



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL
EM UMA EMPRESA DE ENERGIA ELÉTRICA PROMOVIDAS PELA
TRANSIÇÃO DE CONTRATO DE EMPRESAS
DE CONCESSÃO PÚBLICA**

Autoria: Matheus Pires de Vaqueiro
Orientador: Laura Alves Scherer

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral analisar os impactos na cultura organizacional em uma empresa de energia elétrica promovidos pela transição de contrato de empresas de concessão pública. Para isso, realizou-se um estudo de caso qualitativo envolvendo as empresas Alfa e Beta, respectivamente, antiga e atual concessionária de energia elétrica do município de Santana do Livramento, onde foram coletados dados secundários e entrevistas com 19 funcionários. Para análise do caso, tomou-se a teoria de Schein (2009) a respeito dos aspectos que compõem a cultura organizacional: os artefatos; as crenças e valores expostos; e as suposições básicas. Como resultados, vê-se que ambas as empresas possuem a segurança como valor inegociável, mas que se distinguem ao elaborar suas normativas e ações para garantir a efetivação deste valor no dia a dia. Também é relevante ressaltar neste momento que as empresas Alfa e Beta possuem um sistema diferenciado de remuneração, refletindo em um regime voltado para a produtividade, no caso da empresa Alfa; e de rígida formulação para o crescimento da carreira, como ocorre na empresa Beta. Por fim, verifica-se que o processo de transição entre as empresas trouxe mudanças na cultura organizacional na percepção de seus colaboradores, principalmente com relação a remuneração e o plano de carreira. A cultura organizacional da empresa Alfa era mais voltada a resultados, já a empresa Beta está mais voltada a segurança e o desenvolvimento de carreira.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Transição; Companhias de Energia Elétrica.

**CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE
IN AN ELECTRICITY COMPANY PROMOTED BY THE TRANSITION OF
CONTRACT OF PUBLIC CONCESSION COMPANIES**

ABSTRACT

The general objective of this study was to analyze the impacts on organizational culture in an electric power company promoted by the contract transition of public concession companies. For this, a qualitative case study was carried out involving the companies Alfa and Beta, respectively, former and current electricity concessionaire in the municipality of Santana do Livramento, where secondary data and interviews with 19 employees were collected. For the analysis of the case, the theory of Schein (2009) was taken on the aspects that make up the organizational culture: the artifacts; the beliefs and values exposed; and basic assumptions. As a result, it can be seen that both companies have security as a non-negotiable value, but that they distinguish themselves when elaborating their normative and actions to guarantee the realization of this value on a daily basis. It is also relevant to point out that the Alpha and Beta companies have a differentiated remuneration system, reflecting a system focused on productivity, in the case of the Alpha company, and rigid formulation for career growth, as in the Beta company. Finally, it appears that the transition process between the companies brought changes in the organizational culture in the perception of its employees, mainly in relation to remuneration and career plan. The organizational culture of the Alpha company was more focused on results, while the Beta company is more focused on safety and career development.

Keywords: Organization's culture; Transition; Electric Power Companies.

CAMBIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA ELÉCTRICA PROMOVIDOS POR LA TRANSICIÓN DE CONTRATACIÓN DE LAS SOCIEDADES PÚBLICAS CONCESIONARIA

RESUMEN

El objetivo general de este estudio fue analizar los impactos en la cultura organizacional en una empresa de energía eléctrica promovida por el contrato de transición de las empresas públicas concesionarias. Para ello, se realizó un estudio de caso cualitativo involucrando a las empresas Alfa y Beta, respectivamente, ex y actual concesionaria de energía eléctrica en el municipio de Santana do Livramento, donde se recogieron datos secundarios y entrevistas con 19 empleados. Para el análisis del caso se tomó la teoría de Schein (2009) sobre los aspectos que componen la cultura organizacional: los artefactos; las creencias y valores expuestos; y supuestos básicos. Como resultado, se puede apreciar que ambas empresas tienen la seguridad como valor no negociable, pero que se distinguen al elaborar sus acciones e normativas para garantizar la realización de este valor en el día a día. También es relevante señalar que las empresas Alfa y Beta cuentan con un sistema de formulación rígida diferenciada, reflejando un sistema enfocado a la productividad, en el caso de la empresa Alfa y al crecimiento profesional, como la empresa Beta. Finalmente, parece que el proceso de transición entre las empresas ha traído cambios en la cultura organizacional en la percepción de sus empleados, especialmente en relación a la remuneración y plan de carrera. La cultura organizacional de la empresa Alfa estuvo más enfocada a resultados, mientras que la empresa Beta está más enfocada a la seguridad y desarrollo de carrera.

Palabras-clave: Tradução Cultura de la organización; Transición; Empresas de Energía Eléctrica.

1 INTRODUÇÃO

Perante a constituição brasileira de 1988 o cidadão possui o direito inviolável a sua “vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” sendo estas garantias fundamentais, além de itens como saúde, educação, segurança alimentar. Embora estes direitos sejam deveres do Estado de garantir e prover perante a sociedade, muitas vezes estes serviços públicos não necessariamente serão executados através da ação direta da União, podendo por vezes existir uma parceria entre o público e o privado. É certo que não há uma definição estrita do que se caracteriza serviço público em nosso país perante a constituição (OLIVEIRA, 2017), todavia no parágrafo XI do Decreto 6.017/2017 que rege os consórcios públicos encontra-se, que serviço público é “atividade ou comodidade material fruível diretamente pelo usuário, que possa ser remunerado por meio de taxa ou preço público, inclusive tarifa”.

Uma das modalidades em que este serviço público pode ser cedido a um terceiro é a concessão pública, em que Mello (2017) explica que este é um modelo de prestação de serviço em que o Estado, a partir de condições pré-estabelecidas pelo poder público que podem ser alteráveis ou não, cede a uma empresa privada o direito de prestar determinado serviço público.

Nesta categoria a concessionária, ou seja, a empresa que recebeu o direito de concessão pode obter o seu lucro por meio de publicidade e marketing como ocorre nas concessões de serviços de rádio e televisão, ou a partir de tarifas cobradas ao seu consumidor final, como é o caso das companhias de tratamento de água e esgoto e das companhias de energia elétrica, esta última, foco deste estudo. Ao examinar a bibliografia existente no país, pode-se encontrar estudos variados no Brasil a respeito da funcionalidade da concessão (BRANCO, 1997), da qualidade do serviço (SILVA, 2012), ou até mesmo pela ótica dos direitos do consumidor (SCHIRATO, 2019). Ressalta-se que os estudos sobre concessão tendem a priorizar aspectos legais do serviço público, porém pouco é mencionado sobre os aspectos subjetivos que perpassam o cotidiano dos trabalhadores nessas organizações e impactam a cultura organizacional, sobretudo quando ocorre o processo de transição de empresas concessionárias.

O processo de transição de concessão entre empresas pode muitas vezes não ter seu impacto percebido pela sociedade de modo geral, sendo apenas uma notícia entre tantas outras. Durante a transição entre empresas é esperado que ocorram modificações na forma com que o serviço é prestado, sejam estas alterações para o público externo e interno. Todavia, conforme Schein (2009), quando ocorre uma mudança organizacional os funcionários envolvidos nesta troca são diretamente afetados e influenciados não somente com a troca na gestão de seu trabalho, como também na cultura que estão inseridos.

Cultura organizacional, segundo Schein (1989) *apud* Orsi et al. (2005), “padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendida por um grupo à medida que solucionavam seus problemas de adaptação externa e de integração interna” (SCHEIN, 2009, p. 26) e que pode ser analisado a partir de três pilares: artefatos, que é elemento que é visível em uma organização; Crenças e Valores expostos, que são idealizações e racionalizações no comportamento daquele grupo; e Suposições Básicas, que são pensamentos que e comportamentos que estão no subconsciente daquele grupo.

Um ambiente com uma cultura desalinhada ou conflituosa em que crenças, valores e objetivos não mais convergem, propiciam desgaste na produtividade e na motivação dos colaboradores (ALLARD, 2010). Considerando a transição de empresas concessionárias, em que funcionários da antiga companhia são em grande parte mantidos, o choque entre culturas e a dificuldade de implementação e absorção dos novos valores e expectativas é uma situação que deve ser considerada pela nova gestão.

Pensando então que em diferentes empresas serão encontradas diferentes variáveis de análise para compor a cultura organizacional desta, este trabalho será dedicado a elucidar as

características de um caso em específico. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar os impactos na cultura organizacional de uma empresa de energia elétrica promovidos pela transição de contrato de empresas de concessão pública.

E de modo a elucidar o objetivo principal deste trabalho, há então três objetivos específicos, sendo eles: identificar a percepção dos funcionários a respeito das mudanças nos artefatos organizacionais; identificar a percepção dos funcionários a respeito das mudanças nas crenças e valores expostos; identificar a percepção dos funcionários a respeito das mudanças nas suposições básicas.

Acompanhando o processo histórico da pesquisa sobre cultura organizacional brasileira em organizações públicas no período de 1997 a 2007, Fadul e Silva (2010), encontraram um baixo número de publicações. Além disso, os autores constataram que havia uma concentração dessas produções na região sudeste. Outro artigo que também prezou por uma análise temporal entre 2009 e 2015 foi o de Braquehais et al. (2017). Este se difere do anterior, pois buscou uma perspectiva bibliográfica, sem quantificar a produção neste período. Os resultados apontam que a produção brasileira se volta para temas de identificação de culturas e subculturas e suas aplicações práticas. Com proposta similar ao artigo anteriormente citado, Araújo *et al.* (2017) avaliam a produção científica brasileira durante o período de 1996 a 2015 utilizando como base de dados o portal *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Em seus resultados é possível perceber que este tema só ganha destaque no Brasil a partir de 2010, apresentando um maior número de publicações em 2013, com 24 artigos.

Considerando tais revisões de produção brasileira sobre cultura organizacional, não foram identificados estudos que se propõem a analisar a transição entre culturas organizacionais de empresas de concessão pública, o que denota a importância, tanto em termos teóricos quanto práticos, deste estudo que foi realizado em empresas de energia elétrica na região sul do Brasil, em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul.

Tendo em vista também que a partir deste estudo a empresa também será beneficiada de uma compreensão mais profunda a respeito das mudanças comportamentais observadas pelos funcionários que estiveram presentes durante a transição. Com esta análise em mãos, espera-se que a empresa possa aplicar estratégias mais eficientes para que seus objetivos sejam alcançados.

Este estudo está organizado de maneira a abranger os seguintes itens: Primeiramente será visto o Referencial Teórico, que está subdividido em dois subtópicos. Posteriormente estão descritos os procedimentos metodológicos, em seguida está a análise de resultados, subdividida em quatro subtópicos, por último estão as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que uma análise a respeito do tema abordado possa ser possível, é necessário que exista um aparato teórico que venha a auxiliar na pesquisa. Aqui será abordado o conceito de cultura organizacional, sobretudo a teoria de Schein (2009), e por fim, o processo de concessão pública.

2.1 Cultura Organizacional

O estudo da cultura organizacional como um assunto da administração se popularizou como resultado de diversas pesquisas que visavam compreender o comportamento humano de determinados indivíduos e a influência em seus resultados e desempenhos em atividades de uma empresa, como é o exemplo pioneiro de Argyris (1964) que se propôs a examinar sistematicamente às relações sociais entre membros de uma mesma organização.

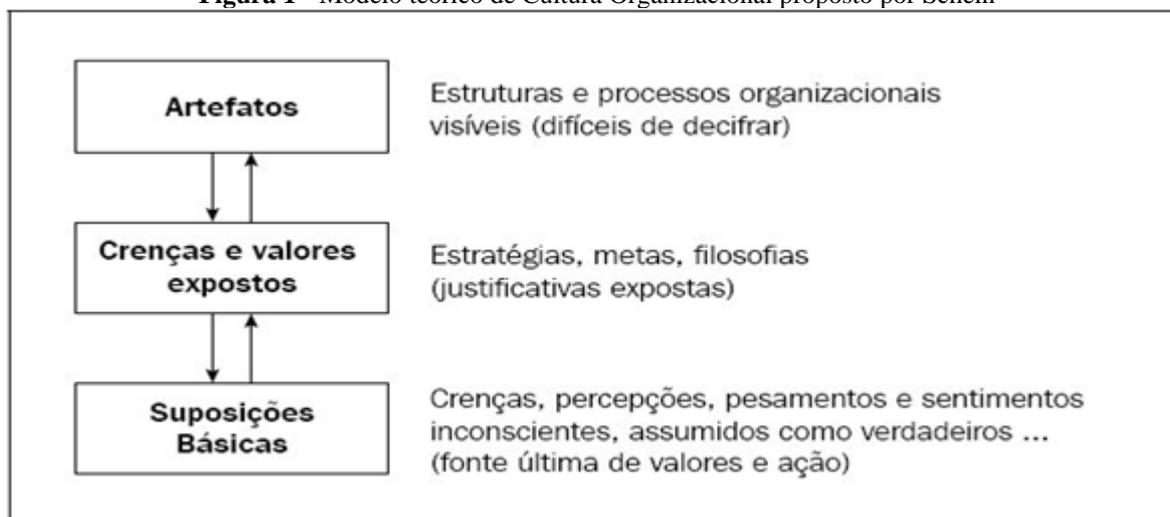
Schein (2009) vai debater em seu livro “Cultura Organizacional e liderança”, referência na área de administração, os reflexos das ações adotadas pela gestão de uma organização e a cultura que é absorvida pelos funcionários. O autor inicia seu argumento definindo primeiramente o que é cultura, sendo esta “um fenômeno dinâmico que nos cerca [...], sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento” (SCHEIN, 2009, p. 1). Para alcançar este conceito o autor utiliza um diálogo entre diversos autores e chama a atenção para o uso incorreto ou superficial da palavra quando se depara com trabalhos que buscam encontrar uma cultura que seja correta e absoluta para as organizações.

O autor acrescenta que existem alguns elementos críticos que diferenciam o conceito de cultura de palavras como norma e valores, estes conceitos são: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração. Quando é definido que determinado grupo possui algum traço “cultural” é compreendido que não é apenas compartilhado entre seus membros, mas é um elemento que define aquele grupo, ou seja, estável e estrutural. Esta cultura também estará incutida de modo inconsciente entre seus membros, estando arraigada no inconsciente destas pessoas e que quanto mais profundo é este elemento mais estável é aquele traço cultural. Após desenvolvida, a cultura abrangerá todos os aspectos da vivência desta organização e buscará a padronização ou integração ao cotidiano (SCHEIN, 2009).

Sendo assim, ao compor todos estes elementos em torno de uma cultura organizacional, tem-se “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna” (SCHEIN, 2009, p. 23). Este padrão será formado com base nestas interações entre si e uma liderança que conduziu ao sucesso, destacando a interação entre membros e os resultados positivos alcançados como fatores para a criação de uma cultura.

É compreensível então que a cultura não possa ser vista como um processo homogêneo que vá ocorrer da mesma maneira em diferentes situações. Existem, portanto, *níveis* em que esta cultura irá se manifestar para o observador, sendo a não diferenciação destes um empecilho para a análise crítica. Estas camadas variam desde aquilo que pode ser visto e sentido até suposições básicas que estão envolvidas no inconsciente das pessoas. Schein (2009) cataloga então estes níveis em três: Artefatos, Crenças e valores expostos, e Suposições Básicas, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Modelo teórico de Cultura Organizacional proposto por Schein



Fonte: Schein (2009, p.24).

Em seu primeiro nível, na superfície, estão os artefatos. Esta categoria engloba tudo aquilo que se pode ver e tocar em um ambiente, como a arquitetura, o padrão de vestimenta, a linguagem, às histórias contadas sobre aquela organização, seus ritos e cerimônias, além de seus valores explícitos e observáveis. O comportamento visível de seus membros, a sua “atmosfera”, é um dos comportamentos observados que o autor determina como mais profundo. Sua rotina e descrições formais, burocráticas e gráficas a respeito do funcionamento da empresa também integram este primeiro nível de análise. O mais importante a ser destacado sobre os artefatos está na facilidade com que eles podem ser observados. Grandes empresas como Starbucks e McDonald’s possuem seus artefatos facilmente observados até mesmo em um olhar raso, sendo este nível de cultura exteriorizado por sua arquitetura, uniformes, cores, símbolos e até mesmo padrão de funcionamento dentro da organização (SCHEIN, 2009).

Gomes et al. (2017) argumentam que embora esta primeira camada seja fácil de ser identificada, é, porém, difícil de ser corretamente interpretada. E ao focar seu olhar para a aplicação deste conceito para o âmbito mais inovador de uma empresa, Hogan e Coote (2014) propõem um modelo de análise que visa estabelecer ferramentas que possibilitem a análise da cultura organizacional de uma companhia, aprofundando o modelo teórico apresentado por Schein. O grau de valor que uma organização exhibe para determinados comportamentos, uso de certa linguagem e metáforas influenciam em como os artefatos serão moldados. Em uma cultura onde se valoriza a equidade, elementos de status excludentes, como por exemplo refeitórios exclusivos para os executivos, seriam eliminados.

O processo de formação de Crenças e Valores Expostos é um pouco mais complexo do que o primeiro nível. Este segundo nível reflete principalmente o que deve ser e não o que é, partindo das crenças individuais de alguém. Dentro de uma empresa os conflitos para resolver um novo problema e a resolução positiva deste gera o primeiro passo para se estabelecer uma crença. Líderes serão capazes de influenciar o grupo para obter sucesso em suas soluções, e seu sucesso será um espelho para futuras decisões tomadas pela equipe. A construção de uma crença só se dá por meio de teste para a funcionalidade da solução proposta. É comum que o valor, o primeiro estágio de uma crença, seja inicialmente questionado e que os membros não se sintam completamente confiantes na solução antes que ela seja testada. A transformação de um valor em uma crença se dá justamente do sucesso deste após um teste, seu sucesso será absorvido pela equipe e na medida que esta solução funciona repetidas vezes esta crença será estabelecida e se tornará uma suposição básica (SCHEIN, 2009).

As crenças e valores são um conceito frequentemente discutido dentro das áreas de estudo da Cultura Organizacional (CO), sendo muitas vezes utilizados como parte da conceitualização básica do que é CO propriamente dita. Braquehais et al. (2017) fez em sua pesquisa um grande apanhado dos conceitos de cultura organizacional durante o período de 2009 a 2015 e identificou que para além de Schein, o autor Hofstede desempenhou um papel fundamental para o desenvolvimento de teorias apropriadas de CO, tendo este um forte enfoque no papel de crenças e valores para a cultura de uma empresa. Estes autores são utilizados como base para diversos outros estudos como pode ser visto neste trecho:

Hofstede (1991) é a base de entendimento para CO de Souza, Ziviani e Goulart (2014). Para eles, CO pode ser vista como um universo cultural constituído de pressupostos, valores e crenças partilhados pelos indivíduos da organização, tendo derivação do ambiente social. Wang, Su e Yang (2011) entendem que CO é definida como um conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos (BARNEY, 1986) que guiam o comportamento dos membros da organização (HOFSTED, 2001) (BRAQUEHAIS et al., 2017, p. 87).

No terceiro nível, estas crenças foram postas em prática por tantas vezes que se torna um consenso com pouca variação dentro de um grupo. Identificar suposições tende a ser um processo complexo pois estas estão ambientadas no mundo das ideias e o conjunto de

suposições básicas dentro de um grupo causará estabilidade dentro das relações devido a não existência de um conflito entre as premissas. Situações e problemas que possam atrapalhar este padrão causam ansiedade e colocam os indivíduos em posturas defensivas, por isso o processo de mudança dentro de suposições básicas será bem sucedido quando houver um gerenciamento extenso da ansiedade geral em grandes proporções e correta avaliação do potencial de aprendizagem do grupo (SCHEIN, 2009).

E pensando em mudanças de suposições básicas que causam grave ansiedade nos demais envolvidos, os autores César e Neves (2020), realizaram um estudo em que procuraram obter soluções para as equipes de gestão de pessoas de modo que estas possam fortalecer o comprometimento de seus colaboradores por meio da cultura organizacional pós pandemia. Ao longo de sua pesquisa, os autores se utilizaram da teoria de Schein (2009) para trabalhar as novas visões de Artefato, Crença e Suposições e como resultado identificaram que as empresas devem adotar novas abordagens para a instrumentalização dos artefatos em meio digital e que as crenças devem ser reforçadas por meio de experiências obtidas durante o período de trabalho remoto durante a pandemia do novo coronavírus.

Hanashiro, Reatto e Silva (2017) acompanharam o processo de aprendizagem dentro do setor público a partir da ótica da cultura organizacional. Nos resultados de sua pesquisa identificaram que a liderança da equipe exercia um papel fundamental dentro da cultura da equipe, e que os índices de qualidade e inovação exigidos eram fatores exógenos que implicam em transformações de crenças e em algumas vezes também de suposições.

Araújo, Costa e Ferreira (2021) realizaram um estudo conceitual e tipológico da Cultura Organizacional, procurando entender as razões para se manter uma forte cultura em empresas e sua colaboração para o crescimento de uma companhia. As autoras avaliam os diversos tipos de cultura nas teorias apresentadas por Handy (1976), Bass e Avoilo (1993) e Sethia e Von Glinow (1985). Em sua discussão de resultado, as autoras incentivam o uso de culturas que sejam flexíveis e que realmente reflitam às Suposições Básicas de sua organização.

2.2 Concessões públicas

Visando a completa compreensão da temática proposta ao longo deste estudo se faz necessária uma revisão do entendimento brasileiro a respeito das concessões públicas e também aquelas específicas do setor em estudo, que é o de distribuição e transmissão de energia elétrica. Portanto, compreende-se que Concessão Pública ocorre da seguinte maneira:

Concessão de serviço público é o instituto através do qual o Estado atribui o exercício de um serviço público a alguém que aceita prestá-lo em nome próprio, por sua conta e risco, nas condições fixadas e alteráveis unilateralmente pelo Poder Público, mas sob garantia contratual de um equilíbrio econômico-financeiro, remunerando-se pela própria exploração do serviço, em geral e basicamente mediante tarifas cobradas diretamente dos usuários do serviço (MELLO, 2017, p. 701).

Em sua tese de doutorado, Silva (2012) se propõe a desenvolver um indicador de longevidade da concessão de serviços públicos de transmissão de energia elétrica a partir da perspectiva da sustentabilidade. O autor define que as concessões públicas de energia elétrica tinham como objetivo expandir e baratear a eletricidade pelo país. Sendo classificada como monopólio natural, o processo de concessão pública obedece aos procedimentos regulatórios, mediante licitação na modalidade leilão, como procedimento jurídico e econômico em monopólio regulado, caracterizada por incertezas e diversos riscos.

No modelo adotado para a outorga de concessão de serviço público de transmissão de energia elétrica para construção, operação, manutenção de novas instalações de transmissão, o poder concedente define o “preço máximo” do serviço para o processo de licitação pública na modalidade leilão, reconhecendo a menor oferta de preço como o valor da receita anual

permitida (RAP) para a prestação do serviço pelo vencedor, nos termos das normas vigentes e imprescritíveis cláusulas do contrato de concessão (SILVA, 2012, p. 10)

De acordo com a lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995, juntamente com as concessões de energia elétrica, também são permitidos no Brasil os serviços de obras de infraestrutura em estradas, rodovias, barragens, sistemas de irrigação, dentre outros. E ao falar em específico sobre o Setor de Energia Elétrica, a lei versa não somente sobre as possibilidades de distribuição e transmissão de energia, como também estabelece critérios legais que devem ser seguidos a rigor, como por exemplo a abertura da concessionária a modelos societários de gestão (BRASIL, 1995).

De modo a garantir direitos e garantias mínimas aos usuários e consumidores de determinado serviço que tenha sido cedido a uma companhia privada, a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 dispõe sobre o “regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal”. Nela se encontra artigos que estabelecem critérios para a qualidade do serviço prestado, dos direitos e deveres do usuário, das regras para a licitação e seus procedimentos, da política tarifária, do contrato de concessão, dos encargos dos órgãos que concedem a concessão e das possibilidades de extinção da concessão e intervenção estatal (BRASIL, 1995).

O Rio Grande do Sul foi o primeiro estado brasileiro a criar uma comissão em 1946 que estudasse o potencial energético de seu território, elaborando planos que envolviam pesada intervenção estatal para o desenvolvimento pleno de seu setor elétrico (LORENZO, 2002). O Estado brasileiro durante a ditadura foi grande investidor do setor energético do país, de modo geral, fornecendo grandes possibilidades de empréstimos para a realização de projetos do setor elétrico. No Rio Grande do Sul hoje existem duas grandes concessionárias de energia, CEEE-D e RGE (CPFL Energia), que são responsáveis por cerca de 93% da energia consumida no estado (ATLAS, 2020). A RGE atende a 381 municípios do estado, sendo esta a empresa com maior participação, seguida pelos 73 municípios atendidos pela CEEE-D. Além destas existem ainda outras 15 empresas que atendem em regiões específicas do estado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa do tipo exploratório, pois este tipo de pesquisa favoreceu o desenvolvimento do estudo de modo que a flexibilidade do método pudesse abranger a complexidade dos processos humanos (MARTINS, 2004). Os fatos foram, portanto, observados, analisados e interpretados sem a interferência do autor, utilizando também de técnicas padronizadas de coleta de dados (RODRIGUES, 2007).

Considerando o problema e os objetivos da pesquisa, o método adequado para a análise realizada é o estudo de caso. O caso em questão envolve duas concessionárias de distribuição de energia que atuam no Rio Grande do Sul, em específico é abordada a unidade presente atualmente na cidade de Santana do Livramento, denominada de forma fictícia neste estudo como empresa Beta e a unidade da empresa concessionária anterior, denominada de forma fictícia como empresa Alfa.

Primeiramente foram utilizados como técnica de coleta de dados as fontes documentais, com a análise de publicações realizadas por parte das organizações estudadas tais como websites, das empresas Alfa e Beta. Com esta análise foi possível encontrar detalhes a respeito do processo de transição entre as companhias de energia elétrica. E para obter uma perspectiva que realmente pudesse transmitir impressões do grupo correspondente analisado, foi utilizada a técnica de entrevistas. Se entende que esta técnica demanda cuidado e profundo conhecimento a respeito do tema a ser abordado, com prévia preparação para que o método possa ser aplicado com confiança e segurança (DUARTE, 2004).

Para esta pesquisa foram convidados a realizar as entrevistas, 19 funcionários da empresa Beta que atuam na cidade de Santana do Livramento e que participaram do período de transição entre as duas empresas. Eles estão organizados pela seguinte ordem: 16 funcionários do setor de operações, dois funcionários do setor de leitura e entrega e um gestor responsável. A seguir, apresenta-se o perfil dos trabalhadores da empresa Beta entrevistados.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Idade	Cargo	Tempo de trabalho na empresa Alfa	Somatório de tempo de trabalho nas duas empresas
1	30	eletricista	1 ano	5 anos
2	32	eletricista	2 anos	6 anos
3	34	eletricista	11 meses	4 anos e 11 meses
4	36	eletricista	2 anos	6 anos
5	31	eletricista	2 anos	6 anos
6	31	eletricista	1 ano	5 anos
7	28	agente comercial	2 anos e 4 meses	6 anos e 4 meses
8	35	eletricista	2 anos e 6 meses	6 anos e 6 meses
9	36	eletricista	3 anos	7 anos
10	33	eletricista	3 anos	7 anos
11	32	eletricista	4 anos	8 anos
12	36	eletricista	5 anos	9 anos
13	30	eletricista	1 ano e 6 meses	5 anos e 6 meses
14	30	eletricista	1 ano	5 anos
15	33	eletricista	3 anos	7 anos
16	34	eletricista	5 anos	9 anos
17	32	eletricista	2 anos	6 anos
18	35	eletricista	2 anos	6 anos
19	47	gestor	14 anos	19 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode ser analisado, todos os funcionários entrevistados são do gênero masculino e participaram do período de transição entre as duas empresas. Como a empresa Beta assumiu a concessão a partir de 2017, faz quatro anos que esses funcionários atuam na empresa. É interessante verificar que os funcionários 1, 3, 6 e 14 trabalharam pelo menor período de tempo na empresa anterior, Alfa. Em contrapartida os funcionários 12 e 16 acompanharam a antiga companhia por mais tempo.

As entrevistas foram aplicadas de forma remota e por via telefônica em novembro e dezembro de 2021, sendo estas semi-estruturadas, estando abertas para eventuais desvios e necessidade de acréscimos conforme são conduzidas. A duração média das entrevistas foi de 20 minutos. Duarte (2004) vai alertar para a necessidade de se manter uma escuta ativa ao longo de entrevistas com caráter aberto, e que embora não seja preciso que o pesquisador exerça empatia com relação às pessoas que narram fatos, se deve atentar que a entrevista é muita das vezes um momento de reflexão para o entrevistado a respeito de sua própria história. E se atendo aos fatos pesquisados é preciso elaborar uma estrutura breve para a entrevista que será aplicada. O roteiro de entrevista foi elaborado com base no referencial teórico sobre cultura organizacional e pode ser encontrado no Apêndice.

Para que fosse possível a análise dos dados obtidos as entrevistas foram primeiramente transcritas. Para uma análise precisa das informações coletadas por meio de entrevista, deve-se

realizar após a transcrição a conferência de fidedignidade que consiste em “ouvir a gravação tendo o texto transcrito em mãos, acompanhando e conferindo cada frase, mudanças de entonação, interjeições, interrupções etc” (DUARTE, 2004, p. 220). Isso ajuda a corrigir erros e evitar respostas enviesadas ou não condizentes com o que foi dito pelo interlocutor. Houve edições em “frases excessivamente coloquiais, interjeições, repetições, falas incompletas, vícios de linguagem, cacofonias, erros gramaticais” (DUARTE, 2004, p 221).

Para análise dos dados apresentados foram divididas as respostas em três temas, que são os elementos que compõem a cultura organizacional (SCHEIN, 2009): Artefatos, Suposições Básicas e Crenças e Valores expostos. Por meio deste foram ordenados os materiais que foram obtidos, classificando as respostas que foram úteis ao tema proposto neste trabalho. Deste modo, foi analisado o conteúdo das entrevistas a partir do método apresentado por Bardin (1977), respeitando as fases de análise: pré-análise, exploração do material e interpretação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados os dados coletados, em 4 subcapítulos: Histórico da energia elétrica: da iniciativa pública à empresa privada do estudo de caso; A visão dos funcionários a respeito dos artefatos das duas empresas; Reflexões dos funcionários a respeito das crenças e valores expostos das duas empresas; Análise das crenças e suposições básicas das empresas Alfa e Beta.

4.1 Histórico da energia elétrica: da iniciativa pública à empresa privada do estudo de caso

A história da energia elétrica no Brasil se inicia no ano de 1879 por meio de uma iniciativa de Dom Pedro II, Imperador do Brasil, que era um grande entusiasta destas novas tecnologias. Pouco tempo após a invenção da lâmpada por Thomas Edison, o imperador buscou seu contato para que um modelo desta lâmpada também estivesse disponível no país. E hoje, 144 anos após este fato o Brasil se destaca na produção de energia, alcançando em 2019 o marco de 170 mil mega watts de capacidade instalada (ANEEL, 2020).

A primeira cidade da América Latina a receber um sistema de fornecimento de energia elétrica está localizada no estado do Rio de Janeiro. Sendo a base da geração de sua energia o vapor da queima de lenha em caldeiras, Campos dos Goytacazes teve parte de suas ruas iluminadas. Mas apenas anos mais tarde, em 1883 houve a inauguração de um serviço de uma central termelétrica, ampliando a capacidade de geração de energia elétrica no estado (ESFERA ENERGIA, 2021).

O Brasil pode hoje ter sua principal fonte de geração de energia elétrica advinda de usinas hidrelétricas, o que faz sentido ao se considerar as capacidades naturais do país, entretanto a construção desta capacidade se deu gradualmente. Também em 1883 o primeiro modo de geração de energia pela água de deu no estado de Minas Gerais, para fornecer energia para as usinas da região de Diamantina (ESFERA ENERGIA, 2021).

Do mesmo modo, em diversos estados brasileiros tiveram iniciativas e histórias diferentes no que se refere a expansão de suas capacidades de geração de energia elétrica. O estado do Rio Grande do Sul teve o primeiro contato com a energia elétrica no ano de 1887, por meio da companhia Sociedade Fiat Lux que instalou um sistema termelétrico para consumo próprio. A expansão da energia elétrica para além da região metropolitana de Porto Alegre foi iniciada em 1899 com a inauguração da usina termelétrica de Bagé (FLE, 2021).

Nos anos seguintes iniciativas locais de fornecimento de energia elétrica foram iniciadas nos mais diversos municípios do estado, cada uma destas iniciativas apresentou diferentes modelos e propostas para o uso de energia elétrica. Como pode ser observado, por

cerca de 50 anos o estado não possuía um órgão centralizador para a execução de políticas públicas para a infraestrutura elétrica do estado. Apenas em 1943 com a criação da Comissão Estadual de Energia Elétrica se iniciou a elaboração de uma política de estado para a expansão da produção de energia no estado do Rio Grande do Sul (FLE, 2021).

A Comissão Estadual de Energia Elétrica – CEEE manteve por décadas o domínio do setor elétrico como um bem público. Ao longo dos anos posteriores a sua criação foi subordinada a diversos órgãos do governo federal e também estadual a partir de 1996 com a reestruturação da empresa. Acompanhando a onda de privatizações da década de 1990, no ano de 1997 há o leilão para a alienação das companhias regionais de energia, a Companhia Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica e a Companhia Norte-Nordeste de Distribuição de Energia Elétrica se tornam respectivamente as empresas Alfa e Beta (CEEE, 2021).

Nos dias de hoje a matriz energética brasileira possui uma base firmemente apoiada na hidro eletricidade. O uso de energias renováveis vem crescendo no país aos poucos, e a energia eólica representa hoje a terceira maior potência do país para a geração de energia renovável (BRASIL, 2021)

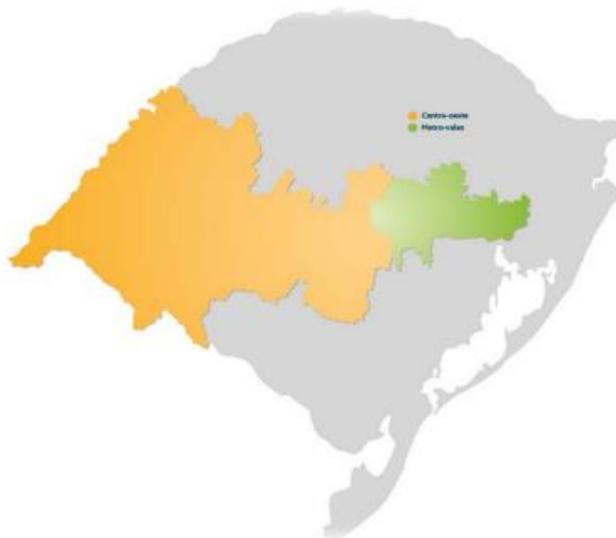
No município de Santana do Livramento a história da energia elétrica data do ano de 1906, com a construção de uma central elétrica que gerava energia elétrica para a cidade com base em óleo e gás. Nos registros a respeito desta usina, pouco se tem informação a respeito desta sendo uma usina sem grandes investimentos para a sua expansão (AXT, 2012).

Evidencia-se que, Santana do Livramento não se destaca no setor de geração de energia elétrica ao longo do século XX, sendo sua capacidade de produção própria ao longo deste período ou remota ou inexistente. Apenas na virada do milênio com o início da produção de energia eólica no município e que este retorna a uma posição de destaque na geração de energia elétrica do estado (AXT, 2012).

A companhia Alfa assume no ano de 1997 o fornecimento e distribuição de energia elétrica para a cidade de Santana do Livramento. Isto ocorre por meio de um leilão público, onde a empresa Alfa e outras 2 empresas assumiram a responsabilidade por diversas partes do estado do Rio Grande do Sul.

A empresa Alfa permanece por 20 anos como concessionária deste serviço, sendo que no ano de 2017 seu contrato chega ao fim. A empresa Beta assume, sendo agora a principal fornecedora e distribuidora de energia elétrica da região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul. Sua concessão se estende desde a região metropolitana de Porto Alegre até a fronteira com a Argentina, em Uruguaiana, e com o Uruguai, em Santana do Livramento, em uma área total de 99.512 km² (BETA, 2016).

Figura 2 - Atuação da empresa Beta no Rio Grande do Sul



Fonte: Beta (2016).

Destaca-se que a troca das empresas Alfa pela Beta promovidas pela atribuição da concessão pública, de modo geral, implicou em troca de gestão, de políticas e de práticas, mas a sede da empresa seguiu a mesma e seu quadro de pessoal continuou praticamente inalterado. Nesse sentido, este caso configura-se como fenômeno interessante para estudo da cultura organizacional.

4.2 A visão dos funcionários a respeito dos artefatos das duas empresas

Conforme descrito pela teoria de Schein (2009), os artefatos compõem o primeiro nível de análise da cultura organizacional de uma companhia. Aqui estão elencados os fatores visíveis de mudança entre as duas empresas estudadas. Os funcionários entrevistados elencaram em sua maioria os uniformes e a frota de veículos institucionais, como sendo as maiores mudanças perceptíveis entre as duas companhias— ambos reativos a segurança e condições de trabalho dos eletricitistas.

A segurança foi uma palavra frequentemente utilizada pelos entrevistados, sendo citada por 11 deles como o principal valor da empresa. E em certa medida, vê-se indícios desta preocupação já nos artefatos da empresa, como os uniformes, essenciais para a segurança no trabalho dos eletricitistas. Nogueira (1999) já analisava o uniforme do setor elétrico como uma parte essencial da proteção individual do empregado. Para além do vestuário, também seria necessário para a autora verificar o uso de outros equipamentos de proteção individual (EPI), como “Capacete aba frontal, Óculos de segurança, Calçado isolado de segurança, Calça, camisa e capa de chuva, (Uniforme completo)” (NOGUEIRA, 1999, p. 32). Segundo o entrevistado 1:

o uniforme, quando eu entrei não precisava fechar a parte ali do pescoço. Este já é todo fechado, com o velcro no pescoço assim. Ele é bem mais quente e apertado. (...) Até na parte do colarinho, se a gente tá fazendo alguma poda ajuda bastante. Até no setor elétrico, a gente tá trabalhando ali e encosta em um fio desencapado ou coisa assim, mas ajuda bastante. A empresa implementou também a metodologia de nós colocar a gandola pra dentro da calça (ENTREVISTADO 1).

As normas que regem a vestimenta do setor elétrico hoje seguem um padrão ainda mais moderno do que aquele proposto por Nogueira (1999). Segundo as diretrizes da Secretaria de

Inspeção do Trabalho – SIT, o uniforme deve essencialmente estar equipado para lidar com duas situações recorrentes derivadas do trabalho com a energia elétrica: Arco elétrico e fogo repentino. Na primeira situação o que ocorre é que devido a uma conexão elétrica ionizada que provoca calor o suficiente para derreter metais e demais equipamentos. No segundo caso se refere a possibilidade de combustão acidental por uma centelha ou uma fonte de calor. Hoje são equipamentos obrigatórios para funcionários que trabalham com rede de voltagem acima de 1000v:

Os EPIs específicos para trabalhos em redes energizadas, ou em manobras de chaves e equipamentos de alta tensão, incluem **luvas isolantes de borracha** classificadas de acordo com a tensão nominal da rede – baixa ou alta. Também devem constar mangas isolantes de borracha para as equipes de manutenção e construção em redes primárias energizadas, além de protetor facial e bala clava (CAMILO, 2021, p.1).

Neste caso pode-se verificar um tipo especial de interação entre uma normativa e cultura da empresa e a legislação que rege de modo geral os princípios de segurança do trabalho para colaboradores em contato com a rede elétrica. Existem, portanto, Equipamentos de Proteção Individual obrigatórios que devem compor o fardamento dos trabalhadores das empresas Alfa e Beta. Todavia, as especificações da empresa para o uso destes e o modelo destes uniformes pela empresa Beta propiciam ainda mais segurança do que o que deveria ser legalmente normatizado.

Este seria um indício de que não apenas por fatores externos os equipamentos seriam implementados dentro da política de segurança da empresa Beta. Conforme narrado pelo entrevistado 1, a metodologia empregada pela empresa Beta para aumentar a efetividade da proteção fornecida pelos equipamentos é uma decisão que transmite a preocupação da empresa com o cumprimento das normas de segurança e a integridade de seus colaboradores durante seus períodos de trabalho. A entrega e disponibilidade destes equipamentos deveriam ser, portanto, um elemento de rápida obtenção dentro da rotina da empresa.

Segundo o entrevistado 15, porém, há uma lentidão no fornecimento destes equipamentos “A empresa Beta ela nos dá sim equipamentos necessários, só que ela demora um pouco mais que a empresa Alfa, acho que ela é um pouco lenta na entrega dos equipamentos.” Mesmo assim, os protocolos de segurança foram modernizados de modo a proteger e cuidar por mais tempo de seu equipamento “Ela (a empresa Beta) nos cobra bastante, os procedimentos mudaram muito, inclusive o procedimento de utilização de smartphone, o próprio sistema melhoraram para que houvesse uma economia de ferramentas.”

Conforme narrado pelo entrevistado 15 e ratificado posteriormente pelo entrevistado 9, a empresa Beta possui uma forte mentalidade voltada para a otimização das ferramentas utilizadas por seus colaboradores.

Eu acho que na transição o que ficou bem caracterizado os critérios de material, a antiga empresa ela tinha um refino maior, um cuidado maior de não deixar faltar, de dar um subsídio maior para os equipamentos. Ela já tem um perfil mais capitalista, o que já nos deixa com uma restrição maior de materiais. Não que falte, mas é algo mais...Retém de fato uma... vai prezando pelo limite máximo (ENTREVISTADO, E9).

Um ponto de divergência entre os funcionários está nas condições da frota. Aqueles com 7 anos ou mais de empresa narram que a companhia Alfa possuía um sistema de veículos melhor, como é o caso do entrevistado 16:

Tchê eu acho que tinha muito mais assistência quando era a empresa Alfa. Hoje a gente escuta dos diretores e do presidente queafeta a demanda de mercado e de viatura e peça pra poder trocar. A empresa Alfa eram dois anos “contados” no relógio era uma abertura nova te entregando, em condições pra nós trabalhar (ENTREVISTADO 16).

Todavia, aqueles com 6 anos ou menos de empresa relatam uma situação distinta. “*Olha em questão de veículos, nossa frota de veículos hoje é coisa que seis anos atrás tu não imaginava que ia ter. Em boas condições. Hoje tem ar condicionado, um rádio*” (ENTREVISTADO 2). Este período de descaso entre uma empresa e outra pode estar associado com a aproximação do período de transição entre as companhias.

Ao questionar o entrevistado 19 sobre os artefatos da empresa, o mesmo explica que não vê uma mudança substancial nestes aspectos da companhia. Os processos de solicitação e distribuição de EPI’s permanece em essência o mesmo que era adotado anteriormente pela empresa Alfa. Em suma, ocorreram mudanças na metodologia de diversos procedimentos, mas “*Essa é uma das poucas coisas que a empresa nova manteve da empresa velha, e implementou na nova, a nossa forma de gestão dos EPI’s, que é uma forma muito assertiva e muito boa. Nós temos pessoas só dedicadas a isso, só para a questão de materiais*” (ENTREVISTADO 19).

Quanto a frota, o gestor 19 explica que isso ocorreu de forma mais robusta devido aos investimentos massivos da empresa Beta:

na verdade, na verdade a coisa teve uma continuidade, e foi tendo alterações durante o período, mas drástica não. O investimento que tem nessa empresa é muito maior que a outra, por isso que eu digo que essas mudanças vem muito mais rápido. (ENTREVISTADO 19)

E mesmo com todas as alterações relatadas anteriormente, os funcionários pensam que estas mudanças nos artefatos da empresa funcionaram de um modo muito mais impactante para os colaboradores do que para seus clientes. O entrevistado 8 relata que “*acho que até não mudou muito. Que até agora o pessoal ainda fala, “olha o pessoal da Alfa”, tipo. Tem gente que fala ainda “olha o pessoal da CEEE ainda”. E já tem 200 aos que não tem mais. Essas mudanças foram mais pra nós mesmo*”. De fato, os elementos aqui anteriormente observados são muito mais relevantes para seus funcionários do que para os clientes que usufruem do serviço.

Sendo assim, vê-se que de forma superficial e para o público externo não houve grandes alterações relevantes na aparência da empresa. Todavia, no dia a dia, seus funcionários relatam uma mudança de estratégia entre as empresas na hora de fornecer ferramentas e um código de normas a serem seguidas por seus funcionários. No próximo subtópico são analisados elementos que mesclam o visível e o subjetivo das crenças e valores das empresas Alfa e Beta.

4.3 Reflexões dos funcionários a respeito das crenças e valores expostos das duas empresas

Agora já previamente analisados os aspectos visíveis que compõem a cultura organizacional das empresas analisadas, este subtópico é dedicado a uma exploração a respeito de questões subjetivas da empresa. Schein (2009) classifica como “crenças e valores expostos” elementos que influenciam diretamente no modo com que o grupo se porta perante as situações. Conforme será visto, em companhias de energia elétrica a segurança e a ética são elementos avaliados como essenciais para o funcionamento do serviço.

Ao entrevistar os funcionários que acompanharam o processo de transição entre as duas empresas, vê-se que embora a segurança seja um elemento comum, a forma e a severidade com

que isso foi implementado foi diferente. A empresa Alfa possuía como valor a segurança, porém este não era absoluto, como pode ser visto na fala do Entrevistado 2:

Mudou, mudou. Antigamente tu tinha uma demanda de serviço que tinha que atender a qualquer custo. Hoje se você pegar e dizer “ah, eu não consigo chegar lá” Ou mesmo estragar um veículo, num vou ficar lá empenhado. Num da não dá. é a sua integridade que tá ali, tu e o teu colega, entendeu? (ENTREVISTADO 2).

Esta fala é corroborada pelo atual gestor da empresa Beta, que ao ser questionado a respeito das ações tomadas pela empresa para valorizar a segurança citou que “*se tiver algum risco na tua atividade ela prefere que tu não faça. Ela paga pra ti não fazer*” (ENTREVISTADO 19) E ao explorar um pouco mais as ações tomadas pela empresa para fortalecer a segurança entre os colaboradores, “*é passado no dia a dia, nas conversas que a gente tem, nos diálogos diários de segurança e nas atitudes, nas solicitações que você faz pro pessoal, cumprir as regras. Os manuais e protocolos estão aí pra isso, NE? Qualquer dúvida é consultado*” (ENTREVISTADO 19).

Os funcionários relataram certo descontentamento com as atuais políticas de pagamento da empresa Beta, segundo eles as horas extras não seriam monitoradas pela gestão, sem necessidade de autorização prévia, e portanto poderiam alcançar grandes valores em seu salário “*Negativo que eu vou te dizer é o negócio das horas. A gente não faz mais hora extra, tu tem que viver só com o seu salário seco. Só o base, não mais.*” (ENTREVISTADO 4). A redução do padrão de vida, em especial dos eletricitas, foi um ponto amplamente discutido pelos entrevistados.

Os colaboradores relatam que a empresa Beta possui um compromisso muito maior com a integridade da rede do que sua antecessora, embora a folha salarial de seus funcionários seja relativamente defasada. Com o investimento na rede, percebe-se também que a resolução de problemas se tornou mais ágil “*Ponto positivo é esse negócio de melhoria na rede. Até que pra nós não é tão positivo, mas é um ponto a ser bem relevante; Antigamente pegava um temporal forte aí e era semana trabalhando, hoje em dia é dois três dias e tá tudo em linha de novo*” (ENTREVISTADO 4). O foco nos clientes é ressaltado principalmente devido a estes investimentos, tanto em infraestrutura quanto em qualidade técnica para os funcionários “*eles investiram bastante na rede, capacitaram os funcionários, deram curso e coisa nesse sentido. Na rede eles investiram na troca da rede, investiram em rede compacta, colocaram mais religadores, isso melhorou muito para os clientes na minha visão*” (ENTREVISTADO 3).

A preocupação da empresa Beta com a integridade dos funcionários é um ponto destacado como positivo. Segundo os colaboradores, a empresa se tornou mais rígida em seus protocolos e melhorou processos que já existiam

“Conservou, conservou sim, acho que da Alfa tinha o bom dia segurança, que informava os acidentes que tinha, informava tudo, sabia o que acontecia dentro da empresa. E era só uma reunião que a gente tinha por semana. Agora a gente tem o diálogo de segurança, que é todos os dias. Todo dia o cara tira cinco a dez minutos e faz uma reunião e comenta as coisas, por exemplo, na época de natal pro pessoal se cuidar no trânsito, porque é aquela correria. E na época da Alfa era uma vez por semana, ou em casos excepcionais que tinha acidentes fatais.”(ENTREVISTADO 7)

Por fim, a ética foi citada como um novo valor implementado pela empresa Beta. Os funcionários relatam que o profissionalismo e a seriedade do cargo são cobrados à risca, não havendo brechas para qualquer tipo de favorecimento. Uma ouvidoria foi aberta para denúncias e apurações da conduta dos funcionários “*Agora eu ouvi falar aí que abriram um canal de ética. Eles não querem um negócio de conflito de interesse, agora mesmo eles na nossa base deram*

aquele negócio de conflito de interesse já desligaram o colaborador” (ENTREVISTADO 12). Deste modo identifica-se que a ética e o é um elemento essencial, assim como a segurança, para a conduta dos funcionários.

Ao verificarmos os valores expostos pela empresa Beta, pode-se perceber que muitos desses convergem para o que foi falado por seus funcionários, entretanto outros nem mesmo são citados em qualquer uma das falas.

- Para nós, a segurança é um compromisso inegociável.
- Nossa força vem da colaboração entre as pessoas.
- Inovamos para oferecer as melhores soluções aos nossos clientes.
- Nos dedicamos à entrega de resultados e à busca contínua da excelência.
- Somos íntegros e responsáveis em tudo o que fazemos para gerar valor de forma sustentável. (BETA, 2022)

Os valores relacionados ao investimento, segurança e ética são firmemente expostos nos valores 3, 1 e 5. Todavia não é possível verificar os valores de colaboração e inovação ao longo das entrevistas realizadas. Desta forma podemos verificar que a cultura implementada no dia-dia é diferente daquela que é professada em seus manuais.

4.4 Análise das crenças e suposições básicas das empresas Alfa e Beta

Como último elemento de análise, agora é apresentado um nível mais complexo de estudo, que se baseia em componentes que não necessariamente são visíveis aos trabalhadores da organização Beta. Schein (2009) considera como suposições básicas como as verdades que estão impregnadas no inconsciente das pessoas que trabalham em determinada organização. Estas verdades são absorvidas por meio de experiências que validam estes pensamentos, e questionar estas crenças causa desconforto no grupo.

Ao confrontar as opiniões dos participantes desta pesquisa a respeito de pontos positivos ou negativos das empresas Alfa e Beta e suas experiências pessoais sobre a transição, pode-se verificar que a questão salarial é visto como um grande benefício da empresa Alfa, todos os entrevistados se colocaram em uma posição de defesa da questão salarial da última empresa.

Comparativamente, há reclamações indiretas de desvalorização do profissional pela empresa Beta. As alterações da folha salarial foram notadas imediatamente pelos funcionários, *“O salário mudou bastante. Logo quando a Beta assumiu, eles tiraram o sobreaviso e isso mudou demais o salário de todo pessoal que trabalhava na operação”* (ENTREVISTADO 3).

A forma com que a composição do salário destes trabalhadores é realizada atualmente, em especial se explica em especial pelo número de horas extras que poderiam ser realizadas pelos trabalhadores *“na empresa anterior no caso era bem mais liberado tuas horas, pra fazer uma hora extra ou algo assim. Nesse caso a nova empresa cortou bastante”* (ENTREVISTADO 2). O controle da empresa sobre o tempo de seus funcionários, e conseqüentemente sua gestão financeira, se mostra um empecilho para aqueles que trabalham na empresa Beta nos dias atuais.

Eu acho que o salário é o único ponto negativo. A classe dos eletricitas na verdade é muito mal paga. Na época de crise de hoje, claro que na Alfa dava mais liberdade pra trabalhar, tu trabalhava quantas horas aguentasse, lógico que tem aquele período de descanso de 12 horas, mas com às horas extras ajudava muito no salário (ENTREVISTADO 5)

Como contraponto, há também um consenso entre os funcionários que a empresa Beta trabalha para que seus funcionários estejam sempre em uma perspectiva de progressão de carreira. Há, por exemplo, para os eletricitas um organograma que informa as expectativas e requisitos para que sejam promovidos de cargo. O entrevistado 17 explica que *“os eletricitas*

começam pelo Auxiliar, aí vai Eletricista I, II e III” já para os Agentes Comerciais não haveria um leque tão grande de possibilidades, possuindo apenas dois níveis de progressão de carreira.

Devido a esta possibilidade de progressão de carreira, os funcionários entendem que há um foco muito maior de qualificação e avanço por mérito e dedicação do que havia anteriormente com a empresa Alfa. A expectativa de avanço na carreira e na capacitação dos funcionários impacta diretamente na decisão de permanecer “*Agora têm planos de carreira pra todos os níveis de eletricitas. Os técnicos estão sendo ajustados dentro do plano de carreira também. Tem um peso muito grande no teu currículo se você sair hoje da Beta*” (ENTREVISTADO 9).

Eu particularmente, o crescimento que eu tive na empresa nos últimos cinco anos assim num tem o que reclamar. Tu se dedicando e se comprometendo ao serviço, isso aí é oportunidade fantástica. Como eu escutei falar, o céu é o limite dentro da empresa. Te dão oportunidade pra estudar, te dão bolsa de estudo, então tu depende de ti (ENTREVISTADO 1).

Neste ponto em específico da fala dos entrevistados, é notável que a empresa Beta estimula seus empregados por meio das possibilidades de crescimento dentro da empresa, auxiliando com ferramentas necessárias para isso, como por exemplo bolsas de estudo. Em linha com o estudo de Oltramari (2014) pode-se notar que a transição entre as empresas resultou em uma profunda reorganização na estrutura salarial e de carreira. De acordo com o que fora observado pela perspectiva salarial, a empresa Beta possui uma organização de cargos, funções e retornos financeiros mais estática do que a empresa Alfa. Neste sentido, a empresa Alfa se dedicava a manter uma remuneração que fosse voltada a performance individual de seus colaboradores.

Deste modo, segundo os entrevistados, a empresa Alfa indicava possuir uma cultura centrada em resultados, em que os trabalhadores poderiam, por meio das horas extras, obter um salário compatível com o tempo despendido em atividades da empresa. Uma crítica interessante a ser feita ao modelo desta empresa está no fato de que, como evidenciado pelos entrevistados 3, 12 e 13 em diferentes momentos das entrevistas é que o salário base das empresas era comparativamente semelhante.

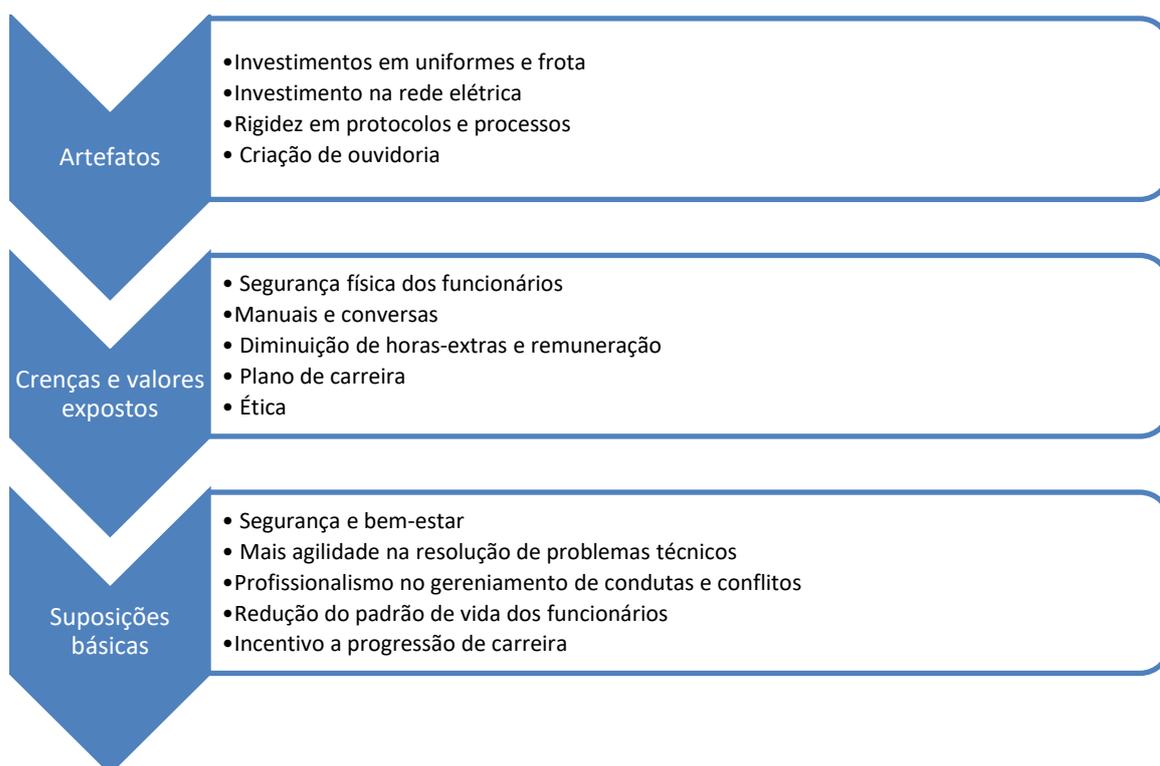
Sendo assim, entende-se que os empregados ao evidenciarem que com as transições seus salários foram reduzidos, quando em suma seus resultados salariais primorosos estavam extremamente relacionados à dedicação de tempo extra durante as semanas. É interessante ressaltar que esta foi uma prática vista somente em relação à área de operações, onde trabalham os eletricitas. Estes em específico em suas falas trataram como um elemento quase obrigatório dentro da empresa, justamente devido ao montante.

Conforme evidenciado pela fala do entrevistado 2, o incentivo a uma cultura de resultados era algo movido não somente pelos funcionários, como também incentivado pelo gestor, pois “*ele era mais por metas, bater metas e bater metas*”. Em comparação, este mesmo entrevistado explica que por meio de uma mudança de gestão “*do meu ponto de vista virou uma empresa bem mais flexível. Claro, depois da troca do gestor. Com a troca do gestor no caso começou a ser mais acessível*”.

No entanto, ao transacionar para a empresa Beta, observa-se que embora o ajuste de progressão de carreira tenha ocorrido, não foi o suficiente para satisfazer os colaboradores que faziam parte de uma cultura de resultados. Oltramari (2014, p. 7) classifica o modelo de pagamento implementado na empresa Beta como um sistema de remuneração funcional que se baseia em regimes de estrutura hierárquica mais rígida. A autora adverte que este procedimento pode “*inibir a criatividade e o espírito empreendedor e promove a obediência aos superiores, a normas e procedimentos, sem, em geral, dar ênfase aos resultados*”.

Por fim, compreendendo que muitas vezes as três categorias de análise se mesclam e se complementam, faz-se necessário delinear uma estrutura. Um dos casos em que pode ser visto este tipo de ocorrência está, por exemplo, na ética como um valor. Tendo os colaboradores absorvido as normas e expectativas de conduta referente a ética profissional, esta é internalizada como uma verdade absoluta dentro da empresa, que por sua vez é instrumentalizada por meio de uma ouvidoria.

Figura 3 - Cultura Organizacional na empresa Beta



Fonte: elaborado pelo autor.

Por meio deste modelo pode ser visto com clareza como os elementos apresentados em cada nível se complementam diante da Cultura Organizacional da empresa Beta. Sendo esta a empresa que atualmente está dirigindo a concessão de energia elétrica desta região, compreender seus processos internos e como eles interagem perante as recordações dos procedimentos da empresa Alfa se torna um fator importante para delinear metas e ações para o futuro da empresa Beta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar os impactos na cultura organizacional em uma empresa de energia elétrica promovidos pela transição de contrato de empresas de concessão pública. Para isso, realizou-se um estudo de caso envolvendo as empresas Alfa e Beta, respectivamente, antiga e atual concessionária de energia elétrica do município de Santana do Livramento, onde foram coletados dados secundários e entrevistas com 19 funcionários. Para análise do caso, tomou-se a teoria de Schein (2009) a respeito dos aspectos que compõem a cultura organizacional: os artefatos; as crenças e valores expostos; e as suposições básicas.

Para verificar a percepção dos funcionários a respeito das mudanças nos artefatos organizacionais, se direcionou as questões para os aspectos mais observáveis dentro da empresa. Como resultado este estudo verificou que a mudança inicial nos EPI's e na frota seguiu

um processo de modernização entre a empresa Alfa e a Beta, que foi observado pelo gestor e seus colaboradores. E embora a preocupação com a segurança tenha sido um tópico observado, a busca pelo melhor gerenciamento dos recursos de proteção também seguiram certo sistema de disponibilidade e entrega destes produtos por parte da empresa Beta.

Neste nível em específico se ressalta as melhorias em frota, uniformes, infraestrutura da rede e da modernização dos protocolos e processos de modo geral. Todos estes são elementos resultantes das interações entre os outros níveis de cultura, embora os uniformes e a frota se destaquem como os artefatos mais facilmente reconhecidos pelos colaboradores da empresa Beta.

Quanto ao segundo nível de análise, a linha de questionamento aplicada visou a compreensão dos valores das empresas. Em sua maioria os funcionários concordaram que segurança seria o primeiro valor observável nas duas empresas. Todavia, a aplicação prática deste valor foi o ponto-chave, pois entendiam que a empresa Alfa possuía um maior cuidado com a disponibilidade dos EPI's do que a empresa Beta. Entretanto a empresa Beta se destacou ao aplicar outros protocolos e normas de segurança que favoreceriam o bem-estar de seus funcionários.

Aqui puderam ser separados em duas categorias: segurança e estrutura de carreira. Nesta primeira categoria se destaca os manuais e processos de diálogos de segurança e a preocupação com a integridade física do empregado. Na segunda categoria está a principal fonte de insatisfação dos colaboradores, a sua remuneração. Embora a empresa ofereça um plano de carreira bem estruturado, este não é capaz de atender os parâmetros que os colaboradores haviam se acostumado na empresa Beta.

Por fim, ao buscar a identificação das suposições básicas das empresas, conclui-se que consideram como uma verdade da empresa Alfa a manutenção de maiores remunerações para os funcionários, embora tenha sido revisado com ressalvas a forma com que este benefício ocorria. E comparativamente, a empresa Beta é vista como uma empresa que promove o desenvolvimento profissional, possuindo um plano de carreira e benefícios educacionais que permite que seus funcionários cresçam profissionalmente.

Deste modo, ao se investir na infraestrutura da rede se tem como resultado a solução mais rápida dos problemas de rede, como por exemplo, um religamento da energia mais rapidamente após uma tempestade. A questão problema da insatisfação dos colaboradores a respeito de suas remunerações permanece como uma peça central de discussão devido ao declínio do padrão de vida dos funcionários, embora a empresa Beta empregue certo esforço para que benefícios que incentivam a progressão da carreira, ainda não é uma troca que traga a satisfação esperada aos funcionários.

Diante disso, verifica-se que o processo de transição entre as empresas trouxe mudanças na cultura organizacional na percepção de seus colaboradores, principalmente com relação a remuneração e o plano de carreira. A cultura organizacional da empresa Alfa era mais voltada a resultados, já a empresa Beta está mais voltada a segurança e o desenvolvimento de carreira.

Por fim, entende-se que este estudo possui limitações, ao considerar que a mudança de empresa já havia ocorrido há quatro anos e, embora tenham sido utilizadas reportagens e sites das empresas para compor os resultados, a análise da cultura organizacional versou mais pautada na percepção dos entrevistados. Por isso sugere-se que pesquisas futuras levem também em consideração a análise a partir de observações diretas ou observações participantes dos pesquisadores, e um acompanhamento da empresa no momento da mudança das empresas concessionárias, bem como um acompanhamento através de pesquisa longitudinal.

REFERÊNCIAS

ALLARD, Ivy. **Examining the Relationship between Organizational Culture and Performance: Moderator of Culture Gap**. 2010. 136f. Tese (Doutorado em Filosofia) - Northcentral Universit. Los Angeles, 2010.

ANEEL. **Brasil alcança 170 mil megawatts de capacidade instalada em 2019 - Sala de Imprensa - ANEEL**. Aneel.gov.br. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/sala-de-imprensa-exibicao/-/asset_publisher/XGPXSqdMFHrE/content/brasil-alcanca-170-mil-megawatts-de-capacidade-instalada-em-2019/656877?inheritRedirect=false>. Acesso em: 25 Feb. 2022.

ARGYRIS, C. Integrating the individual and the organization. New York: Wiley, 1964.

AXT, Gunter. Panorama da participação da iniciativa privada nacional no setor elétrico do interior gaúcho (1889-1947): contribuições para o estudo do patrimônio industrial urbano.. **Revista Memória em Rede**, [s. l], v. 7, n. 2, p. 1-25, dez. 2012

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BRANCO, Adriano Murgel. Concessão dos serviços de utilidade pública no Estado de São Paulo. **Revista dos Transportes Públicos - Antp**, v. 1, n. 1, p. 35-51, out. 1997. Disponível em: http://files-server.antp.org.br/_5dotSystem/download/dcmDocument/2013/01/10/4C02A03A-6036-47C4-9E0E-F73A8F47F5BB.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

BRAQUEHAIS, Antonio de Paula *et al.* O papel da Cultura Organizacional na gestão do conhecimento: Revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 83-93, mar. 2017.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **BALANÇO NACIONAL ENERGÉTICO 2021**. Brasília: Palácio do Planalto, 2021. 73 p.

CAMILO, Santelmo. **Saiba quais são os EPIs obrigatórios em trabalhos com redes de alta tensão | AECweb**. AECweb. Disponível em: <<https://www.aecweb.com.br/revista/materias/saiba-quais-sao-os-epis-obrigatorios-em-trabalhos-com-redes-de-alta-tensao/17144>>. Acesso em: 25 Feb. 2022.

CEEE. **História**. Portal CEEE. Disponível em: <<https://www.cee.com.br/a-cee/historia#:~:text=Em%209%2F11%2F1946%2C,diretamente%20ao%20Governo%20do%20Estado.>>. Acesso em: 3 Feb. 2022.

CÉSAR, Luiz Guilherme Dias; NEVES, Livia A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: A cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, v. 5, n. 1, p. 193-205, dez. 2020.

COSTA, Giovana Cárceres da; ARAÚJO, Luciana Mara Gonçalves; FERREIRA, Max André Araújo. CULTURA ORGANIZACIONAL: conceitos e tipologias. **Boletim de Conjuntura**, v. 6, n. 16, p. 1-10, mar. 2021. Disponível em:

<http://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299/248>. Acesso em: 20 ago. 2021

Distribuição de Energia Elétrica. Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/distribuicao-de-energia>>. Acesso em: 21 Sep. 2021.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**. Curitiba, p. 213-225. jan. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 ago. 2020

ESFERA ENERGIA. **História da energia elétrica no Brasil: confirma 10 marcos.** Esfera Energia. Disponível em: <<https://esferaenergia.com.br/blog/historia-energia-eletrica-brasil/>>. Acesso em: 24 Feb. 2022.

Força e Luz Engenharia. Forcaeluz.eng.br. Disponível em: <https://www.forcaeluz.eng.br/site/index.php?sql=&codCategoria=&codSubCategoria=&idDica=95&local=detalhes_dica>. Acesso em: 25 Feb. 2022.

GOMES, Giancarlo *et al.* CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da Unimep**, v. 15, n. 10, p. 51-72, abr. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273750689003.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2021.

HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V..Organizationalculture, innovation, and performance: : a testofschein'smodel. **Journal Of Business Research**, v. 2014, n. 67, p. 1609-621, out. 2013.

LORENZO, Helena Carvalho de. O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: PASSADO E FUTURO. **Perspectivas**, São Paulo, v. 25, n. 24, p. 147-170, jan. 2002

LUZ, Janine Paclieco da. **METODOLOGIA PARA ANALISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL**: um estudo de caso para o banco do estado de santa catarina.. 2004. 198 f. Monografia (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004

MANOEL, Caio Augusto Silva; HAYASH, Carmino; SILVA, Leonardo Henrique de Almeida e. A importância da ANEEL na prestação dos serviços de energia elétrica no Brasil. **Research, Society AndDevelopment**, v. 7, n. 7, p. 1-17, fev. 2018.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, ago. 2004. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1517-97022004000200007>.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Concessões e permissões de serviço público e seus regimes jurídicos: concessão de serviços públicos: conceito e noções gerais. In: MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **CURSO DE DIREITO ADMINISTRATIVO**. 27. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010. p. 701-790.

OLIVEIRA, Fernando. Concessão e permissão de serviço público: principais diferenças à luz do Direito Pátrio. Jus.com.br. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/56579/concessao-e-permissao-de-servico-publico-principais-diferencas-a-luz-do-direito-patrio>>. Acesso em: 26 Aug. 2021.

ORSI, Ademar; MARINO, Eduardo; ROSSI, Luiz; BERTOIA, Natacha; SHINIASHIKI, Roberto. CULTURA ORGANIZACIONAL E TERCEIRO SETOR. **Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 34-55, jan. 2005.

RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica. **Faetec/Ist**, Paracambi, v. 1, n. 1, p. 1-12, jan. 2007. Disponível em: http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Rio de Janeiro: Atlas 2009 1 recurso online ISBN 9788597019827.

SCHIRATO, V. R. A regulação dos serviços públicos de energia elétrica entre a regulação setorial e o direito do consumidor. *Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura - RDAI*, Thomson Reuters - RT, v. 3, n. 9, p. 45–62, 2019. DOI: 10.48143/rdai/09.vrs. Disponível em: <https://rdai.com.br/index.php/rdai/article/view/165>. Acesso em: 22 ago. 2021

SILVA, Josimar Oliveira. Proposta de indicador de longevidade da concessão de serviços públicos transmissão de energia elétrica, na perspectiva da sustentabilidade. 2012. 136 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Energia e Automação Elétrica, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 651-669, ago. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552010000400006>.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de autoria de Matheus Pires de Vaqueiro, graduando em Administração na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Santana do Livramento, sob orientação da Professora Dra. Laura Alves Scherer. A pesquisa tem por objetivo analisar os impactos na cultura organizacional em uma empresa de energia elétrica promovidos pela transição de contrato de empresas de concessão pública. Destaca-se que todas as identidades dos respondentes serão mantidas em total sigilo.

BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

Idade, naturalidade
Companhia
Cargo que ocupa
A quanto tempo trabalha nesta companhia
Escolaridade
Modelo de vínculo empregatício

BLOCO 2 – cultura organizacional em uma empresa de energia elétrica

	Funcionários
Artefatos	Para você quais são as principais características (uniforme, itens de trabalho, organização do espaço) que identificam a empresa atual? E quais as principais da empresa anterior?
Crenças e valores expostos	Quais são os principais valores compartilhados pela equipe? Que tipo de atitude de modo geral não são toleradas pelo grupo? Quando ocorreu a transição entre empresas, você acha que os valores da empresa anterior foram mantidos ou modificados? Explique.
Suposições Básicas	Quais são os principais pontos positivos e negativos de se trabalhar nessa empresa? E na empresa anterior quais eram?
Similaridades e diferenças entre as empresas	O que você enxerga como principais elementos de mudança com relação às duas empresas? Houve alguma mudança que foi mais marcante neste período?