



**XXIII SNPTTE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

FI/GEC/33
18 a 21 de Outubro de 2015
Foz do Iguaçu - PR

GRUPO – XVI

GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS EMPRESARIAIS E GESTÃO CORPORATIVA - GEC

**O ARTIGO PERIGOSO PARA MUDANÇAS 2: ESTRATÉGIA E LIDERANÇA COMO CONCEITOS
INDISSOCIÁVEIS**

**Lanier Peterson Castelo Branco Sampaio (*)
ELETROBRAS FURNAS**

RESUMO

Após os últimos anos, o *gap* entre receitas e custos de algumas empresas do setor elétrico está enorme, consequentemente prejuízos e perda de valor para todas as partes interessadas. Como possíveis causas citam-se a MP579 ou a baixa hidrologia. Na engenharia de confiabilidade, desempenhos pífios possuem origem sistêmica, logo, é inviável culpar um evento isoladamente pela situação destas empresas. A causa raiz é a interseção entre a falta de liderança, pessoas erradas, incapacidade de mudar, resistência dos feudos, destruição de talentos e uso de visões desatualizadas. O artigo revela estes pontos, identifica soluções e ações práticas aplicáveis em qualquer segmento.

PALAVRAS-CHAVE

Mudanças, Estratégia, Gestão, Patologias, Liderança.

1.0 - INTRODUÇÃO

No dia 22 de dezembro de 2014 o Papa Francisco demonstrou uma enorme capacidade de liderança e visão, surpreendendo a todos por meio de sua mensagem de Natal e transmitindo um forte recado aos cardeais (seus mais próximos colaboradores e possíveis antagonistas de seu projeto de mudança da Igreja Católica), aos cristãos e à sociedade. Desde sua eleição, em março de 2013, o Papa conduz uma profunda reforma da Cúria, e colide com várias oposições internas, ocasionando diversas preocupações em determinados meios. A mudança nunca é fácil.

De uma objetividade e firmeza sem antecedentes, o Papa falou aos membros da alta direção da Igreja por meio de declarações intensas, que provocaram certo constrangimento. Foi mencionado o termo patologia do maquinário central da Igreja e demandado aos líderes reflexão e saída da zona de conforto. Foram citadas 15 doenças por meio de termos como "Alzheimer espiritual", "terrorismo do falatório", "esquizofrenia existencial", "exibicionismo mundano", "narcisismo falso" e "rivalidades pela glória".

Em uma parte da mensagem foi dito: "seria bonito pensar na Cúria Romana como um pequeno modelo da Igreja, como um corpo que cuida seriamente e cotidianamente de estar mais vivo, mais saudável, mais harmonioso e mais unido com Cristo"... "mas uma cúria que não faz autocrítica, que não se atualiza, que não muda, que não trata de melhorar sempre, é um corpo doente."

Independente da religião é possível traçar um paralelo entre o discurso do líder maior da Igreja Católica com a gestão das concessionárias e do Setor Elétrico Brasileiro, seus desafios e as necessidades óbvias de mudanças. A saúde econômica e financeira das empresas, o preço e a oferta da energia elétrica e a qualidade do serviço tem recebido atenção especial.

(*) QN 214, área especial n° 01, Samambaia Norte – CEP 72.315-900. Brasília, DF – Brasil
Tel: (+55 61) 3458-4225 – Fax: (+55 61) 3458-4215 – Email: lanier@furnas.com.br

Parafraseando o Sumo Pontífice, sugere-se o termo patologia da gestão do setor elétrico, demandando-se da mesma forma aos líderes (responsáveis pelo planejamento e execução da estratégia das empresas) reflexão, autocritica, eficiência, saída da zona de conforto, mudanças reais, factíveis e sustentáveis.

E por que patologia da gestão? O problema da estiagem não é culpa exclusiva de São Pedro, em 2014 a hidrologia foi o 9º pior registro da história e um conjunto de fatores levou ao esvaziamento atípico dos reservatórios. A ideia da MP 579 foi boa (aproveitar o fim das concessões para capturar benefício para sociedade) e não foi uma surpresa para o setor, pois os contratos assinados em 2001 já indicavam a data para o fim das concessões e a metodologia utilizada para os custos operacionais já era conhecida dos ciclos de revisões tarifárias (concessionárias eficientes, técnica e economicamente, moldam a fronteira e são as referências para as demais).

Assim, a diferença entre os resultados obtidos por cada empresa e sua capacidade de adaptação ao novo cenário é diretamente relacionada à sua gestão: resultados diferentes obtidos por estratégias diferentes. E não é um fato recente, desde a década de 90 é possível verificar os primeiros sintomas, como perda do *market share* e a lentidão ou incapacidade para adaptação, não por falta de diagnóstico ou remédios, mas sim por falta de líderes certos nos lugares certos.

Eficiência é atingir as metas com um mínimo de perdas, ou seja, é fazer o melhor uso dos recursos. Para melhorar a eficiência é preciso fazer mais coisas com os mesmos recursos ou fazer as mesmas coisas com menos recursos. É um conceito relativo. Sua empresa é eficiente comparada a quem? Se com a mesma quantidade de energia estamos andando, somos mais eficientes do que aqueles que estão parados e menos eficientes do que os que estão correndo.

A lógica e o bom senso indicam que fazer mais com menos e melhor é uma meta que deveria constar no planejamento estratégico de qualquer corporação. De acordo com a teoria econômica, os recursos são escassos e as necessidades infinitas. Atender as necessidades das partes interessadas com a menor quantidade de recursos possíveis deveria ser o direcionador de qualquer mudança.

A estatística é a ciência que utiliza teorias probabilísticas para explicar a frequência da ocorrência de eventos, modelando a incerteza de forma a estimar fenômenos futuros. Utiliza-se a mesma de várias maneiras, entre elas, justificar sucessos ou fracassos.

Uma estatística muito conhecida no mundo corporativo diz que 90% das empresas falham na implantação da sua estratégia. Dependendo da referência, este valor pode ficar entre 97% e 70%. Em outras palavras, um “risco” de 3% a 30% de funcionar conforme o planejado. Na prática, estes valores significam ineficiência, perda de tempo, recursos e motivação.

Matematicamente, a probabilidade para sua empresa fracassar na implantação do planejamento estratégico e na gestão de mudanças é alta. Naturalmente, conhecendo este fato, é esperado que uma empresa com um mínimo de interesse em atender às partes interessadas aprenda com seus erros e dos outros e a cada ciclo reduza as perdas dos anteriores.

Mas, infelizmente, a estatística continua constante e indica que quem já alcançou o nível de excelência mantém superioridade sobre seus concorrentes. As demais empresas continuam “patinando”, gerando perdas de dinheiro, tempo, recursos e distanciando cada vez mais as pessoas da visão que deveria ser compartilhada.

Entre as razões para a falha na implantação da estratégia e o fracasso na gestão das mudanças existem pontos internos e externos (as patologias da gestão). Pode-se citar: o modismo, ou seja, planeja-se a estratégia apenas para copiar os concorrentes e ficar na moda; A empresa não entende o ambiente do negócio ou utiliza visões desatualizadas; Falta de foco em resultados; Compromisso parcial; Utilizar as pessoas erradas para montar a estratégia; Falta de vontade ou incapacidade natural de mudar; Planejar e não executar; Ter pessoas erradas em posições de liderança; Ignorar a realidade e os fatos; Não garantir a continuidade e metas irrealistas.

O baixo desempenho e a ineficiência empresarial geram risco para as diversas partes interessadas. Eficiência e bons resultados agregam valor a todos (empresa, acionistas, trabalhadores e sociedade). É importante deixar claro que um bom desempenho é o retorno pelo mérito, sendo a justa contrapartida para a eficiência, a inovação, a excelência em gestão, a liderança estratégica e o empreendedorismo. É uma das razões de existência das empresas. Por meio de um bom resultado é possível gerar riqueza, crescimento econômico e prosperidade geral para a sociedade. São criados e mantidos empregos, benefícios, investimentos e novas oportunidades. Empresas sem lucro tendem ao desaparecimento e a sociedade perde com isso.

Em comum, as empresas de menor desempenho, refletem o pensamento de feudos e o paternalismo, têm um ego inversamente proporcional ao seu desempenho, vivem do passado, tendem a ser repetitivas ou imitar de forma constrangedora as referências, são subjetivas sobre mérito, não possuem visão estratégica, não focam em resultados, discussões necessárias são evitadas, a zona de conforto é tentadora e não existe disposição para mudar ou correr riscos. Ou seja, estão doentes. É impossível companhias com estas características sobreviverem

no mercado sem uma Unidade de Terapia Intensiva (UTI) financiada pelas suas partes interessadas, pois os prejuízos acumulados corroem os lucros e os dividendos. Prognóstico provável, perda de valor ou falência múltipla. Conhecedores destes fatos, líderes de sucesso ininterruptamente buscam adaptar e implantar estratégias que adicionem valor ao negócio e individualizem suas empresas em relação aos demais concorrentes, tornando-as referências em seus segmentos de mercado e validando sua capacidade de sustentabilidade (econômico-financeira, social e ambiental).

Acredita-se que a habilidade para adaptar-se às mudanças é um dos diferenciais fundamentais para empresas e instituições em qualquer parte do mundo. Normalmente, organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou da sociedade.

Para as empresas do setor elétrico no Brasil, não existe melhor momento para mudanças do que o agora, evidente que o ideal seria poder mudar quando o cenário era favorável (tratamento preventivo, periódico), por exemplo, antes da MP579, ou seja, antecipar-se à onda e não ser pego por ela. Mas quando estamos falando da maioria das pessoas, a urgência (tratamento corretivo, maior risco) e a necessidade são os pilares da mudança.

Dentro deste contexto, o artigo apresenta um resumo do cenário atual do setor elétrico no Brasil e tendências para as empresas. Foram analisados os dados de algumas companhias que passaram pelo processo de prorrogação das concessões. Baseados nos resultados e na experiência prática do autor na implantação de um processo de melhoria, foram identificadas possíveis patologias que justificam as diferenças na eficiência entre as empresas e oportunidades para alavancar a gestão estratégica e os processos de mudança (tratamento e remédios). O foco foram obstáculos e ações internas, ou seja, problemas caseiros.

A conclusão mostra a necessidade de líderes para implantar a estratégia e que as principais patologias gerenciais são a tropofobia gerencial, a neofobia gerencial, a doença de se sentir imortal, a doença da fossilização mental, a doença de Alzheimer gerencial, a doença da esquizofrenia gerencial, a doença dos feudos, a doença do exibicionismo, a doença da falta de motivação, a doença das peças erradas e a cegueira. Dependendo da empresa a lista pode ser maior ou menor.

O tratamento indicado é promover a liderança, identificar e selecionar agentes de mudança em todos os níveis da hierarquia, tornar as transformações mensuráveis, criar carreiras, treinamentos e uma metodologia para mudança. Basicamente, identificar, selecionar e colocar as pessoas certas nos lugares certos.

2.0 - DIAGNÓSTICO

Diagnóstico é a palavra da área da medicina que significa a designação ou juízo de um médico em relação a uma doença ou condição física ou mental com base nos sintomas observados e exames realizados. O diagnóstico deve ter em conta não apenas os sintomas, mas também o histórico médico do paciente. A figura 1 apresenta o exemplo de um diagnóstico com mais de uma opinião.

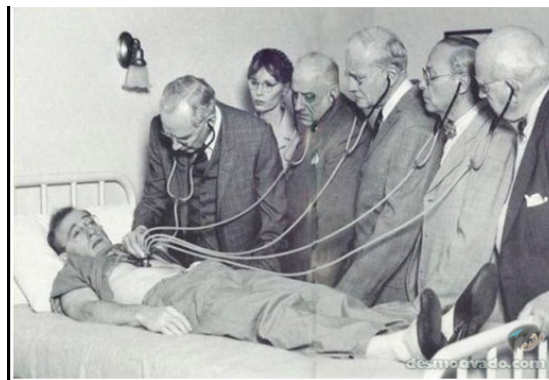


Figura 1 – Diagnóstico com amis de uma opinião.

O diagnóstico correto precoce, quando a doença é identificada no seu início, pode diminuir as sequelas causadas pela doença, facilitar o tratamento e aumentar a probabilidade de sobrevivência (no caso de doenças graves). O diagnóstico organizacional ou empresarial é um importante instrumento de planejamento, que tem como objetivo analisar os resultados, o clima organizacional, o mercado e as referências identificando as necessidades da organização.

Para realizar o diagnóstico das empresas que aceitaram prorrogar todas ou partes das suas concessões é necessário iniciar com um pouco de história. O setor elétrico no Brasil passou por intensas mudanças nos últimos anos. No modelo vigente até 1995, as empresas atuavam sob o regime de monopólio, de forma verticalizada e prestando serviço pelo custo. Não existia incentivo à eficiência empresarial.

A partir de 1995 o modelo adota uma estrutura desverticalizada, serviço pelo preço e a perspectiva era privatizar o setor e balizar sua expansão por meio dos sinais do mercado. Incentivo à eficiência empresarial. Com o aumento da competição, nomes conhecidos do setor elétrico foram forçados a modificar suas estratégias. De forma geral, ocorreu perda de *market share* na maioria delas, ou seja, não estavam preparadas para a mudança no modelo.

No ano de 2001, contratos de prestação de serviços foram assinados pelas concessionárias e indicavam o fim do período de concessão entre os anos de 2015 e 2017, sem direito à prorrogação. No fim da concessão os ativos seriam devolvidos ao Estado e licitados.

Em 2003, o Estado retoma o papel do planejamento da expansão do setor e da segurança do suprimento de energia elétrica. As empresas estatais são retiradas do Plano Nacional de Desestatização. São mantidos os conceitos de desverticalização e modicidade tarifária. Os contratos de 2001 não são alterados.

Na data de 11 de setembro de 2012, entra em vigor a MP 579, convertida na Lei 12.783 de 2013. Pela nova Lei, os contratos de concessão puderam ser prorrogados, a critério do poder concedente, uma única vez por mais 30 anos, de forma a assegurar a continuidade, a eficiência da prestação do serviço e a modicidade tarifária. A opção de prorrogação foi a título oneroso, condicionada à aceitação pela concessionária das condições expressas na lei. A lógica da onerosidade foi capturar para a sociedade ganhos para modicidade tarifária por meio de ativos já amortizados.

Basicamente, as condições para prorrogação foram receitas fixadas e padrões de qualidade na prestação de serviço público. Para exemplificar o processo e o impacto da decisão das concessionárias em prorrogar ou não seus contratos, segue exemplo do segmento de transmissão de energia elétrica.

As receitas iniciais foram definidas por meio da análise do desempenho econômico e da qualidade na prestação dos serviços de oito concessionárias de transmissão: CEEE, Cemig, Chesf, Copel, CTEEP, Eletronorte, Eletrosul e Furnas. A Nota Técnica nº 383/2012-SRE/ANEEL foi a base para o processo de fixação do valor inicial das receitas, que reconhece os custos operacionais eficientes e a qualidade. A metodologia utilizada não foi surpresa no ambiente regulatório da transmissão. Desde o primeiro ciclo de revisão tarifária da transmissão o regulador manifestou o objetivo de reproduzir os efeitos da concorrência de mercados competitivos, destacando a eficiência na prestação do serviço e a modicidade tarifária, no desempenho de concessionárias atuando em ambiente monopolista regulado. Com isto, nos processos de revisão tarifária não foram reconhecidos os custos operacionais praticados pela própria concessionária, uma vez que parte destes custos pode estar relacionada a oportunidades de melhoria (eficiência baixa) quando comparados com as melhores práticas de mercado.

Para comparar as concessionárias foi utilizado um processo de benchmarking conhecido como Análise Envolvória de dados (DEA em inglês) mais um ajuste pela qualidade da prestação do serviço (Parcela Variável por Indisponibilidade). Aferir se tais metodologias foram acertadamente tomadas é tarefa complexa, por todas as variáveis que envolvem. Existem pontos adequados e adversos ao fato e, também, opiniões a favor e contra. O importante é que ações para redução do preço da energia elétrica são necessárias, sendo o tripé custos eficientes, investimentos prudentes e qualidade uma base sólida.

Os gráficos das figuras 2 e 3 apresentam os principais números sobre custos operacionais, eficiência e qualidade na prestação do serviço das oito empresas comparadas pela Nota Técnica.

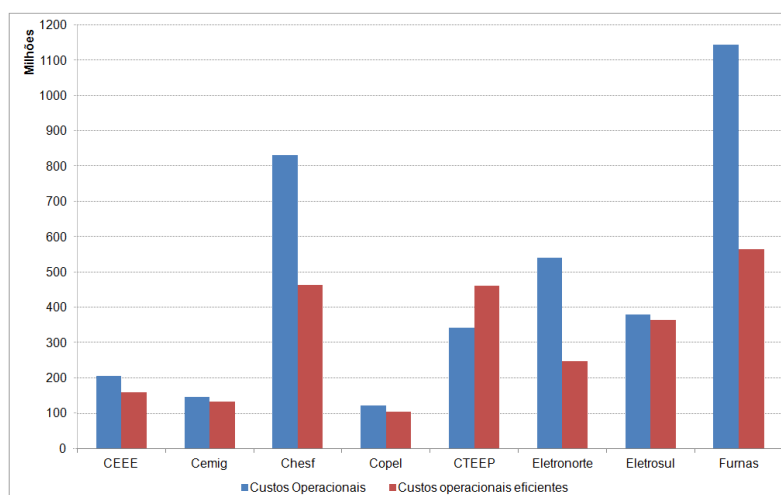


Figura 2 – Custos operacionais das empresas comparadas e custos operacionais de referência.

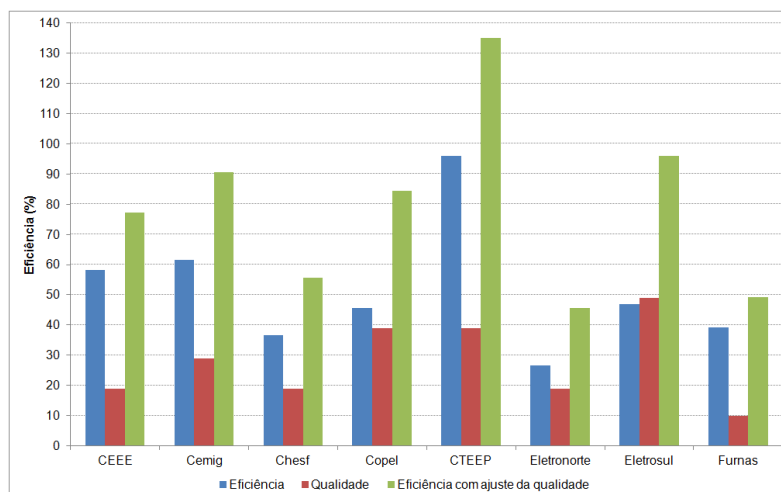


Figura 3 – Eficiência, qualidade na prestação do serviço de transmissão e ajuste.

O processo de benchmarking, basicamente replicou o mecanismo de mercado para o ambiente de monopólio regulado da transmissão. As empresas com melhor desempenho moldaram a fronteira de eficiência, garantindo o reconhecimento da totalidade de seus custos e definindo o percentual de ajuste nos custos das demais. A qualidade técnica na prestação do serviço público de transmissão foi utilizada para transformar a referência dos percentuais calculados da eficiência máxima para uma eficiência média (média de 100% para todas as empresas). Empresas com um maior nível de qualidade garantiram a totalidade do índice de ajuste para eficiência média, aumentando sua receita inicial. O desempenho empresarial e técnico das concessionárias foi o responsável pela fixação da sua respectiva receita. Das oito empresas de transmissão, em apenas três delas, a RAP inicial supera o custo operacional anual da transmissão.

De uma forma geral, todas as oito empresas falaram da necessidade de ajustes na sua estratégia decorrente da MP 579. Como exemplo, citam-se partes da reportagem sobre Furnas vinculada em setembro de 2012: “A geradora e transmissora de energia Furnas vai reduzir o quadro de funcionários em mais de um terço e cortar despesas operacionais para melhorar os resultados, em um esforço para adequar sua estrutura à nova realidade do setor elétrico brasileiro. “Furnas não estava preparada para o modelo (do setor elétrico) que se instalou no país”, admitiu o presidente de Furnas em entrevista a jornalistas. Batizado de PRO-Furnas, o projeto de reorganização da empresa conta com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Executivos ressaltaram que as medidas de reestruturação são resultado também da análise de indicadores de eficiência verificados em outras empresas do porte de Furnas no Brasil e no exterior. O coordenador do PRO-Furnas disse que a meta da reestruturação é reduzir as despesas operacionais em 22 por cento até 2018.”

A Eletronorte em 2008 já havia iniciado um processo semelhante contando com o apoio da mesma consultoria utilizada por Furnas.

A Cemig em 2013 indicou a necessidade de fazer um “esforço grande” para recuperar, até 2016, resultados que foram afetados pelas regras da medida de prorrogação das concessões. A ideia do grupo é trabalhar para conseguir uma redução de custos, buscar aquisições e batalhar para manter ativos antigos. Foi mencionada a consolidação de sinergias com outras empresas do grupo e cortes de custos que a empresa já vem realizando. Um diretor disse que “com a mudança da MP 579, estamos em fase de contratação de consultoria para fazer os ajustes”. O presidente explicou que a companhia iniciou o programa de demissão voluntária para cumprir com objetivo de corte de custos que já existia diante dos efeitos da revisão tarifária das distribuidoras, cujas regras reduziram o retorno das empresas.

Na CTEEP, o diretor presidente afirmou durante teleconferência com analistas em 2014, que o objetivo da companhia é triplicar o lucro até 2020. Sem divulgar números, segundo ele, para isso, será necessário investir num crescimento mais rentável, no aumento da eficiência operacional e na otimização da carteira de negócios. “Temos que buscar maior rentabilidade dos investimentos e efetivamente gerar valor em todos eles”, afirma. O executivo disse que existem temas primordiais como pilar do crescimento, entre eles, a fiscalização e comissionamento das atividades, uma maior busca da utilização do estoque disponível e evitar trabalho fora do horário comercial.

Também em 2014, o presidente da Eletrobras, afirmou que o custo de operação e manutenção (O&M) das empresas de geração e transmissão controladas pela estatal é superior à receita das usinas e linhas de transmissão que tiveram a concessão renovada no âmbito da MP 579. Ele admitiu que a companhia precisa reequilibrar as contas. Desde a adesão da Eletrobras ao programa de renovação antecipada das concessões, a companhia tem colecionado resultados negativos. “Temos que balancear o nosso custo operacional com aquela receita que a Aneel nos garante e, ao mesmo tempo, temos que ter a rentabilidade devida nos novos investimentos”.

Diante de tais fatos é concreta a postura da alta direção das empresas na necessidade de mudança na estratégia para recuperar seus resultados. O que vinha sendo feito, na maioria das empresas, não condizia com o modelo do setor elétrico. Não tão concreto e claro, é como as empresas irão executar as mudanças. As figuras 4 e 5 apresentam alguns indicadores entre os anos de 2011 e 2013 para as oito empresas. Dados retirados dos balanços.

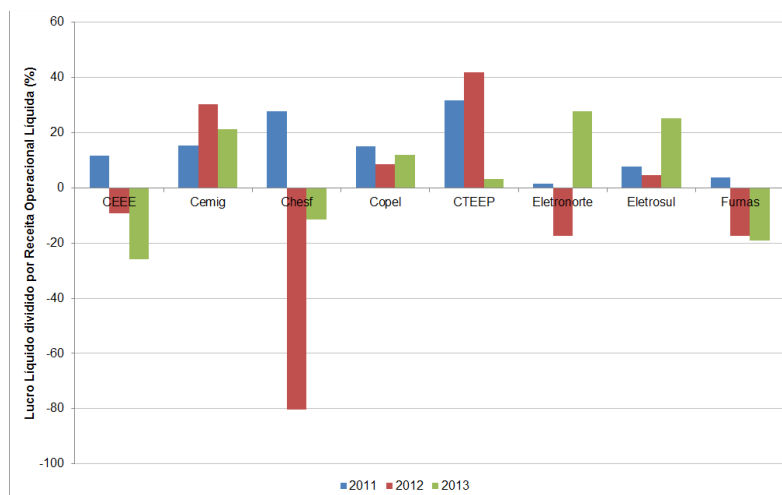


Figura 4 – Evolução da relação lucro líquido com a receita operacional líquida entre 2011 e 2013.

Pela melhor das estatísticas, apenas duas ou três das oito empresas terão sucesso na implantação da estratégia e consequentemente no alcance de suas metas. Pelas figuras 4 e 5 ainda é cedo para um prognóstico sobre a evolução. Mas, alguns indícios mostram uma tendência.

As companhias que não vão conseguir mudar ou apenas de forma parcial tem em comum uma ou mais das patologias listadas na tabela 1. A lista foi construída dentro do cenário interno. O diagnóstico correto depende de cada caso. A apresentação de determinada patologia não exclui a presença de outras. Na maioria dos casos existe tratamento conhecido e o percentual de melhora é alto.

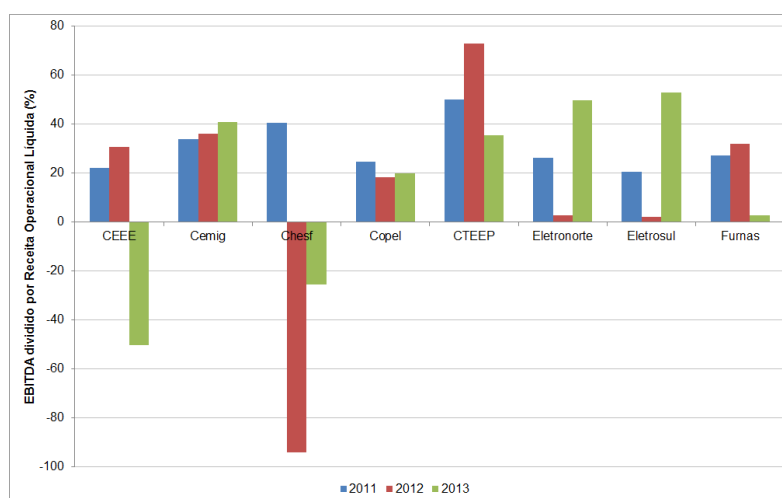


Figura 5 – Evolução da relação EBITDA com a receita operacional líquida entre 2011 e 2013.

Tabela 1 – Patologias internas da gestão que impedem os processos de mudança.

Patologia	Sintomas	Grupos de risco
Tropofobia gerencial	Acreditam que resultados diferentes aparecem fazendo exatamente as mesmas coisas	Gestores que estão na zona de conforto e tem medo de mudar
Neofobia gerencial	Acreditam que está tudo bem e tem medo do novo	Gestores que tem medo do novo
Doença de se sentir imortal ou indispensável	Buscam a perpetuação no poder e para isso criam sua linhagem dentro da empresa. Colocam os interesses dos feudos acima dos da empresa	Gestores pertencentes a feudos, que se sentem superiores a todos e não a serviço de todos.
Doença da fossilização mental	Burocracia exagerada	Gestores que se escondem atrás de pilhas de papel ou normas ultrapassadas
Doença da má coordenação	Equipes convertidas em uma orquestra que produz apenas ruídos	Gestores que perdem o sincronismo com as suas equipes
Alzheimer gerencial	Baixo clima organizacional. Baixos resultados. Equipes desmotivadas	Gestores com redução progressiva das capacidades de liderança
Doença da rivalidade e da vaidade	Baixa autoestima, perseguição e assédio moral às pessoas que pensam fora da caixa	Gestores despreparados para assumir, onde a aparência e status se tornam o primeiro objetivo da vida.
Esquizofrenia gerencial	Perda do contato com a realidade e as pessoas. Ideias delirantes e desorganizadas	Gestores que abandonam a criatividade e se apegam a ideias mirabolantes com resultados duvidosos
Doença do boato	Baixo clima organizacional. Baixos resultados. Perseguição e assédio moral às pessoas que pensam fora da caixa	Gestores que, sem ter coragem de dizer as coisas abertamente e lidar com os conflitos, falam pelas costas das pessoas e dividem a equipe
Doença de divinizar os chefes	Baixo clima organizacional. Baixos resultados. Pessoas erradas nos lugares certos. Vassalagem. Feudos	Gestores que cortejam os superiores, são presos ao carreirismo e ao oportunismo e vivem a serviço daquilo que querem obter e não do que querem agregar à empresa ou aos stakeholders
Doença da indiferença com os outros	Baixo clima organizacional. Baixos resultados. Perseguição e assédio moral às pessoas que pensam fora da caixa	Gestores que pensam em si mesmos e perdem a sinceridade e o calor das relações humanas. Sentem alegria em ver o outro cair em vez de ajudá-lo a se levantar
Doença dos círculos fechados	Baixo clima organizacional. Baixos resultados. Pessoas erradas nos lugares certos. Dificuldade de adaptação às mudanças	Gestores que fazem parte de um grupo ou feudo que se torna algo mais forte do que ser parte da empresa como um todo
Doença do exibicionismo	Baixo clima organizacional. Baixos resultados. Dificuldade de adaptação às mudanças. Perseguição e assédio moral às pessoas que pensam fora da caixa	Gestores que são capazes de caluniar, difamar e desacreditar os demais para se exibirem e se destacarem individualmente.
Doença da falta de motivação	Baixo clima organizacional. Baixos resultados. Dificuldade de adaptação às mudanças	Gestores que são incapazes de levar suas equipes a outro nível. Acabam destruindo os talentos e obtendo resultados pífios
Doença das peças erradas nos lugares certos	Baixo clima organizacional. Baixos resultados. Dificuldade de adaptação às mudanças	Gestores que são incapazes de identificar e colocar as pessoas certas nos lugares certos. Foco no grupo particular e não na empresa
Cegueira	Não conseguem desdobrar o planejamento estratégico nos diversos níveis	Gestores que são incapazes de enxergar e compartilhar a visão estratégica da empresa
Miopia de mercado	Baixo clima organizacional. Baixos resultados. Dificuldade de adaptação às mudanças	Gestores que fazem malabarismos para conquistar um novo ativo enquanto os velhos são esquecidos

3.0 - PROGNÓSTICO E TRATAMENTO

Para todo diagnóstico existe um prognóstico e um tratamento. É claro que o sucesso de qualquer tratamento depende da vontade do paciente, ou seja, se ele não quiser ser curado, nenhuma terapia faz efeito.

Utilizando um caso prático, a experiência do autor e as melhores referências em gestão e mudanças foi desenvolvida a tabela 2, onde verifica-se possibilidades de tratamento. No final, a melhor resposta para as patologias é colocar as pessoas certas nos locais certos. Liderança é algo que pode ser ensinado para algumas pessoas, mas na maioria dos casos é um investimento sem retorno. Logo, o passo inicial para execução da

estratégia e mudanças é um bom processo de seleção dos líderes, algo muito raro na gestão de determinadas empresas.

No caso prático, desde 2004 foi difundida de baixo para cima a ideia de eficiência e resultados. Num seminário interno em 2006 foi apresentada uma metodologia de benchmarking para melhoria da gestão e acompanhamento das mudanças. Em 2008 foi ressaltada a importância dos líderes na estratégia e mudanças, destacando o papel da criatividade e da visão por processos. Em 2010 foram apresentados os resultados diferenciados da área que aplicou as ideias destacadas nos anos anteriores. A diferença entre a média das demais áreas e a do caso prático foi estonteante. Era esperado que as práticas desenvolvidas pelo caso prático fossem desdobradas para as demais, mas, talvez, pelo constrangimento dos resultados tão elevados, o que aconteceu foi uma troca na liderança da área que promoveu a mudança e planejou, executou, verificou e melhorou os seus resultados por um gerente do grupo mediano.

Tabela 2 – Prognóstico e tratamento para as patologias internas da gestão que impedem os processos de mudança.

Patologia	Tratamento	Prognóstico
Tropofobia gerencial	Fomentar a liderança, identificar e selecionar agentes de mudança em todos os níveis da hierarquia. Tornar as transformações mensuráveis. Criar carreiras, treinamentos e uma metodologia para mudança. Seleção, substituição e readequação.	Falência múltipla, perda de valor, destruição da empresa caso nada seja feito. Alta probabilidade de cura com o tratamento certo. Terapia e check-up contínuos.
Neofobia gerencial		
Doença de se sentir imortal		
Doença da fossilização mental		
Doença da má coordenação		
Alzheimer gerencial		
Doença da rivalidade e da vaidade		
Esquizofrenia gerencial		
Doença do boato		
Doença de divinizar os chefes		
Doença da indiferença com os outros		
Doença dos círculos fechados		
Doença do exibicionismo		
Doença da falta de motivação		
Doença das peças erradas nos lugares certos		
Cegueira		
Miopia de mercado		

As patologias podem atingir as pessoas ou toda uma empresa. O restabelecimento é também fruto da consciência da doença e da decisão individual ou empresarial de tratar-se, suportando pacientemente e com perseverança a terapia.

4.0 - CONCLUSÃO

Existem companhias que executam as mesmas estratégias, do mesmo modo, há anos. Elas estão acorrentadas a técnicas, procedimentos, táticas, gestores e políticas que podem ter tido resultados no passado, mas que já não são adequadas no cenário atual. As empresas têm uma espantosa dificuldade em compreender e adaptarem-se as mudanças.

Em um período em que eficiência, criatividade, produtividade e inovação são expressões de mérito dentro das concessionárias de energia elétrica, a incapacidade de mudar e compartilhar uma visão representa desperdício de recursos. Existe uma grande distância entre a intensidade das mudanças necessárias após a MP579 e a habilidade das empresas de conduzi-las.

O cenário externo é desafiador, mas nem se compara com o cenário interno. É impossível uma mudança bem sucedida sem enfrentar os próprios fantasmas. É preciso coragem, força e ânimo. Uma decisão firme e exemplar de cima para baixo.

A velocidade dos negócios obriga a alta direção a acompanhar as mudanças mais de perto, apenas deste modo é possível antecipar estratégias e se adaptar rapidamente. A alta direção já identificou para onde quer levar as corporações. Mas, para o planejamento ser executado, são necessárias pessoas certas nos diversos níveis hierárquicos para transformar a estratégia em mudança. A média gerência é o diferencial e ao mesmo tempo o principal obstáculo para as modificações. São os principais grupos de risco das patologias gerenciais. De forma geral, desmotivam qualquer ação que intervira no seu status quo. É essencial que o líder seja mais aberto, pense de forma diferente e experimente mais.

É preciso eliminar os feudos, os grupos internos e o paternalismo. São necessárias metas e clareza na gestão corporativa, baseada em resultados e mérito. Medir, comparar e melhorar.

A identificação de perfis adequados, pessoas apaixonadas pela mudança, para as posições certas internamente em diversos níveis e transformá-las em catalisadores é urgente.

A mudança apenas funcionará se a empresa reconhecer que precisa mudar e quais são seus limitadores (patologias) para isto acontecer.

5.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. Resoluções e Notas Técnicas sobre a revisão tarifária das empresas de transmissão e prorrogação das concessões. [http:// www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br).
- (2) Bardwick, J. M. (1996). Perigo na zona de conforto: como eliminar o hábito do Entitlement. Editora Pioneira. São Paulo.
- (3) Dutra, M., Bornia, A. C. (2009). Gestão estratégica dos custos invisíveis: o caso das empresas estatais transmissoras de energia elétrica no Brasil. Associação Brasileira de Custos. Volume IV nº 2. São Paulo.
- (4) Entrevistas e artigos em periódicos especializados. Fonte: internet.
- (5) Fischer, R. M. (1992). A modernidade de gestão em tempos do cólera. Revista de Administração. Volume 27, nº 4, p. 58 – 64, São Paulo.
- (6) Hernandez, J. M. C., Caldas, M. P. (2001). Resistência à Mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas. São Paulo.
- (7) Laruccia, M. M. (2001). As Mudanças na Empresa: Por que elas são raras e tardias?. Revista Acadêmica Augusto Guzzo nº 3 , p. 58 – 65.
- (8) Rowe, W. G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. Fórum AME de Estratégia e Liderança. Revista de Administração de Empresas. São Paulo.
- (9) Sampaio, L. P. C. B. (2006). Análise Envoltória de Dados como Ferramenta de Auxílio à Gestão da Manutenção. Associação Brasileira de Manutenção. Rio de Janeiro.
- (10) Sampaio, L. P. C. B. (2011). A manutenção e a era da experiência: diferencial competitivo e raro. XXI Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica. Florianópolis, Santa Catarina.
- (11) Sampaio, L. P. C. B. (2011). Dupla ótica sobre a comparação de eficiência entre empresas de transmissão de energia elétrica. Tese de doutorado em Engenharia Elétrica. Universidade de Brasília. Brasília – DF.
- (12) Sampaio, L. P. C. B. (2013). O Artigo Perigoso para Mudanças. XXII Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica. Brasília - DF.

6.0 - DADOS BIOGRÁFICOS

Lanier Peterson Castelo Branco Sampaio. Nasci em Teresina, capital do Piauí, em 1975. Sou eletrotécnico, tenho graduação em engenharia elétrica pela Universidade de Brasília (2002), mestrado (2005) e doutorado (2011) pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica da UnB. MBA em liderança e gestão empresarial (2010). Trabalho no setor elétrico desde 1994. Sou funcionário da Eletrobras Furnas, atuei nas áreas de operação de instalações, manutenção de subestações e usinas. Fui líder da divisão de manutenção eletromecânica da área Brasília. Assessoriei a Superintendência de Engenharia de Operação de Sistema da Eletrobras Eletronorte, onde lapidei meus conhecimentos sobre estratégia, gestão de ativos e mudanças. Professor de graduação e pós-graduação com ênfase em gestão de ativos, estratégia e sistemas de potência.