

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Centro de Ciências Humanas - CCH  
Departamento de Ciências Sociais - DCS



PÉRICLES DE ARAÚJO MOTTA

**POLÍTICAS PÚBLICAS E CEMIG: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS RELAÇÕES  
DE PODER NA HIERARQUIA OPERACIONAL**

Orientador: Jeferson Boechat Soares

Viçosa - MG

Novembro de 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Centro de Ciências Humanas - CCH  
Departamento de Ciências Sociais - DCS



PÉRICLES DE ARAÚJO MOTTA

**POLÍTICAS PÚBLICAS E CEMIG: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS RELAÇÕES  
DE PODER NA HIERARQUIA OPERACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Sociais da Universidade Federal de Viçosa como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Sociais.

Orientador: Jeferson Boechat Soares

Viçosa - MG  
Novembro de 2016

Péricles de Araujo Motta

**POLÍTICAS PÚBLICAS E CEMIG: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS RELAÇÕES  
DE PODER NA HIERARQUIA OPERACIONAL**

Aprovado em 19/12/2016

Membros da Banca

---

Prof. Dr. Jeferson Boechat Soares - Orientador

---

Prof. Dr. Fabricio Roberto Costa Oliveira - Examinador

---

Prof. Mestre Gabriel Teixeira Ervilha - Examinador

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS E TABELAS.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 História da Cemig.....	10
1.2 Delimitação da pesquisa.....	12
1.3 Contextualização do Problema.....	15
1.3.1 A política nos anos 90: período de incertezas.....	15
1.3.2 Os Concursos Públicos.....	15
1.3.3 De 1997 aos dias atuais: relação com investidores.....	16
1.4 Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).....	18
1.5 Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI).....	21
1.6 Choque de Gestão.....	22
1.7 Evolução da administração na CEMIG.....	24
1.7.1 Bolsa de Valores.....	24
1.7.1.1 Informações da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA).....	25
1.8. Cemig Holding e as funções das partes.....	25
1.8.1. Conselho de Administração.....	27
1.8.2. Diretoria Executiva.....	28
<b>2. PROBLEMAS, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>29</b>
2.1. Problemas.....	29
2.2. Objetivos.....	29
2.2.1. Objetivo Geral.....	29
2.2.2. Objetivos Específicos.....	29
2.3. Justificativa.....	30
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>

3.1. O Modelo de Skowronek.....	30
3.2. Lei de Ferro das Oligarquias.....	33
3.3. O Fato Administrativo.....	34
3.4. Metodologia.....	36
3.4.1 Pesquisa Documental.....	37
<b>4. ANALISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1. Formulário de Referência 2016.....	38
4.2. Avaliação de Desempenho.....	41
4.2.1. Ano 2005.....	41
4.2.2. Anos 2006/2007.....	42
4.2.3. Anos 2008/2009/2010.....	42
4.2.4. Ano 2011.....	43
4.2.5. Ano 2012/2013.....	44
4.3. Pesquisa de Clima Organizacional.....	46
4.4. As relações estabelecidas.....	52
4.5. Política de RH.....	55
4.6. Mudança da oligarquia.....	58
4.7. RH e a Centralização do poder nos Supervisores.....	59
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1. Organograma do Grupo CEMIG.....	11
Figura 2. Organograma Parcial da Diretoria de Distribuição e Comercialização.....	14
Figura 3. Cronograma das Leis da Aneel.....	21
Figura 4. Organograma da Alta Administração.....	26
Tabela 1. Remuneração da Alta Administração.....	40
Tabela 2. Evolução da influência dos supervisores na avaliação do PCR.....	45
Tabela 3. Pesquisa de Clima 2007.....	47
Tabela 4. Pesquisa de Clima 2014.....	51
Tabela 5: Pesquisa de Clima 2014.....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AD - Avaliação de Desempenho
- ADRs - Recibos Depositários Americanos
- AES - American Electrical Systems
- ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
- ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo
- CDES - Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
- CE - Comunicação Empresarial
- CEMIG (entre 1952 e 1984) - Centrais Elétricas de Minas Gerais
- CEMIG (à partir de 1984) - Companhia Energética de Minas Gerais
- CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
- DDC - Diretoria de Distribuição e Comercialização
- ELETRORBRAS - Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
- FIB - Felicidade Interna Bruta
- KV - Kilovolts
- MAE - Mercado Atacadista de Energia
- MOT - Mão de Obra Temporária
- PCR - Plano de Cargos e Remunerações
- PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
- PMSO - Pessoal, Material, Serviços e Outros
- PND - Plano Nacional de Desestatização
- PNU - Plano Nível Universitário
- PTAO - Plano Técnico Administrativo
- RH - Recursos Humanos
- RT - Responsável Técnico
- SA - Superintendência de Alta Tensão
- SA/LD - Superintendência de Alta Tensão / Linhas de Distribuição
- SA/SE - Superintendência de Alta Tensão / Subestações
- SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SEPLAG - Secretária de Planejamento e Gestão

SINDIELETRO - Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Energética de Minas Gerais

SM - Superintendência de Média Tensão

STF - Supremo Tribunal Federal

SUMIN - Superintendência Central de Modernização Institucional



## 1. Introdução

Este trabalho tem o objetivo de entender as mudanças na gestão da Companhia Energética de Minas Gerais provocadas a partir da implementação de determinadas políticas públicas. Neste intuito, serão analisados o Choque de Gestão, implementado pelo então Governador do Estado de Minas Gerais, Aécio Neves, em 2003, e a criação da Aneel, Agência Nacional de Energia Elétrica, em 1997 no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. No caso da política pública estadual será exposta uma mudança intra-institucional, de cunho gerencialista, provocada pela tentativa de fortalecer e alinhar a gestão dos órgãos estaduais à estratégia do governo. Em relação a iniciativa federal, será demonstrado como a evolução da Aneel gradativamente vem substituindo o controle da Cemig do Governo do Estado de Minas Gerais para a própria agência nacional. Em decorrência destas análises será possível realizar uma leitura dos impactos que tais políticas públicas provocam no quadro de pessoal e nas relações ali desenvolvidas, também como estes componentes interferem em seus objetivos trazendo a tona a grande importância do quesito cooperação.

A constante busca da eficiência na prestação do serviço público leva a sucessivos programas de políticas públicas. Reformas institucionais colocadas em prática constantemente não alcançam os seus objetivos. As relações políticas entre os seres humanos afetam a administração dos serviços no setor público em grau e intensidade diferenciados do que é capaz no setor privado, de forma que “são modificadas, abandonadas, ou não têm continuidade” (REZENDE, 2002a, p. 1). Analisarei a Cemig, uma empresa de economia mista, cujo contexto de controle público é permeado por regras privadas como define o Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967, com a redação dada pelo Decreto-Lei 900, de 29 de setembro de 1969, em seu artigo quinto:

*A entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou à entidade da Administração Indireta”. De Plácido e Silva entende por sociedade de economia mista “aquela que, criada por lei, tem personalidade jurídica de direito privado e se destina à exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito de voto pertençam majoritariamente ao Poder Público (BRASIL, 1969, p. 1)*

Dado o regimento das relações entre os membros destas organizações, somada aos comportamentos políticos favorecidos pela longevidade das carreiras, a cooperação dos atores envolvidos é chave para o entendimento dos resultados conseguidos pelas políticas públicas colocadas em prática. Buscando contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas, o

presente trabalho se propõe a verificar se as condutas políticas dos atores-chaves correspondem às posturas estabelecidas pelas políticas públicas implantadas, nos níveis estadual e federal. Essas políticas públicas são, respectivamente o Choque de Gestão, que está inscrito no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), elaborado pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) em 2003 e implantado durante o mandato do governador Aécio Neves; e o Marco Regulatório, proposto pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) em 2015 e regulamentado pelo Decreto nº 8.461, de 2 de junho de 2015.

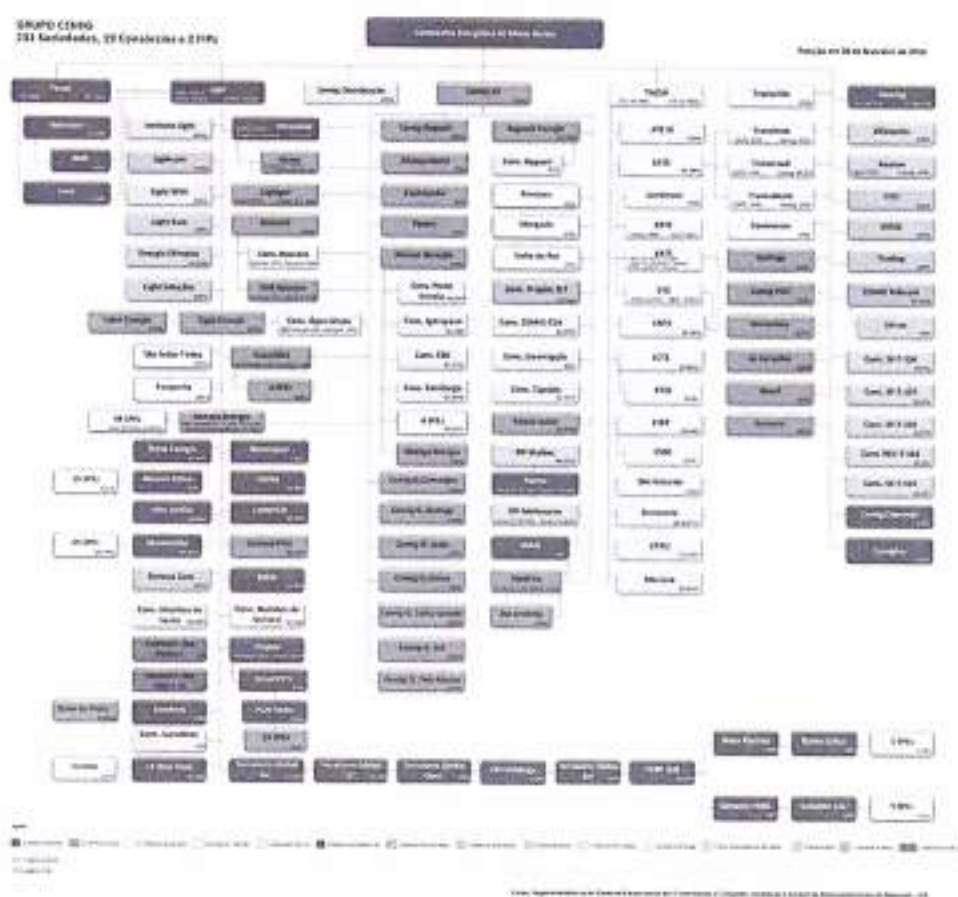
### **1.1.História da Cemig**

A Cemig foi fundada em 1952 pelo governador de Minas Gerais, Juscelino Kubitschek de Oliveira, com a finalidade de fornecer energia elétrica visando estimular o desenvolvimento social e econômico do estado, Cemig (2002). Inicialmente com o nome de Centrais Elétricas de Minas Gerais (Cemig), surgiu com a tarefa de construir usinas para a produção de energia. Somente após a construção das usinas de Salto Grande, Itutinga, Tronqueiras e Três Marias a Cemig inicia o processo de alargamento de suas atividades.

No início da década de 1970, passa a tratar dos processos de distribuição e transmissão de energia dentro do estado, incorporando outras centrais elétricas menores já existentes e caminhando para a monopolização do setor elétrico em quase todo o território mineiro. Desta forma cumpria o seu papel na política nacional elaborada para o setor, onde o monopólio a nível nacional era concedido a Eletrobrás estabelecendo o controle de grandes linhas de transmissão e das grandes usinas, ficando a cargo das estatais o controle final da demanda de energia, o atendimento direto dos consumidores.

Com o desenvolvimento e alargamento de suas atividades, a empresa passou à denominação de Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig) em 1984. A partir de então o rol de atividades não parou de expandir, através de empresas subsidiárias e societárias, a Cemig incorporou linhas de transmissão a nível nacional e internacional, obteve o controle da distribuição de energia e fez investimentos na geração de energia em outras regiões do país, também entrou em diversos setores novos, como a produção de energia eólica, a distribuição de gás, a telecomunicações e empresas específicas de serviços e comercialização.

No início dos anos 2000, completando cinquenta anos, a empresa comemorou o controle do serviço de energia em 97% do território mineiro atingindo a cobertura de 5.500 localidades em 774 municípios. Considerada a maior empresa integrada do setor de energia elétrica da América do Sul em número de clientes e a maior da América Latina em quilômetros de rede e de equipamentos e instalações. Em 2004, devido a orientação de caráter legal regulatório da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), a Cemig desmembrou-se nas subsidiárias integrais Cemig Distribuição S.A. e Cemig Geração e Transmissão, com controle da Cemig Holding. O grupo é constituído por mais de 204 sociedades, 19 consórcios e 2 fundos de investimentos e participações (FIP's).



Fonte: [https://www.cemig.com.br/pt-br/a\\_cemig/quem\\_somos/Documents/Organograma-Grupo-Cemig.pdf](https://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/quem_somos/Documents/Organograma-Grupo-Cemig.pdf)

Figura 1. Organograma do Grupo Cemig.

## 1.2. Delimitação da pesquisa

Dada a abrangência das atividades empresariais da Cemig Holding e a limitação de espaço e tempo para o trabalho desenvolvido, a pesquisa foi restrita a uma de suas sociedades, a Cemig Distribuição. Essa sociedade compreende as atividades do setor elétrico de distribuição<sup>1</sup> no estado de Minas Gerais e é representada pela Diretoria de Distribuição e Comercialização. Na hierarquia, abaixo dela está a Superintendência de Serviços de Alta Tensão da Distribuição (SA), composta por cinco gerências, entre elas a de Serviços em Linhas de Distribuição (SA/LD) e a de Serviços em Subestações da Distribuição (SA/SE). Ambas as gerências apresentam estruturas hierárquicas similares, com equipes operacionais distribuídas por todo o estado.

O presente estudo se concentra em verificar se as condutas políticas dos atores-chaves correspondem às posturas estabelecidas pelas políticas públicas implantadas. Esse processo de verificação será realizado através da observação participante do pesquisador, pautadas na experiência individual e convívio diário com os atores envolvidos. Os dados obtidos serão confrontados com as propostas descritas em documentos que estabelecem a implantação e enquadramento as políticas públicas estadual e federal.

Convém ressaltar que o recorte realizado proporciona, como conteúdo material de estudo, uma noção mais detalhada das rotinas de trabalho de uma das bases operacionais (tendo em vista a atividade fim desta empresa) que compõem a empresa Cemig Distribuição, a SA. A outra base, de características estruturais similares, porém com maior número de funcionários, seria a Superintendência de Média Tensão. A inferência dos resultados à respeito da SM pode ser viável devido à essa semelhança estrutural que apresenta uma mesma hierarquia de funções/cargos. Porém, as ações racionais dos atores-chaves dependem de cada indivíduo e, somente a partir do seu estudo de caso específico, poderíamos obter conclusões expressivas.

A SA foi criada entre os anos 2003 e 2004, como uma nova superintendência de responsabilidade da Diretoria de Distribuição e Comercialização, objetivando uma reestruturação da empresa com base no Choque de Gestão. Como consequência desta mudança, houve um afastamento dos níveis hierárquicos em relação às equipes, o que

---

<sup>1</sup>Distribuição é uma terminologia adotada pela Aneel para classificar as atividades de transporte de energia no setor elétrico que compreende os níveis de tensão até 161 kV.

aumentou as dificuldades de progressão na carreira. Assim, a região de Ponte Nova perde o status gerencial e, os supervisores, passam a ser os informantes gerenciais na base de serviços, onde não havia mais gerentes. Para entendermos melhor esse contexto organizacional, descrevo a hierarquia funcional.

A gerência da SA/LD é dirigida por um engenheiro - na área técnica isto é quase uma regra - situado em Belo Horizonte. Ele realiza o controle de todo o corpo de subordinados, que estão distribuídos em seis regionais e cobrem todo o estado de Minas. Este engenheiro também é o responsável por todos os serviços de manutenção em linhas de distribuição de Minas Gerais. Da mesma forma, a SA/SE também apresenta estas características em relação a direção e à divisão de regionais.

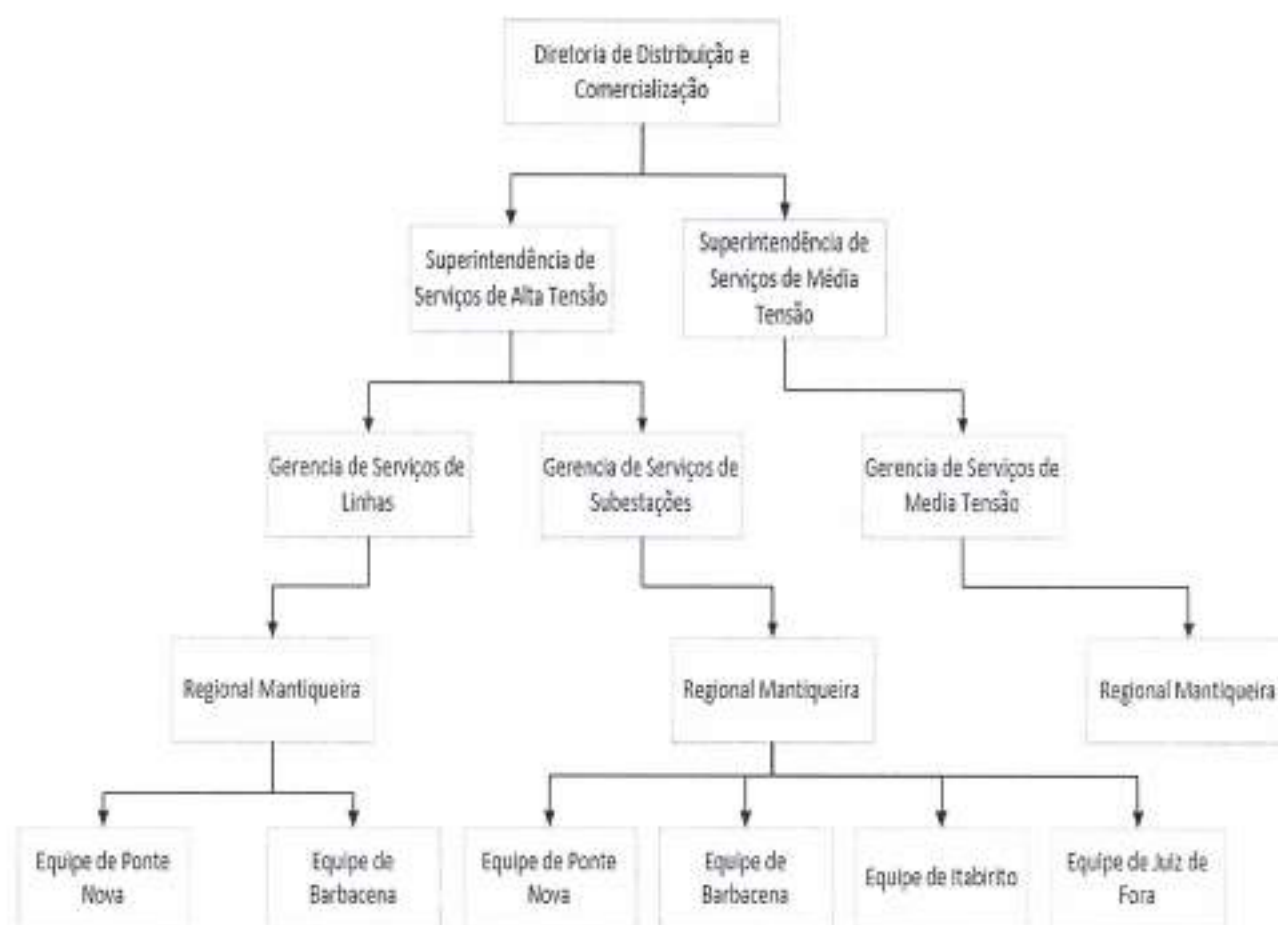
Abaixo dos gerentes estabelecem-se os coordenadores, sendo seis em todo o estado ou um por regional. A função principal deles, em atendimento à legislação, é de responsável técnico (RT) das equipes subordinadas, portanto, o cargo é necessariamente ocupado por engenheiros elétricos. Do ponto de vista legal, os coordenadores não são representantes da empresa, porém, tendo em vista a prática cotidiana, estabelecem um elo hierárquico entre gerentes e supervisores. Logo, estão uma posição acima dos supervisores, constituindo-se como principal via de comunicação destes com o gerente. Como o foco são as equipes de Ponte Nova (MG), trataremos daqui em diante da Regional Mantiqueira.

O coordenador da regional SA/LD tem sua base de trabalho estabelecida na cidade de Barbacena (MG), de onde faz o controle de um supervisor e uma equipe dividida em duas cidades. Uma das partes da equipe está sediada em Barbacena e a outra em Ponte Nova, onde também fica o supervisor. O coordenador da SA/SE também está estabelecido em Barbacena, porém, ele possui mais equipes sob sua jurisdição, estando elas distribuídas nas cidades de Juiz de Fora, Itabirito, Ponte Nova e também em Barbacena - cada qual com seu respectivo supervisor.

Os supervisores acumulam as funções de representação legal da empresa e de gestão direta das atividades das equipes de campo. Para os cargos de supervisão, não há exigência de formação específica e sua função é a mesma dos demais membros da equipe, de técnico do sistema elétrico. Mas, como supervisores, eles são responsáveis por viabilizar as demandas administrativas e técnicas, a fim de proporcionar suporte direto ao trabalho das equipes. Além disso, são o elo de ligação entre a equipe e o coordenador, constituindo um meio

monopolizado de informações, o qual tratarei posteriormente dentro da Análise de Resultados, no tópico: As relações estabelecidas.

A equipe SA/SE é composta por um supervisor e seis técnicos. Eles são responsáveis pelos serviços de manobra, proteção e controle do sistema elétrico, além da manutenção em diversas subestações da região de Ponte Nova. Já a equipe SA/LD é constituída por um supervisor, dois eletricitas e três técnicos, situados em Ponte Nova e por mais outros integrantes (eletricitas e técnicos) situados em Barbacena – que não será analisado por este estudo. A eles compete a responsabilidade pelas linhas de distribuição que ligam as subestações da Regional Mantiqueira. Esta equipe domina uma metodologia de trabalho que permite a manutenção sem desligamento das linhas, de tal forma que também é responsável por manutenções dentro das subestações, quando estas não podem ser desligadas. Abaixo o organograma com as equipes de Alta Tensão da Regional Mantiqueira:



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Figura 2. Organograma Parcial da Diretoria de Distribuição e Comercialização.

### **1.3 Contextualização do Problema**

#### **1.3.1. A política nos anos 90: período de incertezas**

Em uma década em que prevalece na administração estadual, através dos governos Hélio Garcia (1991 – 1994) e Eduardo Azeredo (1993 – 1995), a orientação alinhada a política econômica nacional guiada pelo 2º PND, há uma reviravolta no final. Azeredo é vencido pelo então candidato Itamar Franco que assume, em janeiro de 1999, adotando uma postura inovadora de desalinhamento com o governo federal, presidido por Fernando Henrique Cardoso. No que tange a Cemig, esta disputa leva a mobilização da polícia estadual na tarefa de impedir a sua privatização, interrompendo as intenções do 2º PND para o setor elétrico no estado.

Já no ano de 2002 novas eleições levam a substituição do governo, saindo Itamar Franco para a entrada de Aécio Neves que assume, em 2003, com a proposta administrativa do Choque de Gestão. O governo Aécio se estabelece até meados de 2009, dada a sua reeleição e implanta, no período, a sua proposta do Choque de Gestão continuada pelo seu sucessor, a qual será analisada posteriormente.

#### **1.3.2. Os concursos públicos**

Até meados da década de 70, todo o recrutamento de pessoal era feito sem realização de concursos públicos. Quando iniciados, no ano 1977, destaca-se que, quase sempre, eles aconteceram no final do ano anterior à admissão dos aprovados. Os pré-requisitos para a aprovação eram a idade do candidato, que deveria ser entre 17 e 18 anos e que a quase totalidade das vagas, era destinada à carreira técnica em seu nível básico, ou seja, a função de eletricitista. Nessa época também havia a existência de um convênio entre a Cemig e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

Durante o governo de Hélio Garcia em Minas Gerais, foi realizado um concurso no ano de 1991 e, como praxe, a admissão em 1992. Já no segundo ano de seu governo (1992) aconteceu a primeira interrupção dos concursos públicos na Cemig. Isso poderia indicar o início de um processo de substituição do pessoal próprio? Em 1993, o governador retoma os concursos, garantindo as suas realizações até o final de seu governo.

Em 1995, o novo governador Eduardo Azeredo também realiza concursos públicos nos moldes estabelecidos, brevemente descrito no início deste tópico. Porém, acontece algo inusitado neste período que compreende o final do governo Hélio Garcia e início do de Azeredo. Após selecionado, o pessoal aprovado foi treinado e realizou o posterior estágio, mas foram dispensados, ou seja, durante três anos seguidos a empresa investiu em todo o processo de treinamento, mas não aproveitou a mão de obra selecionada.

Já em 1996 acontece novamente o concurso público para a Cemig, mas as regras sofreram alterações: a idade referência entre 17 e 18 anos é descartada e, pela primeira vez, o concurso exige do candidato a experiência mínima de dois anos na função de eletricista ou a posse do treinamento Cemig-SENAI, o qual é ofertado somente pela empresa, em suas dependências na cidade de Sete Lagoas (MG). Este caso representou, em sua essência, uma adaptação do concurso para aproveitamento da mão de obra dispensada entre 1993 - 1995. Nos anos subsequentes (1997-1999) não foram realizados concursos públicos, sendo chamados em quantidade restrita e de forma gradativa os aprovados no concurso de 1996.

Ainda no governo Azeredo, no ano de 1998, a Cemig adota como prática alternativa a contratação de mão-de-obra temporária (MOT), para desenvolver as suas atividades-fins, algo que já acontecia nas atividades secundárias. Esta política se estende até o governo seguinte, de Itamar Franco, porém o impedimento jurídico de tal prática coloca fim aos MOT's destinados as atividades-fins.

No governo Itamar (1999 -2002), no segundo ano, a Cemig ensaia de forma tímida a retomada dos concursos públicos. De julho de 2000 a 2002 foram realizados 2 concursos públicos, nos moldes Cemig-SENAI com a contratação de aproximadamente 400 funcionários. Nos governos posteriores também não há retomada dos concursos na Cemig.

### **1.3.3. De 1997 aos dias atuais: relação com investidores**

De acordo com SINDIELETRO (2014) em 1997, o governador Eduardo Azeredo, assinou acordo de acionistas com o consórcio Southern Electric Brasil Participações (Southern Electric, AES e Opportunity) que adquiriu 32,96% do capital ordinário da Cemig, trazendo fortes influências na administração da estatal. Em 2004 o BNDES bloqueia os dividendos das ações do consórcio Southern sob a alegação de atrasos no pagamento do financiamento, culminando no posterior resgate das ações pelo BNDES.



Já em 2009, governo Aécio, houve uma negociação de mão dupla, a Cemig adquiriu controle na Light, concessionária fluminense, comprando ações que pertenciam a empreiteira Andrade Gutierrez. Por sua vez a empreiteira compra ações da Cemig que estavam sob o controle do BNDES, condição que a coloca em posição importante dentro do setor elétrico. Os dividendos pagos pela empresa representaram entre os anos de 2009 e 2013, a cifra de 100% dos seus rendimentos, condição que ao esvaziar o seu caixa permitiu a solução das contas públicas do estado (também é um acionista) e o retorno do investimento realizado pela empreiteira Andrade Gutierrez (ainda com prazo para ser pago). Tudo isto é contemplado no acordo de acionistas, que na sua essência transferia o comando da Cemig da esfera política centrada no governador do estado para o conselho de administração da empresa e seus respectivos comitês, composto por representantes indicados pelo governo e pelos acionistas.

A inserção do capital privado na administração empresarial trouxe grandes mudanças nas relações de trabalho, a Cemig caminhava da administração burocrática para o modelo gerencialista. Segundo Oliveira (2010),

a crise do modelo burocrático, juntamente com outros fatores, como a globalização da economia, uma nova dinâmica de mercado, uma crise fiscal do Estado e um cada vez maior distanciamento entre as decisões da Administração e os interesses dos administrados, passou a evidenciar a necessidade de um modelo que propusesse a estruturação e a gestão da administração pública, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (OLIVEIRA, 2010, p. 5).

Apesar disso, Oliveira (2010) acredita que sempre permanece um hibridismo entre os modelos, na qual a maior mudança diz respeito à maneira de controle. Para ele, esse controle era feito antes *a priori* e tinha como foco os processos e, agora, passa a se concentrar nos resultados e a ser feito *a posteriori*. Dessa forma, “no modelo gerencial o interesse público passa a ter como foco o atendimento das necessidades do cidadão, contribuinte de impostos e destinatário de serviços” (OLIVEIRA, 2010, p. 6).

Oliveira (2010) pontua que, na gestão, o modelo gerencial sugere maior descentralização político-administrativa, que implicaria em mudança das funções para as administrações locais, as quais possuiriam maior autonomia e, também, obrigações. Dessa maneira, “a proposta é de uma organização administrativa com menos níveis hierárquicos, com controle de resultados e voltada para o atendimento das necessidades dos administrados” (BRESSER PEREIRA, 1996 *apud* OLIVEIRA, 2010, p. 6).

Os acordos de trabalho neste período se caracterizaram pela retirada de direitos pré-estabelecidos, em troca de volumosas participações nos resultados da empresa, o que

representa a lógica gerencialista da remuneração a partir dos resultados. Pode-se perceber que a redução do quadro de pessoal também foi drástica, quando observamos que, entre 1984 e 1992, houve a contratação de aproximadamente 14 mil funcionários, mas, até o final da década, praticamente não houve mais contratações. Já do início dos anos 2000, até os dias atuais, houve cerca de 3 mil admissões de pessoal<sup>2</sup>.

#### 1.4. Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Em consonância com a reforma do aparelho estatal federal ocorrida na década de 1990, que adotou o modelo gerencial de Administração Pública, foram criadas as agências reguladoras das concessões de serviços públicos. Em seu governo, Fernando Henrique Cardoso propôs

alternativas à crise do desenvolvimentismo: um projeto de reforma do Estado fundamentado na adoção de princípios da administração gerencial e em efetivas reformas, envolvendo privatizações e venda de estatais, a regulamentação de concessões, o controle das contas públicas e rigor fiscal, a criação de agências reguladoras e executivas (SOARES, 2005, p. 97)

Nunes et al (2007) aponta que, em essência, as mudanças refletiam a implementação de uma nova ferramenta de gestão que estava sendo utilizada em larga escala internacionalmente com os objetivos de alavancar a economia e pôr fim à crise fiscal. Para tal objetivo, a nova ferramenta transferia do poder público para o privado a produção direta de bens e serviços, remetendo a este o controle das atividades através dos marcos regulatórios. A primeira agência reguladora surgiu em 26 de dezembro de 1996, através da Lei 9.427 que instituía a ANEEL. Assim, o governo federal disciplinava o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica. O artigo segundo desta Lei define que a finalidade da agência seria “regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal” (BRASIL, 1996, p.1).

Com a troca do modelo de gestão do setor elétrico, adotado pelo governo, inicia-se “uma nova fase, com a transferência de ativos do Estado para a iniciativa privada e predomínio do ‘estado regulador’ sobre o ‘estado investidor’” (ANEEL, 2008, p. 20).

---

<sup>2</sup>Todos os dados referentes a quantidade da força de trabalho foram diagnosticados pela diferença do número de matrícula do pessoal próprio relativo aos respectivos períodos em análise.

Situação fortalecida pela Lei 9.648 de 27 de maio de 1998 que “autoriza o Poder Executivo a promover a reestruturação das Centrais Elétricas Brasileiras (ELETROBRÁS) e de suas subsidiárias e das outras providências” (BRASIL, 1998, p. 1). Essas mudanças envolveram a liberação da negociação de energia elétrica, como prevê o artigo décimo da referida Lei. Já no artigo décimo segundo, atualmente revogado, regulamentava a instituição do Mercado Atacadista de Energia (MAE) no qual seriam firmados os acordos entre os interessados, de modo que o estabelecimento de órgão autorregulado responsável pela operação do mercado de energia de curto prazo, ou Mercado Atacadista de Energia, o qual substituiu o sistema anterior de preços de geração regulados e contratos de fornecimento (CEMIG, s/d, p. 3).

Desse modo, as agências reguladoras delimitam

regras e normas que imputam custos às unidades reguladas, atraindo, complementando ou contrariando interesses privados e públicos. Isso ocasiona uma inevitável interação entre reguladores e regulados, com recorrentes possibilidades de captura do órgão regulador por parte de agentes econômicos para subverter os princípios do mercado a favor de interesses específicos (NUNES et al, 2007, p. 4).

Para a transição da regulação, a Lei 9.648 havia a “exigência de que as companhias de distribuição e geração celebrassem contratos de fornecimento de energia iniciais” (CEMIG, s/d, p. 3). Eles eram chamados de Contratos Iniciais e, geralmente, firmavam compromissos de *take or pay*, com preços e volumes aprovados pela ANEEL. Também buscavam garantir que companhias de distribuição tivessem acesso ao “fornecimento de energia estável a preços que garantissem taxa fixa de retorno às companhias de geração de eletricidade durante o período de transição levando ao estabelecimento de um mercado de energia livre e competitivo” (CEMIG, s/d, p. 3). A intenção era estimular a oferta de energia e baratear o seu custo, objetivos não alcançados. O MAE não funcionou como previsto, tendo como consequência a falta de investimento e o racionamento de 2001. Porém, pontua-se que

nem toda regulação, portanto, é a favor do interesse público ou da promoção do mercado competitivo. O aparato regulatório, criado para sanar imperfeições do mercado, pode tornar-se, ele mesmo, uma espécie de mercado onde regulação é “comprada” e “vendida” (NUNES et al, 2007, p. 4).

Já no ano de 2004, o novo governo eleito instituiu regras para proporcionar celeridade ao MAE. A Lei 10.848 de 15 de março de 2004 celebra, entre outras coisas, a possibilidade de acordos livres e regulados para a negociação da energia. Assim, o mercado ora desregulado, volta a sofrer intervenção estatal para garantir a produção de energia necessária. A ANEEL se constitui como uma “autarquia independente e dotada de autonomia decisória, e, ao mesmo tempo, regular um setor submetido a constantes mudanças de regras e sensível às oscilações

climáticas, econômicas e política” (BRASIL, 2008, p. 2). Assim, consolida-se como instituição de estado, visando atender o interesse público, executando constante e periódica revisão dos tributos e encargos tarifários, garantindo o direito dos consumidores e fiscalizando a atividade dos concessionários sempre tendo em vista o seu principal objetivo, a integração do setor de energia.

No mesmo ano, o procedimento de desverticalização<sup>3</sup> trouxe uma nova interpretação do que seriam os serviços de transmissão de energia. Antes da separação, eram alocados dentro da nomenclatura Geração e Transmissão todos os serviços de tensão superior a 34,5kv, o que incluía todas as subestações e linhas. Tal classificação era orientada tendo como critério as características físicas dos patrimônios. As subestações e linhas de 34,5kv têm aparências similares e métodos de trabalho iguais. Após a desverticalização, deixa-se de lado a orientação prática-operacional das linhas, para estabelecer uma classificação funcional das mesmas.

Por levarem energia a cidades e grandes clientes, por exemplo as mineradoras, partiu-se do princípio que as linhas e subestações entre 34,5 e 161Kv seriam pertencentes as atividades de distribuição. Ou seja, opera-se um recorte onde as linhas e subestações de 34,5 Kv a 161 8Kv são separadas das superiores a 161 Kv, saindo da nomenclatura Geração e Transmissão, para serem assimiladas na nomenclatura Distribuição. Neste contexto, a SA é uma superintendência criada pela Cemig, responsável pela administração dos serviços de Alta Tensão, que saíram da Diretoria de Geração e Transmissão (Cemig Geração e Transmissão) e foram para a Diretoria de Distribuição e Comercialização (Cemig Distribuição)<sup>4</sup>. Portanto dentro da Diretoria de Distribuição encontramos a Superintendência de Alta Tensão (SA) e suas gerencias subordinadas.

Descrito o histórico de atuação da ANEEL, é preciso apontar os principais objetivos do último marco regulatório do setor, que se encontra disponível no Manual de Contabilidade do Setor Elétrico (2015). São eles:

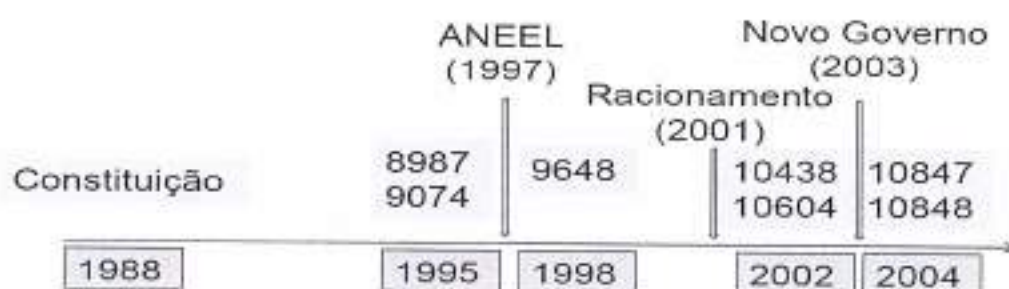
Padronizar os procedimentos contábeis adotados pelas Outorgadas do serviço público de energia elétrica, permitindo o controle e o acompanhamento das respectivas atividades, objeto da concessão e permissão, pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL; Permitir a adequada apuração do resultado das atividades de Geração, Transmissão, Distribuição, Administração Central e

<sup>3</sup>Processo de separação entre a empresa de Distribuição e a de Geração e Transmissão de Energia, implementado pela ANEEL em 2004.

<sup>4</sup>As relativas diretorias têm CNPJ específico e são controladas pela Cemig Holding.

Atividades não vinculadas à concessão do serviço público de energia elétrica; Contribuir para a avaliação da análise do equilíbrio econômico-financeiro da Outorgada (BRASIL, 2015, p. 13).

São alvo as Outorgadas de serviço público de transmissão e de distribuição (incluindo as cooperativas) de energia elétrica.



Fonte: Ivan Camargo (S/D)

Figura 3. Cronograma das Leis da Aneel.

### 1.5. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI)

Criado em 2000, o PMDI foi impulsionado como resposta a obrigatoriedade da constituição estadual que determinava um plano plurianual para as atividades do executivo no estado. Trata-se de um plano para orientar a estratégia de planejamento do estado. Ele nasce com o objetivo de propor alternativas as políticas macroeconômicas nacionais, e condutas executivas responsabilizadas pelo governo do estado por “esgarçar o tecido da federação brasileira, a submeter os poderes independentes, a concentrar autoritariamente as decisões e a entregar a soberania do país aos grandes centros do interesse privado internacional, bem como aos segmentos da elite nacional” (MINAS GERAIS, 2000, p. 4).

Dessa maneira, o PMDI nasce como uma oposição aberta do executivo estadual em relação as políticas nacionais de desregulamentação econômica, orientadas por corte de custos e rentabilidade máxima. Alegava-se que seria a principal responsável pelas crescentes taxas de desemprego estrutural. Neste sentido, tornam-se centrais as prerrogativas de resgatar a capacidade de planejamento e intervenção econômica através do estado, utilizando-se de suas empresas e agências para propor um viés social ao desenvolvimento econômico. Outra premissa fundamental para traçar os objetivos do planejamento era a sua regionalização.

concomitantemente com o estímulo a participação da sociedade, como prevê o PMDI, “foco no desenvolvimento regional com ampla participação social, de maneira a acolher a percepção e as escolhas da sociedade mineira, e capaz de mobilizar as suas energias e seus recursos, através de parcerias e da cooperação” (MINAS GERAIS, 2000, p. 6).

Após as eleições de 2002, o novo governo eleito promove uma reestruturação no PMDI traçando uma estratégia de longo prazo que visava, a partir de um diagnóstico da condição atual, desenhar caminhos possíveis e riscos inerentes para chegar aos objetivos desejados. A construção da estratégia foi aprovada pelo executivo e pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), passando a “uma referência de longo prazo para as ações do Governo do Estado e de outros atores sociais” (MINAS GERAIS, 2003, p. 2). Logo a concretização da proposta, ou a sua realização passou a ser “elaborado pelos executivos-chave do Governo Estadual e por lideranças da sociedade mineira” (MINAS GERAIS, 2003, p. 3).

A partir do novo PMDI foram elaborados 30 projetos estruturadores e outros programas que norteavam a estratégia de desenvolvimento governamental. Assim o governo buscava cumprir a sua proposta central do Choque de Gestão, que contava com avaliações periódicas capazes de diagnosticar o desenvolvimento das políticas de governo e o ajuste dos acordos de resultados estabelecidos com os diversos setores que o compunha.

## **1.6. Choque de Gestão**

A mudança do modelo de gestão em Minas Gerais ganha visibilidade através da política do Choque de Gestão, proposta no governo de Aécio Neves, em 2002. Com os objetivos de proporcionar eficiência aos serviços destinados ao cidadão e de fortalecer as instituições públicas, o governo passa a orientar sua gestão com foco nos processos. A intenção era alcançar o desenvolvimento do estado com um modelo integrador de políticas públicas.

Inscrito no PMDI, o Choque de Gestão é representado pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que tem como um de seus princípios

integrar esforços na esfera dos Governos Federal, Estadual e Municipal, bem como entre os Poderes do Estado, coordenando e gerenciando o processo de planejamento global das atividades estatais, visando o melhor atendimento às demandas da sociedade e o desenvolvimento do Estado (MINAS GERAIS, 2003, p. 1).

Como subordinada e braço direito dentro do novo modelo de gestão, está a Superintendência Central de Modernização Institucional (SUMIN). De acordo com o Art. 39, do Decreto nº 43244, de 1 de março de 2003 e que cria a SEPLAG, ela é responsável por “propor, coordenar e supervisionar as atividades e projetos relativos a racionalização, modernização e reestruturação do Poder Executivo, garantindo um processo de permanente inovação da gestão institucional, condicionado as mudanças ambientais” (MINAS GERAIS, 2003, p. 1). Apesar da Cemig ser uma empresa que faz parte da administração indireta do governo, as ferramentas adotadas no âmbito do Choque de Gestão são visíveis e refletem no item quarto deste Art. 39, acima citado, que é “promover a disseminação e o debate no âmbito do Estado, sobre questões, experiências e resultados afetos aos diversos aspectos da modernização da gestão pública” (MINAS GERAIS, 2003, p. 1).

Submisso a SUMIN, existe a Diretoria Central de Modernização da Gestão que, segundo Cunha Junior (2004) *apud* Almeida (2008), é a responsável pela disseminação do novo modelo de gestão, cuidando da análise das propostas de Acordos de Resultados e acompanhando a avaliação destes resultados. Assim, é de suma importância entender essa ferramenta do Acordo de Resultados, que é a principal adotada para alcançar os objetivos propostos. Visando trazer racionalidade e autonomia aos processos burocráticos, a ferramenta buscava o alinhamento das diversas organizações estatais, como estratégia central do governo, tendo como objetivo uma administração pública eficiente para todos os cidadãos. O Acordo de Resultados também permitia o pré estabelecimento de metas, entre o governo e determinada organização. Isso implementava uma gestão contratualista entre acordante e acordado, cujo objetivo era propor transparência e objetividade ao processo.

A partir do levantamento realizado por Almeida (2008), sob ponto de vista da SEPLAG,

verificou-se que entre 2003 e 2006 o instrumento apresentou problemas de ausência de alinhamento e incompatibilidade de metas como outros instrumentos do sistema de planejamento de Minas Gerais. A cooperação ganhou o status de recurso crítico neste contexto, pois se constatou que chefias e servidores não cooperaram de maneira satisfatória com o Acordo de Resultados (ALMEIDA, 2008, p. 15).

Assim, o primeiro Acordo de Resultados passou por uma revisão, na qual foram propostas modificações na sua metodologia a partir do ano de 2007. Dentro destas alterações, Almeida (2008) destaca a introdução de indicadores de impacto, que eram definidos como

indicadores finalísticos<sup>5</sup>; a divisão do instrumento em fases; e o desdobramento de metas para servidores de nível médio e operacional, que tinham o foco voltado para as equipes de trabalho. Para a SEPLAG, o desdobramento destas metas, com a instauração dos indicadores finalísticos, permitiria corrigir os problemas diagnosticados na primeira geração do Acordo de Resultados ao

desdobrar metas para órgãos e servidores e dividir os Acordos de Resultados em duas etapas. A primeira etapa envolvendo níveis estratégicos, macro indicadores e resultados de sistemas; a segunda etapa envolvendo níveis médios e operacionais e definição de resultados para órgãos e servidores (ALMEIDA, 2008, p. 109).

Os tratamentos de tais metas serão analisados no âmbito da Cemig, juntamente com outras ferramentas de gestão implementadas pela política em questão. Dentre elas, as utilizadas serão a avaliação de desempenho individual e pesquisa de clima organizacional.

## **1.7. Evolução da administração na CEMIG**

### **1.7.1. Bolsa de Valores**

A relação da Cemig com a bolsa de valores teve início alguns anos depois de sua criação, constatado a partir de consulta ao Portal da Cemig. Segundo o site, em 14 de outubro de 1960 as suas ações foram disponibilizadas na Bolsa de Valores do Estado de Minas Gerais. Mais tarde, em 14 janeiro de 1972 a empresa coloca em negociação as suas ações ordinárias e preferenciais na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), sendo classificada no Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa em outubro de 2001. A Cemig também está presente na Bolsa de Nova Iorque desde 1993, onde disponibiliza Recibos Depositários Americanos (ADRs) Nível 1 em ações preferenciais, que são transformados em Nível 2 em 2001. Já em junho de 2007 as ADRs passam a ser disponibilizadas também em ações ordinárias. No mercado europeu, compondo as bolsas que negociam as ações da Cemig, está a Bolsa de Madri, com ações a partir de 2002.

A relação com as bolsas de valores torna-se de suma importância para a empresa a partir do início dos anos 2000, como pode ser constatado por meio das palavras do Presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva da Cemig, Djalma Bastos de Moraes, em notícia corporativa publicada em 17 de outubro de 2001:

---

<sup>5</sup> Indicadores que representam resultados de impacto direto a sociedade, está atrelado aos níveis operacionais nos processos. Geralmente ligados aos funcionários de nível técnico e médio.



Estamos reafirmando nosso compromisso de transparência com o mercado investidor através da adesão ao nível I da BOVESPA. Nossa empresa tem pautado suas ações de forma a estender a todos acionistas, não só o majoritário, os benefícios de uma gestão voltada para o crescimento (CEMIG, 2001b, p. 1).

Anteriormente, outra notícia corporativa, divulgada em 17 de setembro de 2001 pela Companhia, aponta que “Cada ADR representa 1000 ações preferenciais da CEMIG. O Nível II sucede o programa Nível I da Cemig, que vem sendo negociado no mercado balcão desde 1993” (CEMIG, 2001a, p. 1).

#### **1.7.1.1 Informações da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA)**

O mercado de capitais regulados prevê o cadastramento dos emissores de valores imobiliários em duas categorias distintas, definidas pela ANBIMA (2016) como: a Categoria A é a que autoriza a negociação de todos os valores mobiliários nos mercados regulamentados; e a Categoria B é a que dá autorização à negociação de valores mobiliários nos mercados regulamentados, com exceção das ações e dos certificados de depósito de ações.

A categoria B, na qual a Cemig está registrada, isenta a empresa de uma série de obrigações, como podemos diagnosticar à partir das informações de investimentos da empresa, relativos ao ano de 2016. Cito algumas dessas isenções, retiradas do Formulário de Referência (2016): as Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais; as Regras, políticas e práticas relativas ao Conselho de Administração; as Práticas de Governança Corporativa; a Descrição da política ou prática de remuneração, inclusive da diretoria não estatutária (e todos os subtópicos inscritos neste item do documento em questão); e a Descrição dos recursos humanos (bem como seus subtópicos). No documento analisado, nenhum destes itens trazem informações, apenas são justificados com a frase “A Companhia é registrada como emissora da “Categoria B” e, portanto, a apresentação das informações deste item é facultativa”.

#### **1.8. Cemig Holding e as funções das partes**

Para esclarecer a composição da alta administração da empresa e as funções inerentes aos setores procedo a análise do estatuto social da Cemig Holding, que pode ser classificado

como matriz, fornecendo as bases determinantes do Regimento do Conselho de Administração e do estatuto Cemig Distribuição. Abaixo, organograma ilustrativo da alta administração. Logo abaixo da Diretoria Presidente se encontram as demais Diretorias, entre elas a Diretoria de Distribuição e Comercialização (DDC).



*Fonte: Elaborado pelo próprio autor.*

*Figura 4. Organograma da Alta Administração*

O Estatuto Social (2014) da Cemig Holding trata, em seu capítulo IV, da administração da companhia. No artigo 11, o documento especifica que esta responsabilidade fica à cargo de um Conselho de Administração e de uma Diretoria Executiva. Já no seu parágrafo primeiro, é especificada a relação da Cemig Distribuição e da Cemig Geração com a Cemig Holding, na qual as das subsidiárias integrais compõem o berço econômico do grupo, como propõe o trecho:

A estrutura e a composição do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva da Companhia serão idênticas nas Subsidiárias Integrais Cemig Distribuição S.A. e Cemig Geração e Transmissão S.A., com as seguintes exceções: A Diretoria de Distribuição e Comercialização comporá exclusivamente a Subsidiária Integral Cemig Distribuição S.A. e a Diretoria de Geração e Transmissão comporá

exclusivamente a Subsidiária Integral Cemig Geração e Transmissão S.A (ESTATUTO SOCIAL, 2014, p. 3).

Como podemos perceber, são empresas independentes entre si com controle total do Conselho de Administração e da Diretoria executiva que compõem a Cemig Holding. A Cemig Holding ainda tem como finalidade a administração das “demais subsidiárias integrais, das controladas e coligadas e nos consórcios dos quais participem, direta ou indiretamente” (ESTATUTO SOCIAL, 2014, p. 3). No desenvolvimento de sua tarefa, deve ainda, observar o disposto no Plano Diretor da Companhia, documento responsável pelas diretrizes administrativas.

Neste sentido, o Plano Diretor deve prever o que evidencia o parágrafo quinto deste Estatuto. Segundo o documento, “o planejamento estratégico de longo prazo, fundamentos, metas, objetivos e resultados a serem perseguidos e atingidos pela Companhia e sua política de dividendos” (ESTATUTO SOCIAL, 2014, p. 4). Já no seu parágrafo sexto, especifica-se a responsabilidade de sua elaboração, acompanhamento e outros documentos que o complementam, no qual

Será revisado anualmente pela Diretoria Executiva e aprovado pelo Conselho de Administração e será refletido em todos os planos, projeções, atividades, estratégias, investimentos e despesas da Companhia e suas subsidiárias integrais, controladas e coligadas e nos consórcios dos quais participe, direta ou indiretamente, incluindo o Plano Plurianual e Estratégico da Companhia e o Orçamento Anual, que deverão ser aprovados pelo Conselho de Administração (ESTATUTO SOCIAL, 2014, p. 4).

De suma importância para a orientação de seus negócios, o Plano Diretor tem suas diretrizes definidas pelo parágrafo sétimo, entre as quais destaco os dois itens a seguir por terem maior relevância para o trabalho desenvolvido:

Manter as despesas da Subsidiária Integral Cemig Distribuição S.A. e de qualquer controlada de distribuição em montantes não superiores aos montantes reconhecidos nos reajustes e revisões tarifárias; [...] manter as receitas da Subsidiária Integral Cemig Distribuição S.A. e de qualquer controlada de distribuição nos valores reconhecidos nos reajustes e revisões tarifárias; (ESTATUTO SOCIAL, 2014, p. 4).

### **1.8.1. Conselho de Administração**

Ainda tomando como base o Estatuto Social da Cemig Holding, mais especificamente suas atribuições destinadas ao Conselho de Administração, verifica-se em seu artigo 17 a abrangência de suas atividades, deixando clara a sua sobreposição à Diretoria Executiva. São algumas delas:

a) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia; b) eleger e destituir os Diretores da Companhia, observado o presente Estatuto; [...] f) convocar a Assembléia Geral; g) fiscalizar a gestão da Diretoria Executiva, podendo examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia, bem como solicitar informações sobre os contratos celebrados ou em via de celebração, e sobre quaisquer outros fatos ou atos administrativos que julgar de seu interesse; [...] m) aprovar o Plano Diretor, o Plano Plurianual e Estratégico e o Orçamento Anual, bem como suas alterações e revisões; n) anualmente, fixar as diretrizes e estabelecer os limites, inclusive financeiros, para os gastos com pessoal, inclusive concessão de benefícios e acordos coletivos de trabalho, ressalvada a competência da Assembléia Geral e observado o Orçamento Anual aprovado;

O parágrafo primeiro deste artigo também evidencia a autonomia que detém o Conselho de Administração. Ele determina que, em alguns casos pontuais, deve-se repassar à Diretoria Executiva a sua competência de condução dos contratos de comercialização de energia elétrica e de prestação de serviços de distribuição e transmissão, em consonância com a legislação.

### **1.8.2. Diretoria Executiva**

A Diretoria Executiva é responsável direta pela gestão corrente dos negócios da Companhia, que deve ocorrer em consonância com o Plano Diretor, com o Plano Plurianual e Estratégico da Companhia e com o Orçamento Anual - elaborados por ela própria e submetidos a aprovação do Conselho de Administração. De forma mais específica, como apontado pelo artigo 22, o seu diretor presidente é responsável pela superintendência e direção dos trabalhos, visando implementar o Plano Plurianual e Estratégico da Companhia. Compete a ele, ainda, a responsabilidade de admissão e demissão de pessoal. Quanto ao Diretor de Distribuição e Comercialização, responsável pela Cemig Distribuição, de uma forma genérica, lhe compete “elaborar o planejamento do sistema de distribuição da Companhia” (ESTATUTO SOCIAL, 2014, p. 14).

Do ponto de vista de seu exercício social, o estatuto prevê em seu artigo 32 o direito de participação nos lucros da empresa por parte dos seus empregados devendo ser observados os “critérios autorizados pela Diretoria Executiva com base nas diretrizes aprovadas pelo Conselho de Administração e limites estabelecidos pela Assembléia Geral” (ESTATUTO SOCIAL, 2014, p. 21). Na sequência, o artigo 33 aborda a distribuição dos resultados entre os administradores, quando pontua que “competete à Assembléia Geral fixar, anualmente, os limites de participação dos administradores nos lucros da Companhia, observado o disposto

no parágrafo único do artigo 190 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976” (ESTATUTO SOCIAL, 2014, p. 21).

## **2. Problemas, Objetivos e Justificativa**

Exposta a visão panorâmica do período, apresenta-se a seguir o problema, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa para a realização desta pesquisa.

### **2.1. Problema**

Entender a relação dos arranjos administrativos e políticos no âmbito da Cemig, com as políticas públicas do setor de energia elétrica e do Governo do Estado.

### **2.2. Objetivos**

#### **2.2.1. Objetivo Geral**

Verificar os impactos das políticas públicas, aplicadas por meio das ferramentas de gestão, nas relações de poder que se desenvolvem no setor elétrico e no interior da Gerência de Serviços em Linhas de Distribuição (SA/LD).

#### **2.2.2. Objetivos Específicos**

A). Apontar as ferramentas de gestão que são usadas para a implementação das políticas públicas do Choque de Gestão;

B). Indicar de que forma o Marco Regulatório contribuiu e aponta para uma reorganização das elites que controlam o setor de energia;

C). Esboçar a ação baseada no cálculo racional utilitário, que demonstra de que maneira os atores chaves controlam o seu espaço na hierarquia a partir dos seus interesses particulares;

## 2.3. Justificativa

A relevância das relações políticas, tanto para a efetividade, quanto para o aperfeiçoamento das políticas públicas implementadas, são as primeiras justificativas desta pesquisa. Em relação a efetividade da política porque o seu cumprimento depende das decisões tomadas pelos atores-chaves, perante seus interesses particulares. E quanto ao aperfeiçoamento, porque os resultados obtidos com essa pesquisa serão disponibilizados para consultas e podem servir como bibliografia para melhoria dos arranjos institucionais.

Esta pesquisa também se justifica pela aceitação da proposta de Almeida (2008) que, no seu estudo do Choque de Gestão sob a ótica da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais (SEPLAG), sugeriu um aprofundamento do tema no interior das organizações. Sendo assim, o presente trabalho buscou entender o que motiva as ações dos funcionários no interior de uma das gerências da CEMIG, a fim de explicar o diagnóstico de 'não cooperação' realizado pela SEPLAG e apontado em Almeida (2008).

Uma última justificativa é, na verdade, dupla. Primeiro porque a realização deste estudo é de grande importância profissional para mim. Isto porque acredito que, ao utilizar minhas experiências de trabalho na academia e, por outro lado, fazer uso das metodologias das Ciências Sociais para compreender as relações dentro do meu ambiente profissional, estou atingindo o objetivo que me propus quando escolhi esta como minha segunda formação.

## 3. Referencial Teórico e Metodologia

### 3.1. O Modelo de Skowronek

O "modelo de Skowronek", proposto por Soares (2005), é orientado por uma sociologia histórica e tem como base fundamental a lógica do mecanismo causal. Neste sentido, ele será usado com a finalidade de identificar, os motivos que levam a novos padrões de políticas públicas e de novos arranjos institucionais, e também à identificação dos elementos da organização social e estatal que devem ser analisados. Este modelo de Skowronek é um instrumento analítico, que

Deve ser encarado como um roteiro de pesquisa, em dois sentidos específicos: 1) Como uma definição dos elementos da vida social e política que devem ser analisados; 2) Como um conjunto de alegações causais que visam explicar novos arranjos institucionais ou a adoção de novos padrões de política pública (SOARES, 2005, p. 13).

Para tal, pretende-se abstrair as condições empíricas em que o “modelo de Skowronek” foi empregado e adaptá-lo as novas circunstâncias do objeto de análise, digo, às políticas públicas das administrações estatais, federal e estadual, bem como as consequentes mudanças provocadas à organização empresarial em pauta, nesse caso, a Cemig. Soares (2005) aponta que o modelo de Skowronek consiste, justamente, em uma operação lógica de abstração. Com base no roteiro de pesquisa proposto, o autor isola os dois elementos, separando-os do “conjunto de inferências e conclusões de cunho empírico que compõem o ‘corpo’ do trabalho desenvolvido por Stephen Skowronek” (SOARES, 2005, p. 14). O autor não faz uso de elementos substantivos da pesquisa empírica, como “a identificação dos atores coletivos, os tipos de pressão exercidas por grupos sociais, as agendas específicas a serem negociadas, o grau de complexidade da vida social, o modo de distribuição e ocupação dos cargos públicos etc.” (SOARES, 2005, p. 14).

Soares (2005) aponta que o modelo de Skowronek propõe uma análise de três tipos de elementos:

1. Problemas, crises, conflitos de classe ou efeitos da complexificação da vida social (da especialização das funções ou da diferenciação entre setores sociais) que possam acarretar pressões de grupos, associações ou organismos sociais e econômicos sobre o aparato estatal; 2. O aparato estatal, constituído por um conjunto de arranjos institucionais e políticos[...] 3. No aparato estatal, os grupos específicos de agentes públicos, distribuídos em órgãos, ministérios etc., segundo a divisão de poderes adotada (SOARES, 2005, p. 15)

A utilização do modelo de Skowronek permitirá a identificação de um processo conexo de nexos causais, na qual situações de crise levam a mudanças políticas e estas, por sua vez, refletem em mudanças institucionais. Quando essas mudanças são percebidas pelos atores pertencentes a organização alvo, fazem com que esses passem a agir de forma a reorientarem as suas ações através de um cálculo utilitário, com finalidade racional, buscando otimizar seus posicionamentos na hierarquia. Esse processo é o que o autor coloca como os “possíveis impactos das inovações sobre os arranjos particulares que os mantêm nos cargos” (SKOWRONEK, 1993 *apud* SOARES, 2005, p. 16).

Para Skowronek (1993) *apud* Soares (2005) “os agentes públicos não respondem automaticamente com as inovações apropriadas. Novas formas institucionais e novas relações dependem do modo como esses funcionários respondem” (SKOWRONEK, 1993 *apud* SOARES, 2005, p. 15). O autor aponta essa configuração como um fator crítico, na qual as intervenções dos agentes públicos são tidas como umnexo causal desviante.

Soares (2005) explica que, no que diz respeito à pesquisa empírica, o modelo de Skowronek é um dispositivo que norteia as descrições do que Popper (1989) *apud* Soares (2005) chama de ‘o mundo real’ ou o ‘mundo de nossa experiência’. Sendo assim

“as inovações institucionais dependem de uma rede de relações de poder que tem nas próprias regras em uso a sua razão de ser”, ou seja, as próprias regras internas as organizações, mas não somente estas, também as regras formais e informais que controlam a vida social, estas por sua vez variam como variam os campos onde se desenvolvem. Situação que será mais detalhada por Guerreiro Ramos.

Para compreender e explicitar os caminhos pelos quais as políticas públicas são implementadas com a intenção de alcançar objetivos preestabelecidos e entender como a sua interação com a realidade dada formam um contexto político onde as suas intenções se mesclam com os interesses individuais utilizar-se-á de uma ferramenta de análise, o ‘modelo de Skowronek’. Para melhor definir a sua aplicação devemos ter em mente que

Modelos não são teorias, não possuem caráter substantivo, não contém efetivas explicações ou interpretações de fenômenos. Modelos são estruturas conceituais básicas que deverão dar origem a, pelo menos, tentativas de explicações e interpretações através das respostas às questões de tese (SOARES, 2007, p. 28)

Ou seja, modelos são estruturas que “apenas propiciam diretrizes para a procura de explicações” (SCHARPF, 1997 apud Soares, 2005, p. 29). Eles nos auxiliam, de acordo com Elster (1989b) *apud* Soares (2005), pois são “mecanismos” que admitem a ordenação de constatações empíricas.

O ‘modelo de Skowronek’ se orienta pela interpretação da lógica das relações sócio-políticas individuais, de modo a incorporar a análise micro sociológica, fazendo uso do individualismo metodológico. “Todavia, o peso causal e a influência das regras em uso sobre o comportamento dos atores não são desprezados, conforme se pode constatar, por exemplo, na hipótese referente à gênese das instituições” (SOARES, 2005, p. 31). A estratégia de pesquisa do individualismo metodológico prevê que “todas as instituições, padrões de comportamento, e processos sociais só podem ser explicados em termos de indivíduo: suas ações, propriedades e relações” (ELSTER, 1989 apud SOARES, 2005, p. 31).

Sendo assim, Soares (2005) defende que a validade dos modelos reside na possibilidade de manifestação de suas capacidades de ordenar a realidade. Segundo o autor,

Se um modelo ou uma teoria possibilita a identificação coerente (de um ponto de vista lógico) de sequências ou sucessão de fenômenos, de relações de causa e efeito, se é possível identificar ou propor “como” e “por que” os indivíduos agem, bem como estabelecer algumas expectativas ou formular algumas predições sobre possibilidades ou probabilidades futuras, então, é possível dizer que ordenam de modo válido a realidade (SOARES, 2005, p. 32).



Soares (2005) justifica que a multiplicidade de explicações ou interpretações acontece na medida em que a realidade social é infinita. O que se espera é “a coerência, a objetividade, a possibilidade de inferências de cunho preditivo, a ordenação de fenômenos em cadeias de causa e efeito etc. (SOARES, 2005, p. 33). Dessa forma “é na relação entre estímulos externos e as respostas provenientes do aparato estatal, relação mediada pelos arranjos institucionais e políticos, que se deve procurar explicar os processos de inovação institucional” (SOARES, 2005, p. 18). No caso do objeto de análise deste trabalho, deve ficar entendido como influência externa as determinações de mudanças motivada pela necessidade de fortalecimento da máquina pública que dá visibilidade a proposta do Choque de Gestão, e a deficiência do setor energético que buscando maior oferta de energia visando o desenvolvimento traz à tona a ANEEL centralizando a gestão do setor através do Marco Regulatório.

### **3.2. Lei de Ferro das Oligarquias**

No livro “Sociologia dos Partidos Políticos”, Michels (1982) faz uma análise das condições de organização das sociedades complexas. A partir da história do Partido Social Democrata Alemão (SPD), inicialmente representante do proletariado em defesa do socialismo, o autor constata a lógica de organização dos indivíduos. A sociedade contemporânea, complexa, requer que os grupos se formem orientados pelo interesse comum dos indivíduos para obterem eficiência. Organização esta que proporciona a especialização dos membros, sua profissionalização acarretando a concentração de poderes e a formação das elites que acabam controlando todo o grupo. Dessa forma a democracia liberal busca proporcionar eficiência ao processo político através da representação do povo entendido como soberano.

Logo o autor constata a formação de uma hegemonia dos representantes, o que conduz a formação das elites que governam, trazendo à tona o que ele denomina a impossibilidade lógica da democracia,

A medida que a organização cresce, a luta pelos grandes princípios se torna impossível [...] os vastos conflitos de opiniões se desenrolam cada vez menos sobre o terreno das idéias e com as armas puras das teorias e se degeneram rapidamente em diatribes e ataques pessoais (MICHELS, 1982, p. 220).

Desta forma a necessidade de organização partidária que busca obter êxito em suas prerrogativas, demanda por uma grande capacidade de organização e disciplina orientada por uma elite dirigente.

Michels(1982) entende que o processo de oligarquização, pelo qual passam os partidos, implicam a imposição de obstáculos as lutas pelos interesses comuns relevando a segundo plano as idéias e valores iniciais. Desencadeia-se uma lógica de discurso relativo aos objetivos gerais que oculta a permanente luta das elites em se manterem no cargo. O autor narra a conduta dos dirigentes, de modo que,

os chefes que detêm o poder do partido não dissimulam a sua intenção de restringir, tanto quanto possível, a liberdade da palavra dos seus colegas que não estão de acordo com eles. É por isso que os detentores do poder são sempre os partidários mais zelosos da disciplina e da subordinação, que eles consideram como as condições essenciais da existência do partido (MICHELS, 1982, p. 98).

O autor também pontua que a predição de que a doença oligárquica é incurável e, ainda em 1907, prevê que o socialismo se tornaria uma oligarquia, fato que posteriormente foi constatado na URSS.

### 3.3. O Fato Administrativo

Uma sociologia especial da administração, desenvolvida por Guerreiro Ramos (1983) *apud* Almeida (2008), busca compreender “a realidade social da administração, suas expressões exteriormente observáveis como fato, sistema e ação, sua tipologia qualitativa historicamente condicionada, seus elementos componentes” (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 56). Para elaborar sua teoria, o autor se baseia nos pressupostos de Durkheim e coloca a administração como fato e como sistema.

O fato administrativo pode ser entendido como

um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 57).

Almeida (2008) pontua que o “fato administrativo” é de natureza dinâmica e constantemente atualizado, visto que é decorrente da atuação consciente e ininterrupta de agentes que estão inseridos no sistema administrativo. Diferentemente de outros “fatos”, o fato administrativo possui movimento e intensidade, que são desencadeados a partir dos

“elementos aestruturais”, “elementos estruturais” e “elementos estruturantes”. Guerreiro Ramos (1983) *apud* Almeida (2008) entende por “aestruturais” aqueles elementos que não configuram a situação administrativa, são instáveis e móveis. Esses elementos aestruturais precisam de interferência dos elementos “estruturantes”, que irão dar corpo ao sistema ou situação administrativa de maneira geral. São exemplos de elementos aestruturais as “instalações, ferramentas, máquinas, matérias-primas, a força de trabalho e atitudes individuais e coletivas” (ALMEIDA, 2008, p. 57).

Já os elementos “estruturais”, que também são chamados por Guerreiro Ramos (1983) *apud* Almeida (2008) de “configurativos”, podem ser tanto internos como externos ao sistema ou situação administrativa. No nível externo, assumem posições de primeiro, segundo e de terceiro grau. Para o autor, a estrutura organizacional, bem como as relações humanas, são elementos estruturais internos. Ele aponta que a estrutura organizacional é que determina “as linhas de autoridade, as competências, as hierarquias” (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 58). E as relações humanas são responsáveis por “ajustar a estrutura formal às motivações dos indivíduos” (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 58).

Já sobre os elementos estruturais externos, Guerreiro Ramos (1983) *apud* Almeida (2008) propõe que o primeiro grau “reúnem associações, sindicatos e classes sociais, entidades que influenciam a situação administrativa” (ALMEIDA, 2008, p. 58). O de segundo grau é a sociedade global, que segundo o autor funciona como uma “galáxia sociológica”, “que contém outros campos de gravitação, dos quais sofre influência e aos quais influencia” (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 58). Guerreiro Ramos (1983) *apud* Almeida (2008) explica que a sociedade global limita e, algumas vezes, anula o “rendimento de certas técnicas, métodos e processos de trabalho e produção, importados de países desenvolvidos” (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 58). Por fim, o elemento estrutural externo de terceiro grau seria a sociedade mundial, “em virtude da institucionalização de influências mundiais e mundializantes” (ALMEIDA, 2008, p. 59). Segundo Guerreiro Ramos (1983) *apud* Almeida (2008) as trocas entre os países e as organizações internacionais “limitam e orientam os procedimentos adotados em razão dos mesmos” (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 59). Isso afeta “o fato administrativo em toda parte, sobretudo nas nações periféricas” (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 59).

De acordo com Guerreiro Ramos (1983) *apud* Almeida (2008),

“a decisão é responsável por reunir os elementos “estruturantes” do fato administrativo: de maneira geral, decisões são responsáveis por articular elementos “estruturais” e “aestruturais” ou “configurativos”, possibilitando o funcionamento e a estabilidade de determinada organização” (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 59).

O autor pontua, ainda, que toda organização possui “impulsos para o caos e o desequilíbrio” (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 59). Esse fato pode ser decorrente da precariedade de materiais, de interesses e atitudes divergentes entre os indivíduos e grupos, bem como “pelas influências dos elementos externos, múltiplos e conflitantes”. (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 59). Seria então responsabilidade da decisão equilibrar “a instabilidade e reunir os elementos anárquicos e desintegradores com os elementos estruturais assegurando, assim, a forma da empresa ou organização” (ALMEIDA, 2008, p. 59).

O fato administrativo é considerado um “conjunto de elementos e interações [...] no qual um aspecto interno e outro externo são teoricamente distintos, mas, de fato, se influenciam reciprocamente” (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 60). Para Guerreiro Ramos (1983) *apud* Almeida (2008) essa relação de semelhança se estabelece por meio de “um conjunto de elementos que age sobre o ambiente, exercendo ou sofrendo influências e que alcança o equilíbrio dinâmico transformando indutos ou entradas em produtos ou saídas” (ALMEIDA, 2008, p. 61). Contudo, para o autor, as “demandas” e o “apoio” influenciam e condicionam o andamento do sistema, pois

A apóia B quando lhe é leal, atua segundo seus objetivos e interesses. O apoio é ele também um induto, sem o qual, ocorrendo conflito de objetivos, as demandas não podem ser atendidas. A analogia entre o sistema político e o sistema administrativo não é causal. Como se sabe, são muito tênues, por vezes, as diferenças entre política e administração, e, por isso, já se afirmou que participam do mesmo continuum (GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 61).

### 3.4. Metodologia

Para compreender as transformações nas relações de poder na Cemig, serão verificados e analisados os meios pelos quais ocorreram a implementação do Choque de Gestão e o enquadramento ao Marco Regulatório. Essas informações foram obtidas através da pesquisa documental.

### 3.4.1. Pesquisa Documental

A pesquisa documental, segundo Silva et al. (2009) é um tipo de método utilizado para a compreensão e aproximação da realidade social, que é feito através da análise de vários tipos de documentos produzidos pelo homem. Já a apostila de Métodos de Pesquisa (2009), organizado por Gerhardt e Silveira, aponta que é aquele tipo de pesquisa

Realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não-fraudados); tem sido largamente utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências (MÉTODOS DE PESQUISA, 2009, p. 69).

A apostila de Métodos de Pesquisa (2009) também distingue dois tipos de documentos, os de primeira e de segunda mão. Os de primeira mão seriam aqueles “que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, gravuras, pinturas a óleo, desenhos técnicos, etc.” (MÉTODOS DE PESQUISA, 2009, 69). Já os de segunda mão, são aqueles que “já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, manuais internos de procedimentos, pareceres de perito, decisões de juízes, entre outros” (MÉTODOS DE PESQUISA, 2009, 69).

Bravo (1991) *apud* Silva et al. (2009), pelo contrário, explica que “são documentos todas as realizações produzidas pelo homem que se mostram como indícios de sua ação e que podem revelar suas idéias, opiniões e formas de atuar e viver” (BRAVO, 1991 *apud* SILVA et al., 2009, p. 4556).

Silva et al. (2009) demonstra que, a pesquisa documental, utilizada como metodologia de investigação de uma realidade social, não é dotada de apenas uma concepção filosófica de pesquisa e serve para abordagens de natureza positivista, como para abordagens mais críticas. Segundo as autoras,

essa característica toma corpo de acordo com o referencial teórico que nutre o pensamento do pesquisador, pois não só os documentos escolhidos, mas a análise deles deve responder às questões da pesquisa, exigindo do pesquisador uma capacidade reflexiva e criativa não só na forma como compreende o problema, mas nas relações que consegue estabelecer entre este e seu contexto, no modo como elabora suas conclusões e como as comunica (SILVA et al., 2009, p. 4556).

Nesse sentido, esta pesquisa analisou as abordagens do Choque de Gestão, realizada por Almeida (2008) e quase constituíram como base para identificação das ferramentas de

gestão implantadas no âmbito da Cemig, objetivando à estratégia do governo estadual. Para a compreensão da dinâmica administrativa da Cemig, foram analisados o Regimento Interno do Conselho de Administração; o Estatuto da Cemig Holding; a Política de Recursos Humanos; e o Formulário de Referência 2016.

No que tange a política pública à nível estadual, sua implantação foi analisada por meio das ferramentas de gestão, ou melhor, os documentos da Avaliação de Desempenho e a Pesquisa de Clima Organizacional. Já o Marco Regulatório, como política federal, teve sua análise restrita à forma como foi assimilado pela Cemig e os impactos que tem desencadeado na estrutura hierárquica empresarial desde sua implementação. A sua análise também é importante para o estabelecimento de contrapontos entre as políticas públicas nos dois níveis.

#### **4. Análise dos Resultados**

Antes de iniciarmos a análise dos resultados obtidos, vale destacar que, no contexto deste estudo, há uma particularidade em relação ao pesquisador, que é também uma das justificativas já abordadas no começo do trabalho. Além de pesquisador na área de Ciências Sociais, me encontro inserido no contexto pesquisado, sendo membro da equipe analisada. Isto me permitiu, a partir da vivência com os colegas de trabalho, a consolidação de uma estrutura lógica de nexos causais das informações adquiridas. Nesse sentido, as observações feitas sobre o objeto do presente estudo são constatações e interpretações obtidas ao longo de 16 anos de serviço prestados à Cemig, 12 deles dentro da SM e os 4 últimos dedicados à SA/LD. Essas informações foram imprescindíveis para projeção e análise das relações de poder estabelecidas. Tais dados foram contrapostos às ferramentas de implementação do Choque de Gestão e de enquadramento ao Marco Regulatório dentro da CEMIG<sup>6</sup>.

##### **4.1. Formulário de Referência 2016**

Com base na análise das informações de investimentos, disponibilizadas no Formulário de Referência (2016), podemos verificar o seu alinhamento estratégico às regulamentações impostas pelo marco regulatório da ANNEL. Atuante em um mercado de

---

<sup>6</sup> Aqui, CEMIG compreende a equipe da SA e SE localizada em Ponte Nova (MG).

alta regulação, a administração empresarial fica obrigada a acompanhar a definição de excelência dos investimentos pelos critérios estabelecidos pelo órgão federal de modo que

a Companhia busca sempre fazer investimentos prudentes e ao mesmo tempo rentáveis, uma vez que, durante as revisões quinquenais, a ANEEL pode não reconhecer na tarifa investimentos considerados imprudentes. A busca de redução dos custos unitários de investimentos pela Companhia também constitui fator de alinhamento com critérios apresentados pela ANEEL (FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, 2016, p. 78).

De acordo com as informações da empresa, a regulamentação da ANEEL afetou drasticamente as condições financeiras das atividades de distribuição de energia em 2015, uma vez que o Mercado Atacadista de Energia operava com preço elevado. Situação que provocou a redução de 14% do lucro líquido no exercício de 2015 se comparado a 2014. Assim estava imposta a empresa uma tarefa ímbar de ajustar os seus custos de operação aos limites impostos pela agência federal sem perder a alta qualidade, sua característica dentro do mercado brasileiro. Sempre na vanguarda das inovações tecnológicas, a Cemig passa a orientar sua estratégia onde a busca pela eficiência visando a manutenção da qualidade deveria reduzir as suas despesas para enquadrar os custos operacionais da Cemig Distribuição ao Marco Regulatório até o final de 2017. Dentro do planejamento estratégico da empresa, isso significa rever processos, melhorar a produtividade, revisar contratos, reduzir perdas e gastos.

Este contexto leva a um ponto que é de extrema importância e influencia diretamente os serviços técnicos operacionais. O Formulário de Referência (2016) o nomeia como custos gerenciáveis de Pessoal, Material, Serviços de Terceiros e Outras despesas de natureza operacional (PMSO), que é considerado um dos principais alvos da abordagem, “considerando os parâmetros de empresas de referência regulatória” (FORMULÁRIO DE REFERENCIA, 2016, p. 130). Segundo dados da empresa o seu quadro de remuneração se apresenta acima do praticado no mercado, o que conduz a necessidade de redução. Ainda assim, em seu planejamento estratégico a empresa prevê para a área de recursos humanos, já em andamento, a tentativa de emplacar o Programa de Desenvolvimento de Pessoas, o Plano de Cargos e Remunerações, e o Dimensionamento do Quadro de Pessoal. Este é tratado de forma direta com a implementação de um Programa de Desligamento Voluntário Patrocinado (PDVP). Vale ressaltar que no mesmo intuito de adequação do quadro de pessoal, aconteceu também a demissão de mais de uma centena de funcionários que se encontravam em condições de se aposentar, algo inusitado na história da companhia. Contraditoriamente,

acontece a evolução da remuneração da alta administração da empresa no exercício dos últimos três anos. Merece atenção especial os Conselhos de Administração e Fiscal:

*Tabela 1. Remuneração da Alta Administração, em R\$.*

Exercício Social 2015	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores Diretos e Indiretos	3.609.309,99	12.518.424,00	882.150,24	17.009.884,23

Exercício Social 2014	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores Diretos e Indiretos	1.312.135,08	10.647.079,40	511.580,10	12.470.794,58

Exercício Social 2013	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores Diretos e Indiretos	1.278.111,17	10.137.660,71	463.648,61	11.879.420,49

Fonte: Formulário de Referência 2016

Com toda esta situação, a área jurídica adverte sobre a tendência de perda das ações trabalhistas indicando a necessidade de aumento das provisões para questão. Vários tipos de ações correm neste sentido, desde ações coletivas que obtiveram êxito no aumento real até uma crescente onda de ações individuais que buscam reconhecimento de atividades de risco exercidas e ou também equiparação salarial.

Reforçando um modelo de gestão gerencialista contratual a empresa desencadeia uma série de mudanças nas suas ferramentas administrativas. Em busca de produtividade, intervém na distribuição das participações nos resultados para alcançar uma sintonia com as práticas do mercado, e também propostas para a gestão estratégica de suprimentos. Esta última está concretizada na centralização de serviços corporativos, antes abrangentes às empresas Cemig Distribuição e Cemig Geração e Transmissão, agora abrangendo a totalidade do Grupo Cemig, tendo como essência a busca pelo aumento da produtividade, através da unificação de operações e da padronização de atividades dos processos de finanças e tesouraria, infraestrutura, recursos humanos, suprimentos, logística e tecnologia da informação<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Essas afirmações podem ser feitas com base na participação em reuniões gerenciais da Cemig.



## **4.2. Avaliação de Desempenho**

Realizarei uma análise da lógica de Avaliação de desempenho implementada na Cemig com o intuito de evidenciar as mudanças nas regras propostas e a tendência de centralização do poder decisório em atores chaves. Atores chaves aqui, devem ser entendidos como avaliadores superiores, cada qual em sua função de acordo com o respectivo agrupamento funcional. O período compreendido para análise da Avaliação de desempenho será de 2005 a 2013, ciclo no qual a verba destinada para os aumentos individuais tinha sua destinação orientada pelos resultados do referido programa. Cabe ressaltar que, a Avaliação de desempenho tem duas funcionalidades correlatas entre si, como dito, a possibilidade de evolução da própria remuneração estando esta acordada aos critérios do Plano de Cargos e Remuneração (PCR) e o levantamento de dados que permiti orientar o desenvolvimento de pessoal. Quase todos empregados são submetidos ao processo de avaliação das competências, desde os de nível técnico administrativo operacional (PTAO) aos de nível universitário (PNU), com exceção dos gerentes. Sendo assim, os dados citados abaixo foram obtidos por meio dos programas de Avaliação Desempenho (AD) dos anos 2005; 2006; 2007; 2008/2009; 2009/2010; 2010/2011; 2012/2013.

### **4.2.1. Ano 2005**

Lançado em 2005, o programa prevê a avaliação do empregado em referência as suas competências essenciais, a maturidade e aos resultados operacionais. As competências essenciais são comuns a todo quadro de funcionários e referem-se as crenças e valores empresariais. O quesito maturidade está vinculado ao tempo de trabalho desenvolvido na função. Por último o item resultados operacionais, refere-se aos indicadores de controle da atividade corporativa, como a eficiência operacional, taxas de acidentes no trabalho, entre outras. Por ser uma meta da macrogestão empresarial o seu alcance implica na pontuação total de todos os empregados neste quesito. Tal programa determina a avaliação destes quesitos por três atores, o avaliador superior, autoavaliação feita pelo próprio empregado, e a avaliação dos pares. O avaliador superior consiste no superior hierárquico imediato, dentro do campo de análise proposto trata-se do supervisor de equipes de campo. Ressalto que é de responsabilidade da gerência a coerência das avaliações dos diversos avaliadores superiores pertencentes a seu grupo funcional. Quanto aos pares são os empregados que a gerencia indica como tal, de forma que há um sorteio de três entre estes. O fator de Competências Essenciais

totaliza 80 pontos, sendo 40 relativos a avaliação do superior, 10 da autoavaliação e 30 da avaliação feita pelos pares. Completando os 100 pontos, o fator maturidade tem valor 5 e os resultados operacionais ficam com os 15 restantes. No ano de 2005 todos foram contemplados com os 15 pontos. Estabelecidos as regras gerais do programam de avaliação me limitarei a indicar as diferenças implementadas no decorrer dos anos subsequentes.

#### **4.2.2. Anos 2006/2007**

Já no ano de 2006 temos uma leve alteração nos pesos dos quesitos avaliados. O fator Competências Essenciais tem leve redução do seu valor, antes 80 agora 75 pontos. Porém internamente a sua composição leva ao aumento do peso do avaliador superior passando de 40 a 43 pontos a sua participação, ficam reduzidas a autoavaliação de 10 para 5 pontos e a avaliação dos pares de 30 para 27 pontos. Também foi reduzido o fator Maturidade de 5 para 3 pontos, totalizando a redução de 7 pontos incorporados no fator Resultados Operacionais que passa de 15 para 22 pontos. A meta operacional foi atingida e todos foram contemplados com a respectiva pontuação.

#### **4.2.3. Anos 2008/2009/2010**

No ano de 2008 houve maiores mudanças nas regras do programa, foi abolido da composição das notas o fator Maturidade e o fator Resultados Operacionais teve redução do seu peso de 22 para 10 pontos. A avaliação de competências foi dividida em duas classes, as essenciais, crenças e valores empresariais e as técnicas, relativas a algo concreto de determinada função. A nova classe das competências técnicas estaria entrando na avaliação para, em composição com as metas operacionais, complementar o vínculo entre a atividade individual e as metas da macrogestão. Ao individualizar a avaliação técnica proporciona-se mais eficiência ao processo de avaliação sem perder o seu nexos causal, as metas da macrogestão. Ocorre um desdobramento das metas gerais rumo aos indicadores finalísticos, orientadores das atividades localizadas desenvolvidas pelos funcionários integrantes de um dado processo. Assim ocorreu uma redução da participação das competências essenciais no total da avaliação de 75 para 55 pontos, abrindo 20 pontos para as competências técnicas que surgiu incorporando somando a pontuação do extinto fator de maturidade (3 pontos) e da redução do peso dos Resultados Operacionais, de 22 para 10 pontos, totalizando 35 pontos na

avaliação final. A seguir descrevo a composição interna das notas das duas competências e suas aplicabilidades.

A nota das Competências Essenciais passou a ter dupla finalidade, e o peso das partes que a compõe passa a ser determinado de acordo com sua finalidade. Num primeiro momento a avaliação das Competências Essenciais tem a função de orientar o processo de desenvolvimento de pessoal (na tabela no final deste tópico está representado nas notas em azul) e neste sentido contribuem para a sua composição total de 55 pontos o peso de 10% para a autoavaliação, 30% referentes a avaliação dos pares e 60% relativos ao avaliador superior. Na finalidade de determinar as movimentações salariais no Plano de Cargos e Remunerações (notas em vermelho na tabela), a avaliação das Competências essenciais passa por uma redução do peso na participação dos pares de 30% para 10%. Tal redução é incorporada pelos avaliadores superiores que passam a determinar 80% do total de 55 pontos. A autoavaliação permanece inalterada. A nota aqui obtida é somada a nota das Competências Técnicas e dos Resultados Operacionais com a finalidade de indicara movimentação salarial. No tocante as competências técnicas, correspondentes a 35% da avaliação final, são de inteira responsabilidade do avaliador superior. Informado sobre o nível requerido para determinada classificação funcional o avaliador constata o nível de dedicação do empregado.

A nota final fica composta com os pesos de 55% para as Competências Essenciais (considerando 80% de peso para o supervisor), somada a 35% para Competências Técnicas e 10% relativos aos Resultados Corporativos. O novo molde proporciona forte influência do avaliador superior no resultado final, determinando 79% da pontuação total.

#### **4.2.4. Ano 2011**

Novas mudanças são implementadas em 2011. Os Resultados Corporativos saíram da composição da nota final, as competências técnicas que até então representavam 35 pontos, passam a corresponder a 45 pontos. Assim, as únicas notas que não são de responsabilidade do superior avaliador, são a própria autoavaliação e as notas dos pares que, juntas, representam 11% do resultado final. Complementando, a partir deste ciclo, os pares deixaram de ser responsabilidade de indicação do gerente e passaram a ser propostos a partir de indicações do próprio superior avaliador, permanecendo, conseqüentemente, o sorteio de três,

dentre estes, pelo sistema. Outra mudança foi a disponibilização dos resultados para desenvolvimento pessoal que passou a acontecer antes das alterações salariais e funcionais.

#### **4.2.5. Ano 2012/2013**

Já em 2013, as mudanças na forma de elaboração da pontuação afetam o fator Competências Essenciais, de modo que ocorre a supressão das notas oriundas dos pares para a avaliação destas competências com a finalidade de determinar a movimentação salarial. Então, a partir deste ciclo, os pares passam a não compor a nota final, a sua participação no processo fica restrita para a finalidade de desenvolvimento de pessoas. O avaliador superior passa a ser responsável por 90% da nota das competências essenciais (55 pontos), os 10% da autoavaliação são mantidos. Ocorre que no resultado final, a influência do avaliador superior, devido à soma das notas de competências essenciais e técnicas atinge a porcentagem de 94,5 do total.

Com o intuito de aprimorar as ferramentas de gestão disponíveis, houve uma nova reelaboração do formulário de Acordo de Desenvolvimento Individual, que permitiria o acompanhamento contínuo das partes integrantes do acordo, avaliador e avaliado. Permitiria porque era a proposta, mas ainda não acontece. Ambos passariam a poder incluir comentários e seriam alertados pelo sistema sobre as mudanças. Ainda deveria ficar submetido aos gerentes e superintendentes o acompanhamento das ações propostas neste documento. Por outro lado, percebe-se que apesar da abertura do processo de acordo para desempenho, a avaliação que o alimenta sofreu alteração no mesmo sentido das notas que determinam a movimentação no PCR. A escolha dos pares que avaliarão competências essenciais, referência para o acordo de desenvolvimento, será em essência, aqueles indicados pelos avaliadores superiores. Fica extinta a fase do sorteio até então praticada.

Quanto às verbas destinadas às progressões salariais, passou a ser adotado o sistema de “nuvem”, no qual o bem avaliado deixa de ter acesso direto às progressões salariais e funcionais. É colocado fim assim, ao escalonamento em ordem de pontuação dos funcionários que teriam acesso aos benefícios. Passa a ser divulgado apenas o conceito de classificação do funcionário, e os gerentes indicam, dentre os empregados com conceito “Superação das Expectativas”, aqueles que serão contemplados, considerando os recursos disponíveis. Interessante mencionar que há um tipo específico de incentivo financeiro no qual não é

considerado o esgotamento da verba: o abono desempenho. Este é um valor pago, em parcela única, que não está incorporado ao salário-base e traz como condições necessárias para a sua obtenção todas a seguir: não ter tido nenhum tipo de progressão ou outro Abono Desempenho há pelo menos um ano; estar com salário posicionado igual ou acima do valor máximo da sua faixa salarial; estar na última classe funcional; ter alcançado o nível de desempenho definido nos critérios do processo de Gestão de Desempenho a cada ciclo. Outra situação a ser destacada em relação ao abono desempenho é a obrigatoriedade de sua concessão na situação em que o funcionário recebe uma progressão horizontal que não atingi os 3% de seu salário base, caso que só acontece quando a progressão o coloca no teto da faixa salarial em que se encontra. Nesta situação ele deve ser contemplado com o abono para atingir os referidos 3%.

A Cemig realiza também a avaliação de desempenho gerencial “composta pela avaliação das competências de liderança, executada no modelo 360° para gerentes e Superintendentes (superior 60%, autoavaliação 10%, pares 10%, clientes internos 10% e subordinados 10%) e 180° para Gestores e Assessores (superior 80%, autoavaliação 10% e pares 10%)”. Porém, não fica evidenciada a forma de seleção dos pares em ambos os casos e da mesma forma dos clientes e subordinados no primeiro caso citado. Desconheço algum caso em que membros das classes operacionais tenham participado de tal avaliação, seja como par, cliente interno ou subordinado. Relembro também que na avaliação de nível técnico operacional e administrativo, a participação dos pares na avaliação, a partir deste ciclo, passou a ser utilizada somente para efeito de desenvolvimento de pessoal, não mais para aumentos salariais.

Tabela 2. Evolução da influência dos supervisores na avaliação do PCR.

Ano	Competências Essenciais					Maturidade	Resultados Operacionais	Competências Técnicas	Peso Final Avaliação Superior PCR
	Avaliação Superior	Autoavaliação	Avaliação dos Pares						
2005	40%	10%	30%			5%	15%	-----	40,0%
2006	43%	5%	27%			3%	22%	-----	43,0%
2007	43%	5%	27%			3%	22%	-----	43,0%
<b>Reorientação das notas</b>	DP (1)	PCR (2)	DP - PCR (3)	DP (4)	PCR (5)		DP - PCR (6)	DP - PCR (7)	
2008	33%	44%	5,5%	16,3%	5,5%	-----	10%	35%	79,0%
2009	33%	44%	5,5%	16,3%	5,5%	-----	10%	35%	79,0%
2010	33%	44%	5,5%	16,3%	5,5%	-----	10%	35%	79,0%
2011	33%	44%	5,5%	16,3%	5,5%	-----	-----	45%	89,0%
2012	X	49,50%	5,5%	Y	0%	-----	-----	45%	94,3%
2013	X	49,50%	5,5%	Y	0%	-----	-----	45%	94,3%

A soma das colunas 2, 3, 5, 6, e 7 compõem o total de 100% da nota do PCR (Programa de Cargos e Remunerações)

A soma das colunas 1, 3, 4, 6, e 7 compõem o total de 100% da nota do DP (Desenvolvimento de Pessoas)

X e Y: Dados indisponíveis

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Segundo o setor de Recursos Humanos da empresa as competências essenciais e técnicas são “aferidas a partir de uma série de evidências, cuja finalidade é diminuir as dúvidas sobre o conceito da competência e minimizar o nível de subjetividade da avaliação.” Fica o questionamento, qual é a objetivação do processo? As competências essenciais referem a valores e crenças, as quais cada avaliador superior faz a sua interpretação do comportamento do empregado respondendo às perguntas através de uma escala que varia desde o concordo totalmente a discordo totalmente. Da mesma forma acontece a análise das competências técnicas, porém aqui podemos reconhecer a maior objetividade das perguntas, mas em relação às respostas, por mais absurdas que sejam suas incoerências com relação a realidade diária não há espaço para o questionamento. O registro de feedback planejado para ambas as partes, avaliador e avaliado, ainda não se tornou realidade. O seu devido tratamento não passa nem mesmo no imaginário.

#### **4.3. Pesquisa de Clima Organizacional**

A Cemig, por meio do seu portal na internet, afirma que desenvolve, de forma contínua, o acompanhamento do Clima Organizacional. Isto acontece, ainda segundo o site, para atingir a sua visão: “ser a melhor empresa de energia do Brasil e uma das melhores para se trabalhar”. Neste sentido, para a melhoria constante do ambiente de trabalho, várias ações têm sido implementadas ao longo do tempo. Um exemplo é o Programa de Pesquisa de Clima Organizacional, lançado em 2001, que tinha como uma de suas metas principais acompanhar o desenvolvimento do Plano Corporativo de Treinamento e Desenvolvimento alinhado ao Modelo de Gestão da Cemig.

O aperfeiçoamento dessa pesquisa ao longo dos anos permitiu uma melhor sensibilidade sobre a conduta de gestão de pessoal que, segundo informação do setor Recursos Humanos, a partir de 2011 buscava o equilíbrio entre as expectativas dos empregados e os objetivos estratégicos da organização. Assim, a Pesquisa de Clima tem como finalidade direcionar as ações de gestão, relacionando-as com as percepções dos empregados. A seguir, procedo a análise de resultados que foram levantados pela empresa durante os ciclos do programa de Pesquisa de Clima, juntamente com a observação de uma mudança no método da pesquisa. Os dados, referentes aos anos 2005; 2007; 2009; 2011; 2012 e 2014, permitirão desenhar os valores orientadores do sentimento genérico dos funcionários em relação aos seus grupos de trabalho e à empresa.

A partir da observação dos resultados da Pesquisa de Clima de 2007, exponho os dados estatísticos das respostas à algumas perguntas do questionário. Estes dados foram comparados com as de outras empresas que formam o mercado da consultoria responsável pela pesquisa. Ressalto que as respostas estão sendo consideradas no quesito de concordância com a pergunta.

PERGUNTA	CEMIG	MERCADO CONSULTORIA
Quanto melhor meu desempenho, maiores serão as minhas oportunidades de desenvolvimento e carreira.	44%	64%
A Cemig é hábil em reter empregados com bom desempenho.	31%	49%
As regras, critérios utilizados pela Cemig para avaliar o desempenho dos seus empregados são justos.	25%	42%
A Cemig prepara seus empregados para que eles possam ocupar cargos de níveis mais altos.	25%	41%
A Cemig estimula o autodesenvolvimento de seus empregados.	38%	52%
Eu acredito que os resultados desta pesquisa serão utilizados de maneira positiva pela Direção da Cemig.	62%	76%

Tabela 3. Pesquisa de Clima 2007

Percebe-se, a partir das cinco primeiras perguntas destacadas acima, um nível de concordância com as perguntas que varia entre 25% e 40%. Uma concordância com a gestão inferior a metade dos participantes, que atinge o nível de 1/4 do total em algumas delas (sendo o índice de participação na pesquisa equivalente a 75% do quadro de pessoal). As perguntas, de forma bem específica, remetem à capacidade da empresa de avaliar o desempenho, estimular o desenvolvimento e aproveitá-lo para atender as necessidades empresariais, reconhecendo e valorizando os talentos. Já a última pergunta, apesar da negatividade das anteriores, traz uma dose de confiança de 62% no trato que será dispensado pela empresa às informações obtidas com a pesquisa. O índice de aprovação geral da gestão em 2007 foi de 59%.

No ciclo seguinte, como consequência da queda do índice de aprovação geral, de 59% em 2007 para 51% em 2009, no ano de 2010, a diretoria da Cemig pede a dedicação de toda a estrutura hierárquica para chegar ao objetivo empresarial, ser uma das melhores empresas para se trabalhar. De prontidão, o setor de RH propôs, uma metodologia qualitativa para melhor compreender os problemas, adotando o método de grupos focais. Num primeiro momento, o método foi aplicado para os problemas de nível empresarial e, posteriormente, foi expandido para os problemas localizados.

Os resultados da pesquisa, de cunho corporativo ou que remetiam à interferência da alta direção da empresa, eram tratados de forma direta pelo RH, por meio de *workshops* com participantes voluntários de diversos cargos da empresa. Já em relação as soluções de problemas localizados, a proposta metodológica consistia em trabalhar com as equipes de forma particular, caso a caso, com a intenção de verificar os pontos críticos da gerência, identificar as causas e desenvolver soluções que sejam possíveis no âmbito da própria gerência podendo contar no máximo com o aval da superintendência. O que de fato aconteceu foi a transferência da demanda de trabalho por parte do RH para as gerências operacionais.

Neste sentido, a estrutura de trabalho para os grupos focais, elaborada pelo RH, delegava ao superior imediato, ou alguém por ele indicado, a condução dos trabalhos. O objetivo principal era tratar os problemas passíveis de solução com a anuência da gerência. Os problemas dos subordinados relativos as organizações de pessoal estavam novamente nas mãos dos gestores. Os dirigentes do grupo eram responsáveis por sua divulgação, de modo que deveriam estimular a participação envolvendo todos os que tivessem interesse na construção do plano de ação específico para a sua área/cidade. Composto o grupo de direção do trabalho, ele deveria divulgar os resultados da pesquisa de Clima Organizacional para a equipe, que consistia nos resultados gerais da Cemig comparados aos resultados específicos das áreas/cidades. Em seguida deveriam tracejar as percepções gerais dos empregados sobre os resultados apresentados, visando verificar a coerência destes com a realidade cotidiana.

Tal metodologia, aplicada no ciclo 2009 - 2011, apresentou algumas demandas para o plano de ação corporativo, das quais foram destacadas:

- Elaborar Projeto de Gestão de Talentos e estabelecer políticas e práticas de atração e retenção.



- Realizar estudos sobre as correlações entre Avaliação de Desempenho e ações de desenvolvimento individual e alterações salariais individuais, com apresentação de alternativas de melhorias do processo.
- Responsabilizar, através de deliberação da Diretoria, os superintendentes e gerentes pela formulação e implementação dos planos de ação da Pesquisa de Clima de suas áreas, com apresentação do monitoramento trimestral dos planos nas reuniões de diretoria;
- Implementar sistema estruturado de avaliação de desempenho gerencial.

Em resposta às solicitações de dimensão corporativa realizada pelos empregados, podemos destacar:

- O Programa de Desenvolvimento de Supervisores, realizado em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC);
- A retomada de reuniões do “RH no Campo”, objetivando permitir que os empregados possam externar suas opiniões, tirar dúvidas e sugerir ações de melhoria para a área de RH.

Após análise destes dados e considerando a experiência vivida, percebo condutas importantes por parte da direção empresarial. Refiro-me à sensibilização da diretoria para o baixo nível de favorabilidade dos funcionários em relação a gestão empresarial praticada e às tentativas de melhoria. Destaco as novas ferramentas adotadas, como o método de grupos focais e a tendência à retomada da presença do RH no campo, o que não pude constatar com tamanha intensidade e que a sua eficácia fica condicionada à observação do quesito de confiança dos funcionários em relação às atividades do próprio RH, visto que o seu afastamento e a ausência de políticas favoráveis podem ter abalado a relação. Porém, tenho a necessidade de ressaltar que houve uma boa intenção no aperfeiçoamento dos supervisores, mas o efeito desta iniciativa pode ser limitado devido à influência de elementos estruturais, questão que será analisada adiante, no tópico “As relações estabelecidas”.

No ciclo 2011-2012, em atendimento as demandas corporativas, os *workshops* definiram quatro ações que estão seguidas das soluções encaminhadas:

- A realização de reuniões presenciais a cada dois meses, para divulgação da Estratégia Cemig, sob a coordenação do Planejamento e Gestão da Estratégia, com participação voluntária dos empregados e espaço para questionamentos. As reuniões seriam

gravadas e disponibilizadas na intranet. Estas reuniões têm o intuito de incentivar a comunicação e o entendimento sobre a estratégia da Empresa.

Status: houve mudanças no Planejamento Estratégico da Cemig e as reuniões passaram a ser realizadas com a Liderança. Assim, considerando que os superintendentes participaram do trabalho de reformulação da Estratégia, foram realizadas duas reuniões com os gerentes. O próximo passo era realizar reuniões com os demais empregados, conforme previsto.

- Criação de um instrumento de comunicação bimestral, sobre assuntos do RH. Seria repassado aos gerentes, para que estes divulgassem aos empregados. Posteriormente, o material seria disponibilizado na intranet. O objetivo era disseminar temas relativos à Gestão de Pessoas, processos e práticas de RH da Cemig, bem como estimular a comunicação face a face do gerente com seus subordinados e promover a troca de informações entre os empregados.

Status: O instrumento está em construção. Foi elaborada uma proposta que será submetida à aprovação do RH e da Comunicação Empresarial (CE).

- Campanha de estímulo ao feedback contínuo, que incluía também treinamentos sobre feedback e estímulo ao reconhecimento pelo bom trabalho.

Status: O curso de feedback foi disponibilizado na página da UniverCemig. A Campanha de estímulo ao feedback e reconhecimento pelo bom trabalho faz parte da Gestão de Desempenho e deve ser iniciada em breve.

- Ampliar ações de Felicidade Interna Bruta (FIB) com participação dos empregados, através da adesão voluntária visando fortalecer a vitalidade organizacional, o senso de pertencimento, a saúde e o bem-estar, além de melhorar a comunicação entre pessoas, níveis organizacionais e áreas. Também objetivava promover o engajamento das pessoas em uma cultura empresarial mais dinâmica, empreendedora e protagonista.

Status: Os treinamentos para formação de 'felicitadores' em 2012 e expansão do FIB na Cemig estão em fase de contratação.

Já no ciclo de 2013 – 2014, acontece a participação da Coronel Claudia Romualdo, comandante da Polícia Militar de Minas Gerais, ela conduz a palestra de lançamento da próxima Pesquisa de Clima. Realizada no edifício sede da Cemig, ela foi responsável por explicar a importância de um modelo de liderança dentro das organizações, fazendo a exposição da sua experiência. Este fato demonstra o alinhamento de um modelo de gestão para o estado, refletindo intenções do Choque de Gestão. A pesquisa deste período tinha os

objetivos centrados no relacionamento e atuação das pessoas dentro da organização, não nas estruturas e processos em si.

Os resultados da pesquisa de 2014, para efeito de análise deste trabalho, foram reduzidos às oportunidades de melhoria que o próprio RH forneceu a partir dos dados coletados. A primeira coluna refere-se à avaliação relativa à equipe, a segunda, à empresa:

AVALIAÇÃO DA EQUIPE E DA EMPRESA		
Os líderes sabem planejar e motivar a equipe em busca de resultados	58.9%	42.6%
Recebemos reconhecimento justo pelas idéias e sugestões que damos	54.8%	41.7%
As promoções, quando ocorrem, são realizadas de forma transparente	45.2%	30.5%
Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	58%	45.1%
Eu me sinto satisfeito com o nível de seriedade e a agilidade que decisões importantes são tomadas	59.2%	46.8%

Tabela 4. Pesquisa de Clima 2014

Neste mesmo ano, houve uma classificação das melhores cidades em relação a gestão, Ponte Nova se encontra em 34º lugar, apresentando notas positivas para equipe de 76% e, para a organização, de 48% do total consultado. Pontua-se que esta é a maior diferença de percentual apresentada entre equipe e empresa. Como o ranking apresentado foi classificado por cidade e não por agrupamento funcional, SM, SA/LD ou SA/SE, não é possível fazer uma análise particularizada sobre a conduta dos líderes. Mas, de um modo geral, entenderia a situação através da capacidade plena destes de conseguir referenciar toda a insatisfação às condições corporativas impostas e não locais.

Ainda hoje continuam sem sair do papel a criação de um programa corporativo para registro de idéias premiando aquelas que proporcionarem otimização aos processos, previsto para junho de 2015 e um novo programa de gestão e sucessão de líderes (inclusive supervisor), iniciativa de responsabilidade RH para janeiro de 2016. A tabela a seguir

apresenta o histórico do índice de favorabilidade da gestão empresarial. Índice que também foi sugerido no workshop deste ciclo como meta para a Avaliação de Desempenho Gerencial, porém não houve prazo estabelecido.

HISTÓRICO DO ÍNDICE DE FAVORABILIDADE	
2001	56%
2005	59%
2007	59%
2009	51%
2011	48%
2012	60%
2014	63,7%

Tabela 5. Pesquisa de Clima 2014.

Nos anos de 2012 e 2014 pode ser percebida a sua elevação a níveis não atingidos anteriormente, fato que não tive como analisar por falta de acesso aos dados em sua totalidade.

#### 4.4. As relações estabelecidas

Para melhor compreender o relacionamento entre gerência e equipe, classifiquemos os membros envolvidos em duas categorias, que representam a sua posição em relação ao negócio. São elas, a categoria de gestores e a categoria dos executantes. Os gestores são o gerente, o coordenador e o supervisor (que é um técnico). Já os executantes são os técnicos e, quando há na equipe, os eletricitistas. Em ambas as categorias temos um a torque está mais próximo das atividades pertencentes à outra categoria.

Entre os executores existe um técnico que exerce o papel de líder na execução da atividade de campo, a presença dele é constante nas tarefas que requerem intervenção física

direta nas estruturas, sejam linhas ou subestações. Na condição de líder, ele se aproxima das tarefas administrativas e conseqüentemente do supervisor, participa de reuniões periódicas com a finalidade de programação dos serviços. Este ator tinha papel reconhecido na hierarquia formal como encarregado de equipe numa estruturação anterior. Na categoria dos gestores, o supervisor é o ator que se aproxima dos executores, ele estabelece contato cotidiano e direto com a equipe. Por acumular mais funções, recebe uma gratificação de 10% no salário, o que acaba por legitimar o seu status. Nas situações de serviços de campo, extremamente complexos, a sua presença é constante e as ausências são exceções (para atender estas demandas, devido a redução do quadro técnico das equipes, torna-se muito frequente a presença da equipe de Barbacena, também subordinada a este supervisor). A sua presença no serviço de campo não retira o papel do líder, o supervisor contribui com sugestões metodológicas e executa uma supervisão paralela do serviço, a intervenção só acontece quando há quebra da harmonia no trabalho ou em situações que requerem alerta aos executores em condições de risco.

Como podemos perceber, na relação entre supervisor e equipe há um ator em destaque, o líder. O desempenho deste é acompanhado de perto pelo supervisor, seja pela proximidade das atividades administrativas ou durante os serviços de campo, que quando não são acompanhados presencialmente, deles é obtido o retorno diário<sup>8</sup>. O supervisor é capaz de elaborar, de forma autônoma, a classificação das atitudes comportamentais individuais de seus executores. Importante observar que, em relação a equipe de Barbacena, esta capacidade fica afetada devido à distância entre equipe e supervisor, o que traz potencial possibilidade de elevar o poder do ator líder. Digo potencial porque o líder e os demais executores têm a mesma subordinação em relação ao supervisor, sendo o seu status uma característica informal. Logo, mesmo que à distância, a relação entre os demais executores e o supervisor também se estabelece.

Descrita a relação entre supervisor e equipe, busco analisar agora a relação entre a equipe e os outros gestores. As relações formais diretas entre coordenador e equipe são esporádicas e raras<sup>9</sup>. Quando acontecem tem uma conotação de repasse de informações empresariais e se caracterizam por uma centralização na fala do coordenador - com auxílio do supervisor - para a equipe. Não existem encontros individuais entre coordenador e executores.

---

<sup>8</sup> Em relação a equipe de Barbacena nem sempre o retorno é diário, não há esta obrigação.

<sup>9</sup> A exceção como já descrito, são os encontros com a equipe de Barbacena, mas o conteúdo destes não interferem no resultado da interpretação aqui proposta.

Este fato não deve ser entendido como a chave para a solução da questão, pois dado o vício estrutural, que está sendo exposto aqui, os executores não seriam capazes de estabelecer um encontro espontâneo com o coordenador. Em relação ao gerente, o encontro formal com a equipe acontece uma vez ao ano e, diferentemente do colocado no encontro entre coordenador e equipe, ele possui características de troca de informações com vias de mão dupla, ou seja, são repassadas informações empresariais e também há espaço para colocação das demandas pelos executores. Deve ser levado em conta que se trata de um encontro coletivo, com a presença dos demais gestores e executores. Quando há comunicação direta entre executores e coordenador ou gerente e o supervisor fica ciente disto, há um motivo para sua sublevação. Dada a sua posição hierárquica e descrita a relação da equipe com os outros gestores, podemos constatar que o supervisor é o ator responsável pela comunicação do que acontece no âmbito da equipe aos demais gestores, ou seja, detém o monopólio das informações referentes a equipe.

Concentrando na análise da relação entre o supervisor e o coordenador, entenderemos como se fortalece a gênese das relações que concentram poder no ator supervisor. Da mesma forma como o supervisor requer para si essencialidade das informações relativas a equipe, o coordenador requer essencialidade para as informações que devem ascender ao gerente. O supervisor só estabelece relação direta com o gerente quando há anuência do coordenador, ou seja, somente em sintonia. A quebra deste acordo de cavalheiros proporcionaria a instabilidade do processo estabelecido. A situação harmônica se estabelece com o respeito a esses monopólios da informação e atitudes não consoantes são tidas como ingerências, podendo estimular a sublevação da parte afetada.

O acordo também permite ao coordenador a delegação total da atividade de gestão ao supervisor, deixando-o em situação cômoda, digo de afastamento em relação aos problemas inerentes a gestão da equipe. A sua figura se mantém preservada e da mesma forma a aura do seu status na estrutura hierárquica. O supervisor estrategicamente usa como artifício, na gestão da equipe, o poder simbólico construído por si no afastamento do coordenador, que para ser efetivo, obtém aceitação dos executores. Quando há necessidade e a figura do coordenador é invocada, o supervisor leva os executores a compartilharem a significação, "persona non grata", o que proporciona automaticamente a aceitação do caminho desejado "vamos resolver entre nós porque é melhor". A figura do coordenador é reificada como desumana.

#### 4.5. Política de RH

A análise da Política de Recursos Humanos da empresa é essencial para a conclusão deste trabalho. Realizada a exposição da necessidade de enquadramento com o Marco Regulatório da ANEEL, reconhecida no Formulário de Referência 2016, nota-se que a estratégia adotada para tal, implica em impactos diretos na gestão de pessoal. Através da análise das novas ferramentas de gestão, o programa de Avaliação de Desempenho e a Pesquisa de Clima, procedo uma contraposição às premissas de gestão do RH.

Entendo que as ações tomadas pelo RH em relação aos problemas diagnosticados na pesquisa de clima, ao buscarem a solução dos problemas, são bem-intencionadas mas cometem deslizes na definição dos papéis. Ao adotarem práticas que reconhecem a importância da hierarquia empresarial, o fazem sem observar as características inerentes às empresas estatais. Refiro-me à longevidade das carreiras e ao desenvolvimento de relações humanas permeadas por interesses estruturais, no interior do próprio ambiente de trabalho. Portanto, ao centralizarem poder nos supervisores, que são o principal elo de ligação da estrutura administrativa com os níveis operacionais, a Cemig acaba por permitir a apropriação desviante das novas e necessárias ferramentas de gestão. Fato este que causa a distribuição de incentivos de modo irregular, fazendo ocorrer não só a insatisfação de pessoal como a brecha para passivos trabalhistas.

Soma-se à esta situação, o fato da Cemig ser uma organização de capital misto, igualada às estatais pelas jurisprudências estabelecidas no que condiz a estabilidade no emprego. Com maior estabilidade para a cobrança de direitos trabalhistas na justiça, ainda que realizadas de forma tímida pelos empregados, já demonstrou ser necessária uma mudança da estratégia da Cemig, que estabeleceu uma meta gerencial na tentativa de conter esses processos. Isso porque, como demonstrou a estratégia de investimento, o setor jurídico da organização alerta para a necessidade de aumento das provisões para ações trabalhistas. Por outro lado, esta condição contradiz uma regulamentação da política de RH, que pontua “é ponto de honra para empresa o cumprimento dos direitos trabalhistas de seus empregados, previstos na Legislação, nos Acordos Coletivos de Trabalho e em suas Normas Internas” (POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS, 2007, p. 3)

Neste momento, destaco os princípios que orientam a política de pessoal:

“A otimização dos recursos humanos na Empresa deve ser norteada de forma a possibilitar, interna e externamente, a identificação de pessoas detentoras de competências técnicas e essenciais e seu melhor aproveitamento em cargos, cujos requisitos sejam compatíveis com o potencial apresentado” (POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS, 2007, p. 2).

O que se observa, historicamente, em relação à tal princípio é que, se você for um excelente funcionário de cargo operacional, permanece na função e fica restrito às ascensões pertinentes aquela carreira que pertence. Mas, na situação em que um funcionário apresenta baixo desempenho e incompatibilidade para tal, ele tem grandes possibilidades de realocação em outro setor. O seu destino vai depender, logicamente, das disponibilidades empresariais. Mas, a sua capacidade de influência pessoal, para a resolução do seu caso, será determinante. Existem situações em que a influência é tamanha que desencadeiam a criação de um espaço para a sua recepção, atendendo os interesses particulares. Há vários casos em que tais circunstâncias acarretam passivos trabalhistas, por permitirem movimentações que desconsideram as regras estabelecidas.

Assim, apesar de as carreiras e os cargos estarem estruturados de maneira objetiva e eficaz, permitindo a elaboração de estratégia individual com vistas à mobilidade, os condicionantes estruturais e as decisões estruturantes o impedem. O que acontece devido às relações estabelecidas e o controle da comunicação e da utilização das ferramentas de trabalho é a incapacidade de os projetos atingirem os objetivos a que são propostos, ou seja, a administração de potencial e de sucessões, bem como a adequada remuneração do trabalho. Dessa forma, não se observa o princípio do RH que diz que a Cemig deve ter “o máximo de transparência na divulgação dos critérios adotados para movimentação funcional e de remuneração, possibilitando ao empregado o planejamento de sua carreira” (POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS, 2007, p. 2). Ainda em outro ponto, no que se refere ao desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, a política de RH deixa claro que as iniciativas individuais alinhadas às demandas da empresa devem ser prontamente incentivadas.

Já em relação a comunicação, novamente temos a centralização dos serviços na figura do gestor que, “de forma ativa e direta, é responsável por manter aberto um canal de comunicação que permita aos empregados dirimir dúvidas e expor suas opiniões e anseios, contribuindo para a melhoria do clima organizacional” (POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS, 2007, p. 4). Esta normativa entra em confronto com a análise já realizada no tópico “As relações estabelecidas”, assim como em relação à premissa do RH, que aponta que “a construção de uma relação transparente de parceria entre os empregados e a Empresa, visando a satisfação e o comprometimento do quadro de pessoal, deve estar pautada na prevenção e antecipação de eventuais conflitos localizados” (POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS, 2007, p. 3).



Tais contradições podem ser compreendidas a partir de um exemplo de conhecimento público, que corrobora com a minha crítica à centralização das ferramentas de gestão em determinados atores-chaves. No ano passado, dois funcionários, pertencentes a SM, tiveram seu contrato de trabalho suspenso para a investigação de suas condutas, sob a acusação de desvio de procedimentos técnico-operacionais de trabalho. Fatos passíveis de questionamento, tanto são que a própria investigação parecia interminável. Após sete meses de duração, nos quais ambos ficaram sem trabalhar, mas recebendo da empresa, não houve a constatação de algo mais grave e os acusados se recusavam a culpabilização. Porém, o diretor de Distribuição e Comercialização, orientado pelo gerente, que por sua vez se embasava nas alegações do supervisor, optou pelas demissões. Houve um grande questionamento sobre a alta penalidade aplicada, devido à inobservância de procedimentos operacionais, fato que ocorre corriqueiramente no dia-a-dia. Ficam as questões: porque não existiram punições anteriores para os acontecimentos, visando corrigi-los? Houve omissão para que a situação chegasse ao ponto de demissão? A situação, da maneira como foi formalizada, não demonstrava o que houve em suas entrelinhas. Na prática, havia um atrito entre subordinado e supervisor, na qual o primeiro se recusava a atender aos pedidos do segundo, alegando justamente o desvio de sua função para atendimento desses pedidos. Este subordinado era insatisfeito com a demanda que havia assumido, de controle do posto de trabalho após a aposentadoria de seu colega anterior e pela qual não estava sendo reconhecido financeiramente. O que acontecia era a incidência do mesmo fator causal, atitudes desviantes em relação às normas. No primeiro caso, houve desvio de norma técnico-operacional e, no segundo, o desvio das normas administrativas, a demanda do supervisor por comportamento de liderança por parte de seu subordinado.

A decisão tomada pelo RH, de centralização das ferramentas de gestão no supervisor, somada à defesa da hierarquia realizada pelos superiores imediatos ao supervisor, desenham um posicionamento cego da questão. Isto porque, a ausência de controle das atitudes dos gestores ou de um canal alternativo e eficiente de comunicação empresarial, do RH em relação às equipes, que poderia nas últimas circunstâncias impedir o ocorrido, viabilizando a solução numa outra instância administrativa independente. Os gestores, superiores ao gestor envolvido, tomaram uma decisão em cima das informações do seu representante, acontece que a diretoria presidente mudou a decisão após rodadas de negociações sindicais. O caso foi revisto e a penalidade aplicada foi uma suspensão temporária de quinze dias.

#### 4.6. Mudança da oligarquia

Como empresa de capital misto, o governo estadual sempre forneceu as diretrizes para a estratégia administrativa da Cemig. Na década de 1990, a administração estadual optou por estimular uma maior participação do capital privado na gestão da Companhia, como vimos anteriormente, no ano de 1993, houve uma negociação de seus papéis na bolsa de Nova Iorque. Essa situação se fortalece no início dos anos 2000, quando passa a ofertar ações com direito a controle político-administrativo da empresa.

O efeito prático da abertura ao mercado foi a adoção do Acordo de Acionistas, primeiramente realizado com a American Electrical Systems (AES). Foi derrubado posteriormente no STF, porque retiraria o total controle da empresa das mãos do governo do estado e, também, porque daria ao acionista o poder de veto ou de deliberação. Mais tarde, o acordo foi estabelecido com a empresa Andrade Gutierrez. Neste caso, as possibilidades de veto e de deliberação dos investimentos, por parte dos sócios minoritários, passaram a utilizar de comitês, aos quais era delegado o poder de decisão. Mais especificamente, o comitê de Desenvolvimento e Gestão de Participações era responsável pela construção das usinas, área de extremo interesse de sua sócia. Dentro deste comitê, as decisões eram subordinadas à Diretoria de Desenvolvimento e Negócios, a qual sempre foi representada por indicados da Andrade Gutierrez.

Outra consequência foi o aumento da distribuição de dividendos, que durante o governo Itamar, remetia à 33% do lucro empresarial, passando à obrigatoriedade de 50% no governo Aécio Neves. Já no final deste governo e início da gestão do governador Anastasia, período que compreende os anos de 2009 a 2013, esse percentual de distribuição dos dividendos variou entre 88,8% e 108,2% do lucro líquido. Com o intuito de fugir de um discurso denunciador desta prática, destaca-se que, concomitantemente ao crescimento da taxa de dividendos, houve um expressivo crescimento real do próprio lucro líquido. Também é interessante recordar que os dados do tópico Os Concursos Públicos demonstram a sua interrupção, neste mesmo período, de abertura para o mercado.

Na década de 1990, a crescente influência do capital privado se soma ao surgimento da ANEEL. O órgão passa a controlar, de forma crescente, as atividades no setor elétrico. Inicialmente, o controle soberano estatal abriu espaço para o capital privado e, posteriormente, a centralização dos processos à nível federal passa a determinar a forma de gestão para o setor. Até 2004 o governo federal se limitou a desregulamentar o mercado de

energia elétrica, permitindo a sua orientação pela lei de oferta e procura. A partir deste ano, o novo governo passa a intervir na gestão das empresas do setor, primeiramente no que tange a sua regulamentação jurídica, com a eliminação dos cartéis, determinando o desmembramento das atividades de fornecimento de energia. Assim, uma empresa que detém o controle sobre as três atividades - geração, transmissão e distribuição de energia - deixa de fornecer energia de forma direta para o seu cliente e passa a ofertá-la no Mercado Atacadista de Energia. A partir de onde a sua agora empresa distribuidora, com CNPJ distinto, compra energia para atender o cliente.

Já em 2015, a ANEEL avança na sua interferência ao renovar as concessões dos serviços de distribuição, passando a regulamentar os limites de receitas e as despesas, bem como exigir parâmetros de qualidade dos serviços tendo como referência uma empresa modelo e reservando a si o direito de suspensão das concessões em casos de ineficiência operacional. O que se apresenta é uma reorganização das elites que controlam o setor elétrico almejando a eficácia na prestação do serviço público.

#### **4.7. RH e a Centralização do poder nos Supervisores**

Como relatado, as reestruturações impostas pela ANEEL e a interferência do capital privado na gestão empresarial desencadearam uma mudança da lógica de eficiência operacional e na forma de gestão de pessoal. Tais alterações, aliadas à interrupção dos concursos públicos, levaram à quebra de estima por parte dos funcionários. Fazemos uma pausa para imaginar um contexto em que jovens, com idade entre 17 e 18 anos e, em sua grande maioria, ingressavam no seu primeiro emprego. Estes jovens, que chegaram antes das alterações da década de 1990, aprenderam a trabalhar ensinados pela lógica perfeccionista, fazendo o seu melhor para a empresa. De repente, são feitas mudanças que implicam na aceitação do serviço sub-ótimo como necessário para atingir parâmetros de referência, que se estabelecem através de contrato em que a ANEEL define uma empresa de gestão modelo, que servirá como referência para as demais.

Tendo em vista todo este contexto, que desencadeou alterações dos elementos estruturais e estruturais externos e internos, RH da empresa optou, como citado anteriormente, por uma centralização das funções de gestão e comunicação na figura dos supervisores das equipes. A alternativa existente é a comunicação eletrônica, ferramenta esta que tem baixa

adesão do público alvo desta pesquisa. Vale lembrar que estamos tratando da SA, ou melhor, de equipes de serviço de campo, condição que também pode ser estendida a SM, duas superintendências que representam a maioria da força de trabalho da Cemig Distribuição. À essa questão, soma-se a inexistência de exigências de formação afins para os supervisores e superiores hierárquicos - estes últimos em sua maioria engenheiros - acarretando falta de sensibilidade para prática e para a divulgação da estratégia empresarial. As consequências das opções feitas são a monopolização da informação e sua distorção, visto que o repasse acontece a partir da assimilação das pessoas que ocupam as funções de atores-chaves. Também podem ser percebidas atitudes que evidenciam a falta de sensibilização da importância da estratégia pelos atores como, por exemplo, compras em excesso com receio de falta de recursos num futuro próximo, algo que se justifica no vivenciado. Ou, ainda a inexistência de acompanhamento das metas de serviços que serviriam para orientar a distribuição da participação nos lucros e resultados.

## **5. Considerações Finais**

A centralização dos serviços corporativos em busca de eficiência, padronização e redução dos custos - realizada pela Cemig e abrangendo todo o grupo pertencente a Cemig Holding - serve de exemplo a ser sugerido para a área de Recursos Humanos. Para evitar as interpretações e ações pessoais, entende-se que deve ser priorizado o desenvolvimento de um processo centralizado no RH e dirigido por especialistas. Por se tratar de um órgão independente, ou seja, sem relações diretas de trabalho com os avaliados, a ação eliminaria os vieses estruturais internos, proporcionando eficiência na gestão de pessoas. Estariam também eliminadas as relações não profissionais de cumplicidade, inerentes ao longo convívio desenvolvido durante a carreira. Ainda como efeito, poderia ser alcançada uma maior satisfação dos empregados no que diz respeito ao reconhecimento e ao planejamento profissional, de forma a atender a demanda levantada na Pesquisa de Clima Organizacional. Outro ponto seria o atendimento a estratégia, com o maior controle das brechas que desencadeiam as ações trabalhistas. O descrito serve de exemplo a Teoria da Oligarquização de Michels, segundo ele uma tendência crescente nas sociedades complexas, onde a crescente especialização conduz a formação de elites que vêem a controlar os processos.

Apesar de ter realizado a análise de dados do Programa Pesquisa de Clima Organizacional e de ter demonstrado o fortalecimento da figura do supervisor no processo de

Avaliação de Desempenho, o escopo deste trabalho apresenta limitações no que tange a inferência de sentimentos e valores nas relações estabelecidas entre os funcionários. Um melhor diagnóstico da situação passaria, necessariamente, pela consulta aos próprios envolvidos. A análise aqui apresentada, não deixou de considerar a colaboração dos componentes das equipes de Alta Tensão em Ponte Nova. Contribuição compartilhada ao longo dos anos de trabalho em conjunto que, a falta de espaço e tempo para este trabalho, não permitiu a realização de uma coleta de dados sistêmica. Trabalho sugerido para maior qualificação destes dados.

Quanto a análise macroestrutural do setor elétrico brasileiro, novamente percebemos a sobreposição de elites, a elite nacional que sobressai à anterior elite estadual. A criação da Anel está baseada na universalização e na eficiência dos serviços prestados ao consumidor, mas como nos adverte Nunes et al

Não existe... regulação neutra, nem regulação inocente. Muitos regulados buscarão normas regulatórias para protegê-los da competição, diminuir seus custos de transação, criar barreiras de entradas em seu setor de atuação, protegê-los de demandas do público, etc. Nem toda regulação, portanto, é a favor do interesse público ou da promoção do mercado competitivo (Nunes et al, 2007, p. 4).

No caso em análise, o objetivo da Aneel merece estudo detalhado à ser realizado posteriormente. Reconhecidamente estamos tratando de uma empresa de ponta no setor elétrico, que ao ser exigida a sua equiparação as demais, à implica em mudanças operacionais provocando um resultado imediato sub-ótimo. Hoje, o que se constata, é uma gestão que privilegia investimento em equipamentos em detrimento de investimento em pessoal e manutenção, algo equivalente a troca de um carro porque o seu radiador furou. Fica a provocação, quais os interesses são predominantes?

## 6. Referencias Bibliográficas

- ANBIMA. **Guia de Consulta Rápida à Legislação Debêntures**. 2016. Disponível em: <<http://portal.anbima.com.br/informacoes-tecnicas/regulacao/guias/Documents/guiadeb.pdf>>. Acesso em: 18 de setembro de 2016.
- ALMEIDA, M. I. S. **Relação entre Administração e Política na Administração Pública de Minas Gerais: o Acordo de Resultados em foco**. 2008. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2008. Disponível em: <<http://locus.ufv.br/handle/123456789/1921>>. Acesso em: 9 setembro de 2016.
- ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Manual de Contabilidade do Setor Elétrico. Versão 2015**. Disponível em: <[http://www2.aneel.gov.br/arquivos/PDF/MCSE\\_-\\_Versao\\_2015.pdf](http://www2.aneel.gov.br/arquivos/PDF/MCSE_-_Versao_2015.pdf)>. Acesso em 12 de setembro de 2016.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 9 de setembro de 2016.
- BRASIL. **Decreto Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969**. Disponível em:<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0900.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0900.htm)>. Acesso em 9 de setembro de 2016.
- BRASIL. **Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996**. Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9427cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9427cons.htm)>. Acesso em: 9 de setembro de 2016.
- BRASIL. **Lei 9.648, de 27 de maio de 1998**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9648cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9648cons.htm)>. Acesso em 9 de setembro de 2016.
- BRASIL. **Lei 10.848 de 15 de março de 2004**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.848.htm)>. Acesso em 10 de setembro de 2016.
- BRASIL. **Relatório ANEEL 10 anos. Brasília: ANEEL, 2008**. 129 p. Disponível em: <[http://www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/aneel\\_10\\_anos.pdf](http://www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/aneel_10_anos.pdf)>. Acesso em 10 de setembro de 2016.
- CAMRGO, Ivan. **A Aneel e o Marco Regulatório**. Disponível em: <<http://www.nuca.ie.ufrj.br/gesel/eventos/aps13.pdf>>. Acesso em 20 de setembro de 2016.
- CEMIG. **Estatuto Social**. Disponível em:<[http://ri.cemig.com.br/static/ptb/estatuto\\_social.asp?idioma=ptb](http://ri.cemig.com.br/static/ptb/estatuto_social.asp?idioma=ptb)>. Acesso em 9 de setembro de 2016.

- CEMIG. **Formulário de Referência 2016**. Disponível em: <<http://ri.cemig.com.br/ptb/s-20-ptb.html#4>>. Acesso em 10 de setembro de 2016.
- CEMIG. **Informe Corporativo. 2001**. Disponível em: <[http://cemig.infoinvest.com.br/ptb/2105/46\\_1\\_159\\_portugu%C3%AAAs\\_informes\\_cemig\\_press%20release%20cemig%20listed%20nyse\\_port.pdf](http://cemig.infoinvest.com.br/ptb/2105/46_1_159_portugu%C3%AAAs_informes_cemig_press%20release%20cemig%20listed%20nyse_port.pdf)>. Acesso em 9 de setembro de 2016.
- CEMIG. **Notícias Corporativas. 2001**. Disponível em: <[http://cemig.infoinvest.com.br/ptb/2106/48\\_1\\_167\\_portugu%C3%AAAs\\_informes\\_cemig\\_press%20release%20nivel%20i%20bovespa%20port.pdf](http://cemig.infoinvest.com.br/ptb/2106/48_1_167_portugu%C3%AAAs_informes_cemig_press%20release%20nivel%20i%20bovespa%20port.pdf)>. Acesso em 9 de setembro de 2016.
- CEMIG. **Política de Recursos Humanos. 2007**. Disponível em: <[https://www.cemig.com.br/pt-br/Recursos\\_Humanos/Politica/Documents/NO0208.pdf](https://www.cemig.com.br/pt-br/Recursos_Humanos/Politica/Documents/NO0208.pdf)>. Acesso em: 18 de setembro de 2016.
- CEMIG. **Visão Geral do Sistema Elétrico Brasileiro**. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FoDeooo0eO8J:ri.cemig.com.br/modulos/doc.asp%3Farquivo%3D00245060.WAN%26doc%3Dian370.doc%26language%3Dptb+%&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em 7 de setembro de 2016.
- GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 12 de setembro de 2016.
- MICHELS, R. **Sociologia dos Partidos Políticos**. Trad. Arthur Chaudon. Brasília, Editora Universidade de Brasília, c1982. 243p.
- MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado. 2000**. Disponível em: <<http://planejamento.mg.gov.br/images/documentos/pmdi/pmd-2000-2003.pdf>>. Acesso em 12 de setembro de 2016.
- MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado. 2003**. Disponível em: <[http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/pmdi/pmdi\\_2003\\_2020.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/pmdi/pmdi_2003_2020.pdf)>. Acesso em: 12 de setembro de 2016.
- NUNES, Edson, et al. **Agências Reguladoras no Brasil**. Databrasil – Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2007. 43 p.
- OLIVEIRA, Gustavo Justino. **Modelos Teóricos de Administração Pública**. Disponível em: <[https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/127209/mod\\_resource/content/1/Modelos%20te%C3%B3ricos%20de%20adm%20p%C3%ABablica](https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/127209/mod_resource/content/1/Modelos%20te%C3%B3ricos%20de%20adm%20p%C3%ABablica)>. Acesso em 18 de setembro de 2016.
- PORTAL DA CEMIG. **Descrição das Ações e ADRs. 2016**. Disponível em: <[http://ri.cemig.com.br/static/ptb/descricao\\_acoes\\_adrs.asp?idioma=ptb](http://ri.cemig.com.br/static/ptb/descricao_acoes_adrs.asp?idioma=ptb)>. Acesso em 12 de setembro de 2016.
- **REVISTA DOS CINQUENTA ANOS DA CEMIG**. Belo Horizonte, MG: Cemig, Superintendência de Comunicação Social e Representação, 2002.

- REZENDE, F. C. **Razões da crise de implementação do estado gerencial: desempenho versus ajuste fiscal.** Revista de Sociologia e Política, Curitiba, n. 19, p. 111-121, nov. 2002b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n19/14626.pdf>>. Acesso em: 9 de setembro de 2016.

- SILVA, L. R. C. et al. **Pesquisa documental:** alternativa investigativa na formação docente. IX Congresso Nacional de Educação. Paraná, 2009, p. 4554-4566). Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124\\_1712.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124_1712.pdf)>. Acesso em: 17 de setembro de 2016.

- SINDIELETRO. **Cemig, Andrade Gutierrez, AES e outras histórias.** Belo Horizonte, MG, Setembro 2014, 8 p.

- SOARES, J.B. **Inovações Institucionais para a Gestão dos Recursos Hídricos no âmbito Federal.** Tese (Doutorado em Sociologia). Rio de Janeiro, IFCS/UFRJ, 2005.

- SUPERINTENDÊNCIA DE CONTROLE EMPRESARIAL DAS CONTROLADAS E COLIGADAS. **Avaliação e Gestão de Desenvolvimento de Negócios – CN.** Posição em 31 de maio de 2016. Disponível em: <[https://www.cemig.com.br/pt-br/a\\_cemig/quem\\_somos/Documents/Organograma-Grupo-Cemig.pdf](https://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/quem_somos/Documents/Organograma-Grupo-Cemig.pdf)>. Acesso em: 3 de setembro de 2016.