. A seguir, vem o referencial programático, no qual é mostrado o Sistema de Gestão da Aprendizagem de Furnas, que orienta a política de pessoal da empresa. Depois é descrita a metodologia aplicada, para, em seguida, ser apresentado o primeiro produto que emergiu do programa: os resultados de uma pesquisa sobre gestão de pessoas, conduzida por um dos docentes. Em seguida, é apresentado o segundo produto, descrito como coletânea de projetos. Finalmente, é explicitada a conclusão a que se chegou.

2. Furnas e sua ambiência empresarial

Furnas Centrais Elétricas S.A. foi fundada em 1957, no governo do presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, pelo Decreto nº 41.066, de 28 de fevereiro de 1957, para construir e operar uma usina hidrelétrica no alto curso do rio Grande, em Minas Gerais, e assim evitar o colapso energético na região Centro-Sul do país. Esse primeiro desafio foi vencido e a usina de Furnas constituiu um marco da política desenvolvimentista que caracterizou o governo Kubitschek.

Furnas foi constituída como uma sociedade de economia mista, hoje subsidiária da Eletrobrás, cujas ações, com direito a voto, pertencem em sua maioria à União. Uma sociedade de economia mista é, segundo Carvalho Filho (1999), pessoa jurídica de direito privado, integrante da administração indireta do Estado. Organizações dessa natureza caracterizam-se como empresas públicas criadas por autorização legal, para que o governo exerça atividades de caráter econômico. A idéia que traduz essa conceituação é a do Estado-empresário, que procura aliar a atividade econômica com outras de interesse coletivo. Sendo Furnas uma empresa pertencente a essa categoria jurídica, deve submeter-se, portanto, a um conjunto de normas, tanto do direito público quanto do privado, e de princípios administrativos que se submetem à administração pública.

A partir da usina hidrelétrica de Furnas, inúmeros outros desafios foram vencidos pela empresa nos seus 41 anos de existência, para atender ao mercado consumidor de energia elétrica, implicando a ampliação de seu parque gerador e de seu sistema de transmissão. Nesse período, informam Vergara e Cavalcanti (1999), a empresa desenvolveu tecnologia de ponta, tornando-se responsável pelo fornecimento de 13,17% da energia elétrica produzida no país com uma capacidade nominal instalada de 8.423 MW, distribuídos por nove usinas hidrelétricas e duas termelétricas.

A conexão entre fontes geradoras de energia elétrica e centros de consumo é realizada pelos sistemas de transmissão e de distribuição de Furnas. Os elementos constituintes desses sistemas são as subestações e as linhas de transmissão. A produção energética de Furnas, desta forma, é escoada por um complexo sistema de linhas de transmissão da ordem de 18 mil quilômetros de extensão, em circuitos de corrente alternada e de corrente contínua (Vergara & Cavalcanti, 1999), e 40 subestações de distribuição.

Até 1990, a empresa contava com uma força de trabalho de 9.435 servidores, ano em que se deu a posse do primeiro presidente da República eleito, desde 1960, pelo voto direto do povo brasileiro. Foi o desfecho do processo de abertura do país para voltar à normalidade democrática. Furnas, como, de resto, toda a administração pública, foi afetada pelas reformas impostas por esse governo e pelos que se seguiram. Foi instituído um plano de incentivo ao desligamento voluntário, aprovadas mudanças das leis previdenciárias e apresentado o processo de privatização da empresa aos seu servidores.

A década de 90 certamente impôs aos servidores de Furnas uma sensação de fragilidade frente ao poder público que tudo pode e pouco oferece. No entendimento de Campos (1990:41), trata-se da "arrogância política" das autoridades públicas "que se dão o direito de identificar as necessidades, de atribuir prioridades nacionais, de desenvolver alternativas e de fazer escolhas políticas, em perfeito isolamento em relação às clientelas". Sendo essas ou não as causas da redução do quadro de servidores de Furnas, o que se sabe é que a empresa chegou a dezembro de 1998 com um quadro de pessoal de 4.745 servidores (Vergara & Cavalcanti, 1999).

Ainda na década de 90, criou-se um novo ambiente operacional para o setor elétrico, cujo modelo previu a competição entre os fornecedores de energia. Com isso, Furnas, que sempre atuou num mercado estável e cativo, passou a preocupar-se com a comercialização do seu produto, que não estaria mais limitado à venda por atacado, restrito às concessionárias de energia elétrica, mas englobaria um vasto mercado de consumidores de grande porte, chamados de consumidores livres. O novo modelo energético brasileiro, em resumo, acabou com o monopólio energético estatal e estabeleceu que todo gerador passasse a ser um produtor independente, podendo comercializar seu produto por contratos de longo prazo ou no mercado *spot*. Agências reguladoras e controladoras do sistema foram criadas pelo governo: a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), o Operador Nacional do Sistema (ONS) e o Mercado Atacadista de Energia (MAE), instrumentos técnico-administrativos responsáveis pela institucionalização e operação do modelo, que, em síntese, como se disse, prevê um mercado livre e competitivo para o setor.

É importante destacar aqui o reordenamento institucional do setor elétrico, concretizado pelo governo a partir da metade dos anos 90, numa velocidade surpreendente, confrontando todas as patologias organizacionais do

aparato burocrático público, criando órgãos, aprovando legislação básica e complementar, privatizando concessionárias distribuidoras e promovendo o leilão de privatização da primeira geradora de energia, Gerasul, do sistema Eletrobrás. Não só confronta, mas contradiz Kliksberg (1988), que, ao analisar mudanças administrativas em diversos países da América Latina, inclusive o Brasil, conclui que predominam a eliminação de ministérios que não se justificam, a transferência de funções de um órgão para outro, a reformulação de organogramas e a revisão de procedimentos.

No presente texto não cabe o aprofundamento da análise no que diz respeito à natureza da reforma, mas a constatação de que o setor elétrico brasileiro encontra-se, na atualidade, em um processo amplo e profundo de reestruturação e de redefinição do seu arcabouço jurídico-institucional, com reflexos marcantes na sociedade como um todo e na vida do cidadão em particular. Por sua vez, em Furnas a preparação da empresa para a privatização teve início com a desvinculação das usinas termonucleares do seu patrimônio, depois com a contratação de empresa de consultoria para avaliar o que restou, e, em seguida, com a criação de grupos de trabalho para discutir o processo de cisão e de privatização de suas partes.

O clima dominante entre os servidores remanescentes de Furnas, nesse contexto de incertezas, de transformações, de reformas, de privatizações, era de emoção, de instabilidade, de questionamento, de busca de um novo perfil para compor uma nova força de trabalho empreendedora, dinâmica, criativa, atualizada, participativa, capaz de enfrentar os desafios que lhes eram impostos. Foi aí que se decidiu pelo desenvolvimento de competências do corpo gerencial da empresa; foi aí que 165 funcionários de médio a alto escalão da empresa puderam participar de uma experiência inovadora de educação continuada, que buscaria fazê-los refletir sobre o momento da atualidade brasileira e o futuro da empresa, reconhecidamente competente no seu ofício.

3. O componente programático referencial

Furnas desenvolveu uma política de educação continuada e desenvolvimento de pessoal cujas bases foram consolidadas no documento denominado *Sistema de gestão da aprendizagem organizacional de Furnas Centrais Elétricas S.A. — SGAO*, de 1997, elaborado por sua Superintendência de Recursos Humanos. Esse documento reveste-se de caráter especial, por orientar políticas que têm nas pessoas o elo que busca a direção do sucesso dos seus negócios.

Desenvolvido de acordo com as técnicas e metodologias do planejamento estratégico, o SGAO foi apresentado como "um importante passo para organizar, antecipar e atender adequadamente as necessidades de capacita-

ção e aperfeiçoamento dos funcionários e da organização" (1997), em que o cenário considerado foi o de abertura de mercado, com a desregulamentação do setor elétrico e a conseqüente competitividade. O SGAO foi orientado por princípios que resultaram de reflexões sobre questões que afetam as pessoas e as organizações nos seus micro e macroambientes e os desafios impostos por um mundo globalizado e competitivo.

Os princípios de gestão de pessoas indicaram: a formulação de uma política de pessoal que valorizasse os talentos da empresa; a atração e a manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; a criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas empresariais; a manutenção permanente de expectativas e interesses entre a empresa e os seu participantes; o estímulo à competitividade das pessoas, tendo em vista a construção da empregabilidade.

Tomaram-se, ainda, como referencial essencial para a estruturação do programa de educação continuada, premissas subjacentes à política de pessoal de Furnas, que puderam ser compreendidas da seguinte forma:

- mudanças ocorridas nos ambientes institucional do setor elétrico no país, no mercado de energia e na sociedade em geral exigem uma nova visão empresarial para conter ameaças concretas à sobrevivência da organização e à empregabilidade das pessoas;
- uma nova modelagem organizacional de Furnas deverá emergir para viabilizar o exercício de uma estratégia empresarial no contexto de um ambiente competitivo, impor a internalização de valores, a assunção de atitudes e a disponibilização de conhecimentos e habilidades consoantes com seus atributos técnicos, para tornar a empresa operante;
- o *gap* existente entre o conjunto de competências requeridas para executar a estratégia e operar a estrutura e o mecanismo de gestão que se vislumbra no horizonte próximo e as competências resultantes dos contextos institucional, organizacional e administrativo anteriores às mudanças precisa ser mitigado;
- necessita ser desenvolvida uma massa crítica potencialmente apta do corpo técnico-gerencial de Furnas para desenvolver as competências necessárias ao pleno funcionamento da organização em bases competitivas;
- a realização do potencial de competências necessárias ao corpo técnico-gerencial de Furnas demandará esforços significativos e sistemáticos de educação continuada nas novas formas de gestão e operação organizacional, de modo a se manter a história de sucesso da empresa no novo ambiente.

Portanto, as necessidades empresariais de Furnas deveriam ser atendidas com o desenvolvimento de um trabalho de formação e desenvolvimento de competências alinhado às especificidades requeridas.

4. O enfoque metodológico dos programas

Foram dois os programas realizados: Desenvolvimento de Competências Estratégicas Gerenciais (DCEG) e Formação de Competências Básicas Gerenciais (FCBG). O primeiro foi destinado aos chefes de departamento e assessores e teve a carga horária total de 494 horas, sendo 256 presenciais e 138 a distância; o segundo foi destinado aos chefes de divisão e assessores e teve a carga horária total de 310 horas, sendo 172 presenciais e 138 a distância.

Os programas privilegiaram o aspecto teórico conceitual dos temas, apresentado sob regime tutorial à distância e também presencial. Presencialmente, foram utilizados métodos interativos, como exposição dialogada, jogos, simulações, dinâmica de grupo em geral, mesas-redondas, e também recursos audiovisuais, como filmes e *slides*.

Atividades prévias ao encontro presencial, tais como leitura de textos, levantamento de problemas mediante um caso, solução de problemas ou outras atividades que a criatividade do docente permitiu estimular, foram realizadas em regime tutorial a distância.

O regime tutorial a distância exigiu que o docente se colocasse à disposição dos participantes. O acesso foi possível via *e-mail*, fax e telefone. O docente comunicou ao participante o dia e horário de atendimento.

O regime também exigiu que material de leitura fosse entregue previamente ao participante, de modo a que ele pudesse realizar as tarefas propostas e apresentá-las no momento presencial. O material de leitura foi acompanhado de texto redigido pelo docente, explicitando o objetivo da tarefa, isto é, o resultado que dela se esperava, a tarefa em si e como seu produto seria trabalhado no momento presencial.

A carga horária dos cursos foi dimensionada para quatro ou múltiplos de quatro, de modo que nos momentos presenciais fossem utilizados um dia inteiro ou a metade, durante uma semana de aulas por mês. As demais semanas do mês foram utilizadas pelos participantes para desenvolverem as tarefas sob o regime tutorial.

Essa estratégia foi adotada considerando ser Furnas uma empresa descentralizada, atuando nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil, ou seja, nos estados de Tocantins, São Paulo, Goiás, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Distrito Federal e Paraná, este último em função do tronco de transmissão associado à usina de Itaipu. A capilaridade de Furnas introduziu um problema de logística, exógeno aos programas, porque cerca de 70% dos participantes eram lotados nas unidades descentralizadas da empresa.

Essa circunstância possibilitou, logo de início, uma integração do pessoal, pois, embora a maioria tivesse mais de 15 anos de Furnas, esses funcionários sequer se conheciam.

O participante foi avaliado pelos professores, segundo os seguintes critérios: realização das tarefas propostas; qualidade de sua participação nos debates levados a efeito nos momentos presenciais; engajamento.

Adicionalmente, sozinho ou em grupo de até cinco pessoas, o participante apresentou trabalho escrito sobre uma questão relevante para Furnas, tendo como referencial os conceitos discutidos durante os programas. Tal trabalho consistiu em um projeto de mudança e aprimoramento de setores específicos, alinhados com a estratégia do negócio. Para a execução do projeto os participantes contaram com um roteiro. O projeto foi orientado por um professor, que pôde ser acessado via Internet, fax, telefone ou pessoalmente. O trabalho foi apresentado nos dois últimos dias dos programas, para avaliação dos participantes e de uma comissão formada por docentes da Fundação Getulio Vargas e executivos de Furnas.

Foi sugerido a cada participante um roteiro para a elaboração do projeto, que deveria ter três seções, a saber: o problema, solução possível, conclusão (Vergara, 1998).

Evidentemente, o projeto teria uma folha de rosto, da qual deveriam constar o título do projeto, os nomes dos componentes do grupo e mês e ano no qual o projeto foi apresentado. A ordenação e a explicação que foram transmitidas aos participantes constam do quadro.

Ordenação e explicação do projeto

1. Título

O título sintetiza o conteúdo do projeto; deverá dar para o leitor clara indicação do que será tratado.

2. (Seção um) Problema percebido, que justifica o projeto

Aqui, você deverá relatar para o leitor qual o problema, o ponto de estrangulamento, a questão não resolvida, a situação não alinhada com a estratégia do negócio Furnas, que você ou seu grupo identificou como existindo. A leitura da finalidade e do objetivo do DCEG e do FCBG poderá ajudá-lo na identificação.

3. (Seção dois) Solução possível

Esta seção é subdividida em três subseções, a saber: 3.1 Proposta de solução; 3.2 Recursos necessários para a implementação da solução; 3.3 Prazo para implantação da solução.

Este é o momento de você e seu grupo demonstrarem criatividade, consistência e clareza.

Na Proposta de solução, como o nome está dizendo, você deverá apresentar uma solução para o problema apontado na seção anterior. Em Recursos necessários para a implementação da solução, você deverá elencar os recursos necessários, sejam os de ordem humana, tecnológica, de espaço físico, financeiros, organizacionais e outros que você identifique. Em Prazo para implantação da solução você deverá mencioná-los.

4. (Seção três) Conclusão

Apresente o fecho do seu trabalho.

A apresentação oral do projeto final para a banca foi precedida pela entrega do documento escrito, em quatro vias, sendo uma para a FGV e as outras para Furnas. Cada grupo teve uma hora e meia para apresentação e 30 minutos para debate. A apresentação dos projetos foi dividida em dois dias. Os coordenadores de Furnas fizeram um sorteio para definir a ordem de apresentação e a comunicaram aos participantes.

Os 165 participantes dos programas de educação continuada apresentaram a Furnas 44 projetos, os quais foram devidamente avaliados por bancas examinadoras compostas por professores da FGV e executivos de Furnas. Os projetos foram avaliados levando-se em conta o conteúdo, a forma e sua apresentação oral. Segundo os critérios estabelecidos, 10 projetos receberam conceito A, 32 conceito B e um conceito C. Foram emitidos 164 certificados de aprovação e um certificado de participação, a que um aluno fez jus por não ter participado da elaboração do projeto final.

Houve, também, cerimônia de certificação para os participantes. Como prevista no calendário de eventos, ocorreu no dia 28 de outubro de 1998 a primeira solenidade de certificação de 94 participantes do programa, sendo que estes freqüentaram uma turma do DCEG e três do FCBG. A cerimônia contou com a presença do presidente de Furnas e de membros de sua diretoria e do vice-presidente e diretores da FGV. A segunda solenidade foi realizada no dia 16 de dezembro de 1998, como a primeira, no auditório do escritório central de Furnas, quando foram entregues os certificados dos participantes das duas últimas turmas do DCEG e da quarta turma do FCBG.

Também houve discursos dos formandos, que propiciaram momentos de emoção para os parentes, colegas e convidados, inclusive aqueles que ficaram nas unidades descentralizadas, assistindo à cerimônia por meio de rede de telecomunicação especialmente conectada para a ocasião. Discursos inflamados e comoventes foram feitos, como o de Ricardo Carneiro Gurdez Nogueira, administrador da Superintendência de Operação e Capacitação de Recursos, que bem traduz o clima do evento. Disse o formando:

"Esta cerimônia é o que se chama em sociologia de um *rito de passagem*. Um símbolo marcando o fim de um tempo e o início de outro.

Isto começou há sete meses, quando nossas famílias receberam uma carta da área de RH informando da nossa indicação para o curso, do seu significado e pedindo apoio e compreensão pela redução de nossas horas disponíveis. Quem já viveu esta situação sabe o que isto significa. Foi um verdadeiro toque de classe, que não poderia passar em branco (...).

O curso foi uma verdadeira viagem. Se tudo não era novo, muito acrescentou. Foram quase 400 horas. Finanças, economia, estratégia, marketing, gestão de pessoas (...) e, como nada disso teria valor se não resultasse em algo, fizemos um projeto aplicável a Furnas.

A diretoria, ao nos dar esse crédito, viabilizou o discurso de *valorização de recursos humanos* ao incorporá-lo a um *projeto empresarial de resultados*.

Uma linda estrada repleta de pedágios. Pagamos o primeiro ao subir a este palco. Foi aquele conjunto de projetos entregue ao patrono da turma.

Senhores diretores, estes projetos requerem o aporte de muitos milhões de reais, com certeza dezenas, talvez centenas. A implementação de uma pequena fração deles pagará, várias vezes, todo o investimento realizado. Coloquialmente, diria, agora *a bola está com os senhores*".

Como disse o formando, preparou-se uma carta, que foi enviada às famílias dos participantes, informando detalhes do programa e pedindo compreensão para as dificuldades que aquela pessoa teria de enfrentar nos meses de realização do curso. Haveria o afastamento natural para o atendimento às aulas e a necessidade de substituição de horas de lazer e convívio familiar para o cumprimento de tarefas escolares.

Deve-se explicar, ainda, que na solenidade de certificação havia um patrono para cada turma, que recebeu do representante o conjunto de projetos elaborados pelos alunos, os quais deveriam ou poderiam ser implementados na empresa. Afinal, foi para isso que os projetos foram elaborados.

Outro formando, Sílvio Masahiro Ueda, supervisor de manutenção do Departamento de Produção de Goiás, assim expressou a sua percepção do curso:

"É com incomensurável alegria e entusiasmo que participamos hoje desta magnífica solenidade.

É do conhecimento dos senhores que o setor elétrico está em plena transformação. O novo ambiente de negócios (...) provoca alterações significativas na maneira das pessoas e das empresas agirem. Inserida neste contexto, Furnas e seus profissionais enfrentam novos desafios. Estes desafios levam à busca de novas formas de atuação para os empregados e à priorização de soluções criativas, ao mesmo tempo em que exigem dos gestores e do corpo técnico da empresa novas posturas e novas práticas.

Como os senhores estão observando hoje se fala muito em crise (...).

Na língua japonesa a palavra crise, pronuncia-se *kiki*. Analisando o ideograma japonês, o primeiro *ki* significa perigo e o segundo *ki* oportunidade. Traduzindo: existe oportunidade dentro da crise. Furnas, vendo esta oportunidade (...) desenvolveu o Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais.

Podemos afirmar, sem sombra de dúvidas, que o curso de que acabamos de participar extrapolou em muito as nossas expectativas, em qualidade, no seu conteúdo e nas informações, que fizeram com que abríssemos mais a nossa mente para a realidade atual."

Desenvolver as competências individuais, estimular o trabalho de grupo e manter latente nos participantes a prioridade para o exame do conteúdo substantivo das coisas eram "objetivos" reforçados permanentemente ao longo do programa. A reflexão prévia à realização dos cursos possibilitou pensar a metodologia adequada. Por isso, os gerentes de Furnas puderam avaliar seus momentos existenciais na empresa, desde o ingresso até o presente. Certamente, isto distingue um programa, como os depoimentos comprovaram.

5. A pesquisa sobre gestão de pessoas

Ao longo das aulas presenciais do cursos FCBG e DCEG foi conduzida uma pesquisa dentro da perspectiva de mudança organizacional profunda em Furnas. Buscou-se conhecer a relação entre a organização e seus empregados e, então, fazer um diagnóstico da gestão de pessoas no contexto das mudanças que vinham ocorrendo em Furnas e daquelas que são esperadas.

Furnas, como muitas outras empresas no Brasil e no mundo, vive um momento especial, em que são grandes os desafios a serem enfrentados. Sua história de sucesso demonstra tratar-se de uma empresa que tem uma base sólida, sobretudo no que se refere ao seu capital humano, o que lhe permitirá fazer frente a esse momento com força, coragem e competência. Mas, como em tantas outras empresas, vive também um momento em que se constrói um novo tipo de relação entre as pessoas e a organização. E, como em toda mudança que envolve as relações humanas, surgem descobertas importantes, emergem novas afinidades, descobrem-se novos motivos para se prosseguir ao lado do outro. Surgem também incertezas, ansiedades, angústias, mágoas, que precisam ser percebidas, compreendidas e trabalhadas, de modo que o resultado possa ser o mais desejado por todos os envolvidos.

Parece claro que no momento atual só há um caminho possível para que uma organização mantenha suas chances de sucesso: a sua capacidade de inovação. Mas a inovação organizacional é algo que só se faz possível por meio de esforço contínuo e coletivo, por um engajamento de todas as pessoas que fazem parte da organização. Por isso mesmo, uma das estratégias mais poderosas para a realização de mudanças que uma organização pode desenvolver é um sistema de gestão de pessoas que seja capaz de obter um real compromisso de todos com a construção de soluções inovadoras para enfrentar os constantes desafios e as oportunidades que surgem.

Foi esse o espírito que norteou a pesquisa conduzida por um dos professores: a tentativa de se compreender, com um nível de profundidade significativo, como estavam as percepções e expectativas das pessoas quanto à forma como vinham acontecendo as suas relações com a empresa.

Acreditou-se que a oportunidade e o momento de se buscar tal compreensão eram aqueles. Acreditou-se que um diagnóstico poderia representar uma contribuição efetiva à descoberta de novos caminhos para que Furnas e seu quadro de funcionários pudessem prosseguir, juntos, em direção a um futuro verdadeiramente promissor. Acreditou-se na criatividade do docente para estimular a participação efetiva dos alunos como respondentes.

Os alunos foram estimulados, pelas leituras de textos selecionados, a visitarem ou a revisitarem paradigmas organizacionais, compreendendo suas principais características. Paradigma deveria ser entendido como um conjunto de idéias, perspectivas, realizações que uma determinada comunidade considera suficiente para explicar um certo objeto de estudo e orientar suas ações (Khun, 1982).

Três paradigmas da história da administração puderam ser estudados: o mecanicista, o orgânico e o do cérebro (Morgan, 1986). O paradigma mecanicista pode ser expresso nos regulamentos, na hierarquização, na formalização, no treinamento especializado, na minuciosa divisão do trabalho, na centralização da tomada de decisão, na crença da meritocracia, na rigidez de comando e controle. O orgânico é percebido nas preocupações com as motivações do empregado, nas estruturas e decisões descentralizadas, na articulação das partes organizacionais e destas com o ambiente. O do cérebro deve ser compreendido como a capacidade da empresa de organizar-se, de aprender, de aprender a aprender, de projetar-se em partes autônomas que reflitam o todo organizacional e, ao mesmo tempo, que sejam interdependentes, de integrar-se em uma rede de comunicação intensa, de possuir funcionários polivalentes.

A pesquisa foi respondida pelos 165 funcionários que participaram dos programas, tendo sido realizada no período de junho a setembro de 1998.

As informações utilizadas para compor o diagnóstico refletiram as percepções dos respondentes, coletadas em três momentos ao longo dos programas. Esses momentos ocorreram da seguinte maneira:

- na fase tutorial, a partir de questões apresentadas com base nos textos entregues para leitura prévia, os respondentes identificaram algumas características gerais de Furnas;
- na fase presencial foi solicitado aos respondentes, divididos em grupos de cinco, que elaborassem uma imagem gráfica (desenho de livre criação) que refletisse a forma como eles viam naquele momento a relação entre Furnas e seus empregados; as imagens foram, então, debatidas com toda a turma, visando à interpretação de seus significados; a isto convencionou-se chamar de dinâmica da construção coletiva de imagens;
- ainda ao longo da fase presencial foi aplicado, a cada participante, um questionário de pesquisa, versando sobre diferentes dimensões da organização — a cultura predominante, o clima organizacional e a forma como são conduzidos os processos de gestão de pessoas.

As percepções colhidas na fase tutorial referiram-se às características organizacionais de Furnas. Nessa fase, perguntou-se qual das três imagens melhor refletia a arquitetura organizacional de Furnas: a máquina, o organismo ou o cérebro. A resposta predominante entre os respondentes foi a de que a imagem que melhor refletia a organização é a da máquina, embora já se observassem características do organismo e um esforço para se aproximar do cérebro.

Na fase presencial, os principais resultados obtidos utilizando-se a dinâmica da construção coletiva de imagens (desenho de livre criação elaborado pelos participantes, em grupo) foram interpretados da seguinte maneira:

- percepção de que há um grupo leal à organização, que se mantém trabalhando para que ela não perca o rumo no processo de mudança;
- percepção de que há um grupo que se mantém unido em seus esforços pelo sucesso da organização e de todos;
- percepção de que a competência das pessoas pode ajudar elas mesmas e a organização a manterem-se firmes diante das mudanças;
- percepção de que a mudança não representará o fim da organização;
- percepção de que, da mudança, pode nascer uma organização melhor.

Também na fase presencial, as características da organização identificadas com base nas respostas dadas ao questionário foram:

- organização sólida, que possui uma história de sucesso e que se destaca em suas atividades, sobretudo devido ao seu pioneirismo, ao elevado nível de capacidade e competência de seu corpo de funcionários e a importantes projetos desenvolvidos na sociedade ao longo do tempo;
- histórico de grande preocupação com o bem-estar físico, financeiro e profissional de seus funcionários e de suas famílias;
- existência de forte valorização da hierarquia, com grande distância de poder entre os diferentes níveis hierárquicos;
- empresa predominantemente masculina, no que diz respeito tanto à composição do quadro de funcionários, quanto à predominância de valores associados à racionalidade, com menor ênfase nos valores relativos à subjetividade e à emoção;
- valorização da estabilidade, com maior propensão a evitar riscos.

Evidentemente, este não é o espaço adequado para se aprofundar as informações coletadas no decorrer da pesquisa, nem mesmo cansar o leitor com tecnicidades que extrapolam o propósito deste artigo. Pretendeu-se, apenas, mostrar mais uma característica de um programa de desenvolvimento de competências que o faz distinto. Fez os participantes refletirem coletivamente sobre a empresa, pensarem os seus problemas e investirem profundamente em pesquisa, que se transformou no trabalho final do curso. É disto que se tratará a seguir.

6. A coletânea de projetos

O produto das experiências vivenciadas pelos alunos durante os programas de desenvolvimento de competências foi concretizado na forma de 44 projetos de pesquisa apresentados a Furnas, devidamente analisados por banca examinadora formada por docentes da FGV e executivos de Furnas. Este foi um fato re-

levante para a organização, pois possibilitou à sua direção conhecer os pontos fortes da empresa, os fracos, as soluções criativas para problemas identificados e vividos pelos seus empregados, as possibilidades de melhor aproveitamento de sua força de trabalho, a competência de seus gerentes. Tudo isso foi explorado nos projetos.

Os programas, portanto, não se encerraram com as aulas: tiveram a fase de apresentação dos projetos finais e a sua consolidação em uma coletânea.

Para tanto, foi executado pela equipe da FGV um serviço de normalização, revisão, padronização metodológica e editoração dos 44 projetos finais. Esta tarefa demandou trabalho didático-pedagógico, que envolveu rigorosa revisão gramatical dos textos, seleção criteriosa dos temas, adequação da forma e consolidação final da publicação, de acordo com as normas que regem matéria dessa natureza.

Para compor a publicação técnica, foi executado o seguinte:

- correção de cada projeto, no que concerne aos aspectos redacional e lógico, segundo as normas desejadas para um trabalho científico;
- classificação de cada projeto, segundo tipologia que emergiu da análise do conjunto de projetos;
- agrupamento dos diferentes projetos classificados, obedecendo às normas para construção de anais de congressos.

A análise do conjunto dos projetos permitiu classificá-los em seis áreas temáticas, a saber: gestão de pessoas; sistemas de informação; marketing; estrutura; processos; gestão contábil e financeira. Essa classificação foi concebida para permitir ao leitor perceber a preocupação dos gerentes de Furnas com os problemas organizacionais que permeiam a organização, e a disposição de buscar soluções para esses problemas.

A coletânea permitiu colocar à disposição de interessados os trabalhos agrupados por tema e, desse modo, permitir verificar suas semelhanças e diferentes soluções para um mesmo problema. É uma obra densa, de 543 páginas, importante não só por seu conteúdo, mas por fortalecer e agregar valores empresariais.

A primeira parte da coletânea reúne os 12 projetos que tratam de gestão de pessoas. A seguir, vêm grupados os cinco sobre sistemas de informação. A terceira parte da obra concentra os dois projetos que tratam de marketing institucional. A quarta parte apresenta os três projetos que questionam a estrutura de Furnas. A quinta contempla os 14 projetos que tratam de processos de trabalho e a sexta e última parte reúne os oito projetos grupados sob o título de gestão contábil e financeira.

Com a entrega da coletânea de projetos, deu-se como terminada uma fase do processo de desenvolvimento de gerentes de Furnas. Consolidou-se, contudo, apenas parte do processo. Outros momentos, certamente, virão.

BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

7. Para concluir

Furnas contratou a FGV para realizar dois programas de desenvolvimento de competências para gerentes. O momento era especialmente tenso na empresa, pois estava em curso um processo de transição. Cisão, privatização, demissões e tudo o mais que vem no bojo das reformas estruturais estavam presentes. Por isso, o clima dominante entre os servidores era de grande emoção. Então, buscou-se realizar algo distinto, motivacional, produtivo, marcado pela importância do aprender a aprender.

Foram sete meses de uma jornada na qual 165 gerentes de Furnas compartilharam informações empresariais adquiridas em carreiras construídas dentro de uma empresa bem-sucedida. Mergulharam em pesquisas de campo para encontrar soluções de problemas enfrentados no cotidiano e desenvolveram projetos suportados por referenciais teóricos construídos ao longo de um processo de ensino-aprendizagem, o qual ofereceu temas para possibilitar o estudo de diferentes dimensões organizacionais com a visão do todo.

A jornada começou com a seleção do grupo de gerentes que concordaram em participar dos programas, com formatação diferenciada das usuais propostas pela empresa. Para começar, haveria "dever de casa", para ser feito antes de o tema ser apresentado pelo docente. Seria isso uma espécie de pré-requisito ao curso? Possivelmente, pois visava a um código comum de referência entre os participantes: médicos, engenheiros, administradores, assistentes sociais, economistas, contadores.

A equipe de docentes, conferencistas e coordenadores esteve sempre disponível para encontrar as soluções dos problemas que surgiram. Administrar a complexidade foi o desafio da equipe. Afinal, os alunos estavam distribuídos em regiões distantes. O uso da Internet possibilitou o contato, a troca de informações com os docentes, o "tirar dúvidas". Já a intranet permitiu as discussões dos grupos formados, o fazer "o dever de casa", o acesso fácil à direção de Furnas para dar sugestões, cobrar resultados, propor soluções alternativas.

Desenvolveu-se uma pesquisa dentro da perspectiva de mudança organizacional profunda em Furnas, que permitiu à sua direção conhecer o sentimento de uma parcela significativa e influente do seu corpo funcional sobre as relações humanas internas e os métodos de gestão adotados. A pesquisa, subjacente ao conteúdo do programa, foi um instrumento facilitador na construção do conhecimento e importante para conscientizar os gerentes do valor dessas relações.

Projetos foram construídos pelos alunos, com soluções de problemas que os incomodavam ou prejudicavam o cotidiano organizacional. O método, a prática e o conteúdo de um projeto acadêmico passaram a ser objeto de discussão entre os discentes, os quais, orientados por docentes, puderam entregar trabalho de considerável valor acadêmico.

Consolidou-se uma coletânea de projetos elaborados pelos alunos, para ser utilizada no processo decisório dos dirigentes, contendo elementos das várias dimensões organizacionais. Para os gerentes de Furnas, servirá, no mínimo, para comparar estudos, analisar diferentes soluções para um mesmo tema, recuperar o sentimento de ter reconhecido o seu dever cumprido com a organização.

Os diferentes momentos dos programas de desenvolvimento de competências gerenciais de Furnas, apresentados neste artigo, respondem à questão formulada na introdução. Os programas privilegiaram o ensino presencial e a distância, bem como pesquisa envolvendo todos os participantes. Eis aí o que os distingue de outros programas gerenciais. Por outro lado, o convite à reflexão encaminhado ao leitor certamente contemplará a crença de que iniciativas criativas, distintas e seriamente desenvolvidas estimulam a clientela a participar ativamente de seu processo e a absorver efetivamente seus resultados.

Referências bibliográficas

Campos, Ana Maria. *Accountability:* quando poderemos traduzi-la para o português. *Revista de Administração Pública.* Rio de Janeiro, FGV, *24*(1), jan./mar. 1990.

Carvalho Filho, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 3 ed. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 1999.

Furnas S.A. Sistema de Aprendizagem Organizacional de Furnas Centrais Elétricas S.A. Rio de Janeiro, 1997. mimeog.

Khun, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo, Perspectiva, 1982.

Kliksberg, Bernardo. A gerência na década de 90. *Revista Brasileira de Administração Pública.* Rio de Janeiro, FGV, *22*(1), jan./mar. 1988.

Morgan, Gareth. *Images of organization*. New York, Sage, 1986.

Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1998.

——— & Cavalcanti, Celso de Oliveira Bello (orgs.). Coletânea dos projetos dos cursos FCBG e DCEG de Furnas. 1999. mimeog.

———; Silva, José Roberto Gomes da & Cavalcanti, Celso de Oliveira Bello. Relatório de pesquisa: gestão de pessoas. 1999. mimeog.