

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

WASHINGTON EUSTÁCHIO DE FREITAS

EFICIENTIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

NA CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A

**Uma avaliação preliminar do impacto sob a perspectiva dos
empregados**

BELO HORIZONTE

2009

Washington Eustáchio de Freitas

Orientador: Prof. Dr. Antonio Del Maestro Filho

EFICIENTIZAÇÃO DA GESTÃO
ADMINISTRATIVA NA CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A
Uma avaliação preliminar do impacto sob a perspectiva dos
empregados

Monografia apresentada ao Curso de
Especialização em Gestão Estratégica
lato sensu da Universidade Federal de
Minas Gerais. Turma : G28

Orientador: Prof. Dr.: Antônio Del
Maestro Filho

BELO HORIZONTE

2009

Aos meus pais: A espirituosa Bete e o cavalariano Eustáquio.
À minha querida irmã Brenda

AGRADECIMENTOS

Louvo a Deus pela minha vida, agradeço a todas oportunidades que ELE tem posto em meu caminho e ainda aos meus guias espirituais Sethe e Mariazinha.

A minha família, agradeço o apoio e o exemplo. José Eustáquio de Freitas, meu pai, que nunca mediu esforços para me disponibilizar o melhor ambiente familiar. Elizabete, minha mãe, sempre ao meu lado com muito carinho, apoio e incentivo.

À minha namorada, Márcia Olímpia, que foi capaz de compreender minhas ausências necessárias e ser minha companhia nos momentos de lazer e também de estudo.

Às minhas amigas Dr.Íris e Vera Lúcia. Duas sábias que sempre me ensinaram que vencida uma barreira, é necessário estabelecer outra para que esta também seja transposta.

Ao mestre/doutor Antônio Del Maestro Filho, ao qual sempre admirei. Meu professor, meu amigo, paraninfo de minha formatura de graduação e inspirador. Carrego comigo os conselhos, sua visão holística e crença positiva na humanidade.

Aos meus superiores na CEMIG DISTRIBUICAO S/A, que abriram as portas com informações e espaço para realização do trabalho. E ainda aos colegas de trabalho que gentilmente responderam as entrevistas, expondo seus sentimentos, ansiedades, felicidades e angustias.

A todos dos líderes e executivos responsáveis pela implementação de iniciativas, para que tenham neste estudo uma amostra da percepção do impacto de suas decisões na vida das pessoas.

E, por fim, a todos que enfrentam o desafio e a oportunidade de se adaptar às mudanças.

Quem pretenda ter felicidade e sabedoria
constantes deverá se acomodar com
mudanças freqüentes.
(Confúcio, 459 a.C)

RESUMO

Enfrentar processos de mudança sempre são situações que envolvem um esforço adicional tanto da parte que motiva o movimento quanto daquele que sofre. A cada um é atribuída uma responsabilidade e a responsabilidade pelo resultado irá depender do sucesso das partes e no controle das resistências

Esta monografia efetuou uma estudo na CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A que motiva um movimento de mudança decorrente de uma iniciativa estratégica da organização na busca de maior eficiência operacional e uso racional de seus recursos. Para tanto a organização esta implanto uma projeto de centralização das atividades administrativas e de pessoas.

Para identificar a percepção dos empregados durante a execução deste projeto foram realizadas 65 entrevistas entre os 327 envolvidos neste processo. Neste relatório poderão ser identificadas a análise do pesquisador frente as entrevistas realizadas, o papel da cultura organizacional e o impacto no ambiente de trabalho.

Por fim, são apresentadas recomendações para que organização conclua a implantação, respeitando os empregados, como sempre tem feito ao longo dos mais de 57 anos de existência, e obtenha os melhores resultados empresariais.

Palavras chave: centralização de atividades, cultura e clima organizacional, ambiente de trabalho.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Percentual de implantação do projeto

32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questões com respostas por parte dos líderes da organização	21
Quadro 2 – Principais pressupostos das Teorias X e Y	23
Quadro 3 – Distribuição de pessoas por Macro Região, Micro Região e quantitativo de cidades com empregados de gestão administrativa	27
Quadro 4 – Distribuição da amostra por Cidade/Área	29
Quadro 5 – Entrevistas Realizadas	33
Quadro 6 – Construtos do modelo de referência da pesquisa	34

SUMÁRIO (Continua)

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação do trabalho	11
1.2 Questões e Sinalização da Metodologia	12
1.3 Justificativa	13
1.4. Caracterização da organização e seu ambiente	14
2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO	15
2.1 Geral	15
2.2 Específicos	15
3 REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1 Ambiente de trabalho e resultados empresariais	16
3.2 O fenômeno da dinâmica grupal na formação de novos grupos	18
3.3 Conceituação de Cultura Organizacional	19
3.3.1 Unicidade e Multiplicidade Cultural	20
3.4 A influência mudança organizacional no ambiente de trabalho e nas equipes	24
4 METODOLOGIA	26
4.1 Caracterização da Pesquisa	26
4.2 População e amostra	27
4.3 Instrumento de coleta de dados	29
4.4 Coleta de dados	31
4.5 Modelo de referência hipotético (teórico)	33
5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	35
5.1 Considerações iniciais	35
5.2 Apresentação analítica das entrevistas	36
5.2.1 Saúde e bem estar e limitações pessoais	36
5.2.2 Comunicação	37
5.2.3 Qualidade de Vida	38
5.2.4 Otimização, padronização na execução das atividades e treinamento	38
5.2.5 Leiaute físico	39
5.2.6 Cultura organizacional	39
5.2.7 Elementos externos ao ambiente	40
5.2.8 Exercício da autoridade	40
5.3 Avaliação do modelo de referência	41
5.4 Algumas constatações relevantes ou pressupostos	41
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
6.1 Limitações da Pesquisa	43
6.2 Recomendações	43

SUMÁRIO (Conclusão)

REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES	47
Relação de Apêndices	47

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do trabalho

A busca por melhores resultados e maior eficiência operacional é um desafio que as organizações perseguem continuamente. Maior desafio ainda é a manutenção deste desempenho. A CEMIG é parte deste contexto de melhoria contínua e por isso tem constantemente desenvolvido projetos que gerem ganhos de eficiência operacional. Um destes projetos destina-se a garantir a padronização e conformidade dos procedimentos administrativos na Diretoria de Distribuição e Comercialização, através da otimização de mão de obra e conseqüente redução dos custos do processo.

A execução deste projeto se dará em equipes que executam atividades administrativas atualmente distribuídas em 40 cidades. Sua implementação prevê otimização de mão-de-obra, reduzindo de 327 para 216 pessoas necessárias, que estarão trabalhando de forma centralizadas em 18 cidades. O ganho em escala na execução das atividades permitirá liberar para outras atividades 111 pessoas.

A organização entende que os ganhos para o processo de gestão administrativa serão imediatos e contribuirá para a eficiência operacional. O projeto iniciou-se sua implementação em outubro de 2007, mas, por motivos estratégicos ou pela ausência de definição, os caminhos da implementação não são claros. A incerteza e a insegurança já estão presentes no ambiente de trabalho.

Um ambiente de trabalho saudável produz bons resultados empresariais e contribui para a geração de lucro para as empresas e por esta razão organizações com os melhores resultados tem como destaque sua relação com as pessoas. Isto significa dizer que o ambiente de trabalho também deve influir no comportamento das pessoas e, por conseguinte, influenciar nas relações interpessoais e supostamente nos resultados das empresas em todos os sentidos.

Este trabalho irá abordar os impactos da implementação da ação centralização das atividades administrativas no ambiente de trabalho. O fato concreto que se passa na organização é que, em virtude de mudanças na forma de organizar os processos de trabalho, pessoas que pertencem a áreas distintas e até então sob supervisão distinta, estão envolvidas por um processo de centralização e passarão então a compartilhar

novos ambientes e espaço de trabalho, assim bem como a supervisão. O enfoque que aqui se busca não é a análise dos motivadores da centralização, mas seus impactos para o ambiente de trabalho e o clima organizacional. Assim, com o propósito de estudar esse processo de efficientização, este trabalho foi dividido em 7 capítulos, incluindo esta introdução onde se apresentam a contextualização geral do trabalho, as questões discutidas e sinalização da metodologia, a justificativa para o trabalho e a caracterização da organização.

O segundo capítulo apresenta os objetivos propostos para o trabalho, tanto em nível geral quanto específico.

Já o terceiro capítulo descreve e discute o referencial teórico da pesquisa. No quarto capítulo abordam-se os aspectos metodológicos do trabalho, como: caracterização da pesquisa, definição população e amostra, coleta de dados e modelo de referência hipotético.

O quinto capítulo apresenta a análise das 65 entrevistas realizadas, detalha elementos recorrentes mencionados pelos entrevistados e relacionados ao ambiente de trabalho. Este capítulo avalia ainda o modelo de referência hipotético elaborado em relação aos resultados do trabalho e faz algumas constatações relevantes ou pressupostos.

O sexto último capítulo apresenta as conclusões, considerações finais, limitações da pesquisa e recomendações para realização de um novo estudo em momento posterior da conclusão integral de implementação do projeto na organização. As referências e apêndices completam o presente trabalho.

1.2 Questões e Sinalização da Metodologia

A decisão da organização em implementar a centralização de equipes dispersas em 40 cidades centralizando em apenas 18, fundamenta-se em experiência anterior da própria organização que implementou projeto semelhante em equipes de área administrativa que atuavam descentralizadas numa mesma cidade, mas em gerências diferentes e foram unidas num único agrupamento numa nova gerência.

Os eventuais impactos não se restringem apenas aos 327 empregados, mas a todo um universo que cerca cada uma das pessoas. Círculo de amigos, família e outras relações

estáveis que os empregados mantêm em suas cidades e ambiente de trabalho serão interrompidas abruptamente.

Para a organização, a centralização obedece a uma lógica de especialização na realização das atividades e na supervisão, gerando ganhos de escala. Isto porque a situação atual é que, apesar de perfeitamente inseridas em seus respectivos ambientes de trabalho e supervisão, estas pessoas realizam atividades semelhantes, mas de forma descentralizada e dispersa. Uma das justificativas para a centralização é exatamente proporcionar um ambiente especializado com ênfase nas tarefas.

O desafio posto é conciliar os benefícios que serão obtidos em longo prazo em decorrência da centralização com eventuais prejuízos advindos da união de equipes diferentes num mesmo ambiente de trabalho através de um processo de mudança abrupto em contraste a um processo gradual que poderia ter sido traçado, mas cuja hipótese não foi considerada.

Por intermédio de uma investigação exploratória que utilizará como instrumento uma série de entrevistas com os empregados inseridos no contexto de implementação do projeto, espera-se captar da percepção dos empregados os efeitos no ambiente de trabalho. O relatório final irá sinalizar qual o impacto percebido pelos empregados considerando que o processo já se iniciou.

1.3 Justificativa

O resultado final almejado pela organização é a busca da eficiência operacional e melhoria dos resultados. O *Great Place to Work* é uma empresa de consultoria com sede nos Estados Unidos e escritórios afiliados em diversos países do mundo e que a mais de 28 anos vem trabalhando com ferramentas de gestão para auxiliar empresas a construir ótimos ambientes de trabalho. Assim como esta empresa, outras tantas tem se ocupado de mapear e auxiliar as melhores empresas para se trabalhar e, neste mapeamento, o ambiente de trabalho é elemento ímpar.

O *Great Place to Work* acredita que em um bom ambiente de trabalho, as pessoas cooperam e colaboram, resultando em interações positivas, lucros mais elevados e maior produtividade.

Dessa, forma um processo de mudança ambiental deve considerar o impacto percebido pelos empregados, sob pena de que os benefícios esperados com a implementação do projeto sejam comprometidos por turbulências no ambiente de trabalho e levem a insatisfação, queda produtividade e clima organizacional insatisfatório.

1.4. Caracterização da organização e seu ambiente

A CEMIG é uma organização que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. O grupo Cemig é constituído por 40 empresas e sete consórcios. É controlada por uma holding, com ativos e negócios em vários estados do Brasil. Possui, também, investimentos em distribuição de gás natural, transmissão de dados e está construindo uma linha de transmissão de energia elétrica no Chile. Na área de distribuição de energia elétrica, é responsável por aproximadamente 12% do mercado nacional. Atua em Minas Gerais e em mais 10 estados brasileiros e no Chile. Em 2006 adquiriu cerca de 25% da Light, distribuidora de energia que atende à capital Rio de Janeiro e outros municípios fluminenses. Tem, ainda, participação acionária na TBE – Transmissora Brasileira de Energia, que possui e opera linhas de transmissão no Norte e Sul do País. A Cemig é uma empresa mista de capital aberto, controlada pelo Governo de Minas Gerais. As ações da empresa estão listadas no Bovespa, Nova Iorque e Madri (Latibex). Nos últimos quatro anos, o valor de mercado da Cemig passou de R\$ 4 bilhões para R\$ 20 bilhões.

O projeto de efficientização das atividades das áreas administrativas esta em implementação na empresa CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A, com aproximadamente seis mil empregados, atendendo mais de seis milhões e meio de consumidores em 774 municípios do Estado de Minas Gerais para os serviços distribuição de energia, desde a ligação, passando pela manutenção e faturamentos dos serviços prestados.

Os 327 empregados afetados na implementação do projeto são parte da CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A e prestam serviços administrativos internos de apoio e suporte para os demais empregados da empresa.

2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

2.1 Geral

Avaliar como o processo centralização de atividades administrativas e empregados impacta o ambiente de trabalho, sob a perspectiva dos empregados envolvidos nesse processo na empresa CEMIG DISTRIBUIÇÃO (MG).

2.2 Específicos

A identificação dos impactos deverá viabilizar o alcance de obtidos secundários os quais são relacionados a seguir:

1. Identificar o papel da cultura organizacional como elemento facilitador ou dificultador no processo de formação dos grupos de trabalho centralizados.
2. Sinalizar para a organização a percepção dos empregados dos impactos da centralização no ambiente de trabalho quanto ao processo de implantação, com o intuito de contribuir para o sucesso de sua implantação.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho foi dividido em três partes:

Na primeira parte, o enfoque diz respeito à importância da qualidade do ambiente de trabalho e resultados empresariais. Para tanto, foi utilizado como referência a importância que a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade preconiza em seus Critérios de Excelência para o aspecto ambiente de trabalho e clima organizacional. O embasamento teórico apresentado é sustentado ainda por autores que tem estudado o tema como Souza, Katz e Kahn, Black e Mouton.

A segunda parte, aborda o fenômeno da dinâmica grupal. Como as pressões externas, a agitação interna e a coesão grupal se comportam para a formação de novos grupos; São tratadas ainda as etapas de desenvolvimento dos novos grupos desde a fase da organização, passando pela fase do conhecimento e finalmente a fase do contágio.

A terceira e última, conceitua o termo cultura organizacional e discute brevemente a manifestação da cultura nas organizações. Cultura tem caráter único ou múltiplas culturas podem subsistir numa organização? Ambos os enfoques são considerados neste referencial teórico cujos elementos são desenvolvidos a seguir.

3.1 Ambiente de trabalho e resultados empresariais

O elemento inicial ao qual se torna essencial comentar é o ambiente de trabalho. Conseguir resultados através de pessoas é o um dos desafios que os gestores das organizações se propõem. Fazer mais como menos é sinônimo de eficiência, produzir melhores resultados e gestores que fazem disto realidade tem reconhecimento no mercado garantido. A viabilidade deste conseguir e deste fazer envolve indivíduos alocados em espaços comuns, numa atmosfera favorável que é essencialmente um ambiente de trabalho.

Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade disseminam fundamentos de gestão para o aumento da produtividade das organizações no Brasil e denomina um dos seus oito critérios como Pessoas. Segundo a versão 2009 destes critérios, “cabe a organização a criação e manutenção de um ambiente de trabalho que esteja em consonância com as estratégias

organizacionais e cujo clima conduza a excelência do desempenho.” (FNQ. Critérios de Excelência 2009, p. 12)

A FNQ – Fundação Nacional da Qualidade é uma entidade privada e sem fins lucrativos, instituída em 1991, fundada por 39 organizações privadas e públicas, para administrar o PNQ, Prêmio Nacional da Qualidade. O PNQ é um reconhecimento às organizações sediadas no Brasil, sob forma de troféu, concedido àquelas organizações que demonstram excelência na gestão. A origem dos Critérios de Excelência remonta a um prêmio instituído na década de 50, no Japão industrial pós-guerra, o Deming Prize. O sucesso da iniciativa coordenada pelo professor, estatístico e consultor americano William Edwards Deming, mais conhecido pelo seu trabalho no Japão, inspirou a criação de prêmios correlatos por todo o mundo. Destacam-se o prêmio norte-americano Malcolm Baldrige National Quality Award e o europeu coordenado pela European Foundation for Quality Management - EFQM.

Em todos, pessoas e ambiente de trabalho, têm papel essencial para os resultados. Os Critérios de Excelência estão fundamentados em um modelo de excelência que são características tangíveis (mensuráveis qualitativa e qualitativamente) e distribuídas em requisitos. São sete os critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedades, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Além de um dos critérios versar especificamente sobre Pessoas, todos os demais tem no ser humano o seu centro, seja com o sujeito ou objeto. O modelo é sistêmico, orgânico e todos os critérios se inter-relacionam como um organismo que necessita processar ações de forma coordenada.

Os Critérios de Excelência se aplicam a qualquer organização uma vez que não preconizam um modelo específico, mas apresentam requisitos observados, necessários e presentes em organizações que tiveram desempenhos superiores. O critério Pessoas esta dividido em três subitens: sistema de trabalho; instrumentos de capacitação e desenvolvimento; e qualidade de vida. Em linhas gerais o critério aborda:

“ (...) a organização do trabalho, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como o estímulo ao desempenho de pessoas e equipes. Também aborda os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a construção do ambiente propício à inovação e à qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.” (FNQ. Critérios de Excelência 2009, p.31).

As organizações que buscam resultados superiores apresentam relações diferenciadas. Tais relações criam condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender. Estas relações contribuem para um bom clima organizacional e a manutenção de bons resultados. Souza (1978) em seu livro, *Clima e Cultura Organizacionais*, cita Katz e Kahn e menciona que:

“ o clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modificações de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas que são transmitidos aos novos membros do grupo” (Souza, 1978, p.10).

Os elementos relacionados ao clima organizacional mencionados anteriormente são as componentes do ambiente de trabalho. Leiaute físico, comunicação e exercício da autoridade são alguns dos pontos de impacto e elementos de fundamental importância para a qualidade e produtividade das equipes. Contudo, nem sempre a implementação projetos consideram adequadamente estes componentes como ponto crítico. Eventualmente a urgência de implementar um projeto pode afetar negativamente as condições do ambiente de trabalho e que não são necessariamente aquelas de melhor prática.

Blake e Mouton estudaram como a cultura se interage com as equipes.

"Todas as equipes, sem exceção, têm suas próprias culturas. A clareza de suas metas e objetivos, o comportamento dos indivíduos para atingi-los, as normas e padrões de conduta que cada um espera de todos os outros, são algumas das propriedades dos padrões de cultura. Outros aspectos culturais incluem as maneiras pelas quais os esforços conjuntos são coordenados, as formas pelas quais as discordâncias e os conflitos são resolvidos e o grau de franqueza com o qual as pessoas exprimem suas convicções” (Blake & Mouton, 1972).

3.2 O fenômeno da dinâmica grupal na formação de novos grupos

A centralização de equipes em novos ambientes produz um fenômeno interessante que é a criação de novos grupos. Estes novos grupos serão formados não por um processo espontâneo, mas pela necessidade de implementação da estratégia organização. Este fenômeno denomina-se dinâmica grupal. A dinâmica grupal é constituída por um

conjunto de três tipos de forças: pressões externas, agitação interna e coesão ou força grupal.

As pressões externas operam no sentido da desagregação e destruição do grupo. Internamente a forças desorganizadoras são resultado do conflito entre os membros, suas personalidades e individualidades que devem convergir, no cumprimento da razão de ser de um grupo, no sentido de produzir um resultado objetivo. Finalmente a força de coesão é o elo que entrelaça as forças opostas e que procura manter a unidade do grupo. O agente final que irá mediar as três forças encontra-se no líder que atua no sentido de interpretar o ambiente para os seus membros, proporcionar-lhes um objetivo comum e o papel que desempenham na consecução dos objetivos da organização.

“(…) se um grupo permanece num estado de trabalho ou muda para um estado de combate, é geralmente decidido não pelas condições reais do ambiente, mas pela maneira como o líder resolve interpretar o ambiente para os seus membros” (Souza, 1978, p.30).

São quatro as fases que compõe o crescimento grupal e que certamente serão experimentados pelas equipes no processo de centralização. Serão aqui entendidas como funções. A primeira função é a **organização**, sem a qual o grupo nem chegaria a existir. Nesta monografia tal **organização** se confunde com a ação de centralização. Segue-se a esta fase a patriarcalização, que diz respeito ao líder e seu papel de gestor de equipe. A terceira função é **conhecer-se**. O **conhecer-se** reciprocamente diz respeito às pessoas que já se conhecem fora do grupo, agora travando relações internas no desempenho de seus papéis de membros do grupo. E, finalmente, uma quarta função que é incidental e não obrigatória, o **contágio**. O contágio diz respeito a um estado do grupo onde os membros compartilham momentos, sentimentos, experiências e interações mais profundas.

3.3 Conceituação de Cultura Organizacional

Dado os vários conceitos possíveis para cultura um dos que mais tem se mostrado recorrente é a abordagem dada por Freitas (1991) que abrange outros estudiosos para o assunto como Linda Smircich, Vijay Sathe e Edgard Schein, dentre outros.

Freitas (1991), em seu livro Cultura Organizacional, menciona vários conceitos para cultura organizacional segundo várias correntes:

Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. (Funcionalismo Malinovski)

Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. (Funcionalismo-Estrutural Radcliffe-Brown)

Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera pelo significado um número finito de regras. (Etnociência-Goodenough)

Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida decifrada para ser entendida. (Antropologia Simbólica Geertz)

Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente. (Estruturalismo – Levi-Strauss)

Assim cultura organizacional é “ o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.(Schein,1968)

Cultura organizacional pode, também, ser entendida como a maneira de fazer as coisas, um conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar experiências e gerar comportamento social. O entendimento dos elementos que constituem a cultura organizacional auxilia no melhor entendimento dos seus diversos conceitos. Dentre os elementos podemos destacar os valores, as crenças e pressupostos, os rituais e cerimônias, os tabus, os heróis e as normas.

Assim, cabe a pergunta: Cultura tem caráter único ou múltiplas culturas podem subsistir numa organização? Mais uma vez não há comunhão entre os autores e isto não torna este aspecto menos importante. Tanto a defesa da unicidade, quanto a multiplicidade têm gerado conteúdo riquíssimo para o estudo das organizações.

3.3.1 Unicidade e Multiplicidade Cultural

Ao se tratar da unicidade cultural o foco diz respeito à identificação de um traço único, muitas das vezes inigualável e não imitável, que distingue a organização de qualquer outra. Neste caso a cultura pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Rezam muitas dúvidas desta possibilidade, ou seja, haveria possibilidade de uma cultura ser tão excepcional e rara a ponto de não poder ser imitada? O que os pesquisadores tem percebido é que as organizações às quais o mundo corporativo atribuiu culturas únicas como; o “jeito HP” e “a maneira Mc Donalds”, mencionados por Freitas (1991); e ainda

“a maneira Google, de Larry Page e Sergey Brin, “a engenhosidade da Microsoft, de Bill Gates”; “o inovador Steve Jobs, da Apple” ; apresentam em si um padrão de respostas únicas para um conjunto de conteúdo e mensagem que encontram-se descritos no Quadro 1.

Quadro 1

Questões com respostas por parte dos líderes da organização

	CONTEÚDO	MENSAGEM
1.	IGUALDADE DE TRATAMENTO	Como é tratada a questão da igualdade <i>versus</i> desigualdade na relação com os empregados? A aplicação das regras é igual a todos os membros da organização desde os de linha de frente e chão de fábrica, até os do alto escalão.
2.	SOLIDARIEDADE NO MOMENTO DE CRISE	O fato de o “grande chefe” ser humano – o chefe parece executando trabalhos “inferiores” em situações de emergência, como greves, panes etc;
3.	ASCENSÃO PROFISSIONAL	Pode um funcionário ascender ao tipo hierárquico? Exemplos de coragem, dedicação e perseverança são os pré-requisitos testados nessas versões;
4.	POLÍTICA DE RH PARA DEMISSÃO	Como a organização reage diante de possíveis necessidades de demissão – como contexto estudado nesta monografia;
5.	RECOLOCAÇÃO E READPATAÇÃO PROFISSIONAL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	A organização ajudará o empregado no caso de ele ser transferido? Esse apoio refere-se não apenas aos aspecto financeiro, mas ajustamento do empregado e sua família numa outra localidade. O tipo de ajuda colocado como prova de dedicação e cuidado que a organização dispensa aos seus membros.
6.	PUNIÇÃO/RECOMPENSA	Como o superior reage se o subordinado cometer um erro? Ele se acusa, perdoa ou assume junto?
7.	GERENCIAMENTO DA CRISE	Como a organização lida com os obstáculos? Versões usando estorvos externos, como incêndios, neve, guerra etc; e internos, causados pela ineficiência. Existem ainda versões onde as dificuldades são de ordem técnica ou científica.

Fonte: Adaptado de Freitas, Maria Ester de. “Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos.” Makron, Mc Graw-Hill, 1991, pag. 68/69.

O Quadro 1, apresenta as questões para as quais as organizações renomadas no mundo corporativo, por terem culturas únicas, têm apresentado respostas similares e/ou diferenciadas. Tais respostas, obviamente, representam posturas inovadoras, de respeito aos empregados e inspiradoras.

Se uma organização pode ter mais de uma cultura, ou seja, se a multiplicidade cultural numa mesma é possível, temos que a ênfase passa a ser no relacionamento entre as os níveis da estrutura hierárquica de poder da organização. O enfoque dado neste caso é percebido no relacionamento entre as divisões, departamentos, grupos, linhas de produção ou produto etc. Enquanto o item anterior da unicidade cultural se baseava na resposta que a organização dava, de forma geral, para as questões já postas, aqui a preocupação é identificar a linha de resposta que os membros da organização ou grupos fornecem a uma mesma pergunta.

Neste contexto da multiplicidade de culturas há mais de uma abordagem possível e uma delas é a da Teoria X e Y (McGregor). McGregor tratou das concepções sobre a natureza humana e sua motivação com o trabalho. Em linhas gerais, de um lado, esta teoria diz respeito à predisposição das pessoas em estarem motivadas para o trabalho e com perfil naturalmente colaborativo, Teorias e, de outro, a Teoria X, onde as pessoas evitam o trabalho, são preguiçosas e precisam ser controladas.

Em princípio, pode-se afirmar que a liderança de uma organização se afina bem com a Teoria Y, como expectativa desejável quanto aos colaboradores da empresa. Na Teoria Y se assume que as necessidades de ordem superior são dominantes em relação àquelas de ordem inferior. Os líderes determinam a missão, estratégia e a estrutura da organização, também determinam as normas culturais, os valores e as crenças. Aos membros pressupõe uma tendência natural e espontânea a se associarem às necessidades de ordem superior. Assim todos estes aspectos passariam a ser compartilhado pelos demais membro da organização.

Em contrapartida, a Teoria X assume que as necessidades de ordem inferior dominam os indivíduos. A linha de pensamento de ordem superior não é dominante e necessita se impor sobre as necessidades de ordem inferior. Neste sentido não há uma unicidade de cultura numa organização e isto reforma o pensamento daqueles que defendem a idéia de que o mais provável é que as organizações tenham mesmo múltiplas culturas. Estes

tendem a reconhecer as diferenças existentes entre os diversos grupos e indivíduos. Apesar de uma organização ter certos valores básicos que são endossados por todos, as estórias, incidentes, pessoas e problemas de cada divisão, departamento ou grupo de trabalho modelam culturas diferentes em cada situação. A seguir, o Quadro 2 apresenta sinteticamente as afirmativas que caracterizam os pressupostos das Teorias X e Y.

Quadro 2

Principais pressupostos das Teorias X e Y

<i>TEORIA X</i>	<i>TEORIA Y</i>
As pessoas são indolentes e preguiçosas	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão normal quanto brincar ou descansar
As pessoas evitam responsabilidades a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafio
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser motivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Reprodução de Freitas, Maria Ester de. “Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos.” Makron, Mc Graw-Hill, 1991, Tabela 5.2- Duas Concepções sobre a Natureza Humana, pag. 72.

Uma vez entendido que toda organização tem uma cultura não se pode deixar de abordar o processo de desenvolvimento e manutenção da cultura não apenas para a organização, mas também para um grupo. Schein (1928) entende “cultura como o aprendizado coletivo ou compartilhado, que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com as suas questões internas,”

Há diversos mecanismos que conduzem uma organização a um processo de mudança organizacional. A mudança pode ser decorrência natural no sentido da evolução espontânea, resultado do amadurecimento grupal/coletivo, pela absorção de pessoas chave que integraram ao grupo e com suas experiências moldaram uma nova cultura. Pode ser ainda, resultado de um agente interno, como por exemplo, um escândalo ou de um agente externo, como por exemplo, a necessidade de adaptação a uma evolução

tecnológica do processo. De caráter mais reestruturaste a mudança pode ser resultado de reorganizações, fusões, aquisições, substituição massiva de pessoas. Seja qual for o mecanismo o processo seguinte é de rearranjo cultural para adaptação ao novo ambiente que se formará, pois o anterior já não será o mesmo.

“Todo grupo enfrenta crises de sobrevivência no início, conduzindo-o a compartilhar a percepção da crise e desenvolver formas de lidar com ela, ou seja, os membros do grupo aprendem a superar o desconforto imediato e a evitar desconfortos futuros.” (Freitas, 1991)

Diferentemente do processo natural de mudança, há outros que são desejados, estimulados e planejados pela organização. Isto pode ser resultado de uma nova estratégia organizacional. Neste processo planejado os executivos podem levar em consideração etapas para adaptação do novo grupo e realizar tudo possível para controlar o processo, contudo há uma imprevisibilidade latente durante tudo o processo. Quando a mudança se dá em subgrupos da organização, deve-se compreender que dentro da organização há subculturas que emergem naturalmente de grupos internos dando-lhes identidade própria e diferenciando-os no contexto organizacional.

As incertezas que cercam o processo “são diretamente proporcionais à estabilidade dos membros do grupo, o tempo que eles tem convivido e a intensidade da aprendizagem coletiva que tem ocorrido. Se assim é, cultura não pode ser criada simplesmente por uma ação dos executivos ou decisões da cúpula.” (Freitas,1991)

3.4 A influência da mudança organizacional no ambiente de trabalho e no desempenho das equipes

Orientada pela busca de melhores resultados organizacionais, muitas vezes, as organizações não hesitam na implementação de ações que minimizem os desembolsos caracterizados como despesa operacional. Sem dúvida isto é positivo se otimizar os resultados. Em última instância o projeto de efficientização das atividades de gestão administrativa objetiva uma redução de despesa, mas o impacto no ambiente de trabalho é inevitável. Medir esta intensidade não é objetivo deste trabalho, mas captar a percepção dos empregados será possível.

Em nenhum momento a organização deseja menores resultados empresariais, mas a implementação do projeto da organização irá afetar as pessoas, seus locais de trabalho, suas famílias e relações sociais. Até que ponto a desconstrução e a formação de novos grupos de trabalho irá influenciar o desempenho dos processos é uma questão que está além das expectativas deste trabalho.

Relativa a cultura da organização, é interessante observar como ela irá contribuir para a implementação da efficientização das atividades administrativas. A organização já tem 57 anos de atividades no estado de Minas Gerais e sua história e cultura certamente tem um papel significativo neste processo. No início da década de 90 a organização possuía quase 20 mil empregados. Quase vinte anos depois este número é menos de 9,5 mil empregados, uma redução de 52,5%. Se por um lado a redução do quadro de pessoal é um compromisso explícito da organização junto a seus acionistas, por outro, entidades de classe, como os sindicatos, têm um compromisso oposto junto aos empregados. Este é outro aspecto que o trabalho irá tentar captar.

Assim, é a soma destes dos pontos apresentados que motivam a investigação proposta por este trabalho e põe em prova as teorias dos autores referenciados. Os resultados contribuirão para o aperfeiçoamento teórico e construção de novos referenciais a partir dos resultados deste trabalho.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta investigação. A seguir é esclarecida a abrangência da investigação, o universo, os critérios para definição e distribuição da amostra. Neste capítulo é explicado como os dados foram coletados e registrados, apresentado o modelo de referência criado para suportar a análise das entrevistas e, por fim, são listadas as hipóteses consideradas e que serão testadas em função do estudo.

4.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa que será realizada é do tipo pesquisa descritiva, desenvolvida através de entrevistas não estruturadas com os empregados. Conforme características próprias deste tipo de investigação, “ *a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. (...) Não tem como objetivo explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.* (Vergara, p.45, 1998). Dessa forma os resultados da investigação poderão contribuir para a organização entender melhor as conseqüências do processo de mudança para o ambiente de trabalho.

O método de entrevistas não estruturadas foi escolhido como forma de viabilizar a realização da pesquisa. Apesar do projeto de efficientização das atividades administrativas, que envolve centralização de atividades e pessoas, não ter caráter confidencial, o desdobramento das ações para sua implementação têm sido tratadas com bastante reserva. O projeto é polêmico sob o ponto de vista dos empregados, mesmo por parte de alguns gerentes e ainda por parte de entidades externas, como os sindicatos que representam os trabalhadores. Neste sentido, uma proposição de instrumento de coleta como questionários, que tornasse explícito os objetivos deste trabalho, poderia inviabilizar a realização do estudo. Por isso a entrevista não estruturada foi o método mais recomendado. Ainda assim, durante a realização das entrevistas, ocorreu um incidente, boato, onde o projeto de estudo foi entendido por parte dos empregados, como uma ação dissimulada por parte da empresa. No capítulo 5, análise das entrevistas, este incidente é relatado detalhadamente.

A pesquisa descritiva é ainda um estudo de caso realizado nas áreas administrativas da CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A, em empregados que prestam serviço para aproximadamente 6 mil empregados próprios e outras dezenas de fornecedores externos.

4.2 População e amostra

A população envolvida neste estudo consta na Tabela abaixo na coluna de nome “Pessoas afetadas”. São 327 pessoas, de 7 regiões do Estado distribuídas em 40 cidades (1 cidade na Macro Região Controle e Gestão e outras 40 cidades nas Macro Regiões Oeste e Leste), conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3

Distribuição de pessoas por Macro Região, Micro Região e quantitativo de cidades com empregados de gestão administrativa

MACRO REGIÃO	MICRO REGIÃO/SEDE	CIDADES/ÁREAS	EMPREGADOS AFETADOS
CENTRO	BH – BELO HORIZONTE	1	80
OESTE	OESTE/DIVINÓPOLIS	6	38
	NORTE/MONTES CLAROS	6	40
	TRIÂNGULO/UBERLÂNDIA	5	45
LESTE	LESTE/GOVERNADOR VALADARES	6	41
	MANTIQUEIRA/JUIZ DE FORA	8	39
	SUL/VARGINHA	8	44
TOTAL		40	327

Fonte: CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A, Documentos Internos da Gestão.

A primeira região é uma área denominada Centro e esta integralmente em Belo Horizonte. Os 80 empregados desta área trabalham em dez diferentes áreas. A ação de

centralização das atividades envolverá a formação de um novo grupo de trabalho. Assim, na situação anterior a mudança é representada por 80 pessoas distribuídas em 10 gerências, sob lideranças diferentes, ambientes de trabalho diferentes, espaços físicos diferentes e culturas diferentes.

As outras 6 regiões denominadas Oeste/Leste, estão distribuídas em 39 cidades e contemplam 247 pessoas.

Para definição do tamanho da amostra foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% ($Z = 1,96$), sendo considerada uma variabilidade amostral 5%. O valor da amostra foi obtido por intermédio da fórmula de Barnett (1991) e teve como resultado mínimo para os padrões estatísticos acima definidos um total de 63 respondentes para aplicação do instrumento de pesquisa.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left(\frac{d}{Z \frac{\alpha}{2}}\right)^2}$$

Fórmula de
BARNETT
(1991)

Em que,

N	=	Total Populacional
PQ	=	Variabilidade Populacional
d	=	Margem de Erro Amostral
α	=	Nível de Significância
$Z \alpha/2$	=	Valor da Tabela Normal Padrão (1,96)

Considerando então o universo de empregados envolvidos na ação de centralização de 327 empregados, distribuídos em 40 cidades, e ainda os parâmetros da fórmula de Barnett já apresentados, teremos uma amostra de 63,27. A coleta das entrevistas irá

considerar a distribuição proporcional dos empregados nas cidades onde os mesmos se encontram, conforme Quadro 4, a seguir:

Quadro 4

Distribuição da amostra por Cidade/Área

MACRO REGIÃO/ÁREA	MICRO REGIÃO/SEDE	CIDADES/ÁREAS	AMOSTRA
CENTRO (15)	BH – Belo Horizonte	10	15
OESTE (24)	Oeste/Divinópolis	6	7
	Norte/Montes Claros	6	8
	Triângulo/Uberlândia	5	9
LESTE (23)	Leste/Governador Valadares	6	8
	Mantiqueira/Juiz de Fora	8	7
	Sul/Varginha	8	8
TOTAL-(63)		49	63

Fonte: Elaborado pelo autor da monografia

4.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados se dará por meio de entrevistas não estruturadas, sem a identificação nominal do entrevistado que será substituída pela caracterização da macro-região, micro-região e cidade, quando da transcrição das notas. O entrevistado será convidado a expressar-se sobre o problema objeto de estudo desta monografia de forma espontânea e livre.

Ao pesquisador por sua vez caberá avaliar se o conteúdo exposto pelo entrevistado atenderá aos vários aspectos que se deseja conhecer durante a entrevista. As entrevistas serão realizadas de forma presencial ou por telefone e, segundo autorização do entrevistado, será gravada para posterior transcrição. A gravação é desejável uma vez

que, durante a entrevista, o pesquisador não irá evitar tomar notas como forma de deixar o entrevistado mais a vontade.

Se por um lado a gravação da entrevista deixa o pesquisador mais confortável para conduzir a entrevista, sem que este tenha que tomar notas, por outro pode causar receio ao entrevistado. Assim a falta de autorização pra gravação da entrevista é uma possibilidade que poderá ocorrer, caso o entrevistado sinta-se desconfortável em ser identificado por suas declarações. Dessa forma a gravação não será uma condição essencial, mas desejável de forma a permitir o pesquisador e entrevistado estarem a vontade durante o processo.

Por meio das entrevistas o pesquisador procurará efetuar a leitura do ambiente de trabalho e da cultura subjacente.

Freitas (1991) menciona que Schein cita alguns procedimentos que podem ser usados para decifrar a cultura:

“(...) inferir o conteúdo: através de falas, maneiras de fazer as coisas, sentimentos compartilhados pelos membros;

Atentar para as qualificações e status dos investigadores: pessoas expostas a diferentes culturas têm maior probabilidade de “ler” uma cultura, podendo observar contrastes. O “status” influencia quanto ao acesso às informações;

Estimar a força (strenth) da cultura: que proporção dos membros demonstram compartilhar manifestações culturais, como: atributos físicos, slogans, práticas, expressões de sentimento, etc.” (Freitas, 1991, p. 25)

Dessa forma, ainda que a entrevista seja não estruturada, o pesquisador ficará atento aos procedimentos que revelam a cultura da organização e, por ser parte do meio ambiente e da cultura que esta sendo estudada, fará uma leitura de aspectos que podem ser vistos por fora, também mencionados por Freitas (1991), referente ao trabalho de Deal & Kennedy (1967), e que consiste em estudar o ambiente físico, ler o que a organização fala de sua própria cultura, testar como organização cumprimenta os estranhos e observar como as pessoas usam o seu tempo.

Segundo o objetivo geral e objetivos específicos os entrevistados foram convidados a se expressarem sobre:

- a percepção a cerca do processo de implantação da centralização de pessoas e atividades administrativas para o ambiente de trabalho;
- a percepção do papel que a organização (líderes, supervisores e gerentes) tem desempenhado como elemento facilitador ou dificultador no processo de implantação da centralização;
- e outros pontos que eventualmente sentirem-se a vontade para comentar sobre a implantação do processo.

4.4 Coleta de dados

O pesquisador tem participado diretamente do processo de implantação do projeto de centralização das atividades administrativas na organização em estudo, CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A. Este fator foi um elemento facilitador para a realização das entrevistas que foram feitas por contato direto com os entrevistados ou por contato telefônico quando o primeiro não foi possível.

As entrevistas não estruturadas foram realizadas no período de 01-04-2009 a 31-06-2009. A realização das entrevistas foi feita diretamente pelo autor desta monografia com os entrevistados que se encontravam em seus respectivos ambientes de trabalho e cidades.

No total foram realizadas 65 entrevistas. Conforme estabelecido nos procedimentos metodológicos desta monografia, a investigação explorativa se deu por meio de entrevistas não estruturadas. Assim sendo a entrevista não apresentou um roteiro de perguntas, mas foi realizada de forma que entrevistados foram convidados a se expressarem a cerca dos objetivos desta monografia.

É importante ressaltar que a escolha desta metodologia mostrou-se conveniente uma vez que a implantação do projeto de centralização das atividades administrativas e equipes é ainda parcial.

O cronograma de implantação do projeto ainda não foi integralmente implementado. Para efeito de mensuração do grau de implementação do projeto, será utilizado a

indicação do percentual de empregados atingidos pela centralização até o mês de Jul/2009. Assim sendo o projeto encontra-se apenas com 24,5% dos empregados envolvidos. O projeto foi implementado apenas na Macro Região BH que corresponde a 80 empregados. A seguir, a Tabela 1 apresenta os percentuais de implantação do projeto:

Tabela 1
Percentual de implantação do projeto

MACRO REGIÃO	EMPREGADOS	IMPLANTAÇÃO	%
CENTRO	80	80	100%
OESTE	123	0	0%
LESTE	124	0	0%
:	327	80	24,5%

Fonte: Elaborado pelo autor da monografia

Nenhum dos entrevistados apresentou objeção quanto à gravação da entrevista, contudo apenas 25 foram gravadas uma vez que a viagem a cada uma das 40 cidades envolvidas no universo ou mesmo na amostragem inviabilizaria a consecução do estudo. A seguir, o Quadro 5 apresenta o número de entrevistas realizadas por região:

Quadro 5

Entrevistas Realizadas

MACRO REGIÃO/ÁREA	CIDADES/ÁREAS	AMOSTRA	ENTREVISTAS
CENTRO	10	15	16
OESTE	6	24	24
LESTE	6	23	24
TOTAL-	49	63	65

Fonte: Elaborado pelo autor da monografia

Considerando a amostra previamente estabelecida de 63 entrevistas esta quantidade atendeu plenamente a amostra definida conforme a Fórmula de Barnett.

4.5 Modelo de referência hipotético (teórico)

O modelo de referência a ser utilizado para avaliação das entrevistas realizadas baseia-se em 3 construtos que fazem parte dos elementos do ambiente de trabalho e clima organizacional já contextualizados por Katz e Kahn (1970) e Souza (1978) : leiaute, físico, comunicação e exercício da autoridade. Considerei ainda um quarto construto ao qual denominei elementos externos ao ambiente uma vez que este fatores também não podem ser desconsiderados.

Por meio das entrevistas o pesquisador procurará identificar a percepção dos entrevistados quanto aos elementos anteriormente descritos.

Quadro 6

Construtos do modelo de referência da pesquisa

ELEMENTOS	ABORDAGEM
Leiaute físico	Diz respeito à determinação de cada uma das seções, áreas ou gerências da empresa, assim bem como a disposição dos equipamentos, máquinas e mobiliário.
Comunicação	Diz respeito ao processo pelo qual, acima de tudo, os sujeitos constroem e reconstroem a organização em que trabalham. E isso requer da comunicação no ambiente de trabalho muito mais que simplesmente transmissão de mensagens, seja na reflexão como objeto de análise ou como atividade profissional. Comunicação interna é mais do que facilitar os relacionamentos entre os indivíduos para o alcance das metas organizacionais.
Exercício da Autoridade	Diz respeito àquela formal instituída pela organização, assim bem como ao reconhecimento da legitimação do poder e o seu exercício por parte dos subordinados.
Elementos Externos ao ambiente	Diz respeito à influência de eventuais fatores externos à iniciativas particulares da organização que possam vir a impactar cultura organizacional e ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor da monografia. Baseado em Souza (1978).

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

5.1 Considerações iniciais

Neste capítulo são apresentadas as análises das entrevistas realizadas onde foi considerado, conforme descrito por Freitas (1991), a maneira das pessoas em fazer as coisas e os sentimentos compartilhados pelos membros, como forma de decifrar a cultura subjacente da organização.

Cabe ressaltar ainda que pesou ainda nas análises a experiência do pesquisador na área em estudo uma vez que o mesmo trabalha na organização a mais de 16 anos, 3 anos diretamente no processo administrativo onde está ocorrendo a situação em estudo por esta monografia. Este aspecto produz um viés positivo, pois o pesquisador teve facilidade para realizar as entrevistas e acesso ainda a informações que a maioria dos entrevistados desconhece quanto a implantação do projeto.

As entrevistas foram registradas por meio de gravação ou realizadas por telefone com transcrição simultânea que o pesquisador pode depreender das falas relatadas levando em consideração inclusive a recorrência de aspectos e mostraram-se recorrentes em entrevistas distintas.

No Apêndice desta monografia encontram-se registradas as entrevistas mais relevantes que foram transcritas integralmente respeitando inclusive eventual informalidade na fala do entrevistado.

Com o processo de centralização das atividades administrativas ainda encontra-se em implantação, o assunto na empresa é extremamente sensível tanto para a alta administração quanto para os empregados afetados. Por este motivo houve um certo momento da realização das entrevistas onde o pesquisador foi indagado se sua motivação para realização da pesquisa não seria de fato uma iniciativa da própria organização. Este foi um momento muito delicado, pois alguns entrevistados temiam que a organização estivesse tencionando acelerar o processo de centralização de atividades e pessoas. A propagação de uma eventual onda de boato foi eminente, poderia ter comprometido a conclusão da pesquisa, mas as dúvidas que o empregado registrou por e-mail ao pesquisador foram esclarecidas e os boatos contidos. O registro deste e-mail com dúvidas do empregado consta do Apêndice A da monografia.

Um das constatações que serão apresentadas neste capítulo é a uma lacuna existe num dos elementos do modelo referencial que é no construto comunicação.

Foi identificado ainda que elementos externos á organização tem impactado na implementação do projeto de centralização, os quais serão abordados neste capítulo.

5.2 Apresentação analítica das entrevistas

Atribuir um peso adequado a cada um dos elementos que serão apresentados a seguir e sua respectiva dominância ou destaque entre os demais irá requerer um estudo descritivo posterior onde deverão ser testadas correlações destes elementos e sua significância. Dessa forma o que deve ser considerado a seguir são elementos que foram mencionados nas entrevistas e que, baseado no referencial teórico tratado nesta monografia, são recorrentes em ambientes de trabalho que estão sofrendo mudanças.

5.2.1 Saúde e bem estar e limitações pessoais

Tendo em vista a ameaça da mudança e a resistência natural a este processo, manifestações de desconforto, ansiedade e apreensão foram mencionados na grande maioria das entrevistas. Também se associa a este quadro o aumento do estresse, nervosismo e também casos de aumento do afastamento de trabalho, principalmente por aumento de pressão arterial e síndrome do pânico. O fator agravante é uma certa deficiência de comunicação que será mencionado posteriormente. Os entrevistados relatam que o processo não é claro e sentem-se perdidos.

Para alguns empregados à necessidade da empresa em efetuar a transferência é um elemento extremamente impeditivo para os mesmos. Muitos são casados, com filhos em idade escolar, pais em idade avançada com os quais tem responsabilidades com o cuidado. Além o mais a manutenção do emprego é importante e o empregado não foi preparado, não se preparou e por este motivo não consegue se enxergar fora da cidade onde, muitas das vezes, nasceu, cresceu, constitui família e história. Nestes casos a saúde emocional dos empregados tem sido muito afetada.

Alguns entrevistados demonstraram muita resistência em trabalhar em cidade de maior porte devido os problemas sociais que estas cidades apresentam como trânsito, segurança, maior custo de vida: alimentação, educação e de serviços domésticos. Para muitos a escolha da localização da atual moradia levou em consideração o local de

trabalho no qual exerce suas atividades já há muitos anos, sendo aquele imóvel o resultado de economias de toda uma vida.

Tanto para os entrevistados casados quanto os solteiros o impacto nas relações afetivas é grande. Para os casados, há impeditivos relativos aos cônjuges que terão problemas para, eventualmente, solicitar transferência de emprego ou conseguir novo emprego na cidade onde seu (a) parceiro (a) será transferido. Para os solteiros, houve o registro de situação onde o entrevistado teve que alterar seus planos pessoais e antecipar pedido de noivado.

5.2.2 Comunicação

O construto comunicação faz parte do modelo referencial e a este os entrevistados atribuíram a causa da incerteza que eles tem em relação ao futuro. Como há ausência de comunicação interna sobre o projeto a existência de boatos tem ganhado espaço aumento ainda mais a sensação de insegurança. O projeto de centralização das atividades administrativas encontra-se definido como tal desde outubro de 2007, mas sua divulgação, por questões estratégicas e internas, foi restrita ao corpo gerencial. Durante o ano de 2008 sua implementação era esperada, mas a mesma somente veio a se dar em janeiro de 2009.

Durante este período as informações do projeto foram transmitidas por meio da rede informal sob forma principalmente de boatos. Alguns entrevistados inclusive contataram o RH da empresa solicitando esclarecimentos sob forma de minimizar a ansiedade e neutralizar os boatos. Este registro encontra-se transcrito no Apêndice B.

Outro registro que confirma a deficiência de informação corporativa oficial sobre o processo foi um questionamento por parte de um empregado que se encontra transcrito no Apêndice A.

A falta de comunicação sobre quando o processo de centralização será concluído já levou a situações onde o empregado se antecipou ao projeto da empresa e decidiu pela venda de seu imóvel na cidade onde trabalha para poder comprar outro na cidade na qual seria transferido. Contudo, como o processo de centralização ainda não foi concluído, o empregado deseja reverter a negociação e aguardar um momento mais adequado para compra do imóvel para a cidade onde irá ser transferido.

5.2.3 Qualidade de Vida

Os empregados entrevistados mencionaram que temem pela perda da qualidade de vida e principalmente a manutenção do mesmo quando da mudança de cidade uma vez que para as eventuais não há compromisso contra-financeira.

Quanto ao aspecto social que diz respeito a família e círculo de amizades é outro fator que associa-se a qualidade de vida e para o qual não haveria contrapartida suficiente para neutralizar os danos.

Se por um lado há empregados que relacionam a mudança de cidade com perda da qualidade de vida, por outro, há outros que esperam uma eventual melhoria da mesma. As cidades onde os serviços serão centralizados são de maior porte, como melhores alternativas no campo da educação, saúde, lazer e oportunidade profissional.

Para alguns, inclusive, a oportunidade de movimentação de cidade de menor porte para outra de maior atende a um desejo particular. Esta opinião de que as cidades onde os serviços serão centralizados têm melhor infra-estrutura vida é compartilhada inclusive por parte daqueles que não gostaria de trocar de cidade. Como argumentos para tal, foi mencionado, por exemplo, empregados que no passado foram transferidos e não desejavam, mas que atualmente já se adaptaram e não desejam voltar para suas cidades de origem.

5.2.4 Otimização, padronização na execução das atividades e treinamento

Entrevistados que já estão em áreas onde o processo de centralização se iniciou relataram que, apesar de poucos meses implementação da centralização de atividades e o redenho do processo, já se pode perceber uma otimização no uso dos recursos e de mão de obra. Os entrevistados relataram que com o redenho de processo estão agora mais focados em suas atividades. Se antes realizavam várias tarefas e nem sempre podiam se aperfeiçoar e ganhar em produtividade, agora relatam que se sentem mais focados e realizam um mesmo serviço de forma mais eficiente e padronizada. Por outro lado, também foi relatado que há uma carência de treinamento e que nem todos os empregados têm domínio das novas tarefas. Mas ainda os empregados declararam ter confiança de esta é uma etapa da centralização que será vencida.

O relato dos empregados que já iniciaram o processo de centralização coincide com o daqueles onde a centralização ainda não se iniciou, pois foram colhidas falas onde os empregados relatam que, em muitos momentos, se sentem desempenhando muitas onde nem todas têm vínculo com a outra. Dessa forma, eles esperam com a centralização das atividades, ficaram mais focados e especializados em suas atividades.

5.2.5 Leiaute físico

O leiaute físico não foi relatado como sendo responsável por satisfação ou insatisfação para as áreas onde a centralização já foi iniciada. Mas foi registrada que há uma deficiência neste construto uma vez que a proposta do projeto ainda não foi alcançada, pois até a conclusão do relatório desta monografia, não havia um local onde a nova gerência pudesse reunir a grande maioria dos seus empregados.

5.2.6 Cultura organizacional

A leitura que o pesquisador pode apreender das entrevistas realizadas, inclusive por relatos diretos de alguns entrevistados é que a organização possui uma cultura paternalista, fortemente influenciada pela política de seu principal controlador, o governo do estado. No geral, a tradição da empresa demonstra um forte respeito aos empregados com relatos mínimos de desrespeito aos mesmos. Mesmo tendo sido apontado pelos empregados situação anterior de centralização de atividades, onde alguns empregados foram ‘forçados’ a se transferirem de cidade, esta não tem sido a postura da organização.

Devido a organização ser uma empresa de economia mista, há interesses conflitantes no que diz respeito à empresa atuar com o foco da iniciativa privada, a influência do mercado e seus concorrentes, e, ao mesmo tempo, se capaz de conciliar os interesses do seu principal controlador que é o governo do estado. Se pela exigência do mercado a empresa precisar reduzir custos, otimizar processos, se tornar mais competitiva e buscar melhores práticas. Pela importância da empresa para o governo do estado, já houve recomendação direta do governador que todas as transferências de empregados respeitem os interesses individuais e que sejam feitas com o menor impacto possível.

Este compromisso do governo do estado tem sido compartilhado pela Diretoria da organização com todos os empregados como forma de tranquilizá-los. Segundo a

recomendação da Diretoria, o projeto deverá primar pela centralização das atividades, mas não necessariamente dos empregados. Mas a realização de um, em certa medida, pode depender da necessidade de pessoal para execução das atividades centralizadas. E ainda que isto seja possível, os empregados entrevistados não conseguem se posicionar na organização e em seus locais de trabalho se suas atividades forem centralizadas, pois, em muitas das vezes, não há no local outras atividades onde os empregados poderiam ser enquadrados.

5.2.7 Elementos externos ao ambiente

O projeto de centralização das atividades administrativas com o foco na otimização do processo e redução de custos não se limita a este processo, sendo parte de um projeto maior da organização na busca da eficiência operacional. Os processos de centralização de atividades envolvem outros processos da empresa que atende a 774 dos 853 municípios de Minas Gerais, perfazendo mais de 6 milhões de consumidores. Logo decisões de interesse particular da organização podem também ser de interesse da sociedade. Por esta razão, durante o ano de 2008 foram realizadas Audiências Públicas nas Câmaras Municipais dos principais municípios envolvidos para a discussão dos processos de centralização de atividades da CEMIG.

Anualmente, em outubro de cada ano, a empresa celebra a renovação do de um Acordo Coletivo de Trabalho de todos os empregados nos quais são discutidas as condições de salariais e de trabalho. Ciente das intenções de implementação de centralização em diversos processos, os Sindicatos inseriram o Acordo Coletivo de Trabalho cláusula que garante aos empregados o compromisso da empresa de *“na hipótese de centralização de atividades, a CEMIG buscará alternativas para a manutenção dos empregados em seu local de trabalho, garantindo o treinamento necessário, se for o caso, para sua adaptação à nova função.* (Cláusula 36ª, Parágrafo 3º, Acordo Coletivo de Trabalho CEMIG 2008/2009).

5.2.8 Exercício da autoridade

Os entrevistados relataram que não percebem que os líderes formais da organização tem sido capazes de responderem aos anseios dos empregados quanto a informações a cerca do processo de implementação da centralização administrativa. Nas áreas onde o

processo já foi iniciado os entrevistados relataram haver um “vácuo gerencial” e não sabem a quem reportar.

Em Jun/2009, a organização sofreu uma reestruturação que esta alinhada aos objetivos de eficiência operacional e otimização das atividades. A reestruturação encontra-se num estágio intermediário onde a designação de função dos líderes ocorreu, mas a vinculação das pessoas imediatamente subordinadas não foi definida. Com esta reestruturação o projeto de centralização de atividades administrativas realiza um avanço com a vinculação das pessoas que exercem estas atividades a uma mesma gerência, mas a revisão dos processos e definição de quais atividades passam a ser realizadas de forma efetivamente centralizada ficou para um segundo momento

5.3 Avaliação do modelo de referência

O pesquisador pode corroborar a presença e existência dos construtos do modelo de referência na organização sejam eles leiaute físico, comunicação, exercício da autoridade e elementos externos ao ambiente. Foram ainda identificados outros elementos que se podem somar a um estudo futuro e que permita o estabelecimento de correlações e relevâncias. De toda forma, em nenhum momento o modelo procurou relacionar conjunto de construtos que explicassem todo o processo pelo qual a organização está passando.

5.4 Algumas constatações relevantes ou pressupostos

A análise das entrevistas permitiu constatar que a organização não realiza transferências de empregados contra a vontade dos mesmos. Os empregados entrevistados relataram que a Diretoria da empresa assumiu o compromisso de centralizar as atividades e respeitar o interesse individual dos empregados que não desejarem ser transferidos.

Além disso, também foi identificada cláusula do Acordo Coletivo de Trabalho, onde a empresa buscará alternativas para a manutenção dos empregados em seus respectivos locais de trabalho, em caso de centralização.

Em que pese a desconfiança dos empregados quanto ao eventual descumprimento do compromisso, do acordo, e ainda situação anterior de centralização de outra atividade da empresa, não foi observada nenhuma transferência de empregado contra a vontade do mesmo.

Outra constatação significativa foi que os empregados percebem que a organização não possui um sistema de comunicação eficaz para implantação do projeto. As entrevistas revelaram uma oportunidade de melhoria no processo de comunicação dos projetos da empresa. Percebe-se que, devido ao caráter sensível e polêmico que envolve o processo de centralização, a organização evitou tratar o tema de forma clara e transparente. Contudo isto não foi suficiente para manter o sigilo do projeto. Assim a ausência de comunicação eficaz somente contribuiu para o crescimento de boatos, aumento do nível de ansiedade nas equipes e piora do clima organizacional nos ambientes de trabalho.

Finalmente, com relação ao pressuposto de que com a implantação do projeto haverá efficientização das atividades administrativas, observou-se que nas entrevistas realizadas foram encontrados depoimentos que podem confirmar o pressuposto. Se por um lado, alguns empregados acreditam e já tem colhido resultados do início da implementação do projeto de centralização, por outro, há outros empregados que não acreditam que o projeto trará efetivos resultados. Como o método de pesquisa definido foi por meio de entrevista não estruturada, nem todos os entrevistados mencionaram este aspecto o que impede neste momento qualquer análise numérica de percentual.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, são apresentadas as conclusões da investigação exploratória conduzida por meio das entrevistas não estruturadas, as limitações e recomendações do estudo.

6.1 Limitações da Pesquisa

O processo investigação exploratória revelou a presença de muitos elementos significativos que se encontram inseridos na cultura e no ambiente de trabalho da organização, mas não foi capaz de estabelecer o grau de relevância de cada um destes ou sua significância, pois a metodologia escolhida não possibilita tais análises.

Como o processo de implantação da centralização das atividades administrativas atingiu apenas 24,5% dos empregados envolvidos até o encerramento desta pesquisa, não há garantia de que as análises possam ser extensíveis à integridade da implantação do projeto. Da mesma forma a análise das hipóteses poderia sofrer mudanças com o projeto 100% implementado.

6.2 Recomendações

Tendo em vista a análise das entrevistas e o confronto com o referencial teórico aqui apresentando são duas as medidas recomendadas para a organização. Uma delas apóiam-se em fragilidades identificadas pelos entrevistados, estão presentes no modelo de referencia e dizem respeito aos construtos comunicação e exercício da autoridade. A segunda medida recomendada diz respeito à continuidade do estudo logo após a implementação integral do projeto:

- a) Comunicação e exercício da autoridade: cabe a organização aumentar suas ações de comunicação com os empregados de forma a minimizar a rede de boatos que somente tem prejudicado a qualidade de vida e os aspectos de saúde e bem estar. A ausência de comunicação dá lugar a teorias falaciosas e não garante o sigilo das ações estratégicas da organização. Através dos líderes da organização seria possível disseminar as informações sem que para tal fosse necessário comunicações documentas que pudessem ser utilizadas por partes interessadas externas a organização;

- b) Continuidade do estudo: recomenda-se que a organização utilize a análise das entrevistas como diagnóstico para a implementação integral do projeto, corrigindo eventuais desvios de rumo. E ainda que os resultados sejam ponto de partida dar continuidade estudo de forma a abrangem mais variáveis por meio de um estudo descritivo e estatístico.

Finalmente, espera-se que este estudo seja uma amostra do processo de implantação da centralização de atividades para a organização, uma vez que esta medida não se limita a estas atividades. Acima dos medos e receios, os empregados têm confiança no passado da organização, mas enxerga com desconfiança os rumos futuros pelas lacunas de informação e incertezas na condução dos projetos. Cabe a organização manter o que ela sempre teve junto aos seus empregados: a energia vital para a busca e obtenção dos melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Betânia Tanure de. e Prates, Marco Aurélio Spyer. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo. Atlas, 1996.
- CEMIG, Relatório de Anual 2009. Belo Horizonte, por ela mesma, 2009
- CEMIG, Acordo Coletivo de Trabalho 2008/2009. Disponível em: <<http://www.sindieletromg.org.br/campanha/ACT%202008-2009.pdf>>. Acesso em 15 abr, 2009.
- CONSTANTINO, Andréia Martelozzo. A Comunicação Interna estratégica. Disponível em:<<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/comunicacoes/comunica2.asp>>. Acesso em: 12 jun. 2009.
- FREITAS, Maria Ester de, Cultura Organizacional: formação e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991
- FLEURY, Maria Tereza Leme. e ... (et AL). Cultura e poder nas organizações. São Paulo. Atlas, 1996.
- GREAT, QUALQUER EMPRESA PODE SER TORNAR UM GREAT PLACE TO WORK. Disponível : <<http://www.greatplacetowork.com.br/gptw/index.php>>. Citado em 31 de Março de 2009.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.
- REBECHI, Cláudia Nociolini. A comunicação no ambiente de trabalho: reflexões sobre campo da comunicação organizacional no Brasil (1980-2006). São Paulo. Artigo apresentado no XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2007.
- SCHEI, Edgar H. A Psicologia na Organização: Lisboa: Livraria Clássica Editora, 1928.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Clima e Cultura Organizacional: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blücher; Porto Alegre, 1978

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro. Qualitymarck, 1993.

VERGARA, Silvia Constant. Projetos e Pesquisas em Administração. São Paulo: Atlas 1998.

WEIL, Pierre. Organizações e tecnologia para o Terceiro Milênio: a nova cultura organizacional holística. Rio de Janeiro. Record: Rosa dos Tempos, 1997 (5 edição)

APÊNDICES

Relação de Apêndices

APÊNDICE A – E-mail de empregado ao entrevistador pedindo informações sobre o projeto de centralização das atividades de gestão e pessoas – Jun/2009	48
APÊNDICE B – Questionamento de empregado ao RH da empresa sobre o processo de centralização das atividades administrativas feito em Jun/2008	49
APÊNDICE C – Transcrição de Entrevista Gravada 1	50
APÊNDICE D – Transcrição de Entrevista Gravada 2	52
APÊNDICE E – Transcrição de Entrevista Gravada 3	55
APÊNDICE F – Transcrição de Entrevista por Telefone 1	56
APÊNDICE G – Transcrição de Entrevista por Telefone 2	57
APÊNDICE H – Transcrição de Entrevista por Telefone 3	58
APÊNDICE I – Transcrição de Entrevista por Telefone 4	59
APÊNDICE J – Transcrição de Entrevista por Telefone 5	60
APÊNDICE K – Transcrição de Entrevista por Telefone 6	61

APÊNDICE A – E-mail de empregado ao entrevistador pedindo informações sobre o projeto de centralização das atividades de gestão e pessoas – Jun/2009.

Ontem nós da gestão de Passos ficamos ouvindo sua conversa com (nome do empregado). Estamos todos muito assustados com sua conversa com ele. Você deixou claro pra ele que a possibilidade de centralização física em BH é muito grande.

Até então, o que ouvimos do Superintendente e Diretor é tudo contrário a isto. Haveria sim a centralização de atividades em BH, porém sem centralização física de pessoas. Isto ocorreria através de mobilidade de pessoal, programa de desligamento e aposentadoria. A Cemig sempre primou pela satisfação de seu quadro de empregado e não seria racional agir assim.

Claro que a empresa tem que se adequar à empresa de referência e para isto tem que diminuir o seu quadro de pessoal. Porém, o que tivemos até agora como informação, seria a diminuição da folha através dos mecanismos que citei acima.

Conforme o (nome do empregado) lhe falou, já tivemos exemplos claros na centralização há alguns anos atrás da área comercial em Divinópolis. Você imagina que Divinópolis é uma cidade do interior e mesmo assim tivemos exemplos de colegas que caíram no mundo do alcoolismo e droga. Nós somos testemunhas destes acontecimentos porque estávamos perto dele, para você sentir o drama seria interessante você ouvir o depoimento deles.

Transferência física para BH demanda muito dispêndio de recursos de nossa parte, porque temos imóveis, temos negócios, famílias, escolas, etc. e é do seu conhecimento que nosso salário não comporta uma vida em BH.

Afinal, você confirma a informação passada ontem, sobre centralização física de pessoas?

Um abraço.

Apêndice B – Questionamento de empregado ao RH da empresa sobre o processo de centralização das atividades administrativas feito em Jun/2008

Fiquei em dúvida se deveria me dirigir ao RH para atenuar o sentimento de inquietação que o momento nos oferece.

Estamos sendo bombardeados novamente por novos rumores, boatos gerais, especulações diversas, balões de ensaio e "radio peão" sobre a nova reestruturação da nossa empresa. Falam de novo em centralização, em terceirização dos serviços administrativos, que os serviços administrativos vão migrar, acabar, infernizam a ponto de interferir no nosso humor, na qualidade do nosso trabalho... é um Deus nos acuda.

Isso nos deixa muito intranqüilos, a apreensão é muito grande, principalmente porque sabemos dos resultados infelizes, nefastos, inconseqüentes, danosos e contraproducente conseguidos em versões anteriores. Nós empregados e considerados o maior patrimônio, a energia da Cemig, fomos humilhados, vilipendiados, não considerados, não ouvidos, aí os muitos amigos holocaustizados pela vil ação ficaram feridos moral e fisicamente, veio a tristeza da separação de famílias, as doenças, o estresse o caos mesmo.

Qual a verdade? Seremos ouvidos dessa vez? Por favor, peço, em nome de todos da categoria administrativa e de toda a "FAMÍLIA CEMIG" ponderarem nas decisões que impactem tão negativamete/destrutivamente nas nossas vidas.

Muito grato, aguardo retorno.

Apêndice C – Transcrição de Entrevista Gravada 1

Cidade Origem	Belo Horizonte	Cidade Destino	Belo Horizonte
Estágio de implantação da centralização		Iniciado	
Sexo/Idade	Feminino/ 42 anos	Tipo Registro	Gravação

Para mim não afetou muito, porque continuei no mesmo local e fazendo a mesma atividade. No momento que antecedeu a implantação da centralização houve um sentimento de insegurança, ansiedade e medo. A tensão marcou as pessoas. Elas preferiam trocar de atividade a ter que sair dos seus locais de trabalho.

Muitos colegas moram próximo ao local de trabalho. De fato a decisão, a escolha do imóvel passou por privilegiar a proximidade com o local de trabalho, por isso, ter que sair para outra região da cidade não é interessante. Meus sentimentos são de expectativa, ansiedade e insegurança.

Tanto eu quanto meus colegas ficamos a nos perguntar porque implementar este projeto. Pergunto-me, onde irão ocorrer os ganhos se ninguém será dispensado? Isto não vai dar em nada. Minha impressão é de que isso tem mais a intenção de promover alguém do que de fato gerar melhoria.

Os gerentes também não queriam ceder seus empregados para formar as novas equipes. No momento passamos a nos reportar a uma nova gerência, mas as pessoas continuam descentralizadas, porque não há ainda um local onde todos possam trabalhar juntos.

Quanto ao novo ambiente de trabalho julgo como bom. As pessoas estão satisfeitas, apesar do aumento do volume de trabalho. Devido a impossibilidade de todos estarem num mesmo local físico, fica difícil a interação com o resto da nova gerência da qual faço parte. Meu grupo tem apenas 6 pessoas e o restante é de aproximadamente 74 pessoas as quais estão também subdividas em grupos menores por falta de espaço. Eu sei que meu supervisor preferiria que nos juntássemos ao resto do grupo quando houver espaço disponível, mas nós não queremos ir.

O ganho que eu já pude perceber é da racionalização de recursos e padronização na execução das atividades. Todo mundo agora fala a mesma linguagem. Ganhamos em tempo e recursos. Já a comunicação foi muito falha neste processo. Ninguém falou para a gente como as coisas iriam acontecer, se os empregados seria ouvidos, ou o que os empregados gostariam de fazer segundo o perfil de cada um. Ficamos sabendo da mudança através do contra-cheque já indicando nossa vinculação ao novo órgão. Sabíamos que iria acontecer, mas não quando. Muitos ficaram sabendo da mudança

andando pelo corredor, no cafezinho e da boca de outros colegas. Quando as informações começaram a chegar vieram desencontradas e uma informação nova contradizia a anterior. Esta dificuldade ainda existe, mas acho que deve ser passageiro, até acertar tudo.

Apêndice D – Transcrição de Entrevista Gravada 2

Cidade Origem	Juiz de Fora	Cidade Destino	Belo Horizonte
Estágio de implantação da centralização		Iniciado	
Sexo/Idade	Masculino/ 40 anos	Tipo Registro	Gravação

Inicialmente é importante destacar que a empresa traçou objetivos muito claros para sua política mercadológica. O objetivo principal da CEMIG é o crescimento, até por uma necessidade de sobrevivência no mercado brasileiro. Diante disso ela tem que mudar a postura que é muito arraigada, de traços ainda muito políticos que, de certa forma, bloqueia este desenvolvimento que ela quer implementar.

O que acontece é que a cultura das pessoas, a cultura interna, vinha neste ritmo de um tradicionalismo muito forte e as pessoas, a grande maioria, ainda não estava preparada para o movimento que a CEMIG vem implementando. O que nós verificamos nesta atual movimentação de pessoas é que a empresa continua fiel a seus princípios, iniciativas e projetos e os empregados sustentam toda esta atividade e conseguem sustentar o ritmo. Eu tenho verificado que as pessoas não se prepararam para isso, não acreditaram que iria acontecer. Que isso seria factível num curto espaço de tempo. Agora os movimentos de centralização estão presentes, mas do que nunca, num ritmo bem acelerado e estão sendo institucionalizados de acordo com um cronograma que a empresa traçou e, em contra partida, as pessoas foram surpreendidas. O reflexo é muito claro. Em alguns lugares as pessoas tiveram a saúde abalada. Pessoas que já eram hipertensas e tinham algum tipo de fragilidade, aceleraram este processo de debilitação pessoal. Estas pessoas precisaram aumentar a dose de seus medicamentos para controle da pressão arterial.

Muito particularmente, até pela visão crítica, o nível de esclarecimento que a gente buscou alcançar, eu entendo que isso é um processo natural para o qual eu já venho me preparando pelo menos nos últimos 5 anos. Então eu recebo este processo de centralização com um impacto menor. Eu saí de Juiz de Fora e vim para Belo Horizonte por um processo espontâneo, mas vislumbrando que a centralização poderia transformar o mesmo em algo obrigatório. Para isso tive que deixar para traz esposa e filhos. Minha esposa também trabalha na empresa e o que ela me relata é que as pessoas estão muito tensas temendo que o que aconteceu com ela e comigo venha a acontecer com eles também. Eu não tive opção de escolha, mas surgiu uma oportunidade que acabei

aproveitando (*O entrevistado ocupava cargo de nível médio e participou de um concurso interno onde foi aprovado para cargo de nível superior a ser exercido em BH*).

Aí a gente verifica que nesta condição eu tive um reflexo negativo na minha esposa, meus filhos, na minha casa, na minha vida pessoal. Mas são coisas que eu já havia antevisto e que era inevitável. Hoje sofro diretamente a distância da minha esposa. Moro durante a semana em BH, dividindo um apartamento com outro colega que esta em condição semelhante, e retorno todos os finais de semana para meu convívio familiar e social. Tenho amigos de meio de semana e a vida social do fim de semana. É uma mudança muito forte na vida da gente. Fico imaginando outros colegas que não se prepararam para este momento e que não tem condição econômica, cultura e emocional para se descolar de sua cidade para BH.

Sobre qualidade de vida, é um outro aspecto que eu acho muito sério nesta centralização. As pessoas que estão no interior, se estabeleceram, criaram e desenvolveram um padrão de vida que dificilmente conseguiram manter se tiverem de mudar para um cidade de maior porte. Estas transferências não vão acontecer, a não ser criando traumas, criando problemas de ordem social e de ordem moral para as pessoas. Então eu verifico que uma coisa é querer manter seu emprego, outra coisa é você abrir mão de seu perfil social, de sua qualidade de vida e tudo mais sem nenhuma contrapartida da empresa. E estas coisas não andam 'pare e passo'. Sempre uma coisa vai estar interferindo na outra diretamente.

Sobre a condução do processo eu acredito que a empresa, por ter uma cultura paternalista e tradicional, tem buscado alternativas que viabilizem isso com o menor trauma. Então não é uma questão de saber lidar com isso, mas de ter que lidar com isso e ter que desenvolver alternativas para que isso ocorra da forma mais tranqüila. Acho isso difícil, acho isso um jogo de xadrez. Não é uma situação que vai se resolver para todos da mesma forma, pois são pessoas confrontando com a instituição, com filosofia empresarial, organizacional.

Eu verifico algumas situações de respeito e outras, infelizmente, num outro extremo em situações que não tem solução. Aí se parte para a implementação a qualquer custo. Mas para a grande maioria das situações esta se buscando solução e existe um compromisso interno na CEMIG de seguir uma orientação do governador do estado de não causar impacto desnecessário e buscar o menor desconforto possível para os empregados. Mas eu não vejo como isto pode ser, porque a empresa tem metas a cumprir, tem prazos e é

uma exigência de mercado. Conciliar todos estes interesses será um grande desafio para a organização.

Apêndice E – Transcrição de Entrevista Gravada 3

Cidade Origem	Belo Horizonte	Cidade Destino	Belo Horizonte
Estágio de implantação da centralização		Iniciado	
Sexo/Idade/	Masculino/ 31 anos	Tipo Registro	Gravação

Este processo é muito relativo e envolve muito o pessoal da gente. Por que? A gente não sabe ainda o que vai acontecer. Uma vez que a empresa vai centralizar da o medo. Centralizar, quer dizer centralizar todo o serviço que é feito em área separada em um único local. O vai acontecer. Vai sobrar pessoas. Claro que a empresa não visa a demissão de pessoas, mas se fosse uma empresa lá fora talvez a visão fosse diferente dispensando os empregados não necessários. Isto é que gera o medo na gente.

Por outro lado pode ser bom. Por que? O conhecimento que você tem trabalhando numa área diferente da minha pode não ser o mesmo. Pode ser que o seu serviço seja feita de uma forma facilitadora e o meu de uma forma mais complicadora. Se juntar o meu conhecimento com o seu ele pode ser feito de uma forma melhor levando a um ganho no processo.

E também essa centralização pode vir a melhorar. Eu como técnico administrativo separado sozinho minha carreira não tem valor, mas às vezes num grupo de trabalho grande pode ser mais valorizado.

Eu acredito que o primeiro impacto é de não haver melhoria, mas depois de que se junta a equipe a tendência é melhorar o trabalho e as perspectivas profissionais.

O novo ambiente de trabalho é a princípio não é muito agradável, pois não se conhece as pessoas e se acostuma e fica mais fácil. Por enquanto ta tudo muito perdido tanto para os empregado quanto para os supervisores, porque esta tudo começando. A idéia foi na cabeça, no papel, mas não ficou dividido o papel de cada um, mas a tendência é melhorar e fluir. É isso que eu espero.

Apêndice F – Transcrição de Entrevista por Telefone 1

Cidade Origem	Pouso Alegre	Cidade Destino	Belo Horizonte ou Varginha
Estágio de implantação da centralização		Não iniciado	
Sexo/Idade/	Masculino/ 50 anos	Tipo Registro	Por Telefone

Sinto-me vendido em relação às mudanças da CEMIG. Inicialmente era apenas a centralização, mas agora fomos surpreendidos por uma reestruturação e não sei mais como será nosso futuro.

O sistema de informações da empresa que informa a vinculação de cada empregado a seus respectivos órgãos sinaliza que os empregados foram transferidos de órgãos, mas nenhuma comunicação foi efetuada aos mesmos. O gerente do órgão ao qual estou vinculado não reconhece ter responsabilidade sobre a área de gestão.

Estou apreensivo quanto às mudanças. Receio problemas com a minha família, meus filhos e pais idosos que moram na mesma cidade que eu, aos quais dou apoio e cuidado. Não tenho condições financeiras para deixar a cidade onde moro e mudar para outra de maior porte. Meu salário é incompatível com o custo de vida de Varginha e principalmente Belo Horizonte.

Estou mantendo minha rotina de trabalho, pois a empresa não me deu nenhuma nova diretriz, nenhum novo rumo.

O Diretor da empresa esteve aqui em nossa cidade e uma de suas declarações tem me tranquilizado. “Nenhum empregado será obrigado a se transferir de cidade se assim não o desejar, pois isto não condiz com a cultura da empresa e não é nossa diretriz.”

Sinto um clima de incerteza e ansiedade. Tem noites que perco o sono.

Tenho colegas de trabalho que estão tendo problemas de saúde, aumentou o número de afastamentos por pressão alta e outras causas como estresse.

Apêndice G – Transcrição de Entrevista por Telefone 2

Cidade Origem	Montes Claros	Cidade Destino	Belo Horizonte
Estágio de implantação da centralização		Não iniciado	
Sexo/Idade/	Masculino/ 53 anos	Tipo Registro	Por Telefone

Meu caso, moro sozinho, sou separado e tenho família em BH. Estou trabalhando ainda, mas sou aposentado e estarei saindo da empresa ainda este ano.

Por outro lado há meus outros colegas de trabalho que são pessoas de raízes na região. Tem atualmente o conforto de morarem próximo do trabalho e não desejam mudar isto, principalmente para BH. Sem apoio financeiro fica muito difícil. Cidade grande tem problemas de trânsito e os serviços são muito mais caros como educação para os filhos e até contratação de serviços domésticos.

Tenho percebido um aumento do nível de estresse, ansiedade e nervosismo das pessoas.

Percebo uma indefinição por parte da empresa sobre o processo. Não é claro quando o processo vai efetivamente acontecer. Nesta expectativa de que haverá a centralização de atividades e empregados serão transferidos há muitos que já se anteciparam a este movimento seja vendo sua casa para poder mudar ou se transferindo de cidade antes da empresa tomar a decisão passando assim a morar de aluguel e tendo sua casa própria ainda no seu local de origem. Isto é ruim porque nestes casos muitos ficam longe de suas famílias durante a semana e retornam apenas na sexta-feira à tarde quando isto é possível.

Já foi dito também que o serviço será centralizado, mas as pessoas não serão obrigadas. E neste caso como ficam os empregados que desempenhavam a atividade nestes locais? Como serão adaptados para outras atividades aqueles que não tem perfil para outras atividades e estavam na gestão por motivo de readaptação profissional?

Apêndice H – Transcrição de Entrevista por Telefone 3

Cidade Origem	Paracatu	Cidade Destino	Montes Claros
Estágio de implantação da centralização		Não iniciado	
Sexo/Idade/	Masculino/ 49 anos	Tipo Registro	Por Telefone

O momento é de muita ansiedade

Estou na expectativa da implantação da centralização que sei que irá acontecer, mas que a cada dia fica mais incerta.

Tenho esposa, filhos e mãe que dependem de mim e não posso sair de Paracatu. Minha esposa trabalha na prefeitura da cidade e minha mãe é doente e idosa.

Em 2003, quando ocorreu a centralização de uma outra atividade na qual eu trabalhava, para evitar mudança de cidade decidi por trabalhar na gestão administrativa. Agora a ameaça de centralização recai sobre a gestão e, se necessário for, troco de atividade mais uma vez para não ter que sair daqui.

Apêndice I – Transcrição de Entrevista por Telefone 4

Cidade Origem	Paracatu	Cidade Destino	Montes Claros ou Belo Horizonte
Estágio de implantação da centralização		Não iniciado	
Sexo/Idade/	Masculino/ 27 anos	Tipo Registro	Por Telefone

Este processo de mudança tem se mostrado para mim uma oportunidade de crescimento.

Não sou de Paracatu e entrei para a Cemig a menos de 4 anos. Estou em Paracatu porque a vaga disponível na admissão estava aqui. Sou solteiro e meu objetivo é voltar para Belo Horizonte assim que possível. Vindo para Paracatu tive que interromper meu curso superior para continuar posteriormente.

Meus outros colegas de trabalho também querem voltar para as cidades de onde vieram.

A cidade de Paracatu não dispõe de muitas opções de divertimento, entretenimento e educação

Apêndice J – Transcrição de Entrevista por Telefone 5

Cidade Origem	Uberaba	Cidade Destino	Uberlândia ou Belo Horizonte
Estágio de implantação da centralização		Não iniciado	
Sexo/Idade/	Feminino/ 48 anos	Tipo Registro	Por Telefone

Aqui todos estão muito apreensivos porque ninguém deseja sair da cidade de Uberaba e ir para Uberlândia. Outros estão em Araxá e Frutal e não desejam sair de lá.

Por outro lado eu acho que é oportunidade para crescimento profissional, fico incerta no que eu realmente quero, pois depende de meu filho que prestará vestibular neste final de ano e poderia até ir para Uberlândia. Neste caso eu até iria querer ir.

A centralização das atividades administrativas irá promover ainda maior especialização na execução das tarefas. A impressão que tenho é que muita das vezes a mesma coisa é feita de formas diferentes e despadronizada. Eu mesmo não tenho foco numa atividade específica e às vezes faço de tudo um pouco. Às vezes as atividades de gestão concorrem com outras.

Apêndice K – Transcrição de Entrevista por Telefone 6

Cidade Origem	Passos	Cidade Destino	Divinópolis ou Belo Horizonte
Estágio de implantação da centralização		Não iniciado	
Sexo/Idade/	Feminino/ 45 anos	Tipo Registro	Por Telefone

São freqüentes os relatos de colegas de trabalho com aumento de problemas de saúde desde que se iniciou o projeto de centralização das atividades de gestão da empresa. Também posso adicionar aumento do absenteísmo.

A alguns anos atrás, quando a empresa fez uma centralização onde não olhou o interesse dos empregados em serem transferidos, muitos dos que foram contra sua vontade desenvolveram problemas de saúde como úlcera, alcoolismo e até uso de entorpecentes. Isto gera desestruturação familiar.

Meu salário é incompatível com o padrão de vida numa cidade de maior porte do que Passos. Não conseguiria manter meu padrão de vida em Belo Horizonte.

Não desejo sair da minha cidade, mas sendo a única alternativa aceitaria em fazê-lo. Eu e outros colegas daqui da minha cidade já efetuamos um levantamento prévio considerando que teríamos que nos mudar para Belo Horizonte, compartilhar uma casa alugada e sempre voltar para nossas casas nos finais de semana. O emprego é importante para nós.

Percebo também que o Sindicato teve um papel importante. Como a atividade de centralização de atividades não se restringe à área administrativa e abrange outros processos o Sindicato tem levando o assunto para se discutido em Audiências Públicas nas Câmaras Municipais das cidades envolvidas. Isto preocupa a empresa que preferiria não ter este assunto tratado publicamente.

No último acordo coletivo dos empregado da empresa (Nov/2008) o sindicato conseguiu a inserção de uma cláusula que dá tranquilidade aos empregados. Nesta cláusula a empresa assume o compromisso de considerar a possibilidade de readequação dos empregados na mesma cidade onde desempenham suas atividades para dos casos onde houver centralização.