FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

LUIZ RENATO HENRIQUES DE LEMOS

UMA PROPOSTA DE UNIVERSIDADE SETORIAL PARA EMPRESAS QUE ATUAM COM COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

São Paulo – SP

2026

LUIZ RENATO HENRIQUES DE LEMOS

UMA PROPOSTA DE UNIVERSIDADE SETORIAL PARA EMPRESAS QUE ATUAM COM COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios do Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* – Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, sob a orientação dos Professores Dr. Maurício Jucá de Queiroz e Dra. Marisa Pereira Eboli

São Paulo – SP

2026

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Lemos, Luiz Renato Henriques de.
Uma proposta de universidade setorial para empresas que atuam com comercialização de energia elétrica no Brasil. / Luiz Renato Henriques de Lemos. São Paulo, [s.n.]: 2026.
118 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Jucá de Queiroz.
Área de concentração: Administração de empresas.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2026.

Desenvolvimento de competências. 2. Educação corporativa.
3. Setor elétrico brasileiro. 4. Comercialização de energia elétrica.
5. Universidade Setorial - Desempenho organizacional - Brasil.
I. Queiroz, Maurício Jucá de. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais, Luiz Cardoso de Lemos *(in memorian)* e Vanda Lúcia Henriques de Lemos, que, com todo sacrifício, aplicaram ininterruptamente seus melhores esforços em minha educação e, dessa forma, foram fundamentais para que eu pudesse chegar aonde estou, pavimentando o caminho e criando todas as oportunidades com muito sacrifício.

À minha amada esposa, **Clarissa**, que me sustenta como um pilar fundamental em minha jornada.

Às minhas amadas filhas, **Gabriela** e **Maria Luiza**, minhas fontes de forças e motivação.

A **todos os professores** que passaram em minha vida, da pré-escola ao mestrado, sem os quais eu certamente não seria quem hoje sou.

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores, **Prof. Dr. Maurício Jucá de Queiroz** e **Profª. Drª. Marisa Eboli**, por todas as conversas, orientações, paciência e força, sempre acreditando em mim.

Aos professores que compuseram as bancas de qualificação e defesa, **Prof. Dr. Rodolfo, Profa. Dra. Elza** e **Prof. Dr. Joel Dutra**, pela contribuição com todas as suas entregas acadêmicas, participação nas bancas, orientação e apontamentos de melhoria deste trabalho.

A **todos os entrevistados**, que pacientemente dedicaram tempo para me ouvir, responder e contribuir muito para realização desta pesquisa.

A **todos os professores do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios** por todo acompanhamento e ensinamentos na realização das disciplinas.

Aos **colegas de turma 8 do Mestrado**, pela parceria e oportunidade de troca de experiências.

Ao **time da FIA** para orientação e ininterrupto suporte ao longo do caminho.

A **Deus**, **Mestre Jesus** e **toda espiritualidade amiga**, minha fortaleza em todos os momentos!

“Somente o sacrifício conduz à vitória. Por isso, devemos amar nossas dificuldades para, somente assim, sentir prazer ao vencê-las.”

— Desconhecido

RESUMO

Esta dissertação aborda o desafio da qualificação profissional no setor de comercialização de energia elétrica no Brasil, impulsionado pelo crescimento exponencial do Ambiente de Contratação Livre (ACL), que acarretou um maior número de agentes e consumidores livres, mas acarreta uma demanda por profissionais devidamente qualificados para atender aos Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) identificados: Pesquisa e Inteligência de Mercado, Relacionamento de Mercado/Vendas, Conhecimento do Setor e Gestão de Riscos. O objetivo geral foi propor uma Universidade Setorial como Produto Técnico-Tecnológico (PTT), alinhado aos critérios CAPES de aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade. A pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizou método de análise de conteúdo qualitativa aplicada a entrevistas semiestruturadas com 10 especialistas do ACL (CEOs, diretores e gerentes), roteirizadas em matriz de amarração aos objetivos específicos: identificação de FCSs e áreas de negócio, mapeamento de funções e competências humanas necessárias. Os resultados revelaram as áreas core (Middle Office, Regulatório e Mesa de Comercialização/Trading), suportadas por Finance, Backoffice e RH, com competências hierarquizadas em empresariais (ex.: inovação estratégica), organizacionais (ex.: processos regulatórios) e humanas (ex.: análise crítica, negociação). A proposta de Universidade Setorial estrutura-se em quatro escolas — Gestão e Liderança, Energia, Excelência Técnica e Processos e Comportamento —, com soluções de aprendizagem customizadas (cursos, workshops, mentoria), adaptáveis ao contexto corporativo para fomentar competitividade sustentável. Conclui-se que o modelo promove alinhamento entre educação corporativa e demandas setoriais, mitigando gaps de competências e elevando o desempenho organizacional, com limitações ao escopo nacional do ACL e sugestões para validações empíricas futuras.

Palavras-chave: Universidade Setorial. Comercialização de energia elétrica. Mercado Livre de Energia (ACL). Fatores Críticos de Sucesso (FCSs). Competências empresariais, organizacionais e humanas. Educação Corporativa. Produto Técnico-Tecnológico (PTT). CAPES.

ABSTRACT

This dissertation examines the challenge of professional qualification in Brazil's electric power commercialization sector, driven by the exponential expansion of the Free Contracting Environment (ACL). The rapid increase in market participants and free consumers has intensified the demand for highly skilled professionals capable of addressing the identified Critical Success Factors (CSFs): Market Research and Intelligence, Commercial Relationship/Sales, Sector Knowledge, and Risk Management. The general objective was to propose a Sectoral Corporate University as a Technical-Technological Product (PTT), aligned with CAPES criteria of adherence, impact, applicability, innovation, and complexity. The qualitative research, exploratory and descriptive in nature, applied a qualitative content analysis method to semi-structured interviews with ten ACL specialists (CEOs, directors, and managers), guided by an analytical matrix linked to the specific objectives: identification of CSFs and business areas, mapping of roles, and required human competencies. The findings revealed core operational areas — Middle Office, Regulatory Affairs, and Trading/Commercial Desk — supported by Finance, Back Office, and HR, with competencies organized hierarchically into business (e.g., strategic innovation), organizational (e.g., regulatory processes), and human competencies (e.g., critical analysis, negotiation). The proposed Sectoral Corporate University is structured into four schools — Leadership & Management, Energy, Technical Excellence & Processes, and Behavioral Development — offering customized learning solutions (courses, workshops, mentoring) adaptable to corporate contexts to foster sustainable competitiveness. The study concludes that the model strengthens alignment between corporate education and sector demands, mitigating competency gaps and enhancing organizational performance, while acknowledging limitations related to the ACL's national scope and recommending future empirical validations.

Keywords: Sectoral Corporate University; Electric Power Commercialization; Free Contracting Environment (ACL); Critical Success Factors (CSFs); Business, Organizational, and Human Competencies; Corporate Education; Technical-Technological Product (PTT); CAPES.

SUMÁRIO

Sumário

1 INTRODUÇÃO 15

1.1 Contextualização 15

1.2 Problema de Pesquisa 16

1.3 Objetivo do trabalho 17

1.4 Delimitação do Escopo 18

1.5 Produto Tecnológico 18

1.6 Esquema geral da dissertação 20

2 O MERCADO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL 20

2.1 A Governança do Setor Elétrico Brasileiro 24

2.2 Os ambientes de contratação 25

3 REFERENCIAL TEÓRICO 29

3.1 Estratégia 29

3.1.1 Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) 30

3.2 Competências 33

3.2.1 Para a organização 33

3.2.2 Da organização para as pessoas 36

3.3 Educação Corporativa 41

3.3.1 Sistemas de Educação Corporativa: as Universidades Corporativas 43

3.3.2 Construção de um SEC 51

3.4 Pressupostos Teóricos 57

4 MÉTODOS DE PESQUISA 58

4.1 Caracterização da Pesquisa 59

4.2 Método de Pesquisa 61

4.3 Instrumento de Coleta e Análise de Dados 62

4.3.1 Parte 1: introdução / apresentação do Entrevistador 62

4.3.2 Parte 2: caracterização do entrevistado 62

4.3.3 Parte 3: percepção do entrevistado sobre os tópicos mencionados nos objetivos específicos da pesquisa 63

4.3.4 Parte 4: agradecimentos e compromissos 63
4.4 Procedimento de Coleta e Análise de Dados 63
4.4.1 Estrutura do Roteiro de Pesquisa 64
4.5 Matriz de Amarração 64
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 68
5.1 Pergunta 1: identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) 69
5.2 Pergunta 2: mapeamento das principais áreas de negócio e os respectivos atributos (FCSs) para seu bom desempenho 75
5.3 Pergunta 3: reconhecimento das demais áreas que mais impactam o negócio e de que forma elas impactam 81
5.4 Pergunta 4: mapeamento das principais funções (cargos) em cada uma das principais áreas de negócio 86
5.5 Pergunta 5: identificação das competências humanas necessárias às principais funções do negócio 91
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTA DE PRODUTO TECNOLÓGICO 96
6.1 Principais resultados encontrados na pesquisa 96
6.1.1 Objetivo específico 1 97
6.1.2 Objetivo específico 2 97
6.1.3 Objetivo específico 3 98
6.1.4 Objetivo específico 4 98
6.1.5 Objetivo específico 5 100
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 109
7.1 Adaptação e Customização da Universidade Setorial para o Contexto Corporativo 109
7.2 O Produto Técnico-Tecnológico: A Universidade Setorial 110
7.3 Alinhamento com os Critérios de Avaliação da CAPES 111
7.4 Limitações e Sugestões de Estudos Futuros 113
8 Bibliografia 113
9 APÊNDICE A – Questionário de pesquisa 117

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Matriz Elétrica Brasileira, segundo sua renovabilidade.....22

Figura 2.2: Matriz Elétrica Brasileira, segundo as fontes de geração 22

Figura 2.3: Ambientes de Contratação Livre e Regulado 26

Figura 2.4: evolução histórica de agentes do ACL na CCEE.....28

Figura 3.1: Fatores críticos de sucesso e principais pilares de organização.....32

Figura 3.2: Competências: as raízes da competitividade.....34

Figura 3.3: Competências: visão de Le Boterf 39

Figura 3.4: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....40

Figura 3.5: Mudança de paradigma de Centro de T&D para Universidade Corporativa.....50

Figura 3.6: Atividades de uma escola e formatos dos programas e serviços 56

Figura 3.7: A pirâmide da aprendizagem 56

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1: Competências para o profissional.....41

Quadro 3.2: Competências gerenciais da mesma empresa fictícia no setor do Varejo.....54

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1: As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos 45

Tabela 3.2: Competências empresariais, organizacionais e humanas técnicas de empresa fictícia no setor de Varejo 53

Tabela 3.1: Características da pesquisa 61

Tabela 3.3: Matriz de amarração 65

Tabela 5.1: Perfil dos entrevistados 68

Tabela 5.2:Principais percepções sobre a questão 01 69

Tabela 5.3: Classificação das palavras/expressões contidas na pergunta 01 74

Tabela 5.4: Tabulação dos principais fatores críticos de sucesso 75

Tabela 5.5: Principais percepções sobre a questão 02 76

Tabela 5.6: Tabulação das principais áreas de negócio 80

Tabela 5.7: Principais percepções sobre a questão 03 81

Tabela 5.8: Tabulação das áreas não core mais importantes 85

Tabela 5.9: Principais percepções sobre a questão 04 87

Tabela 5.10: Principais percepções sobre a questão 05 91

Tabela 6.1: Competências empresariais, organizacionais e individuais 102

Tabela 6.2: As escolas / centros de formação da universidade setorial 104

Tabela 6.3: A escola de gestão e liderança 105

Tabela 6.4: A escola de energia 106

Tabela 6.5: A escola de excelência técnica 107

Tabela 6.6: A escola de processos e comportamento 108

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Todo país, visando seu avanço sustentável e crescimento de sua economia, precisa atentar para os mais variados aspectos de sua infraestrutura. Nesse contexto, o setor elétrico é um dos mais importantes e estratégicos setores de infraestrutura de uma nação. Trata-se de um setor transversal, que oferece suprimento essencial para todas as cadeias produtivas de bens e serviços e que cumpre um papel fundamental na garantia do bem-estar e qualidade de vida de toda a sociedade. Não à toa, qualquer problema no fornecimento deste insumo gera grandes transtornos nas mais distintas esferas da coletividade – das grandes indústrias à população em geral, em suas residências, comércio etc.

O desejo contínuo de maior competitividade por parte de qualquer empresa, seja qual for o setor de atuação, faz com que ela esteja constantemente buscando alternativas para gerar diferencial competitivo. Nesse contexto, e aliado aos constantes aumentos de preço e imprecisão quanto à previsibilidade de despesas com energia elétrica e às incertezas regulatórios desse setor no Brasil, muitas empresas dos mais variados setores e portes têm mudado seus processos de contratação e gestão desse insumo, passando a aderir ao chamado Mercado Livre de Energia. Esse movimento de aumento na procura por contratação de energia no mercado livre traz como consequência natural uma grande movimentação nas empresas desse setor – buscando atrair, capacitar e reter talentos – bem como nos profissionais que nele já atuam ou que visam se preparar para nele se inserirem.

Assim, este projeto visa contribuir com as empresas que atuam com comercialização de energia elétrica no Brasil (geradores e comercializadores), de modo que possam potencializar a geração de diferencial competitivo por meio da capacitação dos seus profissionais diretamente ligados às atividades de comercialização de energia elétrica.

Pode-se creditar a relevância deste trabalho aos seguintes fatos:

. Em 2014 havia menos de 2.000 consumidores livres e especiais de energia no Brasil, devidamente cadastrados na CCEE - Câmara de Comercialização de Energia Elétrica; em agosto de 2025 esse número já era de mais de 80 mil unidades consumidoras (ABRACEEL - Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia, Outubro 2025);

. Também em 2014, havia pouco mais de 100 comercializadoras de energia elétrica no Brasil; em outubro de 2025 esse número já era de 490;

. Atualmente, o consumo de energia elétrica no mercado livre de energia no Brasil já representa 44% do total da energia elétrica consumida em todo país (ABRACEEL - Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia, Outubro 2025); a outra parte (56%) é consumida no mercado regulado, atendido pelas concessionárias de distribuição de energia.

. No segundo semestre de 2022 foi publicada portaria estabelecendo janeiro de 2024 como a data de abertura do mercado para os consumidores em alta tensão, o que acarretou grande crescimento do referido mercado.

. O interesse pessoal do pesquisador no tema, uma vez que sua atuação profissional esteve diretamente ligada ao setor elétrico de 2014 a 2024, além de possuir grande paixão pelo tema educação corporativa.

1.2 Problema de Pesquisa

Conforme fora apresentado acima, seja devido à constante elevação e incertezas sobre os custos com energia elétrica, seja devido à flexibilização das regras de abertura do mercado desse insumo, ambos os fatos ocorridos simultaneamente nos últimos anos, o setor elétrico tem percebido uma crescente quantidade de empresas atuando diretamente no chamado mercado de energia, o qual envolve os investimentos em geração, aspectos regulatórios, além da compra, venda e gestão do consumo de energia elétrica por empresas dos mais variados segmentos da economia. Esse aquecimento e a entrada de novos players no setor faz com que, invariavelmente, haja também uma grande demanda por profissionais qualificados para atuarem no segmento.

Como em qualquer mercado de livre negociação, ambos os “lados da mesa” (o lado da compra e o lado da venda) requerem pessoas habilitadas a conduzir os negócios. Mais ainda quando se trata de um insumo de uso contínuo, altamente estratégico e cuja gestão requer uma grande interação e relacionamento contínuo entre as partes, vendedora e compradora, além do cumprimento de diversas obrigações regulatórias, as quais podem acarretar multas e despesas extras caso haja falhas em sua execução.

Diante desse cenário de alto crescimento no curto prazo e por se tratar de um setor relativamente novo, a atração, seleção, capacitação e retenção dos profissionais que atuam nesse mercado torna-se um grande desafio para as empresas, que buscam continuamente melhores desempenhos visando o aumento de competitividade.

Tendo em vista esse contexto, neste trabalho buscar-se-á apresentar uma solução à seguinte questão: *como as empresas que atuam com comercialização de energia elétrica no Brasil (geradores e comercializadores) podem potencializar a geração de diferencial competitivo?*

1.3 Objetivo do trabalho

O objetivo geral deste trabalho é **desenvolver um modelo de universidade setorial voltado aos profissionais diretamente ligados às atividades de comercialização de energia elétrica das empresas que atuam nesse segmento no Brasil: geradores e comercializadores**. Dessa forma, espera-se que o trabalho contribua com a capacitação contínua desses profissionais, e seu consequente desenvolvimento de competências, auxiliando seu bom desempenho e resultados, além de apoiar as empresas no processo de atração e retenção de talentos, buscando, assim, potencializar a geração de diferencial competitivo.

Para tanto, os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar os principais fatores críticos de sucesso de uma empresa que atua com comercialização de energia elétrica
- Apontar as principais áreas nessas empresas e quais os principais atributos para seu bom desempenho
- Mapear as principais funções em cada uma das principais áreas de negócio
- Identificar as competências estratégicas (empresariais) e organizacionais
- Desdobrar as competências estratégicas (empresariais) e organizacionais em competências individuais para os diversos públicos e funções da organização e conceber as escolas e soluções de aprendizagem

1.4 Delimitação do Escopo

Como delimitação do escopo deste trabalho, não serão abordados empresas e/ou profissionais que lidam com a concepção de projetos ou diretamente com os ativos de geração (construção, operação e manutenção de usinas de geração), transmissão (construção, operação e manutenção de linhas de transmissão) e distribuição de energia. Outrossim, o escopo deste trabalho considerará as empresas que negociam energia elétrica como um *commodity* ou que vendem o insumo para grandes consumidores, sejam elas apenas comercializadoras e geradoras (empresas que possuem ativos de geração de energia e vendem o insumo no mercado), e/ou negócios que cuidam da gestão do insumo energia elétrica para consumidores livres e varejistas.

1.5 Produto Tecnológico

O presente trabalho tem como entregável principal um Produto Técnico-Tecnológico (PTT). A natureza e a relevância dos PTTs têm sido crescentemente valorizadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), especialmente em programas profissionais, os quais buscam a aplicação direta do conhecimento para a solução de problemas e a geração de impacto no setor produtivo e na sociedade (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022).

Para a CAPES, um Produto é definido como algo tangível, o resultado palpável de uma atividade docente ou discente, podendo ser realizado de forma individual ou em grupo (CAPES, 2021). Complementarmente, o conceito de produto tecnológico, no contexto da área de Administração, alinha-se a uma produção com ênfase profissional, cujo objetivo primordial é apresentar uma solução para um problema prático, diferenciando-se da pesquisa acadêmica focada na compreensão de fenômenos (Motta, 2017). Esse enfoque na solução de problemas pode se manifestar em diversas formas, tais como modelos e processos de gestão, protocolos, sistemas (incluindo softwares), propostas metodológicas, manuais de operação e material instrucional (Motta, 2017).

A CAPES, por meio de seu Grupo de Trabalho de produtos técnicos/tecnológicos, elaborou uma lista abrangente de 21 produtos e 38 subtipos aplicáveis a todas as áreas de (CAPES, 2021). Para a Área 27 (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e

Turismo), à qual esta pesquisa se vincula, foram definidos 12 PTTs considerados mais aderentes à sua realidade (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022). São eles:

1. Empresa ou Organização social (inovadora)
2. Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteáveis
3. Relatório técnico conclusivo
4. Tecnologia social
5. Norma ou marco regulatório
6. Patente
7. Produtos/Processos em sigilo
8. Software/Aplicativo
9. Base de dados técnico-científica
10. Curso para formação profissional
11. Material didático
12. Produto bibliográfico na forma de artigo técnico/tecnológico

A avaliação da qualidade e relevância desses PTTs pela CAPES é realizada com base em cinco critérios fundamentais, conforme detalhado no relatório "Produção Técnica" de 2019 e na Ficha de Avaliação da Área 27 de 2020 (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022):

- Aderência**:** Avalia o vínculo do produto com o projeto de pesquisa, a linha de pesquisa/atuação, a área de concentração e os projetos de pesquisa, inovação ou desenvolvimento tecnológico do Programa de Pós-Graduação (CAPES, 2021). É um critério obrigatório para validação da produção (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022).
- Impacto**:** Relaciona-se com as mudanças e transformações que o PTT causou ou pode causar no ambiente a que se destina (organização, comunidade, localidade etc.), considerando sua relevância e capacidade de transformação (CAPES, 2021).
- Aplicabilidade**:** Diz respeito à facilidade com que o PTT pode ser empregado para alcançar seus objetivos específicos e sua capacidade de ser replicável em outros contextos (CAPES, 2021).
- Inovação**:** Considera a intensidade do conhecimento inédito usado na criação e desenvolvimento do produto, podendo ser radical, incremental ou adaptativa, ou seja, uma modificação de algo já existente ou a criação de algo novo (CAPES, 2021).

- Complexidade**:** Avalia o grau de interação de atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento do PTT, refletindo a sinergia e a resolução de problemas (CAPES, 2021).

O resultado deste trabalho se configura como uma proposta de um sistema de educação setorial, que será detalhada e posicionada em relação a essas diretrizes ao longo da dissertação.

1.6 Esquema geral da dissertação

A dissertação está estruturada em 6 partes. A primeira discorre sobre o objeto de estudo, a justificativa, apresenta os objetivos e a estrutura da dissertação. Nela também são apresentadas informações sobre o setor elétrico brasileiro, mais especificamente o mercado de energia e os ambientes nos quais o insumo é negociado.

A segunda traz o referencial teórico, base da dissertação.

Na terceira parte são apresentados os detalhes sobre o método de pesquisa utilizado, a matriz de amarração e o seu cronograma de elaboração.

A quarta parte traz os pressupostos teóricos que delimitam um quadro teórico sob cuja perspectiva os resultados dos experimentos realizados nesta dissertação serão analisados e discutidos.

A quinta parte apresenta os resultados coletados na pesquisa de campo, enquanto a sexta apresenta a análise dos resultados encontrados na pesquisa de campo, observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros, além das considerações finais.

2 O MERCADO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

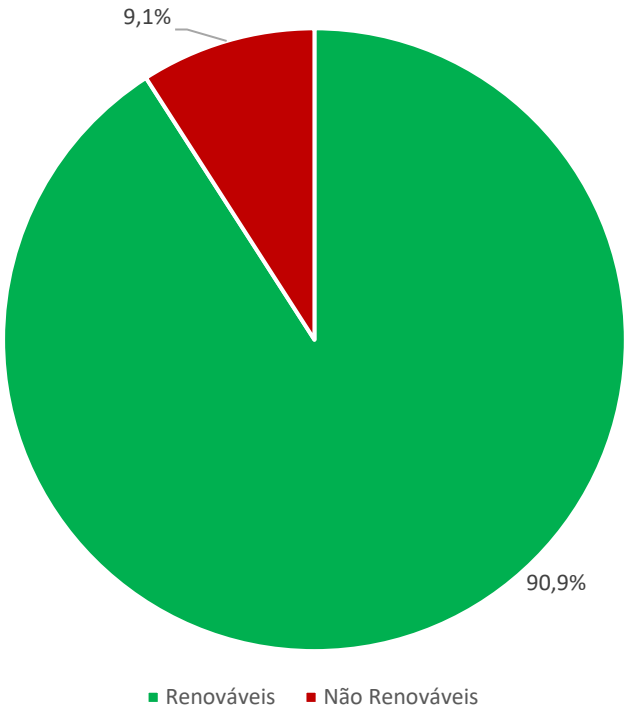
Este item procura trazer o alicerce teórico em torno do setor-alvo desta pesquisa. Para isso, serão abordadas informações do setor elétrico brasileiro, com recorte específico do mercado de energia elétrica e os ambientes nos quais ela é comercializada, questões relacionadas às mudanças pelas quais o setor vem passando e outras ainda em curso etc.

No Brasil, o setor elétrico tem sua estrutura baseada no modelo GTDC, cuja sigla faz referência a quatro atividades principais do setor: geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia.

Entende-se por geração a atividade que tem como finalidade a produção de energia elétrica. Para tal, existem variadas tecnologias as quais fazem uso de diferentes fontes, como a água, que possibilita a geração de energia nas usinas hidrelétricas, o sol, que atua como recurso das usinas de energia solar, os ventos, atuando diretamente nos parques eólicos, e diferentes insumos que atuam como combustível nas variadas formas de usinas termelétricas (óleo, carvão, bagaço de cana-de-açúcar etc.).

Esta atividade pode, ainda, ser dividida essencialmente conforme o porte da usina e a forma como a energia elétrica chega até o ponto de consumo. Nesse contexto, a geração centralizada é aquela em que a energia é produzida em usinas de grande porte, como as grandes hidrelétricas, fazendas eólicas e solares, ou grandes plantas de geração térmica. Tais usinas são de responsabilidade de agentes geradores, os quais, conforme a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica - CCEE (CCEE, 2022), podem ser classificados de diferentes formas: (i) os autoprodutores são empresas que produzem energia para seu uso exclusivo, podendo comercializar o excedente com autorização da Agência Nacional de Energia Elétrica, ANEEL; (ii) os geradores (serviço público) são titulares de concessão para explorar ativo de geração a título de serviço público; e (iii) os produtores independentes são agentes que recebem autorização do Poder Concedente para produzir energia e comercializar de forma independente (CCEE, 2022). Conforme ilustra a Figura 1, a matriz elétrica brasileira é, atualmente, 90,9% baseada em fontes renováveis (MME, 2025).

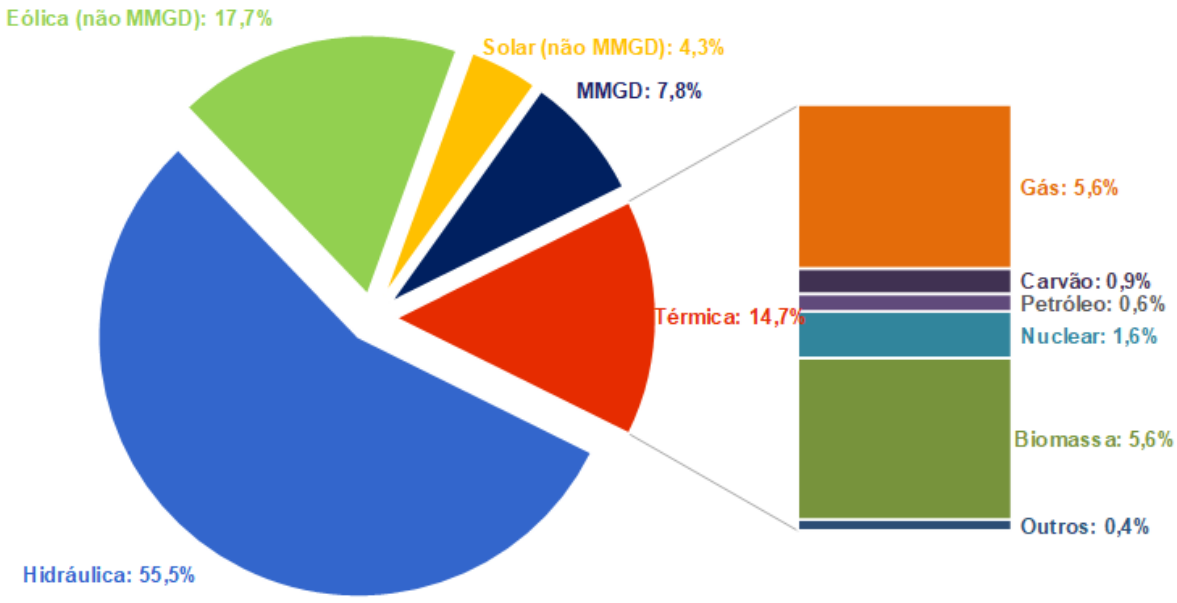
Figura 2.1: Matriz Elétrica Brasileira, segundo sua renovabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do
Boletim de Monitoramento do Sistema Elétrico (MME, 2025)

A título de curiosidade e enriquecimento deste projeto, abaixo é apresentado um gráfico que ilustra a representatividade de cada uma das fontes de geração de energia elétrica de nossa matriz. Percebe-se, ainda, uma grande dependência das usinas hidrelétricas. Tal fato, contribui para um menor custo ao consumidor final, uma vez que o combustível para "girar" as turbinas de geração de energia é gratuito (água). Porém, expõe nossa matriz à dependência das chuvas, ocasionando, de tempos em tempos, aumento dos custos com a geração, uma vez que em momentos de escassez hídrica é necessário recorrer a outras fontes de geração, sobretudo as usinas térmicas, as quais trazem consigo um custo considerável do combustível que movimenta as turbinas.

Figura 2.2: Matriz Elétrica Brasileira, segundo as fontes de geração



Fonte: Boletim de Monitoramento do Sistema Elétrico (MME, 2025)

Por outro lado, a geração distribuída é a modalidade em que a energia é gerada em sistemas menores, localizados mais próximos aos grandes centros ou, até mesmo, diretamente conectados ao ponto de consumo – ou à carga, como é comumente mencionado no mercado de energia elétrica. Ambas apresentam suas vantagens e desvantagens, análise esta que não faz parte do escopo deste projeto.

Uma vez produzida, a energia elétrica precisa chegar até o ponto de consumo, as unidades consumidoras (UCs). É neste contexto que se inserem as empresas de transmissão de energia elétrica, as quais representam o T na sigla GTDC. A transmissão de energia elétrica tem a missão de integrar as usinas de geração centralizada, em suas diversas formas de produção, junto às concessionárias de distribuição e estas aos consumidores conectados diretamente na rede básica, constituindo o Sistema Interligado Nacional – SIN. Em um país de dimensões continentais como o Brasil, esta atividade desempenha papel fundamental na garantia do suprimento de energia para o mercado consumidor, dadas as longas distâncias entre as unidades geradoras e os centros de consumo. Tais linhas são construídas e operadas por empresas que obtiveram concessão para tal, de maneira geral, após ganharem disputas comerciais em leilões do governo. Essas empresas “entregam” a energia em alta tensão nos centros de consumo, onde

a energia é adaptada e entregue para o consumo pelas unidades consumidoras pelas distribuidoras.

O segmento de distribuição, o qual representa o D do GTDC, é o responsável pelo transporte e entrega da energia elétrica aos consumidores finais, sejam eles residenciais, comerciais, industriais ou do setor público. As distribuidoras são as empresas concessionárias ou permissionárias que operam as redes de distribuição e garantem a qualidade da energia que é entregue a todos as unidades consumidoras em sua área de atuação.

2.1 A Governança do Setor Elétrico Brasileiro

Para que toda a cadeia GTDC funcione de forma coordenada e segura, existe uma estrutura de governança composta por órgãos públicos e entidades setoriais com papéis bem definidos. Esta governança atua em três níveis principais: formulação de políticas, regulação e fiscalização, e operação do mercado (ANEEL, 2023; MME, 2025).

No nível mais alto está o Ministério de Minas e Energia (MME), órgão do governo federal responsável por formular as políticas e diretrizes para o setor energético brasileiro. O MME define a estratégia de longo prazo, planeja a expansão da capacidade de geração e transmissão, e propõe mudanças na legislação setorial.

No nível de regulação e fiscalização, atua a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Como autarquia federal vinculada ao MME, a ANEEL é a principal reguladora do setor. Suas atribuições incluem: conceder autorizações para geração, transmissão e distribuição; estabelecer as tarifas do mercado regulado (ACR); fiscalizar a qualidade dos serviços prestados pelas concessionárias; e mediar conflitos entre agentes do setor e consumidores. No mercado livre (ACL), a ANEEL atua garantindo que as regras do jogo sejam cumpridas e que os agentes estejam devidamente habilitados.

No âmbito do planejamento energético de longo prazo, destaca-se a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), uma empresa pública vinculada ao MME. A EPE é responsável pelos estudos técnicos que fundamentam as decisões de expansão do sistema, como a localização de novas usinas e linhas de transmissão, sempre considerando a segurança energética, a sustentabilidade e a eficiência econômica (EPE, 2024).

A operação física do sistema é responsabilidade do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS). Esta entidade privada, sem fins lucrativos, gerencia o Sistema Interligado Nacional (SIN) em tempo real, garantindo que a geração atenda à demanda de consumo em todo o país, com segurança e confiabilidade. O ONS coordena o despacho das usinas, monitora as linhas de transmissão e age para prevenir ou mitigar eventuais faltas de energia (ONS, 2023).

Por fim, no coração da comercialização, está a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), já mencionada. A CCEE opera como a "bolsa" ou casa de liquidação do setor. Ela registra todos os contratos de compra e venda de energia (tanto no ACR quanto no ACL), contabiliza a energia gerada e consumida por cada agente, e realiza a liquidação financeira das transações. É na CCEE que se materializam as regras de mercado definidas pela ANEEL (CCEE, 2022).

Em resumo, a governança do setor elétrico brasileiro segue uma lógica de separação de funções: o MME traça o rumo; a EPE planeja o caminho; a ANEEL estabelece as regras e fiscaliza; o ONS opera o sistema fisicamente; e a CCEE opera o mercado comercial – onde existem os diferentes ambientes de contratação, sobre os quais falaremos a seguir. Esta estrutura busca equilibrar os interesses dos diversos agentes (geradores, transmissores, distribuidores, comercializadores e consumidores) e garantir um suprimento de energia confiável e a preços adequados para a sociedade brasileira.

2.2 Os ambientes de contratação

Toda essa cadeia do SEB culmina com a entrega de energia elétrica apta para o consumo pelos mais variados perfis de consumidores, das grandes indústrias aos pequenos consumidores residenciais ou comerciais. Esses usuários têm duas formas de adquirir o insumo: os chamados ambiente de contratação regulada (ACR) e ambiente de contratação livre (ACL).

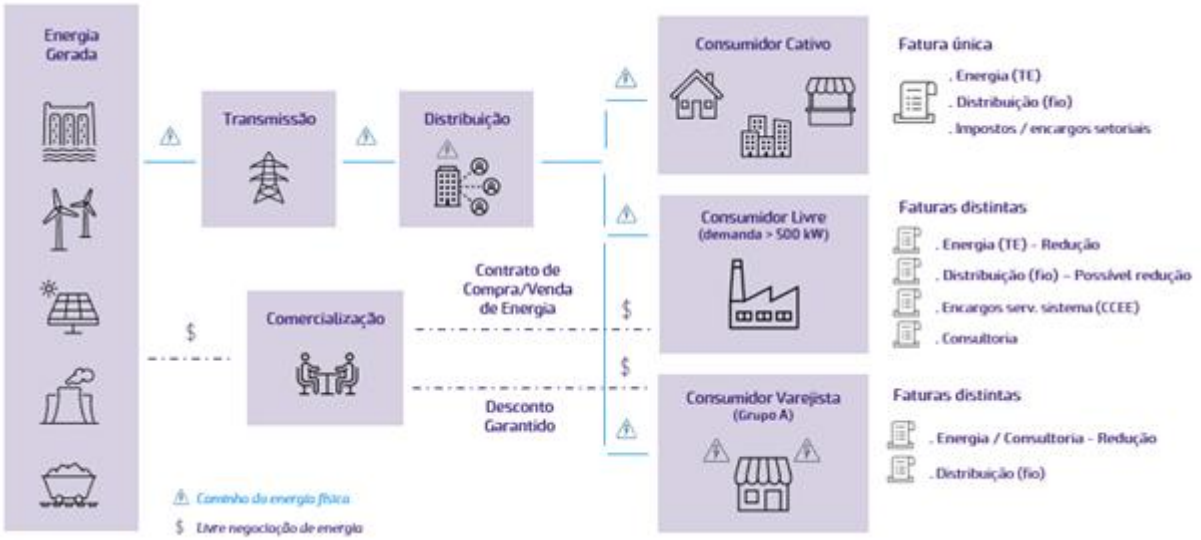
O ACR

As distribuidoras de energia são os fornecedores compulsórios dos consumidores regulados. Neste ambiente, os clientes pagam um preço definido pelo órgão regulador, a

ANEEL, conforme a sua classe de consumo (de forma simplificada, diferenciando um consumidor residencial de um comercial, industrial ou produtor rural, por exemplo). Esse preço é chamado de tarifa de energia, a qual oscila conforme variáveis direta e indiretamente ligadas ao setor elétrico. Dessa forma, os consumidores deste ambiente ficam totalmente expostos a externalidades – como a quantidade de chuva (dada a grande relevância das usinas hidrelétricas em nossa matriz de geração), furto de energia, índices financeiros usados para reajuste de contratos de venda de energia entre gerador e concessionária de distribuição, decisões políticas-regulatórias etc. – com poucas alternativas àqueles que querem buscar formas de reduzir suas despesas: basicamente gerenciar continuamente seu consumo e/ou gerar sua própria energia, sob o conceito da geração distribuída.

No ACR, as concessionárias distribuidoras de energia compram o insumo por meio de leilões regulados de acordo com a projeção de demanda dos consumidores de sua área de concessão, feita por elas mesmas. Tais leilões são organizados pelas entidades ligadas à governança do setor elétrico brasileiro – CCEE e ANEEL. Neles são negociados contratos de energia de longo prazo, oferecendo aos vencedores a garantia suficiente para a realização dos devidos investimentos nas usinas de geração. O objetivo é o de garantir o suprimento ao mercado consumidor cobrando a menor tarifa possível.

Figura 2.3: Ambientes de Contratação Livre e Regulado



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

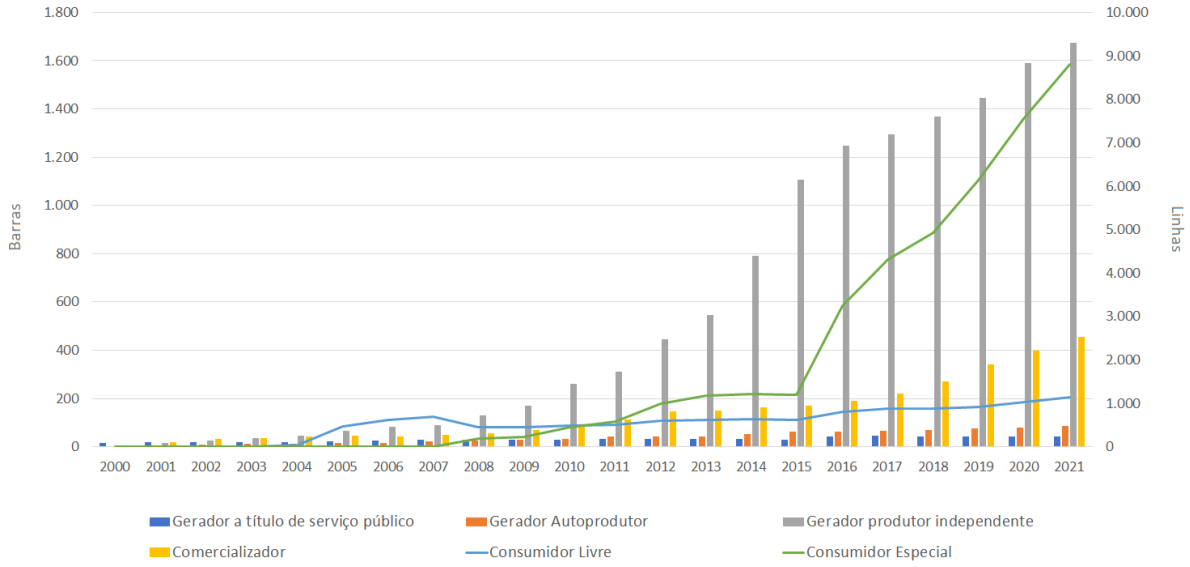
O ACL e seus Agentes

O outro ambiente no qual é possível contratar energia é limitado a consumidores empresariais – os chamados "PJs". Ele foi oficialmente criado em agosto de 1998, com a publicação da resolução 265, da ANEEL. A partir dela, foram estabelecidas as condições para o exercício da atividade de comercialização de energia elétrica e o mercado livre começou efetivamente a existir (ABRACEEL, 2022).

O primeiro contrato de compra de energia no ACL foi firmado ainda em 1998 pela Unipar (ex-Carbocloro) e a distribuidora Copel, tendo sido intermediado pela Tradener, primeira comercializadora de energia do país. Mas o número de agentes só começou a crescer a partir de 2004. De lá para cá, o movimento de crescimento se apresentou lento até 2008, quando a quantidade de produtores independentes começou a crescer. Mas o grande "boom" do mercado se deu com uma enorme migração de empresas para o ACL, o que se deu a partir de 2015. A Figura 4 mostra a evolução da quantidade de agentes geradores, comercializadores, consumidores livres e livres especiais cadastrados na CCEE.

Atualmente, após mudanças regulatórias recentes, qualquer estabelecimento conectado em média ou alta tensão e com qualquer demanda contratada junto à concessionária distribuidora de energia elétrica é elegível a adquirir o insumo por meio de livre negociação junto a um fornecedor devidamente regularizado – um comercializador varejista. Isso não significa que todas essas empresas são obrigadas a contratar energia elétrica no ACL. Esses consumidores podem, por opção, continuar contratando energia no ACR.

Figura 2.4: evolução histórica de agentes do ACL na CCEE



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Relatório de Administração CCEE 2021

Neste ambiente, da mesma forma que qualquer outro insumo produtivo, o preço é definido livremente, sem qualquer interferência regulatória. Uma indústria gráfica, por exemplo, negocia livremente seus contratos de fornecimento de papel e tinta; da mesma forma, se sua instalação elétrica junto à concessionária estiver em média ou alta tensão ela pode negociar livremente seu contrato de fornecimento de energia elétrica com um agente autorizado. A distribuidora continua encarregada de garantir a qualidade da entrega dessa energia para o consumo da indústria compradora e é devidamente remunerada por tal serviço, mas a negociação da energia elétrica em si é feita entre a empresa compradora e uma contraparte vendedora (comercializadora ou geradora). Os contratos são firmados entre as partes envolvidas, comprador e vendedor, e são registrados na CCEE.

Considerada a casa do mercado de energia elétrica no Brasil, toda a dinâmica do mercado passa pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica, a CCEE – principal órgão da governança do setor no que diz respeito à dinâmica do mercado de energia elétrica. Ela atua como facilitadora do mercado energético, integrando geradores, distribuidores, comercializadores e consumidores. É na Câmara que são realizadas atividades mercantis e de controle/gestão do mercado os quais garantem as condições para que a energia elétrica seja negociada. Algumas das principais atribuições do órgão são:

- Registro de contratos

- Coleta e medição da energia gerada e consumida
- Contabilização e liquidação dos contratos
- Definição e monitoramento de regras de comercialização de energia
- Capacitação e atendimento aos agentes
- Entre outras

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo procura trazer o alicerce teórico da dissertação, ou seja, seus pilares conceituais. Para isso, serão abordadas questões em torno dos conceitos de estratégia – focando em fatores críticos de sucesso de um negócio –, competências e educação corporativa.

As questões apresentadas atuam como fundamento para todo o transcorrer deste trabalho, dando suporte à pesquisa e às análises que se seguirão.

Os temas que serão abordados neste capítulo são apresentados abaixo.

3.1 Estratégia

Estratégia é, talvez, o tema mais discutido na literatura de gestão, mas não existe uma definição única que seja universalmente aceita (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010). Entretanto, se há uma coisa que pode ser observada como ponto comum na visão de diversos autores é que a estratégia denota o pensamento no futuro, como nos traz Mintzberg (2004), a busca pela elaboração do projeto de um futuro desejado e maneiras efetivas de realizá-lo (Ackoff, 1971), seja passando bem por situações que surgirão no caminho ou criando tais situações.

Segundo Mintzberg & Quinn (1991), a estratégia de uma empresa pode ser definida como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização em um todo coeso. Já Barney (2011) define a estratégia de uma empresa como a sua teoria de como obter vantagens competitivas. Mais ainda, o autor traz que a boa estratégia é aquela que, efetivamente, atinge o objetivo de gerar tais vantagens.

Segundo Martin & Riel (2019) existe um segredo sobre estratégia que ninguém nos contou: todas as empresas têm uma, mesmo que ela não esteja escrita ou tenha sido desenvolvida a partir de um processo de planejamento estratégico. Ainda segundo os autores, estratégia é a lógica que determina o que você escolhe fazer e não fazer a serviço de um determinado objetivo. Para Quinn (1980), uma estratégia bem formulada é insumo fundamental para uma boa organização e alocação de recursos baseada nas competências, na dinâmica do ambiente e nas ações dos concorrentes.

Diante do exposto acima, pode-se entender que a estratégia de uma empresa é o caminho pelo qual a organização optou por seguir em busca da geração de diferencial competitivo visando o atingimento de seus objetivos.

3.1.1 Fatores Críticos de Sucesso (FCSs)

O fato é que, sejam aqueles cujo planejamento foi elaborado por especialistas renomados, ou aqueles cuja estratégia está na cabeça do empreendedor ou dos principais executivos, todo negócio possui fatores críticos que, se bem atendidos, tendem a levar o empreendimento ao sucesso.

Conforme Forster & Rockart (1989), os FCSs são os requisitos de sucesso, aquelas poucas coisas que a administração deve fazer extremamente bem para prosperar. Eles formam o ponto de partida para a análise estratégica dos negócios.

Os autores trazem ainda que a análise deve considerar todo o arcabouço no qual a organização está inserida, seja sob a ótica de marketing (produtos, mercados, preços etc.), da tecnologia ou do arranjo produtivo. Considerados sob esse ponto de vista, os requisitos de sucesso fornecem insights sobre: (a) a solidez do arranjo organizacional básico, (b) as atividades específicas que devem ser realizadas, e (c) a importância relativa das atividades. Tal conduta é eficaz porque seleciona as questões certas a serem abordadas e incorpora um processo de cima para baixo que se concentra no que é importante para o negócio e como deve ser medido.

Conforme trazido por Drucker (2002), se existe algum segredo para a eficácia, é a concentração. Executivos eficazes fazem as primeiras coisas primeiro e fazem uma coisa de cada vez – e, se vale para os executivos, podemos considerar que também vale para as empresas gerenciadas por esses executivos.

Segundo Bullen & Rockart (1981), os FCS são o número limitado de áreas em que resultados satisfatórios garantirão um desempenho competitivo bem-sucedido para o indivíduo, departamento ou organização. Os FCS são as poucas áreas-chave onde "as coisas devem dar certo" para que o negócio floresça e para que os objetivos do gestor/empreendedor sejam alcançados. Mais ainda, segundo os autores sua identificação permite à empresa a possibilidade de focar nos poucos assuntos que exigem acompanhamento minucioso.

Há, na vida de todo executivo, um número incrível de coisas para as quais sua atenção pode ser desviada. A chave do sucesso para a maioria deles é concentrar seus recursos mais limitados (seu tempo) nas coisas que realmente fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso (Bullen & Rockart, 1981). Também por essa razão, as áreas-chave de atividades consideradas fatores críticos de sucesso de uma organização são de importância suficientemente grande para que recebam atenção constante e cuidadosa da administração.

Os estudos de Bullen & Rockart (1981) apontam que há algumas principais fontes dos FCSs: (i) a indústria / o setor, (ii) a posição da organização no setor em que se insere, e (iii) externalidades / fatores ambientais. Cada setor tem um conjunto de fatores críticos de sucesso que são determinados pelas características do próprio setor e para os quais todas as organizações inseridas em tal segmento devem se atentar. Este estudo buscará pesquisar a respeito dos FCSs do mercado de energia elétrica no Brasil.

Cada empresa dentro de um setor está em uma situação individual determinada por sua história e estratégia competitiva atual, e tal posição dita alguns FCSs: liderança em um determinado segmento, cuidados com seus profissionais reconhecidos como referências no setor, entre outros. Já as externalidades são áreas sobre as quais a organização tem pouco ou nenhum controle. Alguns dos mais óbvios fatores críticos são as flutuações da economia, o câmbio e o cenário político nacional.

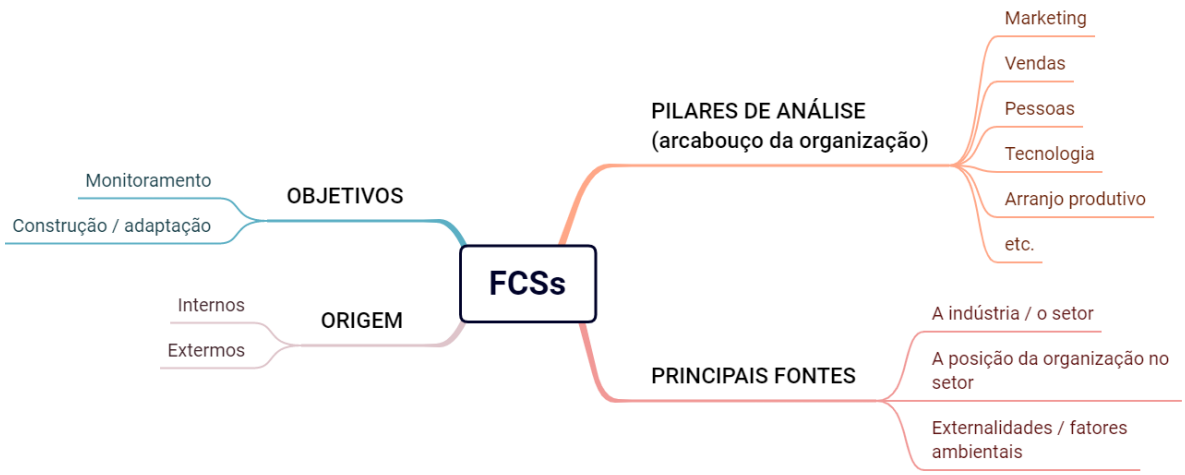
Bullen & Rockart (1981) nos trazem também que o que é ou não é um fator crítico de sucesso para qualquer organização em particular é um julgamento subjetivo e sob a ótica individual de um executivo, obtido somente após algum pensamento - em geral, derivado da estratégia da empresa. Dessa forma, os FCSs estão relacionados às especificidades da situação de um executivo em particular, o que significa que eles devem ser adaptados ao setor, à empresa e ao indivíduo que está sendo entrevistado. Assim, os fatores críticos de sucesso certamente diferirão de pessoa para pessoa de acordo com o lugar do indivíduo na hierarquia da

organização. Além disso, eles geralmente mudam à medida que o ambiente do setor muda, que a posição da empresa dentro de um setor muda ou conforme surgem problemas ou oportunidades específicas para um determinado executivo.

Sob o ponto de vista da classificação dos FCSs, os estudos de Bullen & Rockart (1981) apontam que eles podem ser (i) internos ou externos, ou (ii) fatores de monitoramento versus de construção/adaptação. Os primeiros podem abranger uma gama muito ampla, incluindo coisas tão diversas como desenvolvimento de recursos humanos e controle de estoque. A principal característica dos FCSs internos é que eles lidam com questões e situações dentro da esfera de influência e controle da companhia. Fatores externos, porém, referem-se a situações geralmente menos sob o controle da empresa – alguns exemplos são o câmbio, preço de commodities ou outras matérias-primas etc.

FCSs de monitoramento estão relacionados a questões e indicadores operacionais que requerem acompanhamento do seu desempenho no curto prazo e exigem monitoramento e análise contínuos. Quase todos os gestores possuem fatores críticos de sucesso de monitoramento, os quais estão comumente relacionados a questões financeiras ou de operações, como custos, produção industrial, *pipeline* de vendas, taxa de *turnover* de pessoal, entre outros. Já os fatores de construção/adaptação dizem respeito a questões mais orientadas para o futuro, cujo objetivo principal é implementar grandes programas de mudança destinados a adaptar a organização a um novo ambiente percebido. Fatores comuns deste tipo são índices de inovação, desenvolvimento de produtos, treinamentos etc. (Bullen & Rockart, 1981).

Figura 3.1: Fatores críticos de sucesso e principais pilares de organização



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bullen & Rockart (1981)

Na busca por caminhos que as levarão à geração de diferenciais competitivos e buscando a lógica que determina o que elas escolherão fazer e não fazer a serviço de seus objetivos estratégicos, as empresas devem priorizar seus esforços nos tópicos de maior relevância. Porém, um ponto inquestionável é a importância das pessoas, dos colaboradores das organizações neste processo de desenho da estratégia e consequente identificação e monitoramento dos FCSs. São elas que colocarão em prática todas as questões identificadas como essenciais para o bom desempenho da organização. Os itens que seguirão buscam trazer uma visão do desencadeamento da identificação dos FCSs em competências empresariais e organizacionais, até que se cheguem às competências individuais necessárias aos colaboradores para que a organização atinja seu objetivo estratégico de geração de vantagem competitiva.

3.2 Competências

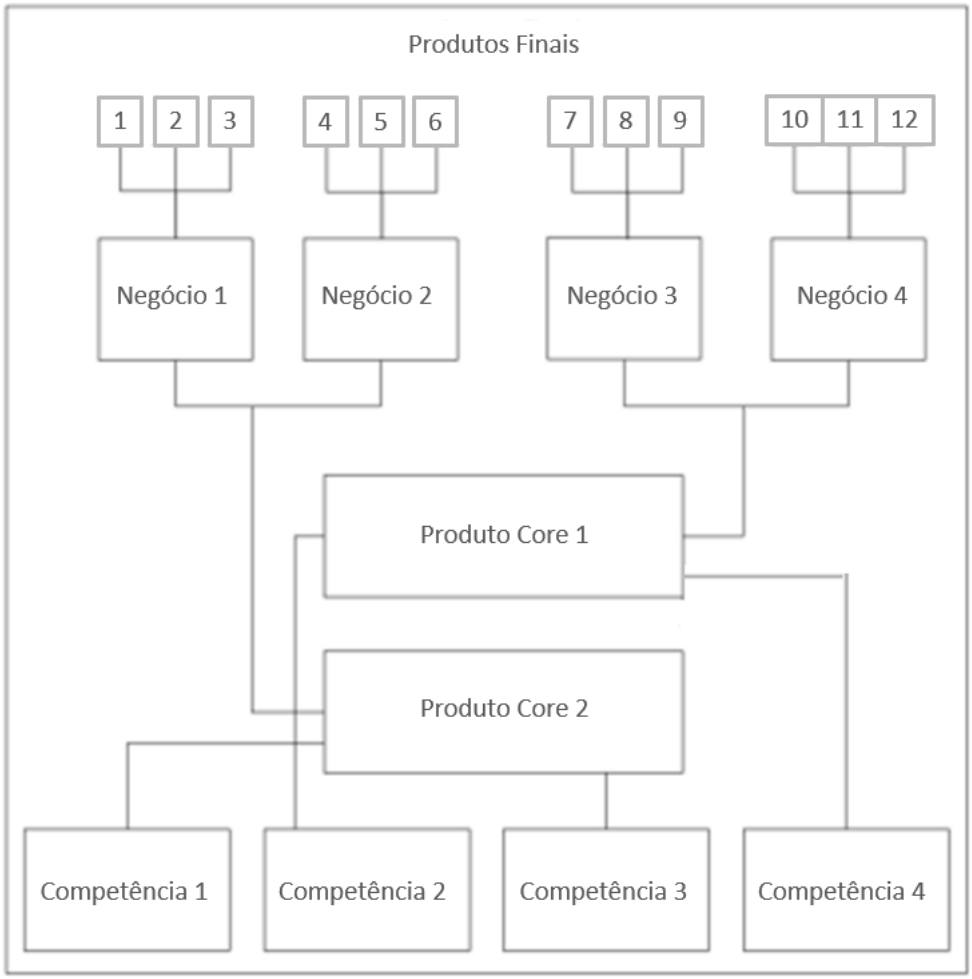
Uma vez diagnosticados os fatores críticos de sucesso do negócio, é necessário identificar o arcabouço de que a organização precisa para que tais fatores sejam atendidos. Nesse contexto, é importante atentar para dois conceitos: o de competências empresariais e o de competências organizacionais.

3.2.1 Para a organização

As empresariais são aquelas já instaladas ou que precisam ser desenvolvidas, mas que identificam o negócio como um todo (Eboli & Moraes, 2010). Para Prahalad & Hamel (1990), competências empresariais que são difíceis de imitar dão acesso a novos mercados e são reconhecidas como diferenciais pelos clientes – são também chamadas *core competences*. Segundo os autores, uma empresa diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos principais são os produtos essenciais; os galhos menores, as unidades de negócios; as folhas,

flores e frutos são os produtos finais. As competências essenciais são para a empresa como o sistema de raiz é para a árvore: proveem a nutrição e dão sustentação e estabilidade.

Figura 3.2: Competências: as raízes da competitividade



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Prahalad e Hamel (1990)

Competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Ao contrário de recursos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas. Elas são o aglutinador que liga negócios existentes entre si e atuam como o motor para o desenvolvimento de novos negócios (Prahalad & Hamel, 1990). Assim como, nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro, atualmente os

executivos e as empresas buscam transformar recursos e ativos em lucro (Durand, 1998, apud Fleury, 2002). Competência é a nova forma de alquimia, necessária às organizações (Fleury, 2002).

Ainda segundo os autores, para adquirir papel-chave as competências devem atender a três requisitos:

- Oferecer reais benefícios aos consumidores
- Ser difíceis de imitar
- Prover acesso a diferentes mercados

Para Fleury (2002), a questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir bons produtos e serviços aos clientes. Dessa forma, competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Entendendo a complexidade de uma organização, dada sua segmentação em diversas áreas, faz-se necessário cascatear as competências essenciais em tais departamentos e suas respectivas competências. Dessa forma, as competências organizacionais são aquelas ligadas a determinadas áreas ou processos e que dão sustentação às empresariais (Eboli, 2010). Por exemplo, uma área de processos sólida, um setor de treinamento bem estruturado, cultura de inovação permeando toda a empresa etc.

Zarifian (2001, apud Fleury, 2002) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- Sobre processos: conhecer o processo de trabalho
- Técnicas: conhecer especificamente o trabalho a ser realizado
- Sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho
- De serviço: aliar à competência técnica a pergunta “que impacto este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”
- Sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Mais ainda, o autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

O desenvolvimento de competências concentra-se no aprendizado em três níveis: individual, grupos familiares e empresa (Prahalad, 1999). A disseminação das competências para gerar novas oportunidades de "espaços em branco" abrange a ideia de transferência e compartilhamento entre equipes. Portanto, embora as pessoas, as equipes e a organização inteira sejam todas questões importantes da gestão das competências, a pedra angular nesse caso é a "qualidade" das pessoas. Ainda segundo o autor, o desenvolvimento de competências deve incluir o papel das pessoas, das equipes, de toda a organização e o processo pelo qual a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação são transformados em expertise da equipe e em capacidade de toda a organização (Prahalad, 1999).

3.2.2 Da organização para as pessoas

O debate sobre o conceito de competências teve início em 1973, com David McClelland. Segundo o autor, competência é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação (McClelland, 1973). Tal definição diferenciava competência de aptidões, talento natural de uma pessoa, o qual pode ser aprimorado; de habilidades, demonstração de um talento particular na prática; e de conhecimentos, o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (Mirabile, 1997).

Durante as décadas de 1980 e 1990, outros pesquisadores – como Boyatzis, Spencer e Spencer, Mirabile e McLagan – contribuíram substancialmente com a evolução dos estudos sobre competências de tal forma que o conceito de competências passou a ser pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (ou as capacidades humanas) que justificam uma alta performance (Fleury, 2002). Acreditava-se, portanto, que as melhores performances estavam fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência era percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detinha.

Entretanto, embora o foco da análise fosse o indivíduo, a escola americana, em geral, apontava a importância de alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelo cargo ou posições existentes na organização. A qualificação era, portanto, definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoques de conhecimento da pessoa, que podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional (Fleury, 2002).

No entanto, Edward Lawler (1994) contrapôs essa linha de raciocínio. Segundo o autor, trabalhar com um conjunto de habilidades e requisitos definidos com base no sistema de cargos, próprio do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa e mutável (Fleury, 2002). Mais ainda, o autor afirma que em vez de as organizações pensarem nas pessoas como tendo um trabalho com um conjunto específico de atividades que podem ser capturadas em uma descrição de trabalho relativamente permanente e fixa, pode ser mais apropriado e mais eficaz pensar nelas como recursos humanos que trabalham para a organização (Lawler, 1994). Apesar da utilidade histórica do conceito de pessoas preenchendo cargos e atividades, já há evidências crescentes de que pode ser o momento de muitas organizações se afastarem do foco nos cargos e se concentrarem nos indivíduos e suas competências (Lawler, 1994) e, assim, as organizações devem competir não apenas por meio de produtos, mas de competências, buscando atrair e propiciar o desenvolvimento de pessoas com combinações de capacidades complexas para atender suas core competences (Fleury, 2002).

Também em meados da década de 1990 o conceito de competência que emerge na escola francesa procura ir além da ideia de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoques de conhecimento da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Dadas as mudanças pelas quais a sociedade como um todo passava – e ainda passa –, com todas as questões em torno de um mundo globalizado. Surge, então, um conceito de competência o qual não considera mais o trabalho como um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional mais mutável e complexa, de modo que tais situações tornam-se mais cotidianas, rotineiras (Fleury, 2002).

Dentre os autores dessa escola francesa, Zarifian (2001) definiu competência como a inteligência prática de situações que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações. Também segundo o autor francês, o conceito de competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir novas iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso (Zarifian, 2001). Ela é um atributo do indivíduo (não a qualificação de um emprego) e se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional. A maneira como o indivíduo enfrenta a situação está no âmago da competência (Zarifian, 2001).

Ainda para Zarifian (2001), três mutações no mundo do trabalho justificam a emergência do modelo de competências em lugar do tradicional modelo de cargos e salários na gestão das organizações:

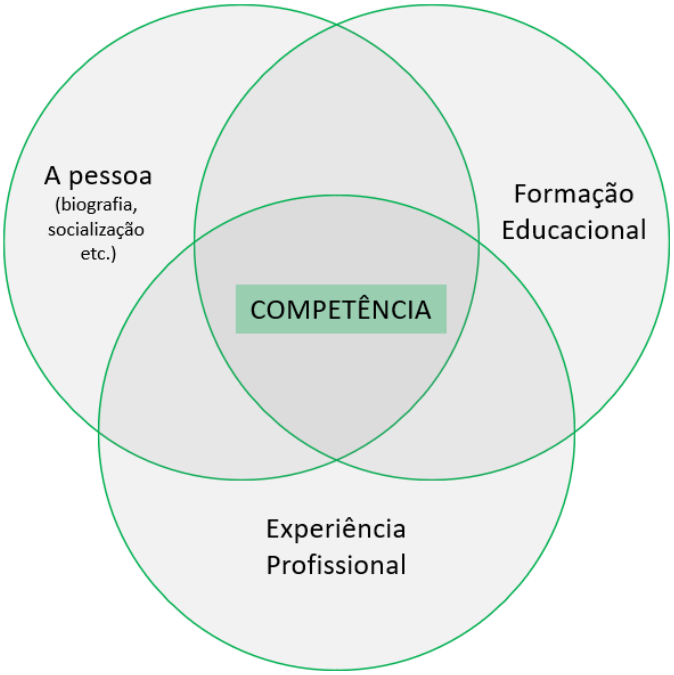
(i) A noção de evento, como sendo aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, e que impacta o desenrolar "normal" do sistema de produção e sua capacidade rotineira de assegurar autorregulação, desencadeando na necessidade de a pessoa saber mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho;

(ii) Comunicação, trazendo a necessidade da implementação de fronteiras mais flexíveis entre as "caixinhas" da estrutura hierárquica convencional, a qual tinha linhas de comunicação verticais. Pessoas, áreas e empresas precisam se comunicar facilmente, possibilitando a compreensão do outro e de si mesmo, entrando em acordo sobre objetivos organizacionais.

(iii) A noção de serviço, que traz consigo uma mudança importante no *mindset*: ninguém produz alguma coisa voltando-se a si mesmo, mas, sim, destinando-a aos outros. Isso vale para todas as áreas e situações, incluindo o cliente externo e o interno.

Outro autor da escola francesa, Le Boterf (1995) traz que competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado. O autor define competência como o entrecruzamento de três eixos: a pessoa (sua biografia, socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional.

Figura 3.3: Competências: visão de Le Boterf

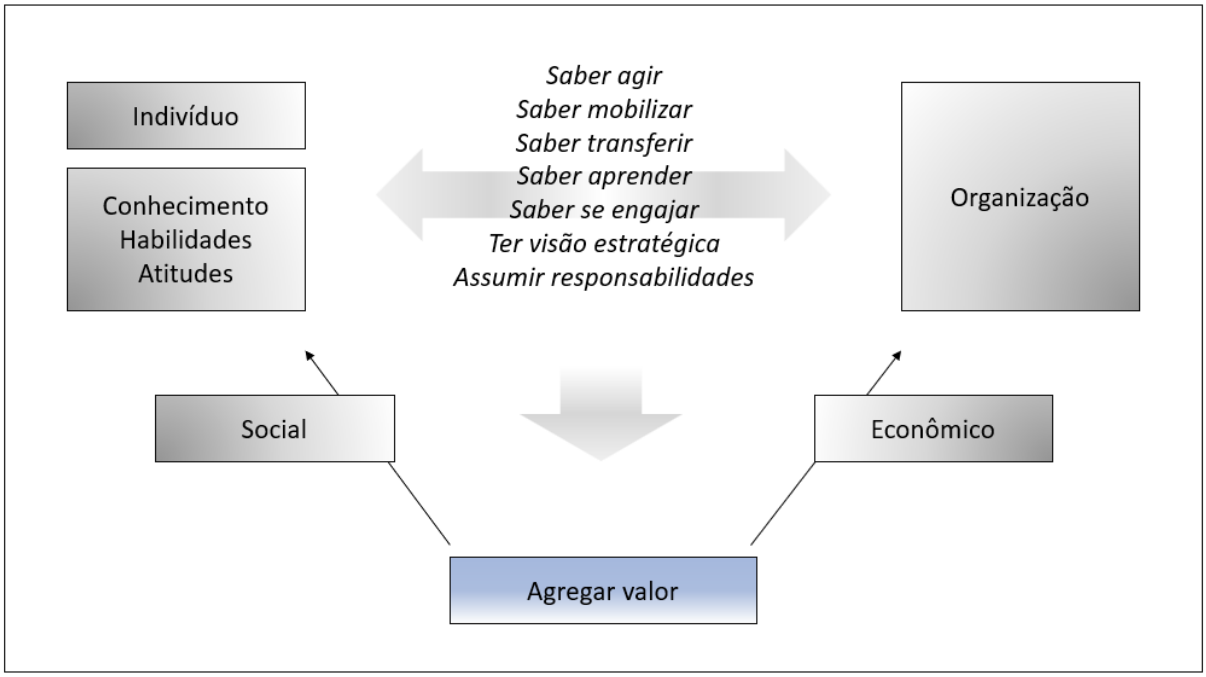


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Le Boterf (1995)

De maneira geral, são autores como Le Boterf e Zarifian que exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega em um determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa (Dutra & Comini, 2010).

A noção de competência aparece, portanto, associada a verbos e expressões (saber agir, mobilizar recursos, assumir responsabilidades, integrar saberes múltiplos e complexos etc.) e, como consequência, deve agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Fleury, 2002);

Figura 3.4: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Fleury (2002)

Conforme Fleury (2002), outra noção extremamente importante a ser incorporada ao conceito de competência é a de entrega. Segundo Dutra (2001, apud Fleury, 2002), as pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficie diretamente deles. Para compreender melhor o conceito de competência, é preciso incorporar a noção de *entrega*, ou seja, aquilo que a pessoa realmente quer ou consegue entregar à organização, de tal forma que o termo "entrega" se refere ao indivíduo que sabe agir de forma responsável e é reconhecido por isso (Dutra, 2001, apud Fleury, 2002).

Dessa forma, Fleury (2002) define competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Inspirada na obra de Le Boterf, Fleury (2002) propõe algumas definições para os verbos aos quais a noção de competência aparece associada.

Quadro 3.1: Competências para o profissional

Saber agir	*Saber o que e por que faz.* *Saber julgar, escolher, decidir.*
Saber mobilizar recursos	*Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.*
Saber comunicar	*Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.*
Saber aprender	*Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.*
Saber se engajar e se comprometer	*Saber empreender, assumir riscos.* *Comprometer-se.*
Saber assumir responsabilidades	*Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.*
Ter visão estratégica	*Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.*

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Fleury (2002)

3.3 Educação Corporativa

A partir dos anos 1990 as organizações passaram por crescentes mudanças em razão das transformações ocorridas tanto no ambiente externo quanto no interno. Entre as externas, destaca-se o processo de globalização financeira, comercial e produtiva, o qual provocou transformações também na atuação das empresas. Tais mudanças põem em xeque o modelo tradicional adotado, até então, pela maioria das empresas – criado e desenvolvido segundo os princípios do taylorismo-fordismo e do modelo hierárquico-funcional desenvolvido por Fayol no início do século XX, causando também transformações no ambiente interno (Fleury, 2002). Este cenário desencadeou diversas reflexões no mundo corporativo. Segundo Lawler (1994), o modelo de trabalho baseado em um conjunto de habilidades e requisitos definidos com base no sistema de cargos, próprio do modelo taylorista, passaria a não atender às demandas de uma organização complexa e mutável (Lawler, 1994).

No Brasil, já a partir da década de 1980 foi possível verificar um descolamento crescente entre os sistemas formais de gestão de pessoas e a realidade das organizações e o mercado de trabalho, o qual ficou mais claro a partir da década de 1990, quando foi possível verificar o surgimento de um novo contrato psicológico entre as pessoas e as organizações: um contrato estabelecido em torno do mútuo desenvolvimento (Dutra & Comini, 2010). Contrato esse que emerge como resultado de um ambiente mais competitivo, no qual de um lado estão as organizações e do outro as pessoas. As primeiras percebem que sua sobrevivência está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento e, por conseguinte, as pessoas passam a ser valorizadas por sua contribuição para o desenvolvimento organizacional; já as pessoas percebem a necessidade de seu desenvolvimento profissional de forma continuada como forma de garantir sua mobilidade na empresa e no mercado de trabalho (Dutra & Comini, 2010).

Ambas percebem a ligação entre o desenvolvimento profissional e o organizacional e passam a valorizar cada vez mais a sinergia entre eles. As pessoas passaram a se preocupar muito mais com a sua autonomia e a sua liberdade, levando as empresas a uma postura de maior abertura e de maior participação na relação com os indivíduos, visto que organizações mais abertas e participativas têm melhores condições de criar nas pessoas uma relação de compromisso com seus valores e objetivos, ao passo que as organizações mais fechadas têm grande dificuldade em construir esse comprometimento (Dutra & Comini, 2010). Ao final da década de 1990, as pessoas trocavam remuneração por desenvolvimento e, na primeira década dos anos 2000, elas passaram a se movimentar nas empresas e no mercado de trabalho em busca de condições concretas de desenvolvimento (Dutra & Comini, 2010).

Tais questões se tornam ainda mais evidentes na segunda década dos anos 2000, quando surgiram novas demandas as quais intensificaram a necessidade do desenvolvimento das pessoas e o seu alinhamento com o desenvolvimento organizacional: (i) o trabalho à distância, (ii) chegada de novas gerações ao mercado de trabalho e (iii) o fato de as pessoas subordinarem sua vida profissional às questões familiares e do ambiente onde se inserem (Dutra & Comini, 2010). Foi nesse contexto de transformações que surgiu, nos últimos 30 anos, o já mencionado novo contrato psicológico assentado no desenvolvimento mútuo, a partir do qual a relação entre a pessoa e a organização se mantém na medida em que uma contribui para o desenvolvimento da outra. Mais ainda, o desenvolvimento da organização está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, os indivíduos valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento (Dutra & Comini, 2010).

Esse novo contrato psicológico altera substancialmente o papel das pessoas e das empresas na gestão de pessoas. A partir daí, a Educação Corporativa como forma de estruturar essa relação se torna mais presente nas empresas que atuam no Brasil na primeira década dos anos 2000 (Dutra & Comini, 2010).

3.3.1 Sistemas de Educação Corporativa: as Universidades Corporativas

Conforme visto mais acima nesta dissertação, no item relativo à Estratégia, talvez um dos maiores desafios de uma organização seja a conquista e a consolidação de vantagens competitivas. Na propalada Era do Conhecimento, a base geradora da riqueza das nações será constituída por sua organização social e pelo seu conhecimento criador, recolocando as dimensões formadoras do ser humano no eixo central desse processo (Eboli et al., 2010).

Segundo Meister (1999), as empresas têm o desafio de criar uma infraestrutura que garanta o aprendizado contínuo e as leve ao atingimento da meta de sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional. Nesse contexto, vale a pena entender a conjuntura de surgimento e a dinâmica das UCs, pois elas têm revolucionado a forma de se capacitar pessoas nas organizações, indo muito além do ambiente empresarial, na medida em que também influenciam os sistemas educacionais e a produção do conhecimento dentro da sociedade contemporânea. (Eboli et al., 2010).

Segundo Eboli et al. (2010), a educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado a propósitos, valores, objetivos e metas empresariais (Eboli, et al. 2010). Mais ainda, trata-se de uma das ferramentas que contribuem para a efetivação da estratégia organizacional, uma vez que desempenha um papel estratégico na construção da competitividade empresarial por meio do desenvolvimento das competências humanas de forma atrelada às competências empresariais (Eboli et al., 2010).

No Brasil, já em meados dos anos 1990 algumas empresas nacionais e multinacionais desenvolviam suas universidades corporativas (UCs), mas ainda eram experiências pontuais, cujo conhecimento advindo não havia sido codificado e disseminado (Eboli et al., 2010).

Nos anos seguintes, o tema se tornou alvo de diversos estudos acadêmicos, incluindo teses de doutorado e livros, além de inúmeras empresas – nacionais e multinacionais, públicas e privadas – em âmbito nacional terem intensificado o processo de construção de suas UCs. O assunto também passou a integrar os conteúdos dos principais programas de MBA e Pós-Graduação em Administração (mestrado e doutorado), sem contar a existência de cursos de extensão, especialização e MBA específicos sobre o tema. Tais fatos refletem a relevância que a educação corporativa (EC) adquiriu na gestão empresarial, sendo desnecessário afirmar que não se trata apenas de mais um modismo na área de Administração, tendo evoluído para uma real consciência da importância da educação como condição para competitividade (Eboli et al., 2010).

Mudanças no mundo e a Educação Corporativa

Conforme vimos mais acima, no início deste capítulo, segundo Fleury (2002), a partir dos anos 1990 as organizações passaram por crescentes mudanças em razão das transformações ocorridas tanto no ambiente externo quanto no interno. Segundo Meister (1999, apud Eboli et al., 2010), para compreender a importância das UCs, tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento deste fenômeno, quais sejam:

- Organizações flexíveis – a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.
- Era do conhecimento – o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional.
- Rápida obsolescência do conhecimento – a redução do prazo de validade do conhecimento associada ao sentido de urgência.
- Empregabilidade – o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda.
- Educação para estratégia global – uma mudança fundamental no mercado de educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Esse novo contexto empresarial faz com que surja a preocupação com a gestão de pessoas por competências em detrimento da gestão de pessoas por cargos, como

tradicionalmente era praticado pelas empresas (Eboli et al., 2010) e como foi mencionado mais cima nesta dissertação, no item 2.2 Competências.

Adicionalmente ao que foi exposto no capítulo em questão a respeito de Competências e a mudança da postura das empresas em relação à gestão baseada em cargos, Ruas et al. (apud Eboli et al., 2010) vincula a noção de qualificação para o cargo à previsibilidade das atividades, ao afirmar que ela é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria, em um ambiente caracterizado pelo emprego formal, pelo trabalho predominantemente industrial e sustentado por atividades em geral previsíveis. Ruas et al. (apud Eboli et al., 2010) trazem também que a construção da noção de competências passa pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização. Esses aspectos, continuam os autores, resultam em novas formas de conceber e organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluida, na qual a previsão tende a ser mais focada no que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma como deve ser feito (processo).

Tabela 3.1: As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
Relativa estabilidade da atividade econômica	Baixa previsibilidade de negócios e atividades
Concorrência localizada	Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência
Lógica predominante: indústria (padrões)	Lógica predominante: serviços (eventos)
Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas	Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade
Foco no processo	Foco no resultado
Baixa aprendizagem	Alta aprendizagem

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Ruas et al. (2005, apud Eboli et al., 2010)

Ao se falar de instabilidade no cenário externo torna-se oportuno abordar os conceitos de espaço ocupacional, complexidade e dificuldade.

Na visão de Dutra & Comini (2010), os primeiros trabalhos em que foi utilizado o conceito de competência verificou-se uma limitação natural na sua aplicação, pois tinha como ponto de partida o cargo e depois a adequação da pessoa a ele. Os autores trazem, ainda, que mesmo após profundas discussões sobre cargo, feitas por Lawler na década de 1990, não foi possível propor algo que pudesse substitui-lo como referência na gestão de pessoas dentro das organizações. As limitações do conceito de cargo eram tais que, por exemplo, era comum encontrar várias pessoas no mesmo cargo, com o mesmo salário e entregando coisas bem diferentes para a organização sem que esta tivesse ferramentas confiáveis para mensuração, avaliação e tomada de decisão.

Buscando encontrar um termo que substituísse o conceito de cargo para explicar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas dentro de uma organização, passou-se a utilizar a expressão "espaço ocupacional", que evoluiu de uma expressão experimental a um conceito. Segundo Dutra & Comini (2010), verificou-se que a dinâmica do espaço ocupacional de uma pessoa na organização e sua demarcação em determinado momento são estabelecidas, de um lado, pelas necessidades da empresa, negócio ou meio ambiente, e, de outro, pela capacidade da pessoa de atender a essas necessidades. Para explicar melhor, é necessário estabelecer uma distinção entre complexidade e dificuldade. Se uma atividade de difícil execução puder ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais de mesmo nível, ela deixa de ser complexa, mas continua sendo de difícil execução. Ao passo que atividades que, mesmo que possam ser sistematizadas, requerem conhecimentos distintos e são mais suscetíveis a possibilidades de ocorrências inesperadas, são consideradas atividades de alta complexidade. Analogamente, na realidade vivida nas organizações modernas, em ambiente de constante transformação, a complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa (Dutra & Comini, 2010).

Dutra & Comini (2010) trazem, ainda, que dessa forma, a complexidade permitiu estabelecer uma definição operacional de desenvolvimento: a pessoa se desenvolve quando é capaz de realizar atribuições e assumir responsabilidades mais complexas. Mais ainda, a

complexidade nos permitiu compreender que a carreira é uma sucessão de degraus de maior complexidade.

Uma questão que surge é a forma como as pessoas conseguem lidar com níveis de complexidade crescente, ou seja, como a pessoa consegue desenvolver sua carreira. Stamp (apud Dutra & Comini, 2010) conseguiu associar o nível de compreensão do contexto pela pessoa ao nível de complexidade com o qual essa pessoa consegue lidar e o chamou de "nível de abstração". À medida que a pessoa enfrenta situações mais exigentes, ela amplia o nível de abstração; essa ampliação do nível de abstração permite que a pessoa possa lidar com situações mais exigentes e, portanto, mais complexas num ciclo contínuo de desenvolvimento (Dutra & Comini, 2010).

Mais ainda, Stamp (apud Dutra & Comini, 2010) traz que há uma correspondência entre o nível de abstração e o nível de complexidade no qual a pessoa é capaz de atuar. Essa constatação é importante porque uma pessoa que atua em um determinado nível de complexidade e em uma determinada carreira, ao decidir mudar de carreira, terá a condição de mudar para a nova carreira no mesmo nível de complexidade. Ou seja, a pessoa consegue atuar em uma nova carreira que exige novos conhecimentos e habilidades no mesmo nível de complexidade porque ela consegue compreender as demandas do novo contexto sobre ela, mobilizar seu repertório para atender essas demandas e perceber imediatamente quais são suas carências em termos de conhecimento, habilidades e comportamento. Como há uma tendência para que os conhecimentos e habilidades se tornem desatualizados com muita velocidade, o que nos diferencia é o que fazemos com nossos conhecimentos e habilidades. Portanto, o nível de abstração da pessoa é o seu grande patrimônio – ela o levará para onde for (Dutra & Comini, 2010).

Evolução: do T&D para as UCs

Programas educacionais nas empresas não são um tema disruptivo, pois sempre existiram. Entretanto, o foco do treinamento dos indivíduos era a atualização de qualificações e experiências profissionais (Meister, 1999). Nos EUA dos anos 50, 60 e 70, em geral, a empresas formavam grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como fazer seu trabalho melhor. Já em meados da década de 1980, nos EUA, havia pelo menos 400 empresas com um prédio ou um campus rotulado "faculdade, universidade, instituto ou centro de educação" (Meister, 1999).

A grande questão era a forma como o tema educação era estruturado e conduzido, o que inclui os públicos-alvo, o conteúdo a ser abordado e a forma como tal conteúdo era disseminado. Assumindo que os profissionais adquiririam novas qualificações e estariam aptos a realizar seu trabalho melhor, as empresas ofereciam uma espécie de cardápio com centenas de opções de cursos sobre os mais variados temas (administração, marketing, finanças etc.), normalmente focados na atualização de qualificações técnicas, para que gerentes escolhessem os cursos "corretos para eles" (Meister, 1999). A suposição básica era a de que adquirir o certificado de conclusão do treinamento "correto" era suficiente para quase todos modificarem seu comportamento, pois sairiam da sala de aula capacitados a solucionar problemas empresariais (Meister, 1999).

Um número crescente de empresas começou a perceber a necessidade de transferir o foco de seus esforços de treinamento de eventos únicos em uma sala de aula, cujo objetivo era desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais. O foco do treinamento vai além do funcionário isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização (Meister, 1999).

Segundo Gavin (1993, apud Eboli et al, 2010), uma organização que aprende é uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights. Para tanto, Galvin sugere a sistematização de algumas atividades que promovem a prática da aprendizagem. São elas: resolução de problemas, experimentação, experiências passadas, circulação de conhecimento e experiências realizadas por outros.

Daniel Kim (apud Fleury, 1995) procurou desenvolver a passagem de aprendizagem individual para a coletiva partindo de uma distinção clássica no processo de aprendizagem, diferenciando aprendizagem operacional da aprendizagem conceitual:

- A aprendizagem operacional ocorre no processo de aquisição de *soft skills* ou *know-how*, ou seja, no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações. Constitui um processo cumulativo e envolve a elaboração de rotinas. Diz respeito ao conhecimento tácito, desenvolvido pelo indivíduo em situações específicas de trabalho e é difícil de ser articulado em linguagem formal.

- A aprendizagem conceitual ocorre pela aquisição do *know-why*, ou seja, no desenvolvimento de capacidades para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência

Kim traz ainda que é fundamental que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os níveis, sendo importante não haver fronteiras rígidas entre os quadros operacionais, que detêm apenas o conhecimento operacional, e os quadros diretivos, detentores do conhecimento conceitual (Kim, 1993, apud Fleury, 1995).

Nesse sentido, conforme Eboli (2010), as UCs surgiram no final do século XX mesclando esses dois enfoques, procurando desenvolver, nos mais diversos públicos, e categorias profissionais com os quais a empresa interage, tanto os componentes conceituais e ideológicos relacionados à aprendizagem conceitual (modo de ser e pensar) quanto os operacionais e tecnológicos relacionados à aprendizagem operacional (modo de fazer).

Portanto, a UC incorpora a filosofia de aprendizagem da organização, uma mentalidade focada em prover para todos os níveis de empregados os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização (Meister, 1999). Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo meio e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo. Nessa abordagem, o aluno forma-se e para de aprender, mas a universidade corporativa o encoraja a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações (Meister, 1999).

Ainda segundo Meister (1999):

> *"Em essência, a universidade corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização."*

Segundo Eboli et al. (2010), o conceito de Universidade Corporativa corresponde à implementação dos seguintes pressupostos:

- Objetivo principal – desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais.

- Foco do aprendizado – privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual.
- Escopo – concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais.
- Ênfase dos programas – conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais.
- Públicos-alvo – adotar o conceito de educação inclusive, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente funcionários.
- Local – contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual e não necessariamente um local físico.
- Resultado – aumentar a competitividade empresarial e não apenas habilidades individuais.

Figura 3.5: Mudança de paradigma de Centro de T&D para Universidade Corporativa

MUDANÇA DE PARADIGMA

Centro de T&D tradicional		Universidade Corporativa
Desenvolver habilidades	**OBJETIVO**	Desenvolver competências críticas
Aprendizado individual	**FOCO**	Aprendizado organizacional
Tático	**ESCOPO**	Estratégico
Necessidades individuais	**ÊNFASE**	Estratégias de negócios
Interno	**PÚBLICO**	Interno e externo
Espaço real	**LOCAL**	Espaço real e/ou virtual
Aumento das habilidades	**RESULTADO**	Aumento da competitividade

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Eboli (2010)

O fator essencial na concepção do projeto de educação corporativa é que ele atenda ao princípio fundamental desse novo modelo de aprendizagem: auxiliar as organizações a desenvolverem nas pessoas as competências críticas ao seu negócio (Meister, 1999, apud Eboli et al., 2010). Conforme Eboli et al. (2010), a migração do T&D tradicional para a EC deu foco e força estratégicos para a capacitação de pessoas, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida.

3.3.2 Construção de um SEC

O fator essencial na concepção do projeto de educação corporativa é que ele atenda ao princípio fundamental desse novo modelo de aprendizagem: auxiliar as organizações a desenvolverem nas pessoas as competências críticas ao seu negócio (Meister, 1999). Para tanto, é essencial que as organizações não tentem queimar etapas, uma vez que deixar de explorar cada uma das fases da maneira que deve ser feito significaria seguir com o modelo do centro de treinamento, que treina pessoas sem preocupação com a estratégia do negócio (Moraes & Eboli, 2010).

Segundo Eboli et al. (2010), de modo geral, um SEC nasce vinculado à área de recursos humanos (RH), pois a EC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. É importante que a empresa também trabalhe com o conceito de competência em outros subsistemas da gestão de RH, e não apenas em T&D. Se a noção de competência for incorporada e assimilada como princípio organizacional, a empresa contratará por competência, remunerará por competência e avaliará por competência, e em sintonia com as competências críticas empresariais (Eboli et al, 2010).

Para que a educação corporativa não seja apenas um novo rótulo, ela deverá atender a dois propósitos: ser um diferencial competitivo e um fator de mudança cultural e organizacional (Eboli & Moraes, 2010).

Moraes & Eboli (2010) afirmam que a concepção e a modelagem de um projeto de educação corporativa passam por algumas fases principais, quais sejam:

- Primeira fase: alinhamento entre os aspectos estratégicos da organização e seu sistema de educação corporativa.

- Segunda fase: mapeamento das competências da organização para que ela atinja seus objetivos estratégicos, em consonância com sua missão, visão e valores.
- Terceira fase: validação estratégica do projeto de educação corporativa.
- Quarta fase: criação do centro do sistema de educação corporativa: as escolas do novo sistema.

Primeira fase

Segundo Eboli & Moraes (2010), é preciso que estejam claros os alicerces que irão nortear os esforços de desenvolvimento de pessoas para que o processo de treinamento reativo seja realmente substituído por um sistema que desenvolva as competências críticas do negócio. Portanto, o SEC deve começar pela definição das diretrizes estratégicas da organização.

A primeira etapa deve incluir a definição / revisão dos norteadores estratégicos, missão, visão e valores, e deve ser conduzida pela alta direção da organização. Contudo, quanto mais participativo for o processo (por exemplo, com a criação de grupos de trabalho para a produção do material), mais rico e abrangente será (Eboli & Moraes, 2010).

Concluída a definição / revisão dos fundamentos da estratégia, é necessário definir os principais objetivos estratégicos da organização – ou seja, suas intenções de médio e longo prazos, tratadas de forma genérica e abrangente. O SEC deverá retratar e dar suporte aos objetivos estratégicos da companhia e conta com a gestão por competências como elo entre estratégia e educação (Eboli & Moraes, 2010).

Segunda fase

Segundo Eboli & Moraes (2010), o sistema a ser implantado não irá apenas desenvolver certas habilidades nas pessoas, mas também criar as competências necessárias à estratégia do negócio, de tal forma que não existe sistema de educação corporativa sem que as competências da organização estejam mapeadas para seus diversos públicos. Um diagnóstico das competências críticas empresariais conduzido com cuidado com a alta administração pode contribuir de maneira significativa para definir as necessidades das empresas e, consequentemente, as necessidades das pessoas em termos de preparação e qualificação (Eboli & Moraes, 2010).

Conforme Eboli & Moraes (2010), existem três níveis de competências numa organização:

- Empresariais: são aquelas instaladas ou que precisam ser desenvolvidas e que identificam o negócio como um todo. Essas competências posicionam a organização em seu mercado e perante a concorrência. Para Prahalad (1990, apud Eboli & Moraes, 2010), competências empresariais, que são difíceis de imitar, dão acesso a novos mercados e são reconhecidas como diferenciais pelos clientes; são chamadas de *core competences* ou competências essenciais.
- Organizacionais: também são empresariais, mas ligadas a determinadas áreas ou processos, e dão sustentação às competências empresariais.
- Humanas: estão ligadas às capacidades a serem desenvolvidas nas pessoas e são necessárias para que a organização obtenha suas competências empresariais e organizacionais.

Segundo Eboli & Moraes (2010), as competências humanas podem, ainda, ser divididas em técnicas, gerenciais e gerais, sendo:

- Técnicas: desenvolvidas pela absorção de técnicas específicas ao tipo de trabalho realizado.
- Gerenciais: representam habilidades comportamentais e técnicas dos gerentes.
- Gerais: ligadas aos valores e cultura necessários ao negócio da organização.

As competências que serão desenvolvidas pelos sistemas educacionais das organizações serão as competências humanas, visto que os sistemas de educação corporativa trabalham no nível das pessoas (Eboli & Moraes, 2010). Ao atingir as competências humanas, as pessoas se tornam capazes de responder às necessidades do negócio e, dessa forma, as organizações têm condições de obter suas competências organizacionais e empresariais (Eboli & Moraes, 2010).

Tabela 3.2: Competências empresariais, organizacionais e humanas técnicas de empresa fictícia no setor de Varejo

COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS HUMANAS TÉCNICAS
. Inclusão de amplos segmentos sociais e	**Área de Vendas** Visão comercial . Relacionamento com clientes	. Conhecimento do mercado e das melhores práticas do varejo . Empatia e boa comunicação com o cliente

regionais entre seus clientes . Menores preços e maior variedade de produtos . Vendas consultivas e relacionamento com clientes . Geração abundante de empregos	. Melhores práticas de crédito	. Conhecimento técnico dos produtos . Avaliação correta da capacidade de compra dos clientes
	Área de Crédito e Cobrança . Crédito fácil e abundante aos seus clientes . Baixa inadimplência	. Análise de crédito ágil e eficaz . Melhores práticas de cobrança de clientes inadimplentes
	Área de Compras . Desenvolvimento de fornecedores	. Negociações com fornecedores que gerem competitividade para a empresa
	Áreas Administrativas . Capilaridade no processo de recrutamento e seleção . Foco em custos	. Capacidade de formar e contratar pessoas nas classes sociais menos favorecidas . Baixo desperdício e reaproveitamento de recursos

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Eboli e Moraes (2010)

Quadro 3.2: Competências gerenciais da mesma empresa fictícia no setor do Varejo

Competências humanas gerenciais
Visão estratégica
Abertura ao aprendizado: capacidade de aprender e ensinar
Foco em resultados sustentáveis

Competências humanas gerais
Buscar a simplicidade e boa vontade em todas as ações
Respeitar a diversidade e a inclusão de pessoas
Ser flexível e não medir esforços para satisfazer as necessidades dos clientes

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Eboli e Moraes (2010)

Segundo Eboli & Moraes (2010), todo o sistema deve representar um organismo harmonioso e não contraditório. Para tanto, o mapeamento das competências deve ser coerente com os valores da organização e sua forma de fazer negócios.

Terceira fase

Conforme Eboli & Moraes (2010), nesta fase busca-se garantir que o novo sistema de educação está em consonância com a estratégia da organização e representa um compromisso da alta direção – fator fundamental para o sucesso do projeto. Para isso, nesta etapa serão definidos os objetivos, as diretrizes e os recursos a serem utilizados pelo SEC.

É possível definir um objetivo geral e outros específicos. As diretrizes definem a forma como o sistema educacional cumprirá seu papel na organização, além de nortear as ações a serem implementadas. Já os recursos representam os meios necessários à implantação do sistema educacional, além de nortear os investimentos necessários ao projeto (Eboli & Moraes, 2010).

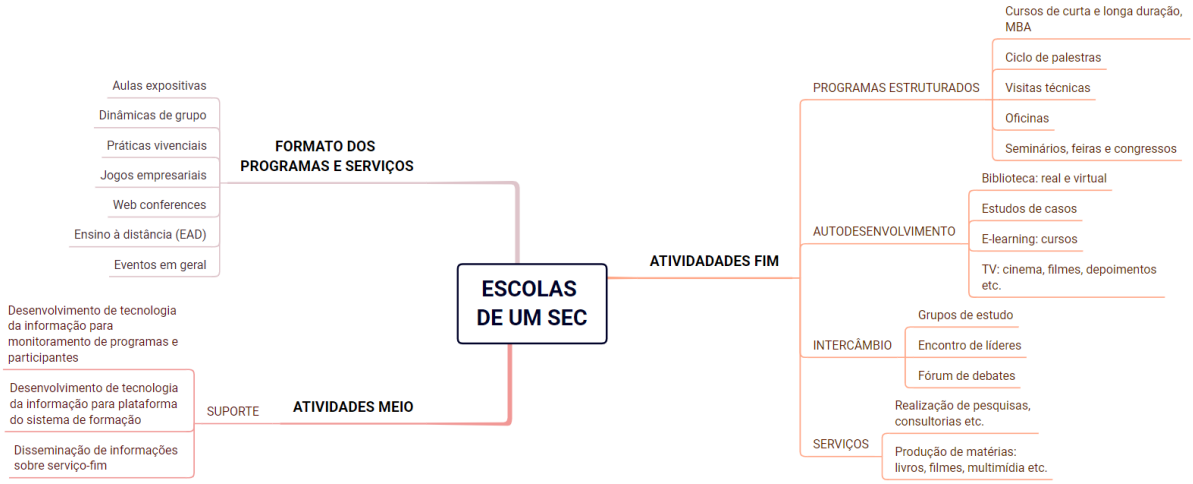
Quarta fase

Para Eboli & Moraes (2010), esta fase é considerada o "coração" do sistema de educação, pois nela serão definidos, além das escolas, os programas de formação, os formatos e produtos do novo projeto educacional. As escolas, por sua vez, também chamadas de pilares ou centros, variam em função do tipo de formação a ser oferecida e das competências que serão desenvolvidas (Eboli & Moraes, 2010).

Segundo Eboli e Moraes (2010), uma escola de educação corporativa é um agrupamento de conteúdos ligados a um tipo específico de competências humanas. Ela deve englobar as competências que serão trabalhadas e ter um público-alvo definido.

A definição dos produtos e serviços de cada escola mostra a estratégia do sistema de EC. Espera-se que o sistema ofereça produtos e serviços diversificados, os quais devem estimular a multidisciplinaridade e a diversidade de ideias e opiniões (Eboli & Moraes, 2010).

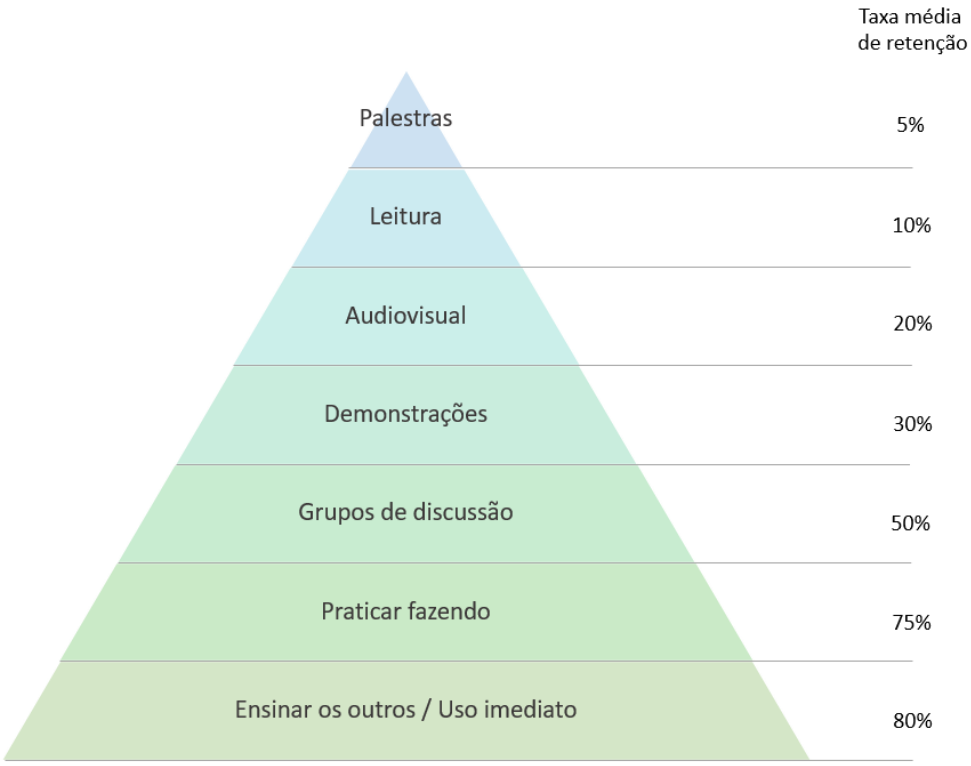
Figura 3.6: Atividades de uma escola e formatos dos programas e serviços



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Eboli & Moraes (2010)

Durante o projeto de construção das escolas, é importante atentar para a o impacto que cada formato tem no que diz respeito à retenção de conhecimento.

Figura 3.7: A pirâmide da aprendizagem



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Meister (1999)

O projeto de EC deverá também prever (i) a forma como os fornecedores serão homologados, (ii) como os resultados serão avaliados e (iii) qual estrutura de governança deverá dar suporte ao sistema de educação corporativa. (Eboli & Moraes, 2010).

3.4 Pressupostos Teóricos

Conforme visto nos tópicos acima, as empresas estão constantemente em busca de artefatos que as possibilitem gerar vantagens competitivas, as quais são o caminho pelo qual as organizações seguem visando sua longevidade.

Diante de tantas variáveis, que direta ou indiretamente se relacionam ao ambiente corporativo e que interferem no mundo dos negócios, há aquelas que exercem influência mais incisiva sobre cada empresa: são os ditos fatores críticos de sucesso de uma organização – por exemplo: localização do negócio, sua cadeia de fornecedores, processos bem definidos, posicionamento da marca etc. Resultado de uma análise ampla sobre a estratégia do negócio, o modo como tais fatores são trabalhados pode significar o triunfo ou o fracasso de uma empresa.

Por melhor que seja realizado o detalhamento dos fatores críticos de sucesso de um negócio, para que estes possam gerar frutos para a organização eles precisam ser minuciosamente trabalhados. Seja qual for o negócio, os agentes que colocarão em prática todas as iniciativas desenhadas no planejamento estratégico são as pessoas. São elas que transformarão os conceitos em ações visando o atingimento dos resultados esperados.

Ao longo de toda sua vida e de sua trajetória profissional, as pessoas vão adquirindo conhecimentos e desenvolvendo habilidades – ou o que o mercado tem chamado de *hard skills* e *soft skills*, respectivamente. No decorrer do tempo, diversos pesquisadores nos trouxeram reflexões acerca não apenas da inequívoca existência de tais elementos como inerentes às pessoas, mas também da necessidade de serem colocados em prática nos mais variados contextos nos quais os indivíduos estão inseridos. Tais reflexões ancoram o conceito de competência.

Os ambientes de negócios, por sua vez, sofrem impactos de inúmeras variáveis internas e externas, direta ou indiretamente ligadas ao contexto do negócio. Tais variáveis, muitas vezes,

fazem com que todos os conhecimentos e habilidades das pessoas fiquem “adormecidos” e acabem não sendo aplicados no contexto no qual as pessoas estão inseridas. Daí a necessidade de cada organização identificar as competências essenciais ao seu respectivo negócio (competências empresariais/organizacionais), as quais devem estar alinhadas com os fatores críticos de sucesso do negócio. Entendendo a incontestável realidade de que as pessoas são os catalisadores da estratégia e os agentes responsáveis pela aplicação das ações que levarão a organização aos resultados esperados, tais competências devem ser desencadeadas em competências humanas/individuais, as quais necessitam estar presentes dentre os profissionais da empresa.

Entretanto, pode ser considerado utópico o objetivo de reunir na organização pessoas que detêm todas as competências necessárias para o bom andamento do negócio em todas as áreas que a compõem. E por mais raro que seja esse cenário, nas eventuais situações em que ele ocorra, essa suposta organização constantemente terá novas pessoas integrando seu corpo de colaboradores e invariavelmente alguns outros indivíduos deixarão a organização. Para além disso, dadas as constantes – e cada vez mais frequentes – mudanças no cenário externo, será necessário o aprimoramento de competências entre os profissionais. Daí a necessidade de se desenvolver iniciativas de educação que possibilitem às empresas a inextinguibilidade das suas competências essenciais, as quais precisam ser traduzidas do papel para os negócios por meio das pessoas, através das suas competências individuais (ou humanas).

É exatamente nesse momento que os Sistemas de Educação Corporativa cumprem um papel essencial. Diferentemente de iniciativas de treinamento e desenvolvimento, as quais se apresentam isoladas, voltadas a partes de um todo (poucos colaboradores) e dificilmente alinhadas à estratégia da empresa, os SECs harmonizam-se com as competências empresariais/organizacionais – e, por conseguinte, com as competências humanas/individuais – constituindo, assim, um artefato de vital importância para a longevidade da empresa.

4 MÉTODOS DE PESQUISA

Ao elaborar um projeto de pesquisa, deve-se considerar quatro questões, as quais contribuem com o processo de elaboração de uma pesquisa, desde a escolha da técnica até a coleta e análise de dados: (1) que epistemologia instrui a pesquisa (por exemplo, objetividade, subjetividade etc.); (2) que perspectiva teórica está por trás da metodologia das questões (por

exemplo, positivismo e pós-positivismo, interpretativismo etc.); (3) que metodologia governa a escolha e o uso de métodos (por exemplo, pesquisa experimental, de levantamento, etnografia etc.); e (4) que métodos serão usados (por exemplo, questionários, entrevistas, grupos focais etc.) (Cresswell, 2007, apud Crotty, 1998).

4.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo abordará um tema pouco explorado, em um mercado em franca expansão, buscando identificar a percepção de especialistas em tal mercado e, a partir dela, desenvolver novo um produto tecnológico. Portanto, seguirá a abordagem subjetivista, visando a criação do conhecimento por meio de um processo construtivista. Dessa forma, optar-se-á pela abordagem qualitativa, sendo realizado um estudo exploratório-descritivo de natureza aplicada, no qual será realizada uma pesquisa documental, para a construção do arcabouço teórico, e entrevistas com especialistas, método por meio do qual o pesquisador buscará basear-se na visão que os especialistas do mercado de energia elétrica têm sobre o tema em questão para dar sentido aos seus significados e, ao final, buscar uma consolidação das visões, desenvolvendo, assim, uma teoria. (Cresswell, 2007).

Conforme Gil (2017), a tendência à classificação é uma característica da racionalidade humana, uma vez que possibilita melhor organização dos fatos e consequentemente o seu entendimento. Mas, para que a classificação seja coerente, é necessária a adoção de um critério. Quando se trata de pesquisas, o raciocínio não é diferente; elas podem ser classificadas de diferentes maneiras, como segundo a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados.

Quanto à finalidade, ou à natureza, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que ela traz consigo a intenção da aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica (GIL, 2017); ela objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos (SILVA, 2005).

Apesar de o pesquisador ter realizado, ao longo dos meses que se sucederam, longa pesquisa documental e bibliográfica, fortalecendo a fundamentação teórica do estudo, a contribuição mais relevante esperada pelo trabalho, quando da sua conclusão, é que seja aplicado ao mundo empresarial, mais especificamente nas empresas que atuam com a

comercialização de energia elétrica no Brasil. Tal característica a difere de uma pesquisa pura, motivada apenas pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada mais ao nível de especulação (VERGARA, 1990).

Segundo Gil (2017), para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, é necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação. Portanto, no que diz respeito à forma de abordagem do problema objeto deste estudo, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Tal abordagem passou a ser reconhecida como complementação à quantitativa a partir da década de 1970, dado o enfoque interpretativista que aquela adota. Segundo tal enfoque, o mundo e a sociedade devem ser entendidos conforme a perspectiva daqueles que o vivenciam, sendo necessário considerar que o objeto de pesquisa é compreendido como sendo construído socialmente, diferentemente do enfoque positivista da abordagem quantitativa (GIL, 2017).

Segundo Creswell (2007), os pesquisadores começam um projeto com determinadas suposições sobre como vão aprender durante a investigação. O estudo em questão considera que o conhecimento será gerado por meio das múltiplas e complementares visões que os participantes têm da situação que está sendo estudada e eles construirão o significado dessa situação. Assim, o objetivo do pesquisador é dar sentido (ou interpretar) os significados que os participantes da pesquisa têm sobre o tema em questão. Em lugar de começar com uma hipótese, o pesquisador desenvolverá indutivamente uma teoria, ou um padrão de significado a partir do conteúdo que será coletado nas entrevistas (CRESWELL, 2007).

Tais características fazem com que haja o envolvimento direto do pesquisador visando à observação, ao entendimento e à análise dos dados (GODOY, 1995). Ou seja, o estudo será realizado considerando técnicas interpretativas de forma a entender, organizar e estruturar os conceitos e percepções dos participantes sobre o tema em questão, o que está em linha com o objeto de um estudo qualitativo, baseado em matéria viva, única e raramente replicável (MAANEN, 1979).

Uma vez que o tema ainda é pouco explorado academicamente, requer maior aprofundamento, organização e aplicabilidade no mundo corporativo. Dessa forma, ao longo deste estudo o pesquisador buscará conhecer melhor a situação que envolve o tema, construindo um diálogo entre a teoria e a prática, o que caracteriza este trabalho, no que diz respeito aos seus objetivos, como uma pesquisa exploratória (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2018).

A Tabela 1 ilustra a caracterização da pesquisa sob os aspectos abordados até este tópico.

Tabela 4.1: Características da pesquisa

Características da Pesquisa	
FINALIDADE	Aplicada
ABORDAGEM	Qualitativa
PROPÓSITO	Exploratória
MÉTODO	Entrevistas com especialistas
COLETA DE DADOS	Entrevistas semiestruturadas

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2 Método de Pesquisa

O método escolhido se justifica para dar profundidade na análise do problema de pesquisa segundo a percepção de um grupo de especialistas escolhidos com base nos seguintes critérios:

. Senioridade: profissionais com ao menos 10 anos de atuação profissional em ambiente corporativo

. Experiência no mercado de energia elétrica: indivíduos que tenham ao menos 5 anos de experiência no mercado em questão e, com isso, possam ser considerados especialistas

. Complementariedade de perfis: maior abrangência de perfis dos entrevistados, considerando as diferentes áreas que compõem uma empresa que atua com comercialização de energia elétrica o mercado brasileiro

Para Bogner, Littig, & Menz (2009), a entrevista com especialistas é um método de pesquisa empírica qualitativa, projetado para explorar o conhecimento especializado. Também segundo os autores, os especialistas são pessoas que têm conhecimento especial sobre fatos sociais, e entrevistas com especialistas são uma maneira de ter acesso a esse conhecimento. A

perspectiva a partir desse método não se reflete sobre próprios especialistas em si como objeto da investigação, mas a de quem fornece informações sobre os objetos reais que estão sendo investigados.

4.3 Instrumento de Coleta e Análise de Dados

Para a elaboração do roteiro utilizado como orientação para a entrevista foram utilizados os principais elementos extraídos da introdução e do referencial teórico desta dissertação.

Ele se resume a um questionário, o qual foi dividido conforme abaixo:

4.3.1 Parte 1: introdução / apresentação do Entrevistador

A primeira parte refere-se à apresentação do entrevistador, do tema da pesquisa, bem como explicações sobre os objetivos e as regras necessárias para a condução da entrevista. Nesta fase, o pesquisador solicita autorização do entrevistado para que a entrevista seja gravada, para posterior análise. O compromisso com a confidencialidade dos dados é reforçado pelo entrevistador, uma vez que o que interessa são as opiniões, sem necessidade de identificação de quem as expressou. Os dados do entrevistado e da empresa são confidenciais e não serão divulgados.

4.3.2 Parte 2: caracterização do entrevistado

Na segunda parte, foi solicitado ao entrevistado que descrevesse sua experiência profissional, seu papel na empresa, além de outros aspectos relacionados à sua atividade como seus principais desafios, responsabilidades e envolvimento no processo decisório na área em questão e quanto esta área está envolvida com o core business de comercialização de energia elétrica.

4.3.3 Parte 3: percepção do entrevistado sobre os tópicos mencionados nos objetivos específicos da pesquisa

A terceira parte é voltada à captação do entendimento do entrevistado no que diz respeito aos objetivos específicos da pesquisa, sendo todos eles voltados a uma empresa que atua com a comercialização de energia elétrica no Brasil: (i) fatores críticos de sucesso do negócio em questão; (ii) principais áreas estratégicas da empresa; (iii) principais funções nas áreas e processos estratégicos; e (iv) competências estratégicas / essenciais para as funções / áreas mencionadas anteriormente.

4.3.4 Parte 4: agradecimentos e compromissos

A quarta e última parte encerra a entrevista com os agradecimentos e compromissos de dividir os resultados da pesquisa com todos os entrevistados.

O roteiro utilizado para a realização das entrevistas pode ser encontrado no APÊNDICE A, ao fim desta dissertação.

4.4 Procedimento de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com 10 executivos de empresas que atuam com a comercialização de energia elétrica no Brasil, selecionados segundo o critério de elegibilidade, conforme mencionado no item 3.2 desta dissertação. Algumas delas foram realizadas presencial e outras remotamente, nestes casos sem qualquer prejuízo à qualidade dos dados obtidos. Muitos dos executivos entrevistados são do relacionamento do pesquisador, o qual, no momento da pesquisa, já havia atuado no referido setor por mais de 9 (nove) anos.

Os convites foram formalizados por meio de cartas-convite, enviadas por e-mail pelo entrevistador, e/ou por mensagens trocadas por aplicativos. Nelas, os entrevistados tinham as informações necessárias sobre os objetivos da entrevista, bem como sua dinâmica, a informação quanto à gravação da conversa e o comprometimento quanto à confidencialidade por parte do entrevistador. Após os aceites, coube ao pesquisador realizar os respectivos agendamentos das entrevistas, as quais aconteceram entre outubro e novembro de 2023.

4.4.1 Estrutura do Roteiro de Pesquisa

Para garantir a consistência e a profundidade das informações coletadas, as entrevistas seguiram um roteiro estruturado em cinco blocos temáticos, desenhados para conectar a estratégia de negócio às necessidades de desenvolvimento humano:

1. Contexto Estratégico e Fatores Críticos de Sucesso (FCS): Investigação dos elementos fundamentais para a competitividade das comercializadoras, especialmente considerando o cenário de abertura do mercado livre para todos os consumidores do Grupo A.
2. Arquitetura Organizacional e Atributos de Performance: Identificação das áreas centrais do negócio e dos requisitos específicos (atributos) necessários para que cada departamento contribua efetivamente para a geração de diferencial competitivo.
3. Ecossistema de Suporte e Interdependência: Análise de como áreas transversais (como Tecnologia da Informação e Gestão de Talentos) impactam o desempenho das atividades-fim da organização.
4. Mapeamento de Funções Críticas: Identificação dos cargos e posições essenciais dentro de cada área de negócio, fundamentada na premissa de que a qualidade das pessoas é a base para identificar novas oportunidades de mercado.
5. Definição de Competências (Conhecimentos e Comportamentos): Com base no referencial teórico de Fleury (2002), este bloco final buscou definir o conjunto de saberes técnicos e atitudes práticas necessários para que os profissionais desempenhem suas funções com excelência e agreguem valor social e econômico à organização.

Este encadeamento lógico permitiu que a pesquisa capturasse não apenas "o que" as empresas fazem, mas "quem" são os profissionais necessários e "como" eles devem estar preparados para os desafios atuais do setor elétrico.

4.5 Matriz de Amarração

A seguinte matriz de amarração visa detalhar as categorias analíticas selecionadas para o estudo, bem como a operacionalização de cada uma delas com os respectivos autores de referência no assunto, identificados até o momento no aprofundamento do referencial teórico.

Tabela 4.2: Matriz de amarração

TÍTULO
UMA PROPOSTA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA EMPRESAS DO MERCADO DE ENERGIA ELÉTRICA
PROBLEMA
Como as empresas do mercado de energia elétrica no Brasil (geradores e comercializadores) podem potencializar a geração de diferencial competitivo por meio da capacitação dos seus principais profissionais?
MATRIZ DE AMARRAÇÃO CONCEITUAL

ÁREA DO CONHECIMENT	CATEGORIAS ANALÍTICAS	PREMISSAS	AUTORES DE REFERÊNCIA
Estratégia	Visão geral / conceitos principais	Toda empresa, seja de forma empírica ou formalmente estruturada, possui uma estratégia a qual direciona as ações táticas e operacionais.	. Mintzberg e Quinn . Barney . Quinn
	Fatores críticos para o sucesso do negócio	Diante de diversos fatores que influenciam os resultados de todos os negócios, há aqueles que exercem maior impacto e, por isso, devem ser melhor trabalhados.	Bullen e Rockhart

Competências	Visão geral / conceitos principais	. A evolução do conceito de competências . Visão dos mais variados autores e pesquisadores . Impacto do conceito no dia a dia de uma empresa . Cascateamento de competências essenciais em humanas	. McClelland . Boyatzis . Lawler . Le Boterf . Zarifian . Fleury . Dutra
	Competências essenciais / empresariais	. Atributos que identificam um negócio como um todo . Caracteríticas de um negócio que, se bem trabalhados, geram diferencial competitivo, abrem mercados etc. . Já instaladas ou que precisam ser desenvolvidas	. Prahalad e Hamel . Eboli . Fleury
	Competências organizacio	Também empresariais, mas ligadas e determinadas áreas ou processos. Dão sustentação às competências empresariais.	. Eboli . Meister
	Competências individuais	Ligadas às capacidades a serem desenvolvidas nas pessoas e que são necessárias para que a organização obtenha suas competências empresariais e organizacionais.	. Eboli . Meister
Educação Corporativa	Visão geral / Conceitos principais / Conexão Competências / Advento da EC	. Mudanças no mundo do trabalho (externas e internas). Externas sobretudo pautada na globalização financeira, comercial e produtiva. . Mudanças internas sobretudo no aspecto da relação empresa-indivíduo e no modelo de trabalho: cargo para competências. . Um novo contrato psicológico entre as pessoas e as organizações estabelecido em torno do mútuo desenvolvimento	. Fleury . Lawler . Dutra e Comini

Educação Corporativa	Sistemas de Educação Corporativa (SEC)	. Sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado a propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. (p.153) . Uma das ferramentas que contribuem para a efetivação da estratégia organizacional. (p.143) . O fator essencial na concepção do projeto de educação corporativa é que ele atenda ao princípio fundamental desse novo modelo de aprendizagem: auxiliar as organizações a desenvolver nas pessoas as competências críticas ao seu negócio.	. Eboli . Meister
	Treinamento & Desenvolvimento vs Educação Corporativa	. Qualificação vs Competência . Aprendizagem operacional vs conceitual . Abrangência das ações e impacto no negócio	. Eboli . Meister
	Construção de um SEC	. Etapas de construção de um SEC . Soluções de aprendizagem	. Eboli . Meister

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mazzon (1981)

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando os detalhes apresentados no capítulo anterior, a pesquisa foi realizada com 10 especialistas do mercado de energia elétrica brasileiro. Abaixo, é apresentado um quadro trazendo o perfil dos entrevistados:

Tabela 5.1: Perfil dos entrevistados

Identificador	**Tempo de atuação no setor**	**Perfil do Entrevistado**	**Perfil da Empresa**
Entrevistado 01	+ 20 anos	Sócio/Diretor de Regulação	Privada, médio porte
Entrevistado 02	+ 5 anos	Gestor – Pesquisa e Risco	Privada, médio porte
Entrevistado 03	+ 15 anos	Sócio/Diretor de Middle e Inovação/TI	Privada, médio porte
Entrevistado 04	+ 10 anos	Gestor – Regulatório	Privada, médio porte
Entrevistado 05	+ 10 anos	Gestor – Gestão de Consumidores	Privada, médio porte
Entrevistado 06	+ 15 anos	Sócio/Diretor de Comercialização	Privada, médio porte
Entrevistado 07	+ 15 anos	Sócio/Diretor de Comercialização e Middle	Privada, grande porte
Entrevistado 08	+ 15 anos	Sócio/Diretor de Comercialização	Privada, médio porte
Entrevistado 09	+ 12 anos	Gestor – Pesquisa, Risco e Regulatório	Privada, grande porte
Entrevistado 10	+ 10 anos	Gestor – Comercialização	Privada, grande porte

Fonte: Elaborado pelo autor

A apresentação do perfil dos entrevistados e os respectivos tempos de atuação no setor mostram a pluralidade e relevância das opiniões coletadas durante as entrevistas, o que contribui fortemente para a amplitude e riqueza das análises e conclusões a partir das opiniões dos especialistas.

Algumas entrevistas foram conduzidas remotamente, enquanto outras foram realizadas presencialmente. Cada sessão levou de 50 a 70 minutos de duração e o questionário está disponível no apêndice A.

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi conduzida sistematicamente, seguindo a estrutura das perguntas do questionário para garantir uma abordagem organizada e focada. As respostas de cada especialista foram transcritas e, posteriormente, tabuladas e categorizadas de forma manual. Este processo envolveu a leitura atenta de cada transcrição, a identificação de conceitos-chave, percepções e expressões relevantes, e a sua agregação em quadros resumo, conforme apresentado adiante neste capítulo. Embora existam softwares especializados para análise de dados qualitativos, como NVivo, ATLAS.ti ou MAXQDA, e ferramentas baseadas em inteligência artificial capazes de auxiliar na identificação de padrões e temas, a escolha por uma análise manual foi deliberada. Tal método permitiu ao pesquisador uma imersão profunda nas narrativas dos entrevistados, facilitando a percepção de nuances, a interpretação contextualizada das falas e o desenvolvimento de um conhecimento mais íntimo e aprofundado sobre as percepções dos especialistas. Esta abordagem manual, intensiva e reflexiva, revelou-se crucial para a construção das categorias analíticas e para a consolidação dos achados, assegurando um domínio integral sobre o conteúdo expresso pelos participantes.

5.1 Pergunta 1: identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCSs)

Abaixo, apresenta-se a tabela com as principais percepções do grupo entrevistado referente aos principais fatores críticos de sucesso para uma empresa que atua com comercialização de energia no Brasil, tema da questão 1:

Tabela 5.2:Principais percepções sobre a questão 01

Entrevistado 01	(i) Um profundo **conhecimento do setor elétrico**, o que inclui sua estrutura organizacional e suas regras de negócio (regulação). A liderança da empresa deve estar sempre muito bem **atualizada quanto às mudanças regulatórias**, que podem mudar muito rapidamente e impactar o negócio como um todo (ii) **Relacionamento com o mercado**, de forma que esse relacionamento possa gerar conexões que se transformem em negócios. (iii) A organização precisa focar em **tecnologia e desenvolvimento de processos** que proporcionem **inteligência na tomada de decisões** e ganhos de produtividade (iv) De maneira geral, toda a estrutura deve ter muita determinação e resiliência. Os negócios nem sempre acontecem como se deseja e manter o foco é essencial.
Entrevistado 02	(i) **Pessoas competentes, que tenham capacidade de aprender constantemente**, acompanhando o dinamismo do setor, que apresenta uma regulação muito volátil, e gerenciar estrategicamente o negócio. (ii) **Conhecimento das leis, das regras do setor** (assuntos regulatórios), com capacidade de transformar esse conhecimento em negócios (iii) **Relacionamento com o mercado** para originação de negócios (iv) **Inteligência de mercado** para tomada de decisões mais assertivas: risco e research
Entrevistado 03	(i) **Políticas de risco e crédito**. Estabelecer diretrizes para aferição, controle e gestão dos riscos envolvidos nas operações de comercialização de energia elétrica. Além de estabelecer, de forma geral e estruturada, as alçadas de decisão para tomada de risco, garantindo à diretoria mecanismos e formas de controle do negócio. (ii) **Estruturas de front** (mesa de comercialização) e **middle (preços)** são de suma importância para o negócio. Porém, um

	"mau trade" não quebra uma empresa, enquanto uma análise de risco malfeita sim
Entrevistado 04	(i) O fator mais crítico para maximizar o ganho da empresa, por se tratar de um momento muito voltado a consumidores menores, é a **captação de clientes**. A margem é alta, mas o valor absoluto é muito baixo. Essencialmente, para atingir esse resultado é necessário tecnologia, visando ganho de produtividade. Existe o desafio de atingir uma quantidade muito grande de prospects para conquistar clientes. Há ainda o desafio do bairrismo. (ii) Considerando grandes clientes, é importante oferecer **processos de backoffice** muito "redondos" visando garantir ao cliente segurança nos processos voltados ao mercado de energia: registro de energia na CCEE, aporte de garantias etc. (iii) Uma empresa deve necessariamente ter uma **análise de risco** muito bem-feita, escolhendo bem suas contrapartes, e o momento de preço de mercado, escolhendo muito bem os momentos de compra/venda de energia.
Entrevistado 05	(i) Um primeiro ponto é um bom **relacionamento entre as pessoas da empresa com o mercado** em geral, com clientes e demais contrapartes. O cliente é a ponta final que vai comprar seu serviço, e o relacionamento com o mercado (geradores) também é muito importante para se conseguir melhores propostas, melhores negociações, abertura em concorrências etc. (ii) Um segundo ponto é **conhecimento do setor como um todo**, sobretudo das regras de mercado. Nosso setor é vasto, tem muita oportunidade. Você precisa estar atento para identificar caminhos de diferenciação. (iii) Mas não somente o conhecimento, são necessárias **informações para tomada de decisão**. Aí entram a pesquisa e o risco. Com uma ressalva: tão importante quanto os dados, as informações, é preciso que as pessoas que cuidam desse tema se posicionem, que consigam influenciar efetivamente as tomadas de decisão,

	não apenas buscar fundamentos para as decisões já tomadas ou passar a informação e deixar que quem as recebe tome a decisão que achar que deva tomar.
Entrevistado 06	(i) O principal fator crítico de sucesso nesse negócio é o **relacionamento com o mercado**. A empresa precisa "navegar bem" com os players e ter muita **credibilidade**. (ii) Outro ponto muito importante são as **informações que vão embasar a tomada de decisão** no *trading* (compra e venda de energia). Informações ruins levarão a decisões ruins, e isso por quebrar uma empresa. (iii) Depois, **informações sobre as contrapartes** e a **alocação do risco**. É importante analisar muito bem com quem a empresa está fazendo negócio e como está alocado seu risco.
Entrevistado 07	Primeiramente, é importante a empresa definir a sua estratégia. Tendo ela definida, uma das dimensões mais importantes é a dimensão de pessoas. Nessa dimensão, você tem tanto a seleção/contratação dessas pessoas quanto, efetivamente, depois de feito ou revisado o desenho organizacional da sua empresa, um ponto importante é identificar os perfis de cada posição, principalmente as posições-chaves – gerentes, área comercial etc. Quanto aos fatores críticos de sucesso, importante mencionar que comercialização de energia é um negócio apoiado em um tripé: (i) **Inteligência**: projeção de preço, chuva, demanda etc. (ii) **Gestão de risco**: saber medir, controlar e respeitar o seu risco (iii) **Penetração/alcance de mercado**: atuação comercial apurada para conseguir liquidez, ou seja, entrar ou sair de uma posição de forma compatível com o risco que você assumiu.
Entrevistado 08	Processos replicáveis e **ferramentas de automação** são fatores críticos para obtenção de sucesso na área. A comercialização de

	energia é uma atividade que requer **conhecimento técnico** e disciplina, pois um erro pode custar muito caro. **Todas as variáveis devem ser revisadas** constantemente de forma sistemática; as decisões devem ser sustentadas por **teses objetivas**, onde qualquer mudança seja facilmente identificada e permita recalibrar a decisão anteriormente tomada.
Entrevistado 09	(i) A geração de negócios nesse setor é muito pautada na **confiança e na credibilidade**. É muito importante que a empresa e seus profissionais tenham **capilaridade** e credibilidade com os players do mercado. (ii) É um setor **intensivo em conhecimento**. É muito importante que os profissionais da mesa saibam, por exemplo, ler mapa com o Middle. O *trading* precisa saber ler o mercado. (iii) Como um setor que sofre muita influência política e regulatória, é essencial que os profissionais **conheçam as regras do mercado** e seu aparato regulatório.
Entrevistado 10	(i) O setor elétrico é muito **bilateral**. Diante disso, é extremamente necessário ter **pessoas respeitadas e reconhecidas** no mercado. (ii) Diferente de outros commodities, para o sucesso em comercialização de energia elétrica é muito importante que os principais decisores tenham um **profundo conhecimento do histórico do setor**, saber o que aconteceu nos últimos 5 anos pelo menos. (iii) Além do histórico, é muito importante conhecer as **regras do mercado** – sobretudo no que diz respeito à venda voltada aos consumidores do varejo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas as respostas foram tabuladas, de modo que o pesquisador conseguisse identificar os fatores críticos mais comuns entre os entrevistados. Buscando dar sentido a expressões

distintas, mas que trazem um mesmo significado, foram identificadas algumas sentenças, as quais constam grifadas em negrito no quadro acima, e classificadas conforme seus significados, à luz da percepção e do entendimento do pesquisador:

Tabela 5.3: Classificação das palavras/expressões contidas na pergunta 01

Palavra/expressão utilizada	**Palavra/expressão considerada**
Conhecimento do setor elétrico	Conhecimento sobre o setor
Liderança atualizada quanto às mudanças regulatórias	Conhecimento sobre o setor
Relacionamento com o Mercado	Relacionamento com o mercado / Vendas
Tecnologia e desenvolvimento de processos	Tecnologia e Inovação
Inteligência na tomada de decisões	Pesquisa e Inteligência de Mercado
Pessoas competentes, que tenham capacidade de aprender constantemente	Qualificação das pessoas
Conhecimento das leis, das regras do setor	Conhecimento sobre o setor
Inteligência de mercado	Pesquisa e Inteligência de Mercado
Políticas de risco e crédito	Gestão de Risco e Crédito
Estrutura de Front	Relacionamento com o mercado / Vendas
Estrutura de Middle (preços)	Pesquisa e Inteligência de Mercado
Captação de clientes	Relacionamento com o mercado / Vendas
Processos de backoffice	Processos de Backoffice
Análise de risco	Gestão de Risco e Crédito
Momentos de compra/venda de energia	Pesquisa e Inteligência de Mercado
Relacionamento entre as pessoas da empresa com o mercado	Relacionamento com o mercado / Vendas
Conhecimento do setor como um todo	Conhecimento sobre o setor
Informações para tomada de decisão	Pesquisa e Inteligência de Mercado
Informações sobre as contrapartes	Gestão de Risco e Crédito
Alocação do risco	Gestão de Risco e Crédito
Inteligência	Pesquisa e Inteligência de Mercado
Gestão de risco	Gestão de Risco e Crédito
Penetração/alcance de mercado	Relacionamento com o mercado / Vendas
Ferramentas de automação	Tecnologia e Inovação
Conhecimento técnico	Conhecimento sobre o setor
Todas as variáveis devem ser revisadas	Pesquisa e Inteligência de Mercado
Teses objetivas	Pesquisa e Inteligência de Mercado
Credibilidade e Reputação	Relacionamento com o mercado / Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, na tabela abaixo são apresentados os fatores críticos de sucesso mais citados pelos entrevistados, bem como a quantidade que cada um deles foi mencionado.

Tabela 5.4: Tabulação dos principais fatores críticos de sucesso

	Ent. 1	Ent. 2	Ent. 3	Ent. 4	Ent. 5	Ent. 6	Ent. 7	Ent. 8	Ent. 9	Ent. 10	TOTAL
Conhecimento sobre o setor	x				x			x	x	x	5
Relacionamento com o mercado / Vendas	x	x	x	x	x	x	x		x	x	9
Tecnologia e Inovação								x			1
Qualificação das pessoas		x									1
Pesquisa e Inteligência de Mercado			x		x	x	x	x	x	x	7
Gestão de Risco e Crédito			x			x	x				3
Processos de Backoffice				x							1
Determinação e Resiliência	x										1

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Pergunta 2: mapeamento das principais áreas de negócio e os respectivos atributos (FCSs) para seu bom desempenho

A tabela abaixo traz as percepções dos entrevistados no que diz respeito à questão 2, que busca identificar as principais áreas de negócio de uma empresa que atua com comercialização de energia no Brasil, e seus mais importantes atributos de sucesso.

Tabela 5.5: Principais percepções sobre a questão 02

Entrevistado 01	No que diz respeito ao conhecimento da estrutura do setor e suas regras de negócio, as áreas mais afetadas são: (i) **Regulatório**: áreas que cumpre um papel importantíssimo de acompanhar as regras, buscando captar todas as mudanças e disseminá-las entre as áreas da companhia, visando propagar o conhecimento para que ele se torne capital essencial à geração de negócios (ii) **Middle office**: área que aplica os conhecimentos das regras de negócio na análise dos dados para municiar o front office em suas tomadas de decisão, visando gestão e mitigação dos riscos (iii) **Atendimento / gestão de clientes**: áreas que aplicam o conhecimento do mercado nas melhores iniciativas voltadas à prestação de serviço aos clientes, os ajudando a otimizar seu retorno Já no que se refere ao relacionamento com o mercado, as áreas mais afetadas são: (i) O time da **mesa de comercialização**: área que busca o máximo de capilaridade comercial visando dar liquidez às operações (ii) Os times de **atendimento / gestão de clientes**: time que se relaciona com os clientes, buscando a melhor entrega de serviços e o aumento da confiança e credibilidade
Entrevistado 02	No que se refere à importância de ter pessoas competentes e com predisposição ao aprendizado contínuo, **todas as áreas são igualmente importantes**.

	No que diz respeito ao relacionamento com o mercado, as áreas mais afetadas são: (i) **Regulatório**, participando dos grupos de discussões sobre as mudanças nas regras, contribuindo com sugestões e entendendo as oportunidades com base nas carências das empresas (ii) **Comercial (mesa de comercialização)**, estreitando relacionamentos buscando abrir frentes comerciais e ganhar liquidez (iii) **Atendimento / gestão de clientes**
Entrevistado 03	As principais áreas são o **middle (pesquisa/preço e risco)** e **a mesa (traders)**. A comunicação entre elas deve ser constante, com reuniões diárias de alinhamento e definição de estratégias. Na área de middle, os atributos mais importantes são: (i) Um banco de dados estruturado (ii) Aplicações de tecnologia: a. seleção e input de dados nos modelos de preços b. compilação de resultados c. fácil visualização e correlação de dados d. rotinas de otimização e. algoritmos para aferição de risco e mercado de crédito Na mesa de trading, os atributos mais importantes são: (i) Mapeamento de liquidez (ii) Exercer presença de mercado
Entrevistado 04	As áreas mais importantes para o negócio são: (i) **Financeiro / tributário**, de modo a encontrar o melhor modelo tributário para o negócio e não ter surpresas, como a necessidade de pagamento de impostos antes de receber dos clientes, otimização de fluxo de caixa (relação de contas a pagar vs contas a receber).

	(ii) **Backoffice**, para que o negócio não corra riscos voltados aos processos do mercado de energia (registro de energia, aporte de garantias etc.) (iii) **Middle office**, responsável pelo suporte às decisões de melhor momento de compra/venda, análise de contrapartes etc. (iv) **Regulatório**, responsável por estudar e acompanhar as regras do mercado, indicando oportunidades de negócio para que as demais áreas consigam aproveitá-las
Entrevistado 05	No que se refere ao relacionamento com o setor, as áreas mais importantes são a **mesa de comercialização (trading)** e o **comercial** voltado à venda de serviços. Essas áreas precisam ser bastante "comerciais", ter skills de negociação, fortes habilidades de comunicação, saber "sofrer"/tomar risco, ter convicção. Além dessas, a área de **pós-vendas, de atendimento aos clientes de serviços**, também é uma área muito importante. Afinal, é ela que garante a entrega para os clientes e preserva o relacionamento com a carteira. No que diz respeito ao conhecimento do setor, a área mais importante é o **regulatório**. Ela é área responsável pela identificação do que está acontecendo no setor e buscará garantir a disseminação desse conhecimento, que é essencial para a identificação de oportunidades de negócio. Já quanto aos dados e informações voltadas à pesquisa e ao risco de negócio, a área mais importante é o **middle office**. Ela deve ser uma área estratégica, voltada à tomada de decisão, que influencie a decisão. Ela deve acompanhar todos os fatores de risco atrelados ao negócio.
Entrevistado 06	As áreas mais importantes são o **middle**, onde são feitos todos os estudos e de onde partem as informações para que a mesa consiga operar; a própria **mesa**, que executa as operações e garante

	capilaridade comercial à empresa; o **risco**, que valia constantemente o nível de risco tomado pela empresa e as possíveis contrapartes com quem a empresa pode fazer negócio; e o **backoffice**, que formaliza todas as operações e cuida para que empresa esteja em compliance com as regras da câmara de comercialização. Também muito importante é a área de **gestão de clientes**, que reforça a reputação da empresa e garante a satisfação dos clientes.
Entrevistado 07	Uma comercializadora funciona basicamente com 3 áreas: front, middle e back (office): (i) Front office: a. Trade b. Comercial *corporate* c. Comercial varejo (ii) Middle office: a. Preços b. Regulatório c. Portfólio (iii) Backoffice (pós-operação): a. Final da cadeia do relacionamento com o cliente
Entrevistado 08	A principal área em nossa empresa é a **Gestão de Risco**. Suas métricas e pilares são cruciais no sucesso da empresa.
Entrevistado 09	As áreas mais importantes para o negócio são: (i) **Middle office (pesquisa/inteligência)**: área a partir da qual saem as informações mais relevantes para as decisões de compra e venda de energia. (ii) **Risco**: acompanha todos os detalhes da posição tomada pela empresa (seu book de energia) e analisa a saúde das empresas do mercado, avaliando com quem a empresa pode fazer negócios. Pode ser uma área autônoma ou estar vinculada ao Middle – varia de empresa para empresa.

	(iii) **Mesa de operações**: área que executa as operações e interage diretamente com os demais agentes, abrindo frentes de negócio e reforçando a credibilidade da empresa. (iv) **Regulatório**: acompanha todos os movimentos político-regulatórios do setor, busca entender as regras de mercado e dissemina a informação pela empresa. Pode ser uma área autônoma ou estar vinculada ao Middle – varia de empresa para empresa. (v) **Pós-vendas / atendimento**: área que cuida do relacionamento com as empresas clientes, garantindo sua satisfação e lealdade
Entrevistado 10	As áreas mais importantes para o negócio são: (i) **Middle office (pesquisa e inteligência)**: área que fornece todas as premissas para a tomada de decisões do *trading*. (ii) **Risco**: área que avalia a saúde financeira das contrapartes e o nível de risco da posição (book) da empresa. (iii) **Mesa de operações**: área que representa a porta de entrada da empresa e que trabalha a sua reputação junto ao mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas respostas acima, na tabela abaixo são apresentadas as áreas de negócio mais citadas pelos entrevistados como sendo as mais importantes para que os fatores críticos de sucesso sejam atingidos, bem como a quantidade que cada uma delas foi mencionada.

Tabela 5.6: Tabulação das principais áreas de negócio

	Ent. 1	Ent. 2	Ent. 3	Ent. 4	Ent. 5	Ent. 6	Ent. 7	Ent. 8	Ent. 9	Ent. 10	TOTAL

Regulatório	x	x		x	x				x		5
Middle Office (pesquisa, inteligência, risco e crédito)	x		x	x	x	x	x	x	x	x	9
Atendimento/ Gestão de consumidores	x	x			x				x		4
Mesa de Comercialização	x	x	x			x	x		x	x	7
Financeiro/ Tributário				x							1
Backoffice				x		x	x				3
Comercial (serviços)					x		x				2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 Pergunta 3: reconhecimento das demais áreas que mais impactam o negócio e de que forma elas impactam

A tabela abaixo traz as percepções dos entrevistados no que diz respeito à questão 3, que busca identificar as áreas de negócio *não core* de uma empresa que atua com comercialização de energia no Brasil, mas que são relevantes na estrutura organizacional na busca pelo bom desempenho dos fatores críticos de sucesso.

Tabela 5.7: Principais percepções sobre a questão 03

Entrevistado 01	Além das áreas mais relacionadas aos principais fatores críticos de sucesso, as duas áreas de suporte que também exercem grandes responsabilidade são o financeiro e o backoffice. O mercado de energia tem um período no mês chamado de mercado de curto prazo, no qual existe um enorme volume de operações de compra e venda de energia que precisam ser realizadas. Essas operações envolvem muitas atividades de cobrança e recebimento de altos montantes financeiros, além de um grande volume de atividades de registro, validação etc. de energia na câmara de comercialização (CCEE). Essas áreas são de essencial importância nesse período.
Entrevistado 02	Existem três áreas que são muito importantes para o negócio, além das mencionadas como aquelas diretamente ligadas aos fatores críticos de sucesso: recursos humanos, financeiro e backoffice. Sendo as pessoas um fator primordial para o sucesso do negócio, o departamento de recursos humanos é uma área de extrema importância para a empresa, mesmo não sendo uma área core do negócio. Outra área não *core*, mas de grande importância é o financeiro. A atividade de comercialização de energia requer muita velocidade e eficácia no faturamento e validação das receitas recebidas para o bom andamento dos processos do começo do mês, durante o mercado de curto prazo. Outra área diretamente relacionada ao mercado de curto prazo é o backoffice. Além de agilidade, é necessário muito cuidado para não haver erros, que podem ocasionar prejuízos financeiros e perda de credibilidade junto às contrapartes.
Entrevistado 03	As áreas não *core* que mais impactam o negócio são: (i) Backoffice: Responsável por registrar todas as operações realizadas pela Mesa, de forma rápida e ágil. Tais registros são

	insumo para aferição e gestão de risco, além de viabilizar o faturamento adequado (ii) Financeiro: Responsável por realizar o faturamento de todas as operações, bem como seu devido controle de contas a pagar/receber. O faturamento impecável contribui substancialmente para construção e manutenção do relacionamento da empresa com o mercado. (iii)Tecnologia da Informação: Responsável pela concepção e desenvolvimento das aplicações e demais sistemas periféricos, necessários para garantir o desempenho das demais áreas.
Entrevistado 04	As áreas não *core* mais importantes para o negócio são: (i) RH: área responsável pela seleção de profissionais, incentivos e demais fatores que fazem os colaboradores ficarem no negócio. Além disso, cumprir as obrigações legais, cuidar da cultura da empresa, buscando garantir que os colaboradores estejam alinhados com essa cultura, entender os benefícios e remuneração que o mercado está praticando. (ii) Gestão/Assessoria de consumidores: área que cuida do atendimento, do pós-vendas, do sucesso e da experiência do cliente. Foco na capacitação constante das pessoas quanto às regras, procedimentos do mercado etc. (iii) Tecnologia: que consiga trazer tanto o disruptivo quanto o incremental. (iv) Mesa/comercial: fomento de novos negócios
Entrevistado 05	Dentre as demais áreas, a mais importantes são: (i) RH/DHO: área importante para a disseminação do conhecimento técnico, comportamental e organizacional (cultura), essenciais para o negócio (ii) Jurídico: área importante para mensurar os riscos de cada contrato

	(iii) Financeiro: área de suma importância para dar vazão ao volume de negócios que são realizados nos primeiros 5 a 7 dias do mês. Essa área deve ser muito bem estruturada para não cometer erros.
Entrevistado 06	Dentre as demais áreas, considero o financeiro e a gestão de clientes as mais importantes. O **financeiro**, pensando em uma linha de produção, faz com que o trabalho iniciado na mesa resulte em faturamento e geração de caixa para a empresa. E a **gestão de clientes** cuida do grande patrimônio da empresa, que são os clientes, buscando atendê-los da melhor forma, garantindo que estejam em compliance com a CCEE e leais ao nosso negócio.
Entrevistado 07	As áreas não *core* mais importantes para o negócio são: (i) Risco: se houver espaço no business, é importante ter uma área de risco que "senta na mesa". Ou seja, que entenda as dores do negócio, os riscos que impactam esse negócio (ii) Jurídico especializado no setor de energia (iii) Contabilidade, tributário e financeiro (contas a receber e a pagar) que entendam do assunto, conheçam as nuances do mercado (mercado de curto prazo) etc. (iv) RH: cada vez mais recursos humanos e menos departamento pessoal. Uma área que efetivamente trabalhe com o desenvolvimento de talentos e pessoas dentro de uma empresa que vive de inteligência, e inteligência é talento e custa caro (v) Tecnologia da informação, que busque automatizar processos etc.
Entrevistado 08	**Pesquisa** e **Comercial (mesa)** vêm na sequência. A Pesquisa fornece dados que embasam a tomada de decisão. Já o Comercial executa no mercado as decisões tomadas.
Entrevistado 09	As áreas não *core* mais importantes para o negócio são:

	(i) **Backoffice**: área que cuidará da formalização das operações que foram realizadas. Essa área tem importância ainda maior no período de curto prazo do mercado de energia. (ii) **Financeiro**: área que dará sequência com as atividades de faturamento, contas a receber e a pagar, tão relevantes também no curto prazo. (iii) **Jurídico**: área que dá apoio a toda a operação no que se refere às questões legais, sobretudo no que diz respeito aos contratos junto aos consumidores finais de energia.
Entrevistado 10	As áreas não *core* mais importantes para o negócio são: (i) **Backoffice**: área responsável por registrar todas as operações junto à câmara de comercialização. Essas atividades são muito críticas e, caso apresentem algum erro, pode trazer, além de prejuízo financeiro para a empresa, perda de credibilidade junto ao mercado. (ii) **Financeiro**: trivial, porém muito importante, área que cuidará do faturamento, contas a receber e a pagar.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas respostas acima, na tabela abaixo são apresentadas as áreas de apoio, ou áreas não *core*, mais citadas pelos entrevistados como sendo as mais importantes para que os fatores críticos de sucesso sejam atingidos, bem como a quantidade que cada uma delas foi mencionada.

Tabela 5.8: Tabulação das áreas não core mais importantes

	Ent. 1	Ent. 2	Ent. 3	Ent. 4	Ent. 5	Ent. 6	Ent. 7	Ent. 8	Ent. 9	Ent. 10	TOTAL
Financeiro	x	x	x		x	x			x	x	7

Backoffice	x	x	x						x	x	5
RH		x		x	x		x				4
TI			x	x			x				3
Atendimento/ Gestão de consumidores				x		x					2
Mesa de Comercialização				x				x			2
Comercial (serviços)				x							1
Jurídico					x		x		x		3
Risco / Crédito							x				1
Pesquisa / Inteligência de Mercado								x			1

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4 Pergunta 4: mapeamento das principais funções (cargos) em cada uma das principais áreas de negócio

A tabela abaixo traz as percepções dos entrevistados no que diz respeito à questão 4, que busca identificar as principais funções das principais áreas de negócio na busca pelo bom desempenho dos fatores críticos de sucesso de uma empresa que atua com comercialização de energia no Brasil.

Nesta pergunta, aos entrevistados cujo perfil era de liderança de uma determinada área-chave do negócio, foi solicitado que respondessem focando na sua respectiva área. Aos diretores foi solicitada uma visão mais ampla das áreas-chave do negócio.

Tabela 5.9: Principais percepções sobre a questão 04

Entrevistado 01	A área do **Regulatório** tem um **líder**, que além de cumprir os papéis de liderança de uma área da organização, representa a empresa perante as entidades do setor (Aneel, CCEE e associações). Compondo a área, existem **analistas/especialistas**, e, eventualmente, **assistentes/estagiários**, que acompanham o setor e disseminam a informação pela organização por meio de relatórios e reuniões internas. A área do **Middle** office possui um **líder** cumprindo os papeis comuns de liderança de uma área da organização e **analistas/especialistas**, que dão suporte às atividades de risco e pesquisa. O time da **mesa de comercialização** é composto pelo **head da mesa** e pelos ***traders***. Um processo muito importante são as reuniões de preço que definem a estratégia da mesa. Quando o mercado está volátil, essa reunião acontece com bastante periodicidade, chegando a ser diária; em momentos de menor volatilidade, ela acontece semanalmente. O time de **atendimento/gestão de clientes** é composto pelo **líder da área**, **executivos *key account*** e, eventualmente, **assistentes ou estagiários**. O líder cumpre os papeis de liderança e de relacionamento com a carteira de clientes em nível mais tático/estratégico, enquanto os *key accounts* são os "donos" da carteira. Um processo importante são as reuniões de preços, que têm por objetivo municiar os clientes quanto ao cenário para tomada de decisão de compra ou não.

Entrevistado 02	A área do **Middle** office precisa de um **líder**, que é a pessoa que detém os conhecimentos técnicos sobre o setor elétrico, o mercado de energia e os detalhes a respeito da composição de preço de energia e dos riscos do *trade*. Além do líder, a área precisa ter um **especialista** que rode os modelos de preços e um **meteorologista**, que acompanhe e analise a previsão de chuvas para prover informações para a tomada de decisão da mesa de comercialização.
Entrevistado 03	O time do **Middle** tem o líder, que busca definir e implementar as metodologias de risco, além de manipulação de dados e modelos de otimização de preços, e sua estrutura de **analistas**, que desempenham as atividades da área, voltadas à pesquisa e risco. A mesa tem o **líder** e os ***traders***, que buscam construir e manter as operações e a credibilidade com o mercado.
Entrevistado 04	A área do **Regulatório** tem um **líder**, que pode ser um gerente ou um coordenador, **analistas/assistentes** e **estagiários**. Esse time realiza algumas cerimônias periódicas: (i) Reunião de alinhamento semanal, no início da semana, para lidar com as demandas da área; acompanhamento de diário oficial; reuniões periódicas de órgãos do setor (ANEEL etc.); acompanhamento das tramitações de Brasília (poderes legislativo, executivo e judiciário) (ii) Reunião de apresentação de destaque do acompanhamento regulatório para todas as áreas da empresa, buscando disseminar conhecimento e identificar oportunidades de posicionamento da marca e de geração de negócios.
Entrevistado 05	A área de atendimento/gestão aos clientes deve ter a seguinte estrutura:

	(i) Líder: um coordenador ou gerente para auxiliar e dar apoio ao time (ii) Executivos de contas, que são as responsáveis diretas pelo atendimento aos clientes, os "donos" da carteira (iii) Assistentes e/ou estagiários, que vão ajudar os executivos no atendimento aos clientes
Entrevistado 06	Cada uma das áreas principais do negócio (Middle, Riscos, Mesa e Gestão) devem ter um **líder** e sua equipe de **especialistas**. O líder realiza as atividades que lhe competem como pessoa à frente da área e dá o direcionamento das prioridades conforme os objetivos da empresa. No **Middle**, os especialistas cumprem papeis específicos, voltados às análises de meteorologia, modelos computacionais, rodadas de preços etc.; a **mesa** possui os ***traders***, que são os profissionais de relacionamento com o mercado e busca de negócios; e a **gestão** tem os **gerentes de contas** que acompanham de perto sua carteira de clientes, focando no relacionamento e na operação "redonda" dessas empresas. É comum e importante essa área contar com assistentes/estagiários, que vão aprendendo e se desenvolvendo à medida que apoiam seus especialistas.
Entrevistado 07	(i) Front office: a. Diretor de Comercialização b. Mesa i. Líder da mesa ii. Traders c. Comercial i. Líder comercial (eventualmente abrindo em *corporate* e varejo, região etc.) ii. Executivos comerciais (gestor de carteira) (ii) Middle: a. Líder de Inteligência b. Líder de Regulatório (iii) Back: a. Líder

	b. Analistas
Entrevistado 08	A função principal da área comercial é realizar negócios que estejam de acordo com as diretrizes e valores da empresa. O processo estratégico consiste em participar da tomada de decisão/definição das diretrizes, ler o mercado para melhor escolher o momento de executar as ações previamente planejadas, e ofertar os produtos definidos para uma lista de clientes compatíveis com aquela ação. No que diz respeito à estrutura de cargos, prefiro não dar detalhes de como trabalhamos para não expor muito a nossa forma de atuar.
Entrevistado 09	O **Middle** tem um **líder**, que assume a responsabilidade de consolidar todas as informações apuradas pelo time e prover insumos para a tomada de decisão pela mesa de comercialização. Tem também a equipe de **analistas/especialistas** com perfis voltados à meteorologia, matemática e programação. Eles executarão as análises e rodadas de preços, para prover insumos para as decisões da mesa. A área de **Risco** por vezes está atrelada ao Middle, por vezes ao Financeiro. Mas, em geral, possui um ou mais **especialistas/analistas**, a depender do volume de negócios. O **Regulatório** também pode ser autônomo ou estar vinculado ao Middle. Se for uma área isolada, em geral possui um **líder** para acompanhar o dia a dia e a visão macro. Mas deve sempre ter **especialistas/analistas** acompanhando as associações, as entidades de governança do setor (Aneel, CCEE, ONS, MME etc.).
Entrevistado 10	A **mesa de comercialização** normalmente é estruturada com um **líder**, que é a pessoa que assume a responsabilidade da tomada de decisão das operações de *trading*, que conta com os ***traders***, ou **pontas de mesa**, que são os membros da equipe que "batem preço" no mercado, ou seja, mantem um relacionamento muito próximo das contrapartes com quem a empresa costuma fazer negócio para identificar oportunidades e gerar negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5 Pergunta 5: identificação das competências humanas necessárias às principais funções do negócio

A tabela abaixo traz as percepções dos entrevistados no que diz respeito à questão 5, que busca identificar as principais competências para funções das principais áreas de negócio na busca pelo bom desempenho dos fatores críticos de sucesso de uma empresa que atua com comercialização de energia no Brasil.

Nesta pergunta, aos entrevistados cujo perfil era de liderança de uma determinada área-chave do negócio, foi solicitado que respondessem focando na sua respectiva área. Aos diretores foi solicitada uma visão mais ampla das áreas-chave do negócio.

Tabela 5.10: Principais percepções sobre a questão 05

Entrevistado 01	Todas as funções de liderança das principais áreas de negócio devem **conhecer profundamente o mercado de energia elétrica**. Além disso, devem (i) ter **orientação a processos**, visando gerir e coordenar as áreas de forma adequada, (ii) **liderar, gerir e motivar as pessoas**, além de (iii) **cuidar bem do relacionamento entre as áreas** e as pessoas da empresa. Todas as demais posições devem deter o máximo de **conhecimento técnico** sobre as atribuições das áreas e, muito importante, devem ter grande **predisposição ao aprendizado**. Devem estar sempre abertas e buscando se desenvolver.
Entrevistado 02	Considerando que o comportamento é um dos pilares da competência, todas as pessoas da companhia devem ter uma grande **capacidade de aprendizagem**, **adaptabilidade** às mudanças do mercado, **alinhamento com a cultura da empresa** e **capacidade de ensinar**.

	Quanto aos conhecimentos, na área do middle office são importantes os conhecimentos sobre (i) meteorologia, (ii) modelos de preços do setor, (iii) estatística, (iv) busca de dados e (v) programação com automação – atualmente, tem sido usada a linguagem Pyhton, mas não necessariamente deva ser essa a ser empregada.
Entrevistado 03	(i) Hard skills: a. **Orientação a processos**: mapeamento de rotinas necessárias para execução de tarefas; b. Lógica: **manipulação dos dados** c. Desenvolvimento: **implementação de rotinas** d. **Disciplina e Organização** para execução de tarefas que garantam complexa execução de estratégia dentro de parâmetros estabelecidos de risco de mercado e crédito (ii) Soft skills: a. Pensamento de segundo nível: **pensar "fora da caixa"**, garantindo a remoção de viés na criação de oportunidade. Recomendo, inclusive, o livro "O mais importante para o Investidor", de Howard Marks b. **Relacionamento**: criação e manutenção de credibilidade c. **Posicionamento firme**: necessidade constante de se posicionar em situações de risco d. **Resiliência**: flexibilidade e adaptação e. Apreço pela **multidisciplinaridade**: diversos fatores de mercado e econômicos influenciam a tomada de decisão e a construção de estratégia
Entrevistado 04	Considerando os conhecimentos e comportamentos essenciais para a estrutura do regulatório, estão: (i) Líder: gerente/coordenador: **conhecer do negócio, do mercado de energia**; precisa ser parceiro da equipe; *hands on*; não ter ego e reconhecer que seu desafio é **desenvolver pessoas** e, eventualmente, sua equipe pode ser melhor que ele; **disseminar a cultura da empresa**;

	(ii) Liderados: não necessário ter grandes conhecimentos do setor já na "largada", mas **precisa ser inquieto**. Precisa ter vontade de aprender, **busca pelo conhecimento**; importante saber lidar com a falta de rotina.
Entrevistado 05	Dentre os conhecimentos e comportamentos esperados para as posições da área de atendimento/gestão de consumidores, estão: (i) Líder: deve deter o **máximo de conhecimento relacionado à gestão de energia** de grandes consumidores, além de conhecimento e comportamento voltados à **liderança**, como: paciência, resiliência, saber filtrar as situações do dia a dia no trato com a equipe (ii) Executivos de contas: devem ter **profundo conhecimento técnico voltado à gestão de energia** de consumidores, regras de mercado relacionadas ao tema etc. Quanto ao comportamento, deve ser bastante **voltado ao relacionamento**, aberto, **comunicativo**, que não tenha vergonha de falar e se portar em público. (iii) Assistentes/estagiários: acima de qualquer coisa, devem ter muita **predisposição ao aprendizado**. Não conhecerão muito do mercado incialmente, mas devem objetivar chegar ao conhecimento dos executivos ao longo do tempo, com treinamentos e vivências do dia a dia profissional. Devem ser bastante **analíticos e comunicativos**. Aprender para depois colocar em prática todo aprendizado em prol do cliente e da empresa.
Entrevistado 06	A **mesa** precisa ter muita **competência de relacionamento**, **"faro" de negócios** e conhecer dos **processos de formação de preços**. Acompanhar as mudanças das **regras de negócio** é essencial para identificar brechas que podem abrir oportunidades. Além disso, importante ter **conhecimento financeiro** suficiente para criar

	operações diferentes, criativas, sobretudo em momentos de baixa volatilidade de preços. O time do **Middle** precisa ter **foco**, muitas **habilidades matemáticas**, de **programação** e **automação**, e ser **analítico**. Fundamental conhecer de **meteorologia**, **modelos de preços** e tudo que pode influenciar a volatilidade de preços de energia.
Entrevistado 07	(i) Front office: a. Diretor de Comercialização b. Mesa i. Líder da mesa e *Traders* • Todos devem ter **capacidade de comunicação** e **articulação** muito boas; • Capacidade de **relacionamento e trânsito no mercado** • **Acordar querendo fazer dinheiro** c. Comercial i. Líder comercial (eventualmente abrindo em *corporate* e varejo, região etc.) ii. Executivos comerciais (gestor de carteira) • Idem acima (mesa e *traders*) (ii) Middle: a. Líder de Inteligência • **Analistas**, capacidade de **concatenação de informações** b. Líder de Regulatório • **Analistas**. Estudo das **regras do setor** voltadas à geração, comercialização etc. **Capacidade analítica extrema**! (iii) Back: a. Líder • Competências tributárias • Comunicação e articulação muito fortes (interna e externa) • Ponto de contato com o cliente no momento do curto prazo

	• Automação, gestão e otimização de processos b. Analistas • Operacional • Visão de automação de processos • Integração de sistemas
Entrevistado 08	O profissional da mesa de operações/comercial deve ter os seguintes atributos: o conhecimento das **regras de mercado** o conhecimento acerca do **processo de formação do preço** o **poder de síntese** para repassar para a empresa as necessidades de um cliente ou a situação atual de mercado o **ferramentas organizacionais** (BI, Excel etc.) o **conhecimento mínimo financeiro/tributário** para entender o impacto de suas operações/vendas e saber o que é ou não negociável nas condições comerciais (data de faturamento, data de pagamento, reajuste etc.)
Entrevistado 09	A área do **Middle** é uma área muito analítica, que lida com muitos dados e precisa conseguir chegar a conclusões com agilidade. Então, ter **senso analítico, crítico e habilidade de cruzamento de dados** são características que todo profissional dessa área deve ter. Mais ainda, precisam ter **forte conhecimento matemático**, de **programação e automação**, que trarão a agilidade que precisam para desempenhar bem. O time de **risco** requer **conhecimentos contábeis e de análise de fundamentos** (balanço, DRE etc.) das contrapartes. Deve também conhecer bastante de **estatística**, para fazer a análise do VAR (*value at risk*). É necessário que sejam **neutros**, **pouco influenciáveis** pelo relacionamento e **blindado a vieses** – precisam ser frios e racionais. Não precisa ter muito conhecimento do mercado de energia, visto que lidam mais com números. O time **regulatório** precisa ser bastante **analítico e crítico**. Mais que tudo, precisam ser **estudiosos**, **gostar de ler regras**, ser **curiosos**. Necessário ter um equilíb**rio entre a habilidade da matemática com a disciplina/resiliência da leitura**.
Entrevistado 10	O time da **mesa de comercialização**, de forma geral, deve ser bastante **analítico** e ter um **senso crítico** muito apurado, uma vez que

	precisam tomar decisões com base nas informações que recebem do Middle. É necessário, também, que essas decisões sejam tomadas com **agilidade para não perder oportunidades no mercado**. Além disso, toda a equipe deve ter **fortes características comerciais**, ou seja, ser muito voltada ao **relacionamento** com as contrapartes e ter fortes **habilidades de comunicação**. Todos devem conhecer bem dos **processos de formação de preços de energia** e o suficiente sobre tudo o que pode influenciar sua volatilidade, como **meteorologia**, **carga** e **indicadores históricos do mercado**, para que consigam embasar suas decisões.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das respostas dos entrevistados, foi possível identificar as principais competências para as posições das áreas mais importantes para o bom desempenho dos fatores críticos de sucesso do negócio.

No capítulo adiante, serão discutidos os resultados e apresentada uma proposta de estrutura para uma universidade setorial com base no que foi coletado nas entrevistas, cujas respostas foram apresentadas acima.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTA DE PRODUTO TECNOLÓGICO

Buscar-se-á nesse capítulo reunir as repostas e sumarizar os principais achados da pesquisa por meio das observações em relação aos objetivos específicos do projeto de pesquisa, apresentar as limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

6.1 Principais resultados encontrados na pesquisa

Os principais resultados encontrados serão apresentados conforme a estruturação dos objetivos específicos do projeto de pesquisa.

6.1.1 Objetivo específico 1

O objetivo específico 1 é identificar os principais fatores críticos de sucesso de uma empresa que atua com comercialização de energia elétrica.

A maioria dos entrevistados ressalta a complexidade do setor e a expressiva necessidade de se ter informações bem estruturadas e completas que venham a embasar as tomadas de decisão de compra e venda de energia. Tão importante quanto esse embasamento é a capilaridade comercial, o relacionamento com os agentes, e a credibilidade e a reputação que a empresa deve ter para a geração de negócios.

Dessa forma, com base nas respostas obtidas na pesquisa, percebe-se claramente que Pesquisa e Inteligência de Mercado e Relacionamento com o Mercado/Vendas são os dois principais fatores críticos para o sucesso de uma empresa que atua com comercialização de energia no Brasil, seguidos pelo Conhecimento sobre o Setor e Gestão de Risco.

6.1.2 Objetivo específico 2

O objetivo específico 2 é apontar as principais áreas nessas empresas e quais os principais atributos para seu bom desempenho.

As respostas dos entrevistados identificam em sete as principais áreas de negócio para o sucesso de uma empresa que atua com comercialização de energia no Brasil. Dentre essas áreas, as mais mencionadas são: middle office, regulatório e mesa de comercialização.

Importante ressaltar que, para a maioria dos entrevistados os FCSs Pesquisa e Inteligência de Mercado e Gestão de Risco estão concentrados na área de middle office, fazendo dela a área de maior relevância para o negócio.

Além das áreas-chaves para o bom desempenho dos FCSs, as respostas dos entrevistados identificam em dez as principais áreas de apoio (não *core*) para o sucesso de uma empresa que atua com comercialização de energia no Brasil. Dentre essas áreas, três já haviam sido identificadas pela maioria como áreas principais para o negócio: middle office (concentrando Pesquisa e Inteligência de Mercado e Gestão de Risco e Crédito), Mesa de Comercialização e Atendimento/Gestão de consumidores. Dentre as sete restantes, as mais mencionadas foram o Financeiro, o Backoffice e o RH.

6.1.3 Objetivo específico 3

O objetivo específico 3 é mapear as principais funções em cada uma das principais áreas de negócio.

A partir das respostas dos entrevistados, pode-se identificar que as principais áreas para o bom desempenho dos fatores críticos de sucesso do negócio possuem uma estrutura relativamente parecida: um líder, especialistas/analistas e, em algumas delas, assistentes/estagiários. A nomenclatura usada para as diferentes funções varia conforme a área, mas, em geral, segue a estrutura citada. Da mesma forma, a necessidade de pessoas exercendo as funções varia conforma a estrutura da empresa e o volume de negócios.

Abaixo, são apresentadas as funções mais comuns por área de negócio:

- Middle: líder, especialista em meteorologia, especialista em modelos de preços, especialista em riscos (contrapartes e alocação do portfólio de energia), assistentes/estagiários
- Mesa de comercialização: líder, *traders* (ou pontas de mesa)
- Regulatório: líder, especialistas em regras de mercado, relacionamento com entidades de classe e da governança do setor
- Atendimento/Gestão de consumidores: líder, *key accounts* (gerentes de contas), assistentes/estagiários

6.1.4 Objetivo específico 4

O objetivo específico 4 é identificar as competências estratégicas (empresariais) e organizacionais.

Assim, como primeira etapa do processo de construção de um sistema de educação faz-se necessária a definição/revisão dos fundamentos da estratégia, de modo que o sistema consiga desenvolver as competências críticos do negócio.

Competências Estratégicas (Empresariais)

Segundo Eboli & Moraes (2010), a primeira etapa da construção de um SEC deve incluir a definição / revisão dos norteadores estratégicos, missão, visão e valores. Ainda segundo os

autores, é preciso que estejam claros os alicerces que irão nortear os esforços de desenvolvimento de pessoas para que o processo de treinamento reativo seja realmente substituído por um sistema que desenvolva as competências críticas do negócio. Portanto, o SEC deve começar pela definição das diretrizes estratégicas da organização.

Segundo Meister (1999), o fator essencial na concepção do projeto de educação corporativa é que ele atenda ao princípio fundamental desse novo modelo de aprendizagem: auxiliar as organizações a desenvolverem nas pessoas as competências críticas ao seu negócio. Conforme Eboli et al. (2010), a migração do T&D tradicional para a EC, cujas diferenças foram explicadas e detalhadas no Referencial Teórico desse projeto, deu foco e força estratégicos para a capacitação de pessoas, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida.

Entretanto, como esse projeto visa atender não uma empresa específica, mas um setor: o de comercialização de energia elétrica, em vez de serem definidos/revisados os norteadores estratégicos, que dizem respeito especificamente a uma organização, foram identificados os fatores críticos de sucesso de uma empresa que atua nesse segmento. Dessa forma, a partir daí e considerando as respostas obtidas durante a pesquisa, o autor sugere as seguintes competências empresariais essenciais para esse tipo de negócio:

- Credibilidade e reputação que abrem portas
- Penetração e Capilaridade para geração e liquidez dos negócios
- Inteligência e conhecimento que embasam decisões assertivas e ágeis
- Gestão de risco para sustentabilidade do negócio

Competências Organizacionais

Conforme Eboli & Moraes (2010), ligadas a determinadas áreas ou processos, as competências organizacionais dão sustentação às competências empresariais.

Dessa forma, também considerando as respostas obtidas durante a pesquisa, o autor sugere as competências organizacionais para esse tipo de negócio, conforme abaixo:

- Área do Middle Office
    - Conhecimento e visão estratégica para direcionar ações
    - Tecnologia e processos para dar agilidade nas recomendações
- Área da Mesa de Comercialização

    - Guardiões da credibilidade e reputação da empresa
    - Comunicação, articulação e negociação muito fortes
    - "Acordam querendo fazer dinheiro"
- Área do Regulatório
    - Disciplina e foco no monitoramento das mudanças e evoluções do setor
    - Visão estratégica para identificar oportunidades a partir das mudanças
    - Colaboração para a disseminação do conhecimento pela organização
- Área de Atendimento/Gestão de Consumidores
    - Guardiões da credibilidade e reputação da empresa
    - Comunicação, articulação e relacionamento muito fortes
    - Buscam constantemente a satisfação dos clientes e a identificação de negócios na carteira

6.1.5 Objetivo específico 5

O objetivo específico 5 é desdobrar as competências estratégicas (empresariais) e organizacionais em competências individuais para os diversos públicos e funções da organização e conceber as soluções de aprendizagem.

Competências Individuais (Humanas)

Conforme Eboli & Moraes (2010), ligadas às capacidades a serem desenvolvidas nas pessoas, as competências humanas são o desencadeamento das competências organizacionais e necessárias para que a organização obtenha suas competências empresariais e organizacionais.

Dessa forma, também considerando as respostas obtidas durante a pesquisa, o autor sugere as competências humanas para cada área de grande importante para esse tipo de negócio, conforme abaixo:

- Área do Middle Office
    - Senso analítico e crítico para melhor direcionamento das orientações
    - Programação e automação, estatística e matemática
    - Conhecimentos avançados de meteorologia, análise da carga, formação de preços e histórico do setor
    - Contabilidade e análise de fundamentos

    - Isenção e racionalidade nas orientações
    - Busca incessante pelo conhecimento
- Área da Mesa de Comercialização
    - Fortíssimas habilidades de relacionamento e comerciais
    - Senso analítico e crítico para tomada de decisões
    - Conhecimentos básicos de meteorologia, formação de preços e histórico do setor
    - Agilidade, apetite a risco e "faro de negócios"
    - Isenção e racionalidade nas decisões
    - Busca incessante pelo conhecimento
- Área do Regulatório
    - Senso analítico e crítico para melhor interpretação das regras de mercado
    - Foco, disciplina e apetite à leitura e aos estudos
    - Conhecimentos matemáticos
    - Busca incessante pelo conhecimento
- Área de Atendimento/Gestão de Consumidores
    - Fortíssimas habilidades de relacionamento e comerciais
    - Conhecimentos avançados sobre regras de mercado voltadas à gestão de consumidores
    - Busca incessante pelo conhecimento

Tabela 6.1: Competências empresariais, organizacionais e individuais

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS Geram vantagens competitivas	**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS** Ligadas a determinadas áreas ou processos, dão sustentação às empresariais	**COMPETÊNCIAS HUMANAS E TÉCNICAS** A serem desenvolvidas nas pessoas para atingir as organizacionais
• **Credibilidade** e **reputação** que abrem portas • **Penetração** e **Capilaridade** para geração e liquidez dos negócios • **Inteligência** e **conhecimento** que embasam decisões assertivas e ágeis • **Gestão de risco** para sustentabilidade do negócio	Área do **Middle Office** ▪ Conhecimento e visão estratégica para direcionar ações ▪ Tecnologia e processos para dar agilidade nas recomendações	▪ Senso analítico e crítico para melhor direcionamento das orientações ▪ Programação e automação, estatística e matemática ▪ Conhecimentos avançados de meteorologia, análise da carga, formação de preços e histórico do setor ▪ Contabilidade e análise de fundamentos ▪ Isenção e racionalidade nas orientações ▪ Busca incessante pelo conhecimento
	Área da **Mesa de Comercialização** ▪ Guardiões da credibilidade e reputação da empresa ▪ Comunicação, articulação e negociação muito fortes ▪ "Acordam querendo fazer dinheiro"	▪ Fortíssimas habilidades de relacionamento e comerciais ▪ Senso analítico e crítico para tomada de decisões ▪ Conhecimentos básicos de meteorologia, formação de preços e histórico do setor ▪ Agilidade, apetite a risco e "faro de negócios" ▪ Isenção e racionalidade nas decisões ▪ Busca incessante pelo conhecimento
	Área do **Regulatório** ▪ Disciplina e foco no monitoramento das mudanças e evoluções do setor	▪ Senso analítico e crítico para melhor interpretação das regras de mercado ▪ Foco, disciplina e apetite à leitura e aos estudos ▪ Conhecimentos matemáticos

	▪ Visão estratégica para identificar oportunidades a partir das mudanças ▪ Colaboração para a disseminação do conhecimento pela organização	▪ Busca incessante pelo conhecimento
	Área de **Atendimento/Gestão de Consumidores** ▪ Guardiões da credibilidade e reputação da empresa ▪ Comunicação, articulação e relacionamento muito fortes ▪ Buscam constantemente a satisfação dos clientes e a identificação de negócios na carteira	▪ Fortíssimas habilidades de relacionamento e comerciais ▪ Conhecimentos avançados sobre regras de mercado voltadas à gestão de consumidores ▪ Busca incessante pelo conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Escolas e Soluções de Aprendizagem

O fator essencial na concepção do projeto de educação corporativa é que ele atenda ao princípio fundamental desse novo modelo de aprendizagem: auxiliar as organizações a desenvolverem nas pessoas as competências críticas ao seu negócio (Meister, 1999, apud Eboli et al., 2010). Para tanto, faz-se necessária a criação das escolas e das soluções de aprendizagem.

Segundo Eboli et al. (2010), as escolas ou centros de formação são um conjunto de soluções de aprendizagem oferecidas pela organização com o objetivo de desenvolver nas pessoas as competências humanas exigidas para sustentar os eixos de competências críticas empresariais. Cada escola possui objetivos específicos e programas educacionais que irão seguir os formatos mais adequados aos seus propósitos e a seus públicos.

A seguir, são apresentadas as escolas propostas pelo autor com base em tudo o que foi diagnosticado e apresentado até aqui.

Tabela 6.2: As escolas / centros de formação da universidade setorial

ESCOLAS / CENTROS DE FORMAÇÃO			
ACADEMIAS	GESTÃO E LIDERANÇA	ENERGIA	EXCELÊNCIA TÉCNICA	PROCESSOS E COMPORTAMENTO
PILARES DE FORMAÇÃO	O planejamento estratégico	O setor elétrico e sua governança	Meteorologia e indicadores do clima	Relacionamento interpessoal e reputação
	A empresa, sua história e cultura	Regras de mercado e pilares regulatórios	Carga e Consumo	Vendas e Negociação
	Gestão de pessoas	Formação de preços de energia	Operação do sistema	Atendimento
		Gestão de riscos em comercialização de energia	Tecnologia e automação	Ferramentas e sistemas

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6.3: A escola de gestão e liderança

ESCOLA	OBJETIVO	Nº	PILAR DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	PRODUTOS/ SERVIÇOS	PÚBLICOS-ALVO	NÍVEIS DE COMPLEXIDADE
GESTÃO E LIDERANÇA	Preparar a liderança para que exerçam este papel de forma a desenvolver suas equipes de acordo com os valores e necessidades estratégicas da organização	1	O Planejamento Estratégico	Contribuir com a formação e alinhamento de todos os líderes quanto aos objetivos estratéticos e como a empresa atuará para atingí-los	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Encontro de líderes . Fórum de debates	Gestores de equipe de todos os níveis	Intermediário e Avançado
		2	A empresa, sua história e cultura	Disseminar o conhecimento de nossa história, promovendo a aderência dos colaboradores à nossa cultura e a busca pela manutenção do valor de nossa marca	. Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Encontro de líderes . Fórum de debates	Todos	Único
		3	Gestão de Pessoas	Apoiar a liderança em todos os processos de gestão de pessoas, da seleção/recrutamento, ao desenvolvimento e retenção dos talentos da empresa	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca . Encontro de líderes . Fórum de debates	Gestores de equipe de todos os níveis	Único

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6.4: A escola de energia

ESCOLA	OBJETIVO	Nº	PILAR DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	PRODUTOS/ SERVIÇOS	PÚBLICOS-ALVO	NÍVEIS DE COMPLEXIDADE
ENERGIA	Garantir o conhecimento necessário para o empoderamento de todos quanto ao setor de atuação da organização e a gestão dos riscos atrelados ao negócio	1	O setor elétrico e sua governança	Proporcionar uma visão geral do ecossistema do setor elétrico e papel dos principais stakeholders	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	Todos	Básico, Intermediário e Avançado
		2	Regras de Mercado e Pilares Regulatórios	Viabilizar o conhecimento e entendimento das questões regulatórias mais voltadas à atuação da empresa e seus clientes	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	Todos	Básico, Intermediário e Avançado
		3	Formação de preços de energia	Oferecer os insumos para o melhor entendimento do assunto visando a melhor análise e tomada de decisão	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	. Middle . Mesa . Regulatório . Atendimento/Gestão . Comercial	Intermediário e Avançado
		4	Gestão de riscos em comercialização de energia	Disponibilizar os atributos que contribuição para análise constante e detalhada sobre os riscos de contrapartes e de portfólio, garantindo segurança nas operações	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	. Middle . Mesa . Regulatório . Atendimento/Gestão	Intermediário e Avançado

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6.5: A escola de excelência técnica

ESCOLA	OBJETIVO	Nº	PILAR DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	PRODUTOS/ SERVIÇOS	PÚBLICOS-ALVO	NÍVEIS DE COMPLEXIDADE
EXCELÊNCIA TÉCNICA	Apoiar o desenvolvimento do conhecimento necessário para a excelência técnica em todas as atividades	1	Meteorologia e indicadores do clima	Proporcionar uma visão dos principais pilares de análise meteorológica, sobretudo do que impacta formação de preços de energia	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	. Middle . Mesa . Regulatório . Atendimento/Gestão . Comercial	Básico, Intermediário e Avançado
		2	Carga e Consumo	Promover o conhecimento e entendimento das questões essenciais à análise de carga e consumo de energia que impactam a formação de preços de energia	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	Todos	Básico, Intermediário e Avançado
		3	Operação do sistema	Prover condições para que todos os envolvidos consigam entender os detalhes da operação do sistema interligado nacional, visando as melhores decisões internas e orientações aos clientes	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	. Middle . Mesa . Regulatório . Atendimento/Gestão . Comercial	Básico, Intermediário e Avançado
		4	Tecnologia e automação	Oferecer insumos e dar condições para o aprimoramento contínuo da tecnologia, visando a geração de diferencial competitivo	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	. Middle . TI	Único

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6.6: A escola de processos e comportamento

ESCOLA	OBJETIVO	Nº	PILAR DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	PRODUTOS/ SERVIÇOS	PÚBLICOS-ALVO	NÍVEIS DE COMPLEXIDADE
PROCESSOS E COMPORTAMENTO	Estimular a construção de relações duradouras, prezando pela reputação da organização, bem como ra insumos para a eficiência em processos relevantes para o negócio	1	Relacionamento interpessoal e reputação	Oferecer os insumos para o desenvolvimento de relações estratégicas sólidas na busca de maximização ds resultados, agragação de valor e identificação de oportunidades para a organização, prezando sempre pela sua reputação	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	. Mesa . Regulatório . Atendimento/Gestão . Comercial	Básico, Intermediário e Avançado
		2	Vendas e Negociação	Trabalhar os aspectos comerciais, da prospecção ao fechamento, visando maior geração de negócios e rentabilidade	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	. Mesa . Atendimento/Gestão . Comercial . Marketing	Único
		3	Atendimento	Fornecer os pilares para uma melhor atendimento dos clientes, visando sua satisfação e lealdade, contribuindo consistentemente para a reputação da marca	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual) . Fórum de debates	. Mesa . Regulatório . Atendimento/Gestão . Comercial	Conforme a área
		4	Ferramentas e Sistemas	Proporcionar uam visão detalhada das ferramentas e sistemas utilizados pela empresa, conforme a área	. Cursos de curta e longa duração . Ciclo de Palestras / Reuniões (presenciais e/ou virtuais) . Biblioteca (física e/ou virtual)	Todas	Conforme a área

Fonte: Elaborado pelo autor

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou desenvolver um modelo de universidade setorial para empresas que atuam com comercialização de energia elétrica no Brasil, visando potencializar a geração de diferencial competitivo por meio da capacitação de seus profissionais. Para isso, foram identificados os principais fatores críticos de sucesso, as áreas de negócio mais relevantes, as funções-chave e as competências necessárias para o bom desempenho nesse segmento.

Como principais resultados, em linha com os objetivos específicos, podemos citar: (i) a identificação dos fatores críticos de sucesso para uma empresa que atua com comercialização de energia no Brasil, como Pesquisa e Inteligência de Mercado, Relacionamento com o Mercado/Vendas, Conhecimento sobre o Setor e Gestão de Risco; (ii) o mapeamento de suas principais áreas de negócio, com destaque para Middle Office, Regulatório e Mesa de Comercialização; (iii) a descrição das respectivas funções em cada área; e (iv) a proposição de competências (empresariais, organizacionais e humanas) essenciais para o negócio. Mais ainda, a partir desses achados, a pesquisa possibilitou ao autor desenvolver uma proposta de universidade setorial, ao instituir escolas e pilares de formação, com a sugestão de formatos de soluções de aprendizagem para cada uma das áreas e posições-chave do negócio.

7.1 Adaptação e Customização da Universidade Setorial para o Contexto Corporativo

Embora a Universidade Setorial proposta por este trabalho ofereça um *framework* robusto e alinhado às necessidades do mercado de comercialização de energia elétrica no Brasil, é crucial ressaltar que sua implementação em uma organização específica exigirá um processo de adaptação e customização. Conforme detalhado no Referencial Teórico da dissertação, mais especificamente no tópico **3.2 Competências**, existem competências que são intrínsecas e definidoras de cada empresa — as chamadas competências empresariais ou *core competences* (Prahalad & Hamel, 1990; Eboli & Moraes, 2010). Estas competências identificam o negócio como um todo, são difíceis de imitar, oferecem reais benefícios aos consumidores e provêm acesso a diferentes mercados (Fleury, 2002).

Dessa forma, para que o PTT da Universidade Setorial se transforme efetivamente em uma Universidade Corporativa para uma empresa individual, será imprescindível que cada organização:

1. Identifique e Mapeie Suas Competências Empresariais e Organizacionais Específicas: O *framework* setorial fornece uma base comum de competências necessárias ao setor. Contudo, cada empresa deve validar e complementar essas competências com aquelas que a distinguem no mercado, considerando sua missão, visão, valores e estratégia única, conforme proposto na primeira fase de construção de um SEC (Moraes & Eboli, 2010).
2. Revise e Ajuste a Estrutura das Escolas e Soluções de Aprendizagem: Com base nas competências empresariais e organizacionais específicas identificadas, a estrutura das escolas e os programas de aprendizagem da Universidade Setorial deverão ser refinados para refletir e desenvolver essas competências exclusivas, transformando o modelo setorial em um sistema de educação corporativa perfeitamente alinhado à estratégia particular da empresa.

Este processo de customização garantirá que o PTT não apenas capacite profissionais com as competências gerais do setor, mas também com aquelas que são exclusivas e estratégicas para a vantagem competitiva da empresa em questão. A Universidade Setorial, portanto, serve como um ponto de partida valioso, um arcabouço pré-validado por especialistas do setor, que necessita da "pintura da vida com cores fiéis à realidade" de cada contexto organizacional para se concretizar em uma ferramenta de gestão de talentos de alto impacto.

7.2 O Produto Técnico-Tecnológico: A Universidade Setorial

A proposta de um sistema de educação setorial, resultante desta pesquisa, enquadra-se como um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) para a CAPES, especificamente nos tipos "10. Curso para formação profissional" e "11. Material didático", conforme a lista de PTTs para a Área 27 – Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022).

A natureza da "Universidade Setorial" como um "sistema de educação" ou "proposta de um sistema de educação setorial" a posiciona como um "Curso para formação profissional". A definição desse PTT é um "conjunto de conteúdos estabelecidos de acordo com as competências requeridas pela formação profissional, em conformidade com os objetivos do Programa de Pós-Graduação" (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022). A estrutura proposta, com escolas e soluções de aprendizagem, representa precisamente esse conjunto de conteúdos

organizados para a formação de profissionais em um setor específico. Adicionalmente, os diversos módulos, programas e metodologias que compõem a universidade setorial podem ser considerados "Material didático", definido como um "produto de apoio/suporte com fins didáticos na mediação de processos de ensino e aprendizagem em diferentes contextos educacionais" (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022). Dessa forma, a Universidade Setorial é um PTT que integra essas duas classificações, sendo um curso estruturado com materiais de apoio inerentes.

7.3 Alinhamento com os Critérios de Avaliação da CAPES

A Universidade Setorial proposta por esta dissertação demonstra um forte alinhamento com os cinco critérios de avaliação de PTTs estabelecidos pela CAPES: Aderência, Impacto, Aplicabilidade, Inovação e Complexidade (CAPES, 2021).

- Aderência: O produto é altamente aderente à Área 27 de Administração, ao foco em Gestão de Negócios do Mestrado Profissional e à linha de pesquisa em Educação Corporativa. Ele responde diretamente a uma necessidade identificada no mercado de comercialização de energia elétrica, alinhando-se aos projetos de desenvolvimento tecnológico e inovação do programa de pós-graduação. Como explicitado nos objetivos da pesquisa, a proposta visa "desenvolver um modelo de universidade setorial voltado aos profissionais diretamente ligados às atividades de comercialização de energia elétrica", o que demonstra uma aderência intrínseca e direta com a área de concentração do PPG e a temática da dissertação.
- Impacto: A Universidade Setorial tem um potencial de impacto significativo. O setor de energia elétrica no Brasil, em constante expansão e com desafios regulatórios, demanda profissionais qualificados. A proposta visa "contribuir com a capacitação contínua desses profissionais, e seu consequente desenvolvimento de competências, auxiliando seu bom desempenho e resultados, além de apoiar as empresas no processo de atração e retenção de talentos, buscando, assim, potencializar a geração de diferencial competitivo". Ao fazer isso, o PTT "causará transformação no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina", elevando o nível de profissionalismo e competitividade das empresas e, consequentemente, do setor como um todo, o que se traduz em um alto impacto potencial (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022).

- Aplicabilidade: A facilidade de emprego do produto é um ponto forte. A estrutura modular das escolas e das soluções de aprendizagem (Tabelas 6.2 a 6.6 da dissertação) permite que as empresas implementem o modelo de forma flexível, adaptando-o às suas realidades e necessidades específicas. A replicabilidade é intrínseca ao conceito de universidade setorial, uma vez que o modelo conceitual e pedagógico pode ser adotado por diversas empresas do segmento, com ajustes de conteúdo para suas particularidades. A pesquisa detalha a identificação de competências universais para o setor, facilitando a "capacidade do produto técnico/tecnológico gerado da tese/dissertação de ser replicável em outros contextos" (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022).
- Inovação: O PTT apresenta uma inovação adaptativa, ao organizar e aplicar conhecimentos existentes sobre educação corporativa e gestão de competências a um setor específico e em crescimento, que ainda carece de modelos educacionais dedicados e integrados. A proposta de universidade setorial não apenas compila, mas estrutura e direciona o conhecimento para as necessidades do mercado de comercialização de energia, oferecendo "a utilização de conhecimento pré-existente" de forma organizada e focada, gerando um "teor de inovação" classificado como médio a baixo no espectro da CAPES, mas de alta relevância estratégica (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022). O editorial de Motta (s.d.) ressalta que soluções podem focar na "melhoria" (novas soluções para problemas conhecidos) ou "extrapolação" (estender soluções conhecidas para novos problemas), o que se alinha à aplicação da educação corporativa a um contexto setorial específico.
- Complexidade: O desenvolvimento da Universidade Setorial envolveu um grau médio de complexidade. A pesquisa demandou a "interação de múltiplos atores" (os especialistas entrevistados) e a "associação de novos conhecimentos" (a integração entre educação corporativa, gestão de competências e as especificidades do setor elétrico) para a solução de um problema, como a carência de um modelo educacional robusto (Martens, Scafuto, Bartolomeu Filho, & Zanfelice, 2022). A estruturação das escolas, programas e a identificação de competências a partir de dados coletados com especialistas do setor refletem um esforço considerável de "alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos" para atender a uma demanda complexa e específica.

7.4 Limitações e Sugestões de Estudos Futuros

Como limitações, podemos citar que não foram abordados áreas e/ou profissionais que lidam com a concepção de projetos ou diretamente com os ativos de geração (construção, operação e manutenção de usinas de geração), transmissão (construção, operação e manutenção de linhas de transmissão) e distribuição de energia. Outrossim, o escopo deste trabalho considerou apenas as empresas e respectivas áreas e profissionais que negociam energia elétrica como um commodity ou que vendem o insumo e fazem a gestão de grandes consumidores, sejam elas apenas comercializadoras e geradoras (empresas que possuem ativos de geração de energia e vendem o insumo no mercado), e/ou negócios que cuidam da gestão do insumo energia elétrica para consumidores livres e varejistas.

É exatamente neste ponto que fica a sugestão de estudos futuros que possam ampliar o escopo, olhando para outras áreas dentro de empresas que atuam nesse setor tão primordial para a economia e soberania de qualquer país. Além disso, uma validação empírica do modelo proposto em uma ou mais empresas do setor de comercialização de energia seria um importante passo para confirmar sua eficácia e aprimorar o PTT, transformando-o de uma proposta conceitual em uma ferramenta testada e comprovada no campo prático.

8 Bibliografia

ABRACEEL - Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia. (Outubro 2025). *Boletim da Energia Livre.* Brasília.

ABRACEEL. (2022). Acesso em 19 de abril de 2022, disponível em Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia: https>//abraceel.com.br

Ackoff, R. (1971). Towards a System of Systems Concepts. *Management Science, v. 17*, pp. 661-671.

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). *Interviewing experts.* London : Palgrave Macmillan.

Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A Primer on Critical Success Factos. *MIT CISR No. 69*.

CAPES. (2021). Diretrizes para qualificação de produtos técnicos e tecnológicos. Brasília, DF, Brasil.

CCEE. (2022). Acesso em 19 de jun de 2022, disponível em Câmara de Comercialização de Energia Elétrica: https://www.ccee.org.br/pt/web/guest/-/sp-mg-e-rs-lideram-lista-de-estados-com-maior-potencial-de-novas-migracoes-ao-mercado-livre

CCEE, C. (2022). *Relatório de Administração CCEE*. Acesso em 21 de julho de 2022, disponível em CCEE: https://www.ccee.org.br/relatoriodeadministracao/

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.* Porto Alegre: Artmed.

Dutra, J. S., & Comini, G. (2010). Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. Em M. Eboli, *Educação Corporativa - Fundamentos, evolução e implantação de projetos* (pp. 101-121). São Paulo: Atlas.

Eboli, M. (2008). Educação corporativa e desenvolvimento de competências. Em J. Dutra, M. Fleury, & R. Ruas, *Competências: conceitos, métodos e experiências.* São Paulo: Atlas.

Eboli, M. (2010). *Educação Corporativa - Fundamentos, evolução e implantação de projetos.* São Paulo: Atlas.

Eboli, M., & Moraes, F. C. (2010). Concepção e modelagem do projeto de educação corporativa. Em M. Eboli, *Educação Corporativa - Fundamentos, evolução e implantação de projetos* (pp. 275-296). São Paulo: Atlas.

Fleury, M. L. (Julho - Setembro de 1995). Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. *Revista da Administração, v. 30*, pp. 5-11.

Fleury, M. L. (2002). *As Pessoas na Organização.* São Paulo: Gente.

Fleury, M., & Fleury, A. (2004). Alinhando estratégia e competências. *RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 44*, pp. 44-57.

Forster, N., & Rockart, J. (s.d.). Critical Success Factors: An annotated bibliografy. *MIT Sloan Review, v. 191*, pp. 3041-3089.

GIL, A. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Godoy, A. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas, v. 35*, pp. 57-63.

Lawler, E. E. (1994). From Job-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 3-15.

Le Boterf, G. (s.d.). *De la competénce - Essair sur un attracteur étrange.* Les Éditions D'Organizations.

Maanen, J. V. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly, v. 24*, pp. 520-526.

Martens, C. D., Scafuto, I., Bartolomeu Filho, J., & Zanfelice, R. (jan./jun. de 2022). Como identificar possíveis produtos ténicos/tecnológicos nas dissertações e teses? Proposta de um instrumento para diagnóstico. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*.

Martin, R., & Riel, J. (July-August de 2019). The one thing you need to know about managing functions: they require their own strategies. *Harvard Business Reviews*.

Mazzon, J. A. (1981). Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo.

McClelland, D. C. (s.d.). Testing for competence rather than for "intelligence". *The American Psychologist, 28*, pp. 1-14.

Meister, J. C. (1999). *Educação corporativa - a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.* São Paulo: Pearson Makron Books.

Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in strategic management, v. 5*, pp. 1-67.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991). *The stragegy process: concepts, contexts, cases.* Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre: Bookman.

Mirabile, R. J. (Agosto de 1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*.

MME. (2025). *Ministério de Minas e Energia.* Acesso em 17 de junho de 2022, disponível em https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/secretarias/secretaria-nacional-energia-eletrica/publicacoes/boletim-de-monitoramento-do-sistema-eletrico/2025/2-boletim-mensal-junho-2025_snee-ddos_final.docx/view

Motta, G. d. (Setembro/Outubro de 2017). Como escrever um bom artigo tecnológico? *RAC - Revista de Administração Contemporânea*.

Nielsen, F., Olivo, R., & Morilhas, L. (2018). *Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em Administração.* São Paulo: Saraiva Educação.

Prahalad, C. K. (1999). Review of competencies. *HSM Management*, pp. 15-33.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, v. 68*, pp. 79-91.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: logival incrementalism.* Homewood - Illinois.

Silva, E. L. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.* Florianópolis: UFSC.

Vergara, S. C. (junho de 1900). Tipos de Pesquisa em Administração. *Revista de Administração Pública, v. 52*.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica.* São Paulo: Atlas.

9 APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

Perfil

Tempo de atuação no setor // Função/área

Demais questões

PERGUNTA 1:

Toda empresa, seja de maneira empírica ou formalmente estruturada, possui uma estratégia a qual direciona as ações táticas e operacionais.

Contudo, diante de diversos fatores que influenciam os resultados de todos os negócios, há aqueles que exercem maior impacto e, por isso, devem ser mais bem trabalhados. São os chamados fatores críticos de sucesso.

Na sua opinião, quais são os fatores críticos de sucesso de uma empresa que atua com comercialização de energia elétrica no Brasil – considerando o momento de abertura de mercado para todos os consumidores do grupo A?

PERGUNTA 2:

Uma vez diagnosticados os fatores críticos de sucesso do negócio como um todo, é importante e necessário olhar para a estrutura organizacional, para as principais áreas do negócio. As áreas são componentes de uma engrenagem que precisa funcionar em perfeita harmonia para que o objetivo final da estratégia seja atingido: geração de diferencial competitivo.

Essas áreas, para desempenharem bem seus papéis, precisam que alguns requisitos (atributos) sejam atendidos. Por exemplo, o time de vendas de uma empresa de serviços de telecomunicações precisa de bons processos de marketing gerando leads qualificados.

Olhando para o negócio de uma comercializadora de energia, quais são as suas principais áreas e atributos (ou FCSs) para seu bom desempenho?

PERGUNTA 3:

Toda engrenagem possui as peças principais e aquelas que, por mais que não desempenhem as atividades mais importantes, garantem que elas tenham sucesso.

Por exemplo, em uma empresa de serviços, a atração, seleção e retenção de talentos, apesar de não ser o core da organização, é um processo muito importante; em tempos de conectividade e inteligência artificial, uma estrutura de tecnologia também cumpre um papel muito relevante.

Diante desse cenário, na sua visão, quais as demais áreas que mais impactam o negócio de uma comercializadora de energia e de que forma elas impactam?

PERGUNTA 4:

Entendemos os pontos mais importantes do negócio, identificamos as áreas e seus atributos. Mas nada disso funciona sem as PESSOAS. São elas que "apertam o botão", que representam a empresa e se relacionam com o mercado e, no fim do dia, tomam decisões importantes para o negócio.

Prahalad nos traz que “a pedra angular para a identificação de ‘espaços em branco’ no mercado que gerarão novas oportunidades para o negócio é a ‘qualidade’ das pessoas”.

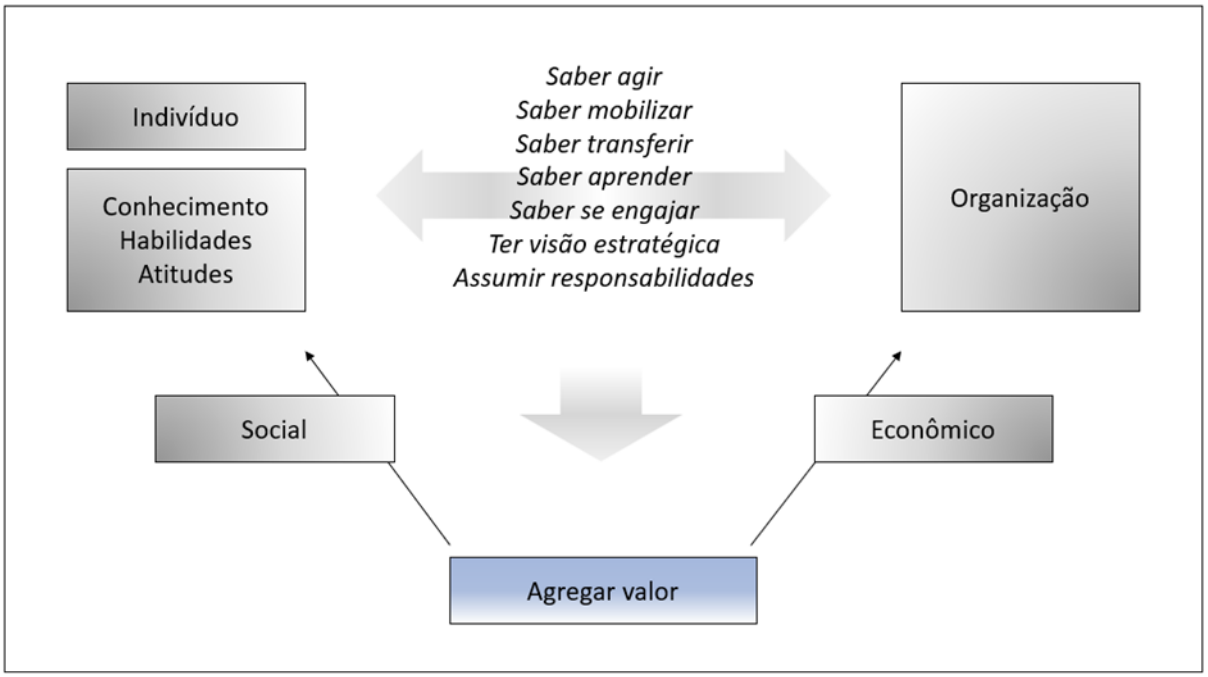
Para que uma organização consiga contribuir no desenvolvimento dessas qualidades, é importante mapearmos as funções essenciais para o bom funcionamento dessa engrenagem que é a organização.

Assim, na sua visão, quais as principais funções (cargos) em cada uma das principais áreas de negócio?

PERGUNTA 5:

Ah, as pessoas ... cada um de nós traz consigo um histórico de vida, aprendizados teóricos, acumulados no curso de nossas vidas acadêmicas, e práticos, adquiridos ao longo da nossa trajetória profissional.

Todos esses pilares juntos compõem o conceito de competência, que pode ser definido como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury, 2002).



Dessa forma, considerando as principais funções das áreas estratégicas do negócio, o que os principais profissionais devem CONHECER para seu bom desempenho?

E quais os principais COMPORTAMENTOS são esperados por esses profissionais?