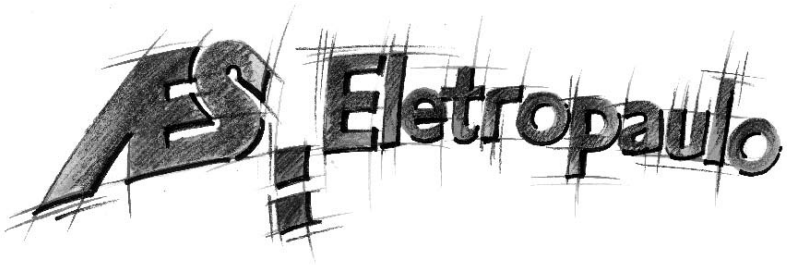
Eduardo José Bernini

Colhendo os frutos da atenção ao ser humano

"Nada pessoal. São apenas negócios". Esta é a versão livre de uma das frases mais famosas de "O Poderoso Chefão", de Francis Ford Coppolla. A trilogia sobre a história da máfia nos Estados Unidos, produzida entre 1972 e 1990, continua atual como ocorre com todos os clássicos do cinema. Merece ser vista e revista. A frase, que virou um quase bordão jocoso no mundo corporativo do final do século XX para ilustrar a dualidade entre os interesses profissionais e pessoais, merece também ser revista, à luz de novos valores.



Atualmente, o ambiente corporativo é pródigo em alardear que qualquer decisão empresarial afeta pessoas – que, no fundo, se constituem no agente indutor, realizador ou receptor destas mesmas decisões – façam elas parte do quadro de pessoal ou dos públicos relacionados ("stakeholders"). A literatura é igualmente pródiga em criar modelos de "estratégias de sucesso" que têm como paradigmas empresas capazes de atrair talentos – ou "alavancar" o "capital humano" – e, simultaneamente, valorizar a velocidade de mudança e a maleabilidade[1]. Estas seriam as três condições essenciais para a projeção no mundo globalizado.

Como a história da humanidade e seus avanços se fazem em conseqüência das forças contraditórias que desafiam os valores aparentemente consensuais, o mito da velocidade começa a ser questionado. Não deixa de ser interessante o contraponto que movimentos como o "slowness"[2] fazem a essa

"guerra contra o relógio" e ao conseqüente estresse provocado por ela, hoje ainda símbolos de virtude e eficácia.

Porém, continua inegável a necessidade de retenção de talentos, o que implica bem mais que remuneração e benefícios numericamente mensuráveis. Implica atenção ao ser humano, hoje um fator determinante entre o sucesso e o fracasso de uma estratégia corporativa. Uma premissa que deve valer tanto para a valorização do pessoal interno quanto para o relacionamento com o público externo – uma vez que são cada vez maiores as pressões sociais para que a companhia adote uma postura ética, responsável e transparente. E, note-se: o termo ser humano tem uma abrangência muito maior do que a avaliação da pessoa por um determinado aspecto específico, como por exemplo, a opção profissional, os hábitos de consumo ou o poder de formar opiniões. Tem a ver com respeito, auto-realização, prazer, evolução pessoal e qualidade de vida no presente e no futuro.

A questão é que nem sempre o dizer e o fazer andam de mãos dadas. Por isso, buscar a coerência e profundidade nesse domínio é um desafio – que foi superado no processo de reestruturação da AES Eletropaulo ao longo dos últimos três anos. A empresa se constitui em um caso interessante de ser analisado sob esse ponto de vista, pois a melhoria de seus resultados tangíveis teve como pilar inicial a atenção ao ser humano.

Na AES Eletropaulo a melhoria de seus resultados tangíveis teve como pilar inicial a atenção ao ser humano

Estes resultados são expressos não só pela evolução de indicadores técnicos (ver gráficos), mas também pela valorização de 216% de suas ações entre setembro de 2003 e outubro de 2006 (diante da variação de 152% do Ibovespa no mesmo período). Ou pelo recebimento de 21 prêmios referentes a áreas diversas como administração, meio ambiente, segurança, responsabilidade social, entre outros. Ou, ainda, pela evolução da imagem institucional junto aos clientes residenciais (5,3 milhões distribuídos pelos 24 municípios da Grande São Paulo e correspondentes a uma população próxima a 20 milhões de pessoas), conforme pesquisa realizada pela Abradee (Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica) em março de 2006.. Em um ano, a empresa ganhou 2,2 pontos nesse quesito, superando a média setorial nacional, de 78,5% de satisfação do cliente.

O IMPACTO DA CREDIBILIDADE

Tanto do ponto de vista do clima organizacional quanto do relacionamento externo, a conjuntura era completamente diversa no último trimestre de 2003, quando uma nova equipe de administradores assumiu a gestão da empresa. Afetavam o desempenho global da companhia, maior distribuidora de energia elétrica da América Latina, as dificuldades financeiras provocadas por uma dívida bancária de curto prazo de R$ 2,3 bilhões e a opção por uma gestão descentralizada, em que cada área era responsável por todos os processos relacionados a sua atividade, funcionando como uma unidade quase autônoma.

Esta última característica – em tese, altamente positiva por incentivar o comportamento criativo e a responsabilidade dos quadros gestores - acabou por gerar, entre outros, dispersão das economias de escala, dificuldade no controle de custos e um quadro tenso no relacionamento com os órgãos reguladores e fiscalizadores. Esses fatores são incompatíveis com a essência do negócio regulado de distribuição de energia elétrica, cujo sucesso depende exatamente da capacidade de tornar eficiente ("ótima" no sentido econômico) a gestão da logística e de manter um relacionamento estável e sólido com a sociedade como um todo, principalmente, com seus agentes relacionados ("stakeholders").

O que mais chamava a atenção, porém, era a avaliação negativa da companhia por seus 4 mil profissionais e pelo público externo, representado por investidores, clientes, fornecedores, poderes públicos, órgãos reguladores e fiscalizadores, formadores de opinião e comunidade, ou seja, com seus "stakeholders". Além das dificuldades internas, contribuíram para este quadro a retração da AES Eletropaulo no contato com todos esses públicos-alvos (inclusive o interno) e a "politização" pública da negociação da dívida de US$ 1,2 bilhão do grupo controlador norte-americano AES com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Variáveis que, diga-se de passagem, também afetaram de forma menos intensa

as demais empresas do grupo AES no Brasil: a distribuidora AES Sul e as geradoras AES Tietê e AES Uruguaiana.

Entre os profissionais a baixa auto-estima estava disseminada e a credibilidade na administração da companhia era pequena, como detectaram as pesquisas internas de opinião. Isto acarretava a falta de motivação que, por sua vez, provocava uma grande lentidão nas respostas das equipes a qualquer estímulo ou movimento originário da alta administração.

Entre o público externo, o comportamento não era muito diferente: a capacidade de a AES Eletropaulo para interagir com seus "stakeholders" e honrar seus compromissos foi posta em cheque em mais de uma oportunidade. E isso funcionava como um forte entrave à normalização dos fluxos de negócios, fossem eles de origem técnica, comercial, financeira ou operacional.

Qualquer movimento em direção à reestruturação interna ou à normalização do relacionamento externo seria comprometido, portanto, pela barreira da retração e desconfiança do interlocutor provocada pela perda de credibilidade – ou, em outras palavras, pelo desgaste da imagem institucional. O que só comprova, mais uma vez, que, embora classificada como ativo intangível, imagem/credibilidade é fator de competitividade por ter impacto direto nos fatores de produção capital e trabalho – bastante tangíveis. Grosso modo, se bem construída junto ao público externo favorece a capacidade de a empresa posicionar-se no mercado e, assim, obter resultados financeiros e econômicos satisfatórios (capital). Se bem percebida pelo público interno interfere diretamente em variáveis como eficiência e produtividade (trabalho).

DA TEORIA À PRÁTICA

A partir da constatação do vínculo existente entre o desempenho global, credibilidade e abordagem ao ser humano, já em setembro de 2003 os novos administradores adotaram, como base para a reconstrução, as seguintes máximas:

- respeito, ética e transparência devem ser valores observados no relacionamento com todos os interlocutores;
- o profissional é o melhor cartão de visitas da empresa.

Foi este primeiro passo em direção à criação de um ambiente interno e externo saudável que forneceu as condições necessárias à reestruturação, calcada na reorganização do poder de decisão, no saneamento financeiro e no reposicionamento com os públicos-alvo.

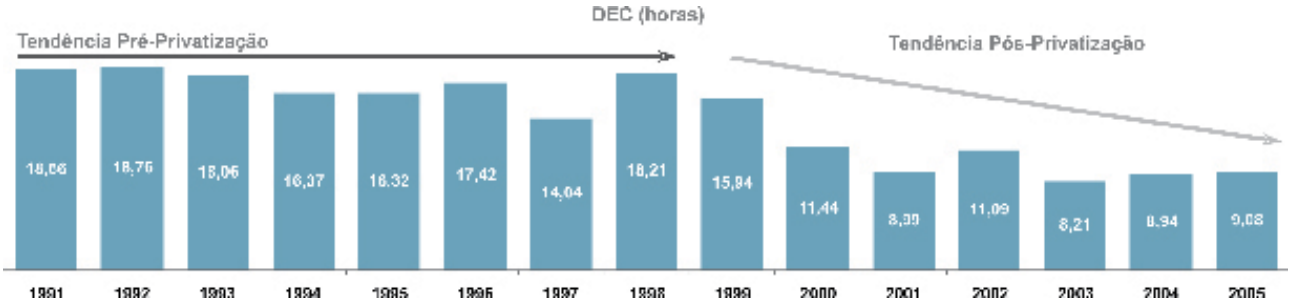
O DESAFIO DO ORÇAMENTO

Uma das restrições mais comuns à aplicação deste "olhar humanizado" é a crença de que os custos exigidos podem comprometer a obtenção do lucro e, em conseqüência, de resultados sólidos e consistentes no longo prazo - a responsabilidade primeira de qualquer empreendimento econômico. Esta preocupação é tanto maior quanto mais profundo for o processo de reestruturação, que fatalmente envolverá a contenção e o controle de gastos.

Principalmente quando se trata de empresas reguladas, como as concessionárias de energia elétrica, cujos limites de atuação são rigidamente controlados pelo órgão regulador (Aneel, Agência Nacional de

Figura 1

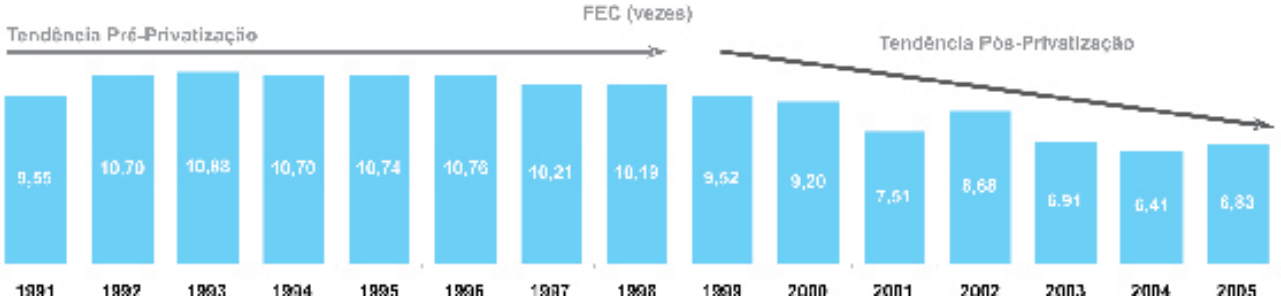
O resultado dos investimentos: melhoria no fornecimento
DEC - Duração equivalente de interrupção por consumidor (horas)*



(*) Período médio em que cada consumidor ficou sem fornecimento de energia elétrica

Figura 2

O resultado dos investimentos: melhoria no fornecimento
FEC - Freqüência equivalente de interrupção por consumidor (vezes)



Energia Elétrica) e em que a composição dos custos é determinante para a definição do índice de reajuste tarifário autorizado. Tarifas, é bom lembrar, é a única fonte de receitas de uma distribuidora de eletricidade. E uma boa parcela delas (cerca de 40%) é formada por tributos e encargos setoriais - o que também compromete a imagem, visto que o consumidor se ressente do alto custo e o investidor, da remuneração não satisfatória.

A preocupação com relação ao impacto no orçamento é generalizada, porém equivocada. Em primeiro lugar porque esta estratégia é motivo de permanente atenção – exatamente como ocorre em todas as outras áreas. A busca de equilíbrio entre o que se quer e o que se pode fazer é o segredo para não falsear o passo.

Além disso, se integrados à estratégia corporativa, os programas e ações necessários não são elementos geradores de custos, mas demandantes de investimentos cujos resultados, muitas vezes intangíveis, contribuirão para a obtenção de economias futuras ou de objetivos tangíveis – como demonstram os indicadores de desempenho da AES Eletropaulo em 2006 e, diga-se de passagem, das demais empresas do grupo AES no Brasil que estão submetidas a processo semelhante. Finalmente, a mudança efetiva de olhar envolve não apenas a implantação de projetos, mas a mudança de comportamento no cotidiano. E isto é resultado menos do aporte de recursos do que de consciência, comprometimento e vontade política.

Um dos primeiros impulsos à melhoria do clima interno veio, por exemplo, da determinação para que o corpo de funcionários tivesse prioridade no recebimento de informações sobre as mudanças que afetassem a companhia. Foi o que ocorreu com a divulgação do novo organograma, em outubro de 2003, ou com o fechamento do acordo para o equacionamento da dívida entre o grupo AES e o BNDES, em dezembro do mesmo ano. Providências que tiveram custo próximo a zero, pois as informações foram transmitidas por e-mail (à época, a intranet da empresa, que hoje funciona como uma agência de notícias interna, ainda não havia sido implantada).

Outro caso ocorreu no processo de criação das áreas corporativas na AES Eletropaulo (como recursos humanos, assuntos regulatórios, suprimentos, comunicação, serviços gerais, entre outros) no início de 2004 e que envolveu a abertura de aproximadamente 300 vagas. Estas posições foram supridas preferencialmente pelo remanejamento de profissionais internos, locados nas unidades operacionais. Com esta realocação, foram evitados os custos e o trabalho característicos das pesquisas em mercado e, ao mesmo tempo, valorizado o pessoal da casa. Uma valorização essencial não só à produtividade, mas também à retenção de talentos e ao resgate da auto-estima dos quadros em todos os níveis da organização.

Junto ao público externo, as ações seguiram a mesma direção. De imediato, todas as áreas adotaram a pró-atividade como norma no relacionamento com seus interlocutores diretos, com vistas à aproximação e à solução de problemas atuais e de pendências passadas. Assim foi feito em fronteiras mais visíveis, como o atendimento aos clientes – em que a AES Eletropaulo passa por processos permanentes de evolução – e naquelas mais discretas, como o relacionamento com os órgãos reguladores ou a negociação das dívidas das prefeituras e órgãos públicos - em que a tônica foi a busca de solução

para as necessidades das partes (concessionária e poder público) e nos quais medidas duras foram adotadas apenas como última opção. Graças a posturas como estas, ao final de 2005, a empresa zerou suas pendências com a CSPE (Comissão de Serviços Públicos de Energia), braço paulista do órgão regulador federal Aneel e contabilizou um nível de adimplência, junto ao poder público, de 99%, o maior da história da companhia.

Outro exemplo foi a mudança no relacionamento com a imprensa, considerada como o elo entre a companhia e a opinião pública e inserida, portanto, na proposta de manter uma prestação de contas permanente à comunidade. Até então, a empresa havia sido bastante reticente nestes contatos. Passou a ser mais pró-ativa na exposição e a atender a todas as demandas dos jornalistas. É evidente que as informações solicitadas nem sempre poderiam ser fornecidas. Mas, neste caso, o profissional saberia os motivos da decisão empresarial. Esta transparência criou um ambiente de respeito mútuo, em beneficio tanto da comunidade quanto da empresa – que passou a contar com um colchão de credibilidade essencial para os momentos de maior desafio à sua imagem, que também poderiam comprometer a sua credibilidade.

NOSSOS BISNETOS AGRADECEM

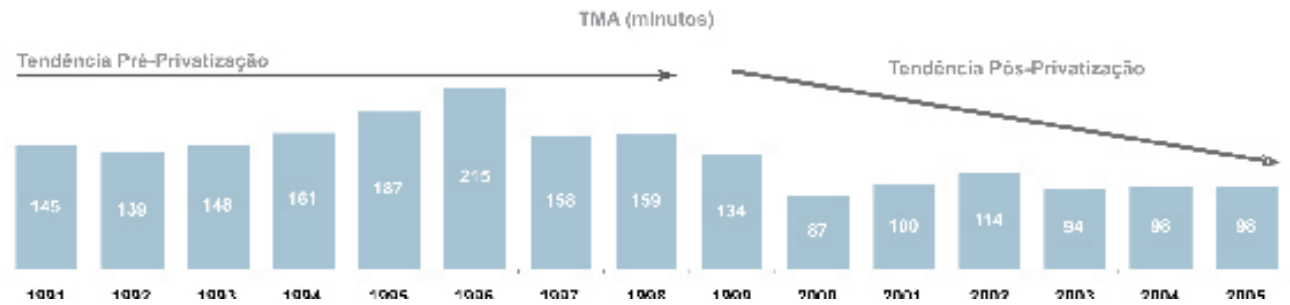
O primeiro momento, portanto, envolveu a mudança na forma de se relacionar com o público interno e externo. Estratégias e programas mais consistentes, com vistas ao médio e longo prazo, foram características de uma segunda etapa, deflagrada durante o primeiro semestre de 2004 e que só se tornou possível graças à mudança inicial de atitude. Neste período, as iniciativas foram inúmeras: da negociação individual com representantes dos poderes públicos aos contatos com órgãos reguladores e associações do setor elétrico; da realização periódica de entrevistas coletivas de imprensa à aproximação com a comunidade por meio de projetos sociais e culturais; dos passos em direção à maior aproximação com o mercado de capitais (a AES Eletropaulo ingressou no nível II da Bovespa em dezembro de 2004) à reformulação do site da empresa e à criação da intranet e de outros veículos de comunicação interna; da criação de programas internos de pessoal – como o Clientividade[3], que passou aos quadros profissionais o conceito de que o bom atendimento ao cliente tem início nas áreas da empresa menos expostas publicamente - ao aprofundamento e contínuo aperfeiçoamento de programas permanentes, como Segurança Sempre ou Cliente em Primeiro Lugar.

Enfim, enumerá-los não é o caso. O que importa é frisar que todas as iniciativas, mesmo aquelas voltadas aos aspectos técnicos e operacionais da atividade-fim, sustentaram-se na valorização do ser humano – fosse ele interno ou externo à companhia. Essa foi uma fase que combinou a adoção intensiva de medidas emergenciais características de uma reestruturação de grande porte ao planejamento de ações mais voltadas para o médio e o longo prazo. E que começou a ser encerrada durante o ano de 2005, período que se caracterizou por acolher, ao mesmo tempo, a consolidação das práticas adotadas anteriormente e novos processos voltados ao aprofundamento do sentido da valorização do ser humano.

Data desse ano, por exemplo, a intensificação dos projetos para expandir, entre os profissionais do grupo AES no Brasil (um total de 5.725 pessoas locadas nos Estados de São Paulo e Rio Grande do

Figura 3

O resultado dos investimentos: melhoria no fornecimento
TMA - Tempo Médio de Atendimento (minutos)



Sul) o sentimento de pertencimento, não a uma unidade, uma região ou empresa, mas a um grupo empresarial presente no Brasil e, em um nível mais amplo, em 26 países com um total de mais de 30 mil funcionários. Um movimento, diga-se de passagem, em linha com a política da AES Corporation. Também é desse ano a definição de uma política transparente de responsabilidade social e investimento em projetos culturais – em que todas as áreas participam e o público externo tem acesso às informações sobre as diretrizes que condicionaram a adoção dos projetos.

Em termos de projetos internos, três deles são, ainda, exemplos inquestionáveis do respeito ao ser humano como um todo integrado, uma vez que têm por objetivo final a adoção, por parte do profissional, de uma atitude mais responsável tanto consigo mesmo quanto com o outro. Um é o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), iniciado em 2005, com o objetivo de transformar líderes em educadores – e que, por isso, baseia-se no auto-conhecimento e na consciência de aspectos da personalidade individual não necessariamente vinculados diretamente à atividade do dia-a-dia. Focado inicialmente no corpo gerencial das empresas AES no Brasil, o trabalho teve início com uma semana intensiva de imersão para pequenos grupos, sucedida por reuniões periódicas entre estes mesmos grupos e seus padrinhos (representantes do corpo administrador das empresas). Entre os temas dos debates e discussões estão cultura, qualidade de vida e satisfação pessoal. A segunda fase do PDL, atualmente em curso, estende aos diretores, atividades semelhantes àquelas direcionadas aos gerentes. Posteriormente, o programa deverá atingir a alta administração do grupo.

Um segundo programa fundamental, também para todas as empresas do grupo AES no Brasil, é o BBS - Behavior Based Safety – que, traduzido para o Português, significa Segurança Baseada no Comportamento. Desenvolvido em 2005 e lançado em outubro de 2006 por um grupo de trabalho liderado pela equipe de segurança do trabalho da AES Brasil, o programa visa, em última instância, a reduzir o número de acidentes por meio da adoção, por parte dos profissionais, de atitudes mais seguras no dia-a-dia. E, note-se, por acidente entende-se todo episódio que possa comprometer a saúde e o bem-estar individual, não apenas aqueles provocados pela eletricidade, atividade-fim das empresas.

Finalmente, um terceiro vetor é a mobilização de todos os profissionais locais em torno do desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis, por meio de treinamentos e práticas. O conceito não se restringe à adoção de programas com começo, meio e fim direcionados à comunidade ou à preservação do meio ambiente. Aqui, também, estão mais relacionados à mudança de posicionamento de vida do que a práticas específicas.

Em 2005, as empresas do grupo AES no Brasil passaram a adotar, oficialmente, os parâmetros do Instituto Ethos de Responsabilidade Social

Em 2005, as empresas do grupo AES no Brasil passaram a adotar, oficialmente, os parâmetros do Instituto Ethos de Responsabilidade Social para medir a sua evolução nessa direção. Trata-se de indicadores referentes a:

- público interno;
- valores, transparência e governança;
- meio ambiente;
- fornecedores;
- consumidores e clientes;
- comunidade;
- governo e sociedade.

Em outras palavras: as empresas do grupo AES no Brasil oficializaram a prática que desenvolviam já há dois anos, de comprometer-se integralmente, sem contradições e sem prejuízo aos resultados econômico-financeiros, com o ser humano, a sociedade e o meio ambiente.

Diante da postura crítica da opinião pública, esse comprometimento é cada vez mais essencial ao desempenho de representantes de todos os setores da economia, mas particularmente para as concessionárias de energia elétrica, cuja atividade-fim está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e social. Mas, tão ou mais importante que os efeitos para o desempenho para a companhia, são os seus efeitos para a sociedade.

Ao proporcionar a mudança de postura corporativa, os administradores induzem a mudança de postura dos profissionais internos e dos "stakeholders" com que se relacionam – e que tendem a aplicar esta revisão de conceitos aos demais campos de sua

vida, transmitindo-os, direta ou indiretamente, às pessoas de seu relacionamento. Eles dão origem, portanto, a um efeito similar ao da pedrinha jogada na água, que forma círculos concêntricos cada vez maiores. E, melhor: estes círculos não se restringem ao presente, mas, ainda que sob formas diversas, tendem a se perpetuar no futuro. Por isso, nossos filhos, netos e bisnetos agradecerão. Assim como agradecemos a nossos antepassados. Somos, aliás, os antepassados do futuro[4].

1 Recomendo a todos os "executivos" e/ou "candidatos a executivos" a leitura de "O homem da companhia – Uma história dos executivos", de Anthony Sampson, Companhia da Letras, 1996. Vale tanto quanto um MBA.

2 Carl Honoré, Devagar – Como um movimento mundial está desafiando o culto da velocidade, Editora Record, 2005. Quem já teve a necessidade de "administrar" o atolamento de caixas de entrada de e-mails ou utilizar um "crackberry" como instrumento de trabalho certamente se identificará com os casos relatados jornalisticamente pelo autor.

3 Cesar Souza é o legítimo proprietário da marca e do conceito e contribuiu como consultor para esse passo importante na conscientação das relações de cliente-provedor nas cadeias produtivas da empresa.

4 Transcrição livre - Wim Wenders no filme "Asas do Desejo"

Eduardo José Bernini *é diretor-presidente da AES Eletropaulo*

O autor agradece, em particular, a Maria Angela Jabur, Manuel Paulo Martins, Roberto Mário Di Nardo, Ricardo Antonio Gobbi Lima, Luiz Carlos Ciocchi e Carlos Augusto Leite Brandão pelo espírito de companheirismo e profissionalismo que viabilizaram a história que está sendo contada. E a todos os demais colegas da AES Brasil, por terem contribuído e participado dessa obra coletiva. Obviamente, a nenhum deles pode ser inputada qualquer responsabilidade por julgamentos, opiniões, erros ou omissões que este artigo contenha.