

MUDANÇA DE GESTÃO NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: A MOTIVAÇÃO EM FURNAS

Carlos Massaru MIDORIKAVA*

- Resumo: Os resultados de uma pesquisa sobre a motivação dos eletricitários da Usina Hidrelétrica de Marimbondo, localizada no município de Fronteira-MG, pertencente a Furnas, trazem revelações importantes para o modelo de gestão técnico-administrativa, em um ambiente em que a cisão e a privatização influenciam toda a empresa.
- Palavras-chave: modelo de gestão; motivação; privatização; salário.

O Problema

O Setor Elétrico Brasileiro, objeto deste trabalho, tem um papel de extrema importância no desenvolvimento econômico do país. As grandes distâncias e as diferenças regionais repercutem, sobremaneira, no estabelecimento de qualquer política energética. Por um lado, há grandes concentrações populacionais com alto poder econômico nas regiões Sul e Sudeste, semelhantes a países europeus e, por outro lado, há as regiões Norte e Nordeste, onde as carências são muito grandes, exceto talvez nas regiões litorâneas, onde indústrias, como a do turismo, são bastante promissoras. Essa constatação tornou o Brasil, cujo Sistema Elétrico é eminentemente de base hidráulica, um dos únicos países no mundo com essas características. A história demonstra que o Estado teve de intervir no mercado, na década de 1960, por falta de investimentos do setor privado e a maioria das usinas, hoje, construídas com dinheiro

* Discente do Programa de Mestrado em Administração - FACEF

público, está amortizada, ou seja, as dívidas referentes aos investimentos contraídos já foram pagas.

Seguindo a política neoliberal do governo, a privatização de empresas públicas é assunto constante na grande imprensa e pode ser mais um instrumento da política fiscal ou, simplesmente, uma plataforma política. Assim, empresas públicas rentáveis, com baixo índice de endividamento, com recursos humanos enxutos e atuando em uma área estratégica (utilização da água), não estariam merecendo tratamento mais cuidadoso, a longo prazo, pois existem apenas 0,007% de água doce disponível e de fácil acesso para o consumo humano, conforme dados do World Resources Institute da ONU.

Os possíveis ganhos com as vendas dos ativos das empresas estatais podem acabar sendo ínfimos, quando se verifica o aumento do número de desempregados dessas empresas, a perda de dividendos com o aumento das remessas de lucros, por parte das empresas estrangeiras, e os juros da dívida mobiliária que o governo federal tem de pagar.

Em função desses fatos, existe um trabalhador aflito com o seu futuro, à mercê de políticas governamentais e impactado por informações, nem sempre verdadeiras, de todos os lados. Como fica a motivação desse trabalhador eletricitário e, conseqüentemente, quais os impactos sobre sua produtividade e quais os resultados econômicos da empresa pré e pós-privatização?

O Setor Elétrico Brasileiro

Características: o Brasil possui, em sua grande maioria, usinas hidráulicas (92% segundo a ANEEL). As usinas hidráulicas, por sua vez, são operadas no que se convencionou chamar “base da curva de carga”, isto é, geram o tempo todo. As pontas ou os picos de demanda (consumo) são atendidos por energia térmica (base carvão, óleo ou gás), muito embora existam, atualmente, poucas unidades operando. Mesmo na hipótese da implantação de um parque térmico no Brasil, conforme planejamento e mantida alguma lógica econômica, o sistema operaria pela ponta. A maioria

dos países desenvolvidos opera de modo inverso: usinas térmicas na base, hidráulicas na ponta.

O parque gerador tem característica plurianual – isso decorre do grande volume de água armazenado nos reservatórios. A operação desses reservatórios é um problema que precisa prever o atendimento à demanda anos à frente, pois qualquer decisão errada em termos de operação hoje, pode afetar a operação futura de anos posteriores, dependendo do regime hidrológico, ou seja, da água e sua distribuição e circulação na natureza, regime, aliás, que é distinto em cada região do território nacional.

Reforma do Estado: existem pressões pragmáticas, que dizem que empresas privadas são mais eficientes; pressões ideológicas, que sugerem que um governo muito poderoso ameaça a democracia e que as decisões do governo são políticas e, por isso, menos confiáveis do que as do livre mercado; pressões comerciais, que afirmam que o patrimônio e as empresas do governo podem ser mais bem aproveitados pelo setor privado. Essas são as razões que justificariam que o Estado se desfizesse das empresas denominadas “estatais”, pelo modelo neoliberal.

Modelo de gestão técnico/administrativa: Furnas é uma empresa de economista mista, criada em 28 de fevereiro de 1957, subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A – ELETROBRÁS -, possuindo 9 usinas hidráulicas que produzem um total 9.080 MW de energia. Essa capacidade geradora será acrescida em 2000 de 210 MW, correspondente ao Aproveitamento Múltiplo de Manso no Mato Grosso, transferido da Eletronorte. Outro ponto refere-se ao recebimento, também da Eletronorte do contrato de compra da energia da Usina Térmica de Cuiabá, com capacidade de 150 MW. É responsável ainda pela transmissão da energia da Usina de Itaipu. A empresa têm âmbito regional e no Distrito Federal, nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Mato Grosso do Sul e, em parte, nos Estados de Goiás e Tocantins. Tem um patrimônio líquido de 9.5 bilhões conforme dados retirados do Balanço de 31 de dezembro de 1999. A área de atuação de Furnas concentra dois terços do PIB nacional e quase 50% da população. Ao final do ano de 1999, Furnas contava em seu quadro de pessoal

com 4.138 empregados, total 8% inferior ao registrado no ano anterior. As atividades operacionais da Empresa concentraram 55% dos empregados, a parte de construção 17% e os demais 28% participam das atividades de administração, suprimento e finanças. Ao longo dos anos têm verificado uma evolução crescente dos indicadores de produtividade, sendo que o destaque continua sendo para a performance do indicador "energia vendida por empregado", que em 1999, atingiu a 30 GWh/empregado, patamar acima das demais empresas do setor, inclusive internacionais, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Índices Comparativos Internacionais

Empresa	País	Ano	Produtividade		Dimensão	
			(*)	(**)	(***)	Nº emp
Tennessee Valley	USA	99	11,7	-	28.502	13.322
National Power	Inglaterra	99	13,3	5,7	15.954	4.699
Gerasul	Brasil	99	23,5	11,5	3.719	828
CHESF	Brasil	99	7,6	17,8	10.705	6.005
CEMIG	Brasil	99	3,2	14,0	5.894	11.732
FURNAS	Brasil	99	29,8	3,9	9.080	4.138

Fonte: Relatórios Anuais das Empresas

(*) GWh vendido/empregado

(**) Despesa pessoal/receita em porcentual

(***) Potência instalada em MW

Reestruturação do Setor

Lei 8.631 de 4 de março de 1993 dispõe sobre a fixação dos níveis de tarifas para o serviço público de energia elétrica e extinguiu o regime de remuneração garantida.

Lei 8.987 de 14 de fevereiro de 1995 conhecida como a Lei de Concessões de Serviços Públicos e da Lei Setorial 9.047, de 19 de maio de 1995.

Lei 9.427, de 27 de dezembro de 1996 instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica, com a finalidade de regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica.

Decreto 2.655, de 3 de julho de 1998, criou o Mercado Atacadista de Energia – MAE, que é uma espécie de Bolsa de Valores de energia; e o Operador Nacional de Sistema Elétrico – ONS que é o órgão responsável pela gestão do Setor Elétrico.

Cisão de Furnas: A cisão é a separação de Furnas em duas ou mais empresas e é pré-condição do modelo proposto para privatização das empresas federais de energia elétrica. Esse modelo, aceito pelo BNDES e proposto pela empresa de Consultoria Coopers & Lybrand, contratada para tal fim, ainda está em discussão.

Resultados da Pesquisa Realizada

No mês de dezembro de 1999 foi realizada uma pesquisa entre os 134 funcionários da Usina de Marimbondo. Trinta e nove técnicos, quinze administrativos e onze supervisores responderam ao questionário elaborado.

A Usina de Marimbondo, inaugurada em 1975, está localizada no rio Grande, distante 65 km de São José do Rio Preto, no Estado de São Paulo, a 495 km da cidade de São Paulo e a 637 km de Belo Horizonte. Suas turbinas geradoras de energia elétrica estão dispostas do lado do Estado de Minas Gerais, razão pela qual o endereço da usina é o desse Estado.

Por questão política da época da construção da usina, cujas obras tiveram início no ano de 1971, definiu-se que seriam construídas duas vilas residenciais, para poder acomodar os quase 10.000 peões de obra - que foram admitidos em determinados períodos do empreendimento - sendo uma delas, no Estado de Minas Gerais, com 666 casas e a outra, no Estado de São Paulo, com 102 residências.

É importante frisar que uma usina hidrelétrica tem, basicamente, três fases, bem distintas, que caracterizam sua construção: a construção civil (engloba principalmente a barragem de terra; estruturas de concreto como a casa de controle, comportas da tomada d'água, vertedouro; subestação, pontes, galerias, estradas etc.) e obras de apoio, como, por exemplo, os escritórios etc. Nessa fase, já ocorreram muitas desapropriações de imóveis e muitas relocações de obras que seriam atingidas ou inundadas pelo reservatório - nome dado ao lago que se forma para permitir melhor controle das águas que movimentam as turbinas. A segunda fase é denominada montagem eletromecânica. Nessa etapa são executadas as montagens dos equipamentos eletromecânicos da usina: turbinas, geradores, transformadores, equipamentos auxiliares, painéis de controle, equipamentos de proteção e de comunicação, entre outros. É a parte do projeto antes do término e a entrega à Operação. A Operação e a Manutenção constituem a terceira fase.

Até abril/1995, qualquer funcionário da operação recebia moradia gratuita, além de água e energia elétrica, fornecidas pela própria empresa, já que as vilas de Fronteira e Icém eram administradas por FURNAS. A partir de 1995, através de Acordo Coletivo, passou-se a adotar outro critério, ou seja, a empresa propôs assumir 300 kW de energia e 30 m³ de água por empregado/mês, após terem sido encerradas as negociações de transferência desses insumos para as concessionárias locais.

A partir do ano de 1997, FURNAS permitiu, para aqueles que estivessem se desligando da empresa, adquirir algumas casas que estivessem vagas, ou ocupadas por funcionários, através do que se denomina de "dação" em pagamento. A dação possibilita que a empresa pague com um bem, no caso, um imóvel, aquilo que teria que pagar em espécie. Uma reivindicação solicitada, pela maioria dos empregados, e que complementou a dação foi a possibilidade de aquisição da residência da Vila pelo legítimo possuidor do imóvel - fundamentada no art. 1º da Lei 9.648, de 27 de maio de 1998, que alterou o inciso II do parágrafo 3º, do art. 17 da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, a qual regulamentou o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal vigente.

As vilas residenciais, normalmente, possuem também Áreas Recreativas com piscinas, bares, campos de futebol, quadras de tênis etc., e características herdadas de outras culturas, o fato, por exemplo, de não existirem muros separando as residências (em Icém). Essa característica foi verificada, inicialmente, na construção da primeira Usina de Furnas, localizada no município de São José da Barra (MG), onde grande parte dos técnicos era de origem inglesa. Já em Fronteira, onde a maioria das casas foram vendidas ou emprestadas à Prefeitura Municipal, muitos imóveis já não têm essa caracterização. Os Centros Recreativos, que hoje possuem personalidade jurídica própria e que foram bastante freqüentados pelos funcionários, na época da construção civil, hoje têm pouca representatividade, embora já admitam sócios comunitários (terceiros) em seus quadros.

Por outro lado, um braço dos Clubes, a denominada Sede Náutica (localizada à beira do reservatório em área cedida por FURNAS), que começou timidamente com apenas um barracão rústico, em meados de 1984, atualmente é freqüentado por um grande contingente de sócios, de visitantes, amigos dos sócios, e já possui quase todas as benfeitorias existentes nas demais áreas recreativas, construídas pelos próprios sócios, em função da boa arrecadação da portaria.

A empresa pode ser considerada a mais importante da região na área de recursos humanos, se forem computados salários e benefícios oferecidos, e os funcionários percebem, claramente, essa importância.

A Questão do Salário

É notório que a situação político-econômica e social do país, baseada em indicadores conhecidos, tem muito a melhorar. Assim, o trabalhador de FURNAS, inserido também nessa mesma realidade, sofre as mesmas conseqüências que os seus colegas de outras profissões. A maior preocupação desse trabalhador, quando se levanta toda manhã, ao se dirigir para o trabalho, é o recebimento do salário no final do mês, ou melhor dizendo, no

primeiro dia útil do mês subsequente (38,4% dos pesquisados fizeram essa escolha).

Além das razões anteriormente citadas, é preciso salientar que no período pré-privatização e também o estágio econômico, pelo qual passa o país, levam o governo a adotar medidas de contenção de custos, para atender a metas acertadas com organismos internacionais que emprestam o dinheiro (Fundo Monetário Internacional – FMI -, Clube de Paris, Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID - e outros). As chamadas Cartas de Intenção para com o FMI, com um rol de obrigações, estão aí para provar. E um dos reflexos dessas medidas, normalmente, está em segurar reajustes salariais. Outro fato é que existe uma Resolução nº 11 do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais – CCE -, que impede novas contratações e promoções no setor público, o que significa dinheiro mais curto. Tudo isso leva as pessoas a se resguardarem e valorizarem significativamente o dinheiro.

Essa situação não está acontecendo apenas com o eletricitário de Marimondo. Pesquisa recente, com estudantes da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), tendo como pergunta aberta apresentar três valores da juventude de hoje - destacando que, por valor, devia ser entendido "aquilo que norteia o modo de viver de uma pessoa e pelo qual ela luta", teve como resultado, em primeiro lugar, o dinheiro (386 respostas). O questionário apresentou resultados interessantes, e foi distribuído a mais de 10 mil estudantes durante a matrícula, no ano de 2000, com pouco mais de 1.000 respostas. A retidão, o patriotismo, a coerência, a credibilidade, a obediência às leis e o bom caráter foram citados apenas uma vez. Os estudantes da PUC citaram diversos valores universais, mas entre valores morais e valores materiais, preferiram os últimos.

Tendo os trabalhadores de FURNAS residido em casas gratuitas e recebendo determinados benefícios, durante muito tempo, o que não acontece, normalmente, com outras classes trabalhadoras, era de se esperar que tivessem outras preocupações e que já tivessem ultrapassado a questão do salário. Porém, a

inexistência de uma política de reposição de pessoal ao longo dos anos (por imposição do próprio governo federal), resultou em grande número de trabalhadores eletricitários com média de idade avançada (77,1% do total de empregados possuem idade acima de 38 anos, conforme dados estatísticos de FURNAS de 1999). Por outro lado, nessa idade, surge um problema muito comum entre as famílias brasileiras: época em que os filhos passam a estudar fora, muitas vezes em escolas particulares, para tentar aprovação em vestibulares, a fim de cursar a faculdade. O resultado dessa situação é que muitos pais têm de se desdobrar para dar aos filhos uma educação mínima para que enfrentem os desafios do mercado de trabalho.

Além dessa preocupação com o estudo dos filhos, o trabalhador eletricitário convive com outras preocupações: o medo do desemprego e os desdobramentos do processo de cisão e privatização da empresa em que trabalhou ao longo de toda a sua vida. Essa percepção se baseia na teoria da expectância que tenta comprovar que:

a satisfação com as recompensas, tais como o pagamento, sejam uma função do tanto que é recebido, do tanto que se percebe que os outros recebem e da percepção daquilo que deveria ser recebido (Lawler, 1981, p.27).

Outra preocupação que ronda parte dos trabalhadores é com o seu próprio futuro. E futuro a curto prazo. As constantes mudanças na legislação previdenciária têm provocado uma antecipação da saída de muitos funcionários, que buscam salvaguardar benefícios já adquiridos, através da aposentadoria, às vezes precoce, pois ninguém pode garantir que uma determinada lei, hoje em vigor, vá permanecer vigorando. Para aqueles que ainda não reúnem as condições de aposentadoria e que, portanto, vão continuar na empresa, há uma expectativa favorável em relação ao futuro, acreditando que estarão na mesma empresa e num cargo melhor. A possibilidade de ascensão a um cargo melhor significa, por exemplo, reconhecimento do grupo, o direito de aspirar a uma residência de melhor padrão, além de aumento salarial. Mas também existem os que crêem que estarão na empresa e num

mesmo cargo, demonstrando certo comodismo e falta de perspectivas.

Tabela 2 - Daqui a dois anos onde você acha que estará?

-	Adm	Técno	Super	Total	%
- na empresa e num cargo melhor	7	8	5	20	30,7
- na empresa e num cargo melhor	7	14	5	26	40,0
- em outra empresa e no mesmo cargo		1	1	2	3,0
- em outra empresa e num cargo melhor		4		4	6,2
- aposentado	1	10		11	17,0
- trabalhando por conta própria		2		2	3,1
Total	15	39	11	65	100,0

O Trabalho

O sistema de trabalho, em vigor na empresa, pode ser considerado como aquele baseado na Escola Burocrática, cujo maior expoente foi Max Weber. A organização trabalha com normas e procedimentos padrões, para seus principais processos: contabilidade, recursos humanos, transporte aéreo e terrestre, manutenção de usinas e subestações e operação de equipamentos. Isso porque suas unidades, espalhadas por vários Estados, necessitam ter procedimentos semelhantes, para facilitar o controle, por parte da estrutura existente no Escritório Central da empresa, que fica sediada na cidade do Rio de Janeiro-RJ. O organograma da empresa é do tipo funcional, caracterizado como sendo "o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa." (Chiavenato, 1998, p.493)

Em linhas gerais, e resumidas, existem 4 níveis hierárquicos, em Furnas, com a seguinte estrutura: Diretorias, Superintendências, Departamentos e Divisões. Existem ainda assessorias de "staff", ligadas às Superintendências ou Diretorias, que estão localizadas no Escritório Central, cujas funções estão bem definidas no Manual

de Organização da empresa. Não existem assessorias nos níveis de Departamentos e abaixo. Na Usina de Marimbondo existe o Departamento, formado por um engenheiro chefe, secretária e 2 técnicos da área de Apoio à informática. No nível abaixo, existem 5 Divisões (Serviços Gerais, Manutenção Eletromecânica, Manutenção Eletroeletrônica, Operação da Usina de Marimbondo e Operação da Usina de Porto Colômbia (que fica em outro município, o de Planura-MG). Dentro das Divisões não existem outros cargos formais de gerência além da Chefia, há, porém, os supervisores, os quais, apesar de não-formais, têm determinadas atribuições importantes em algumas áreas. Entre suas atribuições estão a coordenação de trabalhos, marcação de férias, liberação de folgas, requisição de materiais no Almoxarifado, solicitação de transporte terrestre e contatos com fornecedores, entre outras.

Apesar da normatização dos procedimentos escritos e regras estabelecidas, o dia-a-dia produz uma série de ações que não foram previstas nessas mesmas normas, tendo em vista, as peculiaridades e necessidades de cada local. Assim, por exemplo, a norma prevê uma padronização da quantidade e tipos de veículos para a frota da empresa, mas nada fala sobre acessórios, como ar condicionado, direção hidráulica, som etc.

Na manutenção, as normas são claras quanto à necessidade de se fazer vistorias preventivas nos equipamentos, mas a periodicidade e a maneira de executar os serviços podem ser modificados, dependendo de sugestões e da criatividade de cada grupo de técnicos. Ou seja, existem planejamentos determinados para a maioria das atividades, assim como procedimentos para a sua execução, mas a atividade de controle é mais flexível.

Existe uma cultura de realização do trabalho através da troca de experiências com outras áreas da empresa, através de um sistema de comunicação (sistema de microondas - comunicação telefônica própria da empresa) que existe desde a sua fundação. Esse sistema, entretanto, já se tornou obsoleto para determinadas funções, como é o caso da transmissão de dados (contábeis, estoques, recursos humanos etc.). Em razão dos motivos alegados, uma maioria de funcionários respondeu que mudaria algumas

coisas no seu trabalho (76,9%), o que demonstra disposição para mudança na organização.

Tabela 3 - Se você tivesse liberdade de mudar o seu trabalho

	Adm	Téc	Super	Total	%
- deixaria tudo como está	6	3	2	11	16,9
- mudaria algumas coisas	9	34	7	50	76,9
- faria tudo diferente		2	2	4	6,2
Total	15	39	11	65	100,0

Uma das preocupações da organização é quanto ao volume de trabalho que cabe a cada empregado. Se esse volume estiver além da capacidade física do funcionário podem ocorrer reflexos na sua vida, ocasionando um maior número de erros, que, por sua vez, podem redundar em acidentes. Além disso, FURNAS, por explorar o ramo de energia elétrica, está classificada com o grau de risco 3, da NR-4 (Norma Regulamentadora do Ministério do Trabalho), em matéria de segurança e saúde do trabalhador. Apesar das saídas de funcionários, por aposentadoria, não têm havido reclamações, através dos canais de comunicação existentes, a respeito de sobrecarga de trabalho. Um bom indicador para essa questão é o número de acidentes, que de acordo com o acompanhamento da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), em um quadro existente na entrada da Usina, mostra que a unidade estava trabalhando, em outubro/2000, há 600 dias sem acidentes. O recorde, anteriormente anotado, era de 458 dias.

Tradicionalmente, desde a época da fundação da companhia, o horário de trabalho se inicia às 7h, nas áreas de campo e termina às 16h30, com um intervalo de 1h30 para o almoço. Existem determinadas funções, como é o caso dos Operadores de Hidrelétrica e Subestação e Despachantes, que têm horários diferenciados, por serem exercidos em turnos ininterruptos de 24 horas.

A questão da comunicação é considerada primordial dentro da empresa, do ponto de vista técnico, considerando que a informação, muitas vezes, deve ser rápida, eficaz e precisa chegar a

determinadas instalações com uma mínimo de distorção. A organização dispõe de diversas alternativas de comunicação e prioriza esse meio. Existem dois tipos de comunicações: a institucional, que é a da organização, baseada em microondas, *carrier* (onda portadora - que utiliza como caminho a própria linha de transmissão), *hot-line* (linha quente - comunicação direta), VHF fixa e móvel (próprios da empresa) e a das concessionárias (telefone comum, celular etc.) e a pessoal, que é feita através de correio eletrônico (rede Internet, Intranet), quadros de avisos, sistema corporativo utilizando computador de grande porte e telefones, reuniões, informativos etc. De certa maneira existe uma preocupação dos gerentes em melhorar sempre a comunicação pessoal, uma política da organização.

Os trabalhos em uma Usina Hidrelétrica são considerados de risco, principalmente em atividades que envolvam serviços em equipamentos e instrumentos energizados (diretamente ligados a uma fonte de energia elétrica), como linhas, circuitos elétricos, eletrônicos, painéis de proteção, painéis de controle e de comando etc. O risco se dá, normalmente, quando há um contato acidental com partes energizadas durante execução de serviços nos locais citados anteriormente. Esses ambientes então, podem levar os funcionários a trabalhar em circunstâncias de constante tensão, pois o acidente pode ter conseqüências danosas ao próprio funcionário, bem como a outros envolvidos direta e indiretamente (empresas em geral, consumidores, concessionárias que recebem energia). Para atenuar essa situação, a empresa se preocupa em treinar seus funcionários adequadamente, através de cursos, palestras, participação nas CIPAs, SIPATs e simulações. Além disso disponibiliza um Técnico de Segurança no Trabalho nas principais frentes de serviço; seus gerentes se empenham pela tolerância zero em acidentes, há treinamentos anuais dos membros das Brigadas de Incêndio e um controle rigoroso dos 350 extintores de incêndio.

Relacionamento Funcionário x Supervisor

FURNAS é considerada uma empresa de engenharia e essa condição é bastante nítida na Usina de Marimbondo, onde, conforme já relatado, existem 3 Divisões Técnicas e apenas 1 Divisão Administrativa. Por ser uma empresa com essa característica é natural também que a mesma seja reconhecida como uma organização tecnicamente eficiente naquilo que faz. Isso pode ser comprovado pelos seus Laboratórios de ensaios em concreto, instrumentação, hidráulica e estações de pesquisa e pelos vários trabalhos publicados e convênios com Universidades e Institutos, visando ao aprimoramento de seus processos de trabalho. Assim, com base no indicador de disponibilidade de energia, que é de 99,97% (percentual de tempo em que a energia fica disponível), pode-se afirmar que a empresa e a unidade pesquisada dispõem de pessoas com conhecimento de suas atividades e que, diante de uma situação de anormalidade, sabem tomar decisões que, na maioria das vezes, são acertadas. Pela pesquisa foi constatado que apenas 1 funcionário discorda da afirmação de que a empresa zela pela segurança.

No levantamento efetuado no Setor de Pessoal, de 18 funcionários que exercem função de supervisão, 10 são oriundos do Estado de Minas Gerais, 7 do Estado de São Paulo e 1 do Estado do Rio de Janeiro. A predominância de mineiros se justifica pelo fato da maioria das usinas estarem localizadas nesse Estado. Da cidade de Itajubá-MG, vieram três engenheiros; existe, informalmente, o conceito de que os escalões superiores da empresa são dominados por pessoas oriundas dessa cidade. Outra característica de FURNAS, em relação à sua cultura, é que a organização, politicamente, tem sido dirigida (cargo de diretor-presidente - os quatro últimos) por políticos do Partido da Frente Liberal - PFL.

No levantamento feito nas fichas de registro dos funcionários do Setor de Pessoal, verificou-se que 86% dos funcionários possuem segundo grau ou nível superior, fato muito importante, pois na empresa Siemens, ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade, versão 1998, esse percentual é de 84%.

O relacionamento entre os funcionários e os seus supervisores pode ser encarado como um item de grande

importância para o sucesso de qualquer organização, pois os contatos são diretos e freqüentes. Por isso a empresa procura selecionar os seus supervisores com cautela e, normalmente, são escolhidos, nas divisões técnicas, engenheiros ou funcionários com curso superior, experientes, e, na administração e operação, funcionários com bastante experiência na função. Esses cuidados se refletem nos relacionamentos entre funcionários e supervisores e nos resultados da organização. Mesmo experientes e executando trabalhos de alto risco, os supervisores tomam decisões ouvindo seus pares, quando têm de decidir entre várias alternativas.

Outro bom indicador é mostrado pelo resultado dos que gostam do trabalho que fazem (Tabela 4). 87,7% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos com o seu trabalho, nas três categorias. Essas respostas, no caso dos técnicos e engenheiros é fácil de entender, pois as formações dos mesmos são pré-condições para os trabalhos que irão desenvolver. Assim, um eletrotécnico é contratado para executar serviços na Divisão Eletromecânica; um técnico em telecomunicações irá desenvolver atividades na Divisão Eletroeletrônica. O trabalho na área administrativa não exige formação específica (administração, economia, contabilidade etc.) em nível superior.

Tabela 4 - Gosto do trabalho que faço.

	Adm	Técñ	Super	Total	%
- Concordo	14	34	9	57	87,7
- Concordo parcialmente	1	3	2	6	9,2
- Discordo		2		2	3,1
Total	15	39	11	65	100,0

FURNAS e seus Departamentos, como já mencionado anteriormente, trabalham em um sistema nitidamente burocrático, com funções definidas em manuais de descrição de cargos e órgãos formais, definidos, também no Manual de Descrição de Cargos e Salários.

A separação das pessoas, em ambientes e estruturas, trouxe, no caso em estudo, diferenças salariais, em função da disponibilidade de verbas, nos momentos de progressão, dos

critérios de distribuição e das diferenças de desempenho profissional a que estão sujeitos todos os funcionários, seja ele de que categoria for. Isso porque os aumentos por mérito premiam aqueles que atendam a determinados requisitos e não a todos igualmente. Seria natural, portanto, esperar que os funcionários achassem que existem setores onde as pessoas são privilegiadas em relação a outras, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Na empresa existem setores onde as pessoas são privilegiadas em relação a de outros setores.

	Adm	Técñ	Super	Total	%
- Concordo	9	32	7	48	73,9
- Concordo parcialmente	4	6	4	14	21,5
- Discordo	2	1		3	4,6
Total	15	39	11	65	100,0

Este resultado traduz além uma preocupação, um fato: a de que falta melhor comunicação, pois todos se sentem prejudicados, o que parece não ser verdade. Porém, a solução desse problema não é fácil. O Programa de Progressão por mérito é uma das poucas ferramentas existentes na área, através do qual é possível o exercício do poder. Poder de premiar alguns em detrimento de outros (exercido pelos supervisores e chefias). É certo que esse poder é pouco, pois, normalmente, a verba a ser distribuída corresponde a cerca de 1 a 3% da folha salarial e ocorre apenas uma vez ao ano, em tese. Agradar a todos é, portanto, uma tarefa impossível.

Pelas características da empresa, uma questão importante levantada foi a existência de dúvida a quem se deve obedecer no trabalho. O resultado apresentou um total de 86,2% de pesquisados que concordam ou concordam parcialmente que não existem dúvidas a quem devem se dirigir, quando têm algum problema (veja Tabela 6).

Tabela 6 - Não existem dúvidas a quem se deve obedecer no trabalho

	Adm	Técñ	Super	Total	%
- Concordo	8	19	9	36	55,4
- Concordo parcialmente	6	13	1	20	30,8
- Discordo	1	3	1	5	7,7
- Discordo parcialmente		4		4	6,1
Total	15	39	11	65	100,0

Privatização

As perguntas sobre a privatização da empresa envolveram questões como melhoria de salário, aumento de benefícios, melhoria das condições de trabalho, relacionamento com as chefias, aceitação de idéias e sugestões, relacionamento com subordinados, chances de maior realização e crescimento. As respostas permitiram compor o seguinte quadro, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Questões sobre privatização

	Adm	Técñ	Super	Total	%
- Concordo	8	78	10	96	18,5
- Concordo parcialmente	46	83	29	158	30,4
- Discordo	34	122	37	193	37,1
- Discordo parcialmente	32	29	12	73	14,0
Total	120	312	88	520	100,0

Dos resultados analisados 37,1% discordam das afirmações de que algumas condições relacionadas ao trabalho melhorariam, caso a empresa fosse privatizada. Mas no resultado geral, houve empate técnico entre os que concordam e os que discordam. Qualquer mudança organizacional passa, fatalmente, por ajustes, pelo menos é o que se tem visto nos processos de privatização. Normalmente, não se alardeiam, via imprensa, os casos de demissões ocorridos, pois não seria uma boa política para a própria organização e mesmo para o governo. Assim, pouco se fica

sabendo de pessoas que perderam o emprego nas últimas empresas desestatizadas, pela falta de divulgação. E o problema vem se diluindo, graças, também, a uma característica do povo brasileiro, pouco inclinado a protestos. Quanto às outras questões, também há pouca, ou nenhuma, divulgação de seus resultados, pois ninguém, ainda, procurou levantar o que de fato aconteceu, e está acontecendo, com aquelas empresas que foram privatizadas. Esses fatos levam a crer que podem e devem existir manipulação de informações, mesmo porque os próprios funcionários do Setor Elétrico, que não passaram pela privatização, ainda acreditam que possa existir melhoria de algum item, se a empresa for privatizada, em relação ao que existe hoje. Parece que o governo federal, a população em geral e, principalmente, o eletricitário não perceberam que o investidor, nacional ou estrangeiro, busca em primeiro lugar o lucro. Notícias divulgadas pela imprensa revelam que o governo federal pretende incentivar a construção de usinas termelétricas movidas a gás. Imagine qual é a principal reivindicação que as empresas interessadas levaram ao governo? Garantia, ou seja, solicitaram atrelar o preço da tarifa da energia ao dólar, para esse tipo de fornecimento, pois essas empresas sabem que o gás boliviano tem sua cotação em dólar, e uma eventual desvalorização da moeda brasileira (?) poderia provocar prejuízos a quem pretende investir nesse tipo de empreendimento.

Outros Assuntos

Foram ainda elencadas questões ligadas às informações sobre o andamento dos trabalhos, distribuição dos serviços, divulgação dos objetivos e planos de ação, delegação, hierarquia, cumprimento de promessas. Os resultados demonstram que a maioria, acima de 50%, concorda que esses fatores não estão interferindo negativamente na relação com o trabalho e o supervisor. Essa posição é corroborada pelo sistema de trabalho implantado. Existe uma cultura disseminada na empresa que implica na realização de reuniões, sejam elas diárias, semanais ou mensais, para discussão dos problemas, transmissão de informações e solicitação de

opiniões sobre os mais variados assuntos. Os funcionários participam, por exemplo, na definição de se trabalhar ou fazer "uma ponte" em feriados que caem no meio da semana, itinerários dos ônibus, horários de entrada e saída etc.

Conclusão Final

A frase de Levy-Leboyer (1974, p.150) "a motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, os seus objetivos e o clima que lhe é próprio", é adequada para o trabalho que foi desenvolvido.

As respostas a determinadas perguntas que foram feitas, envolvendo os processos já citados, propuseram-se a retratar um determinado momento da organização e o que cerca o trabalhador eletricitário. Olhando por esse lado, é possível crer que o conjunto de situações, que rodeia esse trabalhador, ao longo dos anos, a cultura da empresa e os seus sistemas de trabalho possibilitam prognosticar que existe a motivação e que a organização não colocou barreiras que levassem a diminuir a motivação intrínseca, própria de cada trabalhador. Esses sinais podem ser observados num levantamento recente, em que se observou sugestões de melhorias, espontâneas, neste ano, muito embora, em pequeno número, quando se considera que, à época da implantação do Programa de Qualidade essas sugestões ultrapassaram o número de 115 ao ano. De qualquer maneira, Para Levy-Leboyer, "um indivíduo motivado, aqui, será diferente em outro lugar" (1994, p.43), assim o resultado que aponta a motivação de alguém poderá ser alterado. Basta que para isso ocorram determinadas ações que pressupostamente estejam trazendo a alguém prejuízos, seja de que forma se apresente (podem ser apenas sinais). Mas, evidentemente, tomou-se o cuidado de evitar a distribuição do questionário em situações, ou dias, que levassem o grupo todo a reagir negativamente às questões, já que o humor de um ou de outro,

necessariamente, não iria comprometer o resultado global, que é o objetivo deste trabalho.

Certos teóricos e pesquisadores propõem que os sistemas de remuneração devam ser considerados como motivadores, desde que ligados à questão de como cada indivíduo acredita que o seu comportamento deva levar a certo resultado. Essa é a situação encontrada na empresa pesquisada, pois a remuneração é o objetivo da maioria das pessoas, conforme citado na pesquisa. Esse fato está bastante claro, principalmente na categoria dos técnicos da Operação. Essa categoria é bastante diferente das demais - pois trabalha em turnos ininterruptos de 24 horas, o que, por sinal, é bastante desgastante, porém preferem essa condição por causa de uma remuneração cerca de 30% maior do que as demais categorias. Mesmo diante da possibilidade de uma alteração funcional (mudança de cargo de Operador para Encarregado por exemplo) a maioria prefere continuar na função original, pois perderia parte dos vencimentos com a promoção.

Outro sinal de como a remuneração é valorizada fica claro no tocante às diárias de viagens. É sabido que cursos, realizados em locais que oferecem hotéis próprios da empresa ou conveniados, são, muitas vezes alvos de constantes críticas, as quais não existem quando a diária de viagem é integral, e o funcionário escolhe onde quer ficar. Sabe-se que, nesses casos, os funcionários sujeitam-se a ficar em locais pouco recomendados, sacrificando o bem-estar em detrimento da questão do dinheiro. Servem para ilustrar essa questão, fatos ligados a vantagens que levam a discussões, visando ao recebimento de uniformes, adicionais de penosidade e periculosidade, horas extras, lanches e outros. Alguns autores defendem a ideia de que as pessoas, estando satisfeitas em suas necessidades básicas, passariam a buscar outras necessidades mais altas, como é o caso dos conceitos da Teoria das Relações Humanas, porém se descobre que a realidade não é bem assim. Tudo parece indicar que as pessoas buscam retirar o máximo de ganho monetário naquilo que fazem e procuram manter o que já têm, independentemente de saber que, comparativamente, já são privilegiados (salários acima da média da região, transporte e

outros benefícios). Além disso, muitos programas corporativos e diversos adicionais (salários indiretos) nem são percebidos pelos funcionários, a exemplo da moradia, transporte, assistência médica e odontológica, reembolso, clubes, e outros.

Quanto à influência das questões da cisão e privatização na vida do eletricitário, no fechamento deste trabalho, havia as seguintes situações: por um lado, aconteceram mudanças na legislação que tornam irreversível a necessidade de separação dos sistemas de transmissão e geração (o que significaria separar também os funcionários) independentemente de como ficaria a empresa. Ou seja, não se sabe como ficarão questões importantes como o controle das cheias, irrigação, abastecimento de água potável para as populações, navegação fluvial, recreação e o impacto direto no desenvolvimento integrado regional. Esses assuntos, até então, permaneceram isentos de conflitos enquanto o setor elétrico era estatal, o que permitiu que os potenciais conflitos da utilização múltipla dos recursos hídricos fossem tratados de forma coerente e racional, visando ao interesse público, sob a ótica do cooperativismo. Por outro lado, o processo de privatização das empresas estatais tem sofrido críticas, por parte da sociedade a qual, timidamente, começa a perceber que nem tudo ficará melhor do que era antes da desestatização. Aumento de tarifas, financiamento dos compradores com recursos públicos, demissões maciças de empregados, não redução das dívidas interna e externa, aumento da importação de produtos e mão-de-obra estrangeira e dúvidas quanto à melhoria dos serviços, tudo parece derrubar o discurso, na mídia, da tão propalada tese de que o liberalismo seria a melhor política. Assim sendo, considerando que poucos são os atuais defensores da desestatização e a não ser que surjam novas tendências ou fatos, não se acredita que esses fatores tenham influência na questão da motivação do eletricitário, pelo menos por enquanto.

De qualquer maneira, o resultado da pesquisa sobre a questão da privatização parece indicar que os entrevistados ou desconhecem o que verdadeiramente acontece com uma empresa privatizada, ou preferem acreditar que, depois de tantas idas e

vindas, esse fantasma perverso está cada vez mais distante dos caminhos de cada trabalhador.

Observou-se também que, apesar da ocorrência de determinadas mudanças, com a implantação dos chamados Programas de Qualidade, persistem, na empresa, os velhos valores a respeito do ser humano e do trabalho (processos), os quais, de certa forma, criaram uma cultura de valorização da técnica e da eficácia, fato que, por certo, justifica o porquê de o setor ainda continuar do jeito que é.

A motivação mostrou, com certeza, seja pelo salário, seja pelas vantagens indiretas não percebidas pelos funcionários, que representa a força motriz de uma organização e que, provavelmente, está produzindo seus frutos, representados pelos resultados do trabalho. Segundo a autora Cecília Bergamini (1997, p.23)

passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.

MIDORIKAVA, Carlos Massaru. *Administration change in the Brazilian electric section: the motivation in Furnas*. *Facep pesquisa*, Franca, v.5, n.2, p.9-31, 2002.

- *ABSTRACT: The results of a searching about the electricity workers motivation from Marimbondo Hydroelectric Power Plant, located in the municipality of Fronteira-MG, that belongs to Furnas, brings important disclosures for the model technician-administrative management, in a environment that the dismemberment and privatization influence all the organization.*
- *KEYWORDS: Model of management; motivation; privatization; salary.*

Referências Bibliográficas

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas Organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998, v. 1.

LAWLER, E.E. *Motivation in Work Organizations*. Belmont: Wadsworth, 1973. In: BERGAMINI, C. W. *Motivação nas Organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEVY-LEBOYER, C. *A Crise das Motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Psychologie des Organisations*. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

NR-4 - Norma Regulamentadora do Ministério do Trabalho

RESOLUÇÃO n.11 do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - CCE