

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL – PUCRS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

DAISY SELAU PORTO LINKE

**NOVA DIREÇÃO NA MINAS TRANSPORTES DE PASSAGEIROS:
PERCEPÇÕES SOBRE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre

2011

DAISY SELAU PORTO LINKE

**NOVA DIREÇÃO NA MINAS TRANSPORTES DE PASSAGEIROS:
PERCEPÇÕES SOBRE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Ciências Sociais, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Izabel Mallmann

Porto Alegre

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L756n Linke, Daisy Selau Porto
Nova direção na Minas Transportes de Passageiros:
percepções sobre a mudança organizacional. / Daisy Selau
Porto Linke. – Porto Alegre, 2011.
112 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa
de Pós-Graduação da Faculdade de Filosofia e Ciências
Humanas, PUCRS.
Orientadora: Prof^a. Dra. Maria Izabel Mallmann

1. Mudança Organizacional. 2. Estrutura Empresarial. 3.
Empresas - Agências. I. Mallmann, Maria Izabel. II. Título.

CDD 658.406

Bibliotecária Responsável

Anamaria Ferreira
CRB 10/1494

DAISY SELAU PORTO LINKE

**NOVA DIREÇÃO NA MINAS TRANSPORTES DE PASSAGEIROS:
PERCEPÇÕES SOBRE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Ciências Sociais, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Dr.^a Marie Anne Macadar Moron
PPGAd/PUCRS

Dr.^a Lúcia Helena Alves Müller
PPGCS/PUCRS

Orientadora Prof.^a Dr.^a Maria Izabel Mallmann
PPGCS/PUCRS

AGRADECIMENTOS

À Professora Orientadora, Dra. Maria Izabel Mallmann, pelos ensinamentos, bom humor, confiança, reconhecimento, paciência e cuidados passados, fundamentais para nossas análises acerca das percepções e reações relativas às mudanças nas empresas.

Aos professores do Mestrado em Ciências Sociais, que nos ajudaram a pensar sobre este tema. Em especial ao Dr. Airton Luiz Jungblut, pelas reflexões iniciais, Dra. Fernanda Bittencourt Ribeiro, pelo suporte e confiança nas possibilidades deste estudo, Dra. Lucia Müller, pelo incentivo e contribuições intelectuais às reflexões sobre organizações empresariais. Aos colegas Ivan Penteadou Dourado e Nádia Barbacovi Menezes, pelos questionamentos nas aulas que abordaram conteúdos sobre Organizações.

Às organizações associadas à NTU (Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos), pela ajuda na construção da história desse setor no Brasil e por contribuírem direta e indiretamente à realização desta Dissertação.

A toda a minha família pelo incentivo. Em especial a minha mãe, Adeni Selau Porto (em memória), e a Deus, meus exemplos de fé no melhor que podemos fazer; a meu esposo, Daél Filchtiner Linke, e a nossa filha, Micaela Porto Linke, pela compreensão, carinho e apoio que permitiram os esforços necessários para tornar a homologação desta Dissertação uma das minhas realizações, concretizando contribuições científicas às (re)leituras sobre a mudança organizacional e as relações sociais.

RESUMO

Nesta pesquisa são analisadas algumas percepções e reações dos gerentes e subordinados dos gerentes sobre o processo de mudança organizacional ocorrido em uma empresa de transporte de passageiros por ônibus, relativo às diretrizes definidas pela “nova direção” da empresa. Utilizam-se as técnicas de exame documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante para a construção dos dados de campo deste estudo. A análise é qualitativa e interpretativa dos dados construídos e examinados mediante associação livre. Após a revisão teórica inicial, mapeiam-se as diretrizes formais antigas e novas, definidas pelos diretores, a hierarquia empresarial e as percepções e reações dos pesquisados, denominados como “novos” diretores ou dirigentes, gerentes e subordinados dos gerentes. Para ampliar a compreensão da análise do campo, são descritos exemplos de trajetórias profissionais, falas, ações gerenciais e a recepção das mesmas pelos subordinados dos gerentes. São analisadas as interações entre as novas diretrizes formais, as ações gerenciais, as percepções e reações dos pesquisados diante das mudanças no interior da organização. O conceito de mudança organizacional é recuperado da Administração de Empresas e ampliado sob os enfoques da Sociologia e da Antropologia, das quais são tomados os conceitos de estrutura e de agência como forma de poder. Ao final conclui-se que as percepções dos pesquisados revelam diferenças entre falas e ações diante das mudanças promovidas pelo constrangimento da estrutura e das agências. O resultado da pesquisa indica que as agências dos analisados apresentam projetos alternados entre forçar e resistir à mudança organizacional.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Estrutura. Agências.

ABSTRACT

This research analyzes some managers and their subordinates' perceptions and attitudes on the process of organizational change occurred in a business of transporting passengers by bus on the guidelines outlined by the "new direction" of the company. Techniques of document review, semi-structured interviews and participant observation to the construction of field data are used in this study. Analysis of data built and tested by free association is qualitative and interpretive. After initial literature review, there is a mapping of old and new formal guidelines, set by the new directors, corporate hierarchy, perceptions and reactions of respondents named as "new" directors or chiefs, managers and their subordinates. Examples of professional careers, speech, management actions and their receiving by managers' subordinates are described in order to enhance field analysis understanding. Interactions among new formal guidelines, management actions, perceptions and reactions of respondents in the face of changes within the organization are analyzed. The concept of organizational change is retrieved from Business Administration and expanded under the approaches of sociology and anthropology of which are taken the concepts of structure and agencies as a form of power. This paper concludes that perceptions of respondents reveal differences between speech and actions in the face of changes brought about by the constraint of the structure and agencies. The survey results indicate that analyzed agencies present alternate projects between forcing and resisting to organizational change.

Keywords: Organizational change. Structure. Agencie.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese analítica das manifestações da Diretoria	79
Quadro 2 - Síntese analítica das manifestações da Gerência	79
Quadro 3 - Síntese analítica das manifestações da Gerência	80
Quadro 4 - Síntese analítica das manifestações da Gerência	80
Quadro 5 - Síntese analítica das manifestações dos Subordinados dos Gerentes ..	81
Quadro 6 - Síntese analítica das manifestações dos Subordinados dos Gerentes...	81
Quadro 7 - Síntese analítica das manifestações dos Subordinados dos Gerentes ..	82
Quadro 8 - Síntese analítica das manifestações dos Subordinados dos Gerentes ..	82
Quadro 9 - Síntese analítica das manifestações recebidas das Caixas de Sugestões..	83
Quadro 10 - Síntese analítica das manifestações recebidas das Caixas de Sugestões ...	83

LISTA DE SIGLAS

ANP – Associação Nacional do Petróleo

BSC – *Balanced Scorecard*

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CTN – Confederação Nacional do Transporte

EPTC – Empresa Pública de Transportes e Circulação

ERP – *Enterprise Resource Planning*

ISA – *International Sociological Association*

METROPLAN – Fundação Estadual de Planejamento Metropolitano e Regional

MIT – *Sloan School of Management*

NTU – Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SETRANSP – Empresas de Ônibus de Curitiba e Região Metropolitana

UNB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	15
2.2 AGÊNCIA E ESTRUTURA	17
2.3 SISTEMA E PERCEPÇÃO	21
3 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA MINAS	25
3.1 OS CENÁRIOS DA MINAS	25
3.1.1 Minas no mercado	25
3.1.2 O espaço interno na Minas e algumas mudanças observadas	28
3.2 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL	32
3.2.1 A empresa antes da mudança organizacional.....	33
3.2.2 As mudanças implantadas pelos novos dirigentes	36
4 AS PERCEPÇÕES SOBRE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	46
4.1 AS PERCEPÇÕES DAS GERÊNCIAS	46
4.1.1 As percepções do gerente operacional.....	46
4.1.2 As percepções do gerente administrativo	48
4.1.3 A entrada da gestora Ana no grupo de gerentes.....	53
4.1.4 As observações realizadas nas reuniões dos gerentes	56
4.2 AS FALAS DOS SUBORDINADOS SOBRE A MUDANÇA.....	58
4.2.1 A fala de um motorista e o seu ambiente de trabalho.....	59
4.2.2 A fala de um cobrador.....	61
4.2.3 A fala de um mecânico.....	63
4.2.4 A fala de uma auxiliar de escritório	64
4.2.5 A fala de um analista financeiro.....	66
4.3 AS CAIXAS DE SUGESTÕES E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL	68
4.3.1 Os elogios às áreas operacionais e manutenção.....	70
4.3.2 As reclamações nas áreas financeiras, operacional e manutenção.....	70
4.3.3 As sugestões nas áreas financeira, operacional e manutenção.....	75

5 SÍNTESE ANALÍTICA.....	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	89
ANEXO A – Lei n. 8987-95 – Concessões da Prestação de Serviços Públicos .	91
ANEXO B – Queda da Demanda de Passageiros	104
ANEXO C – Desoneração Tributária no Transporte Público	106
ANEXO D – Organograma Funcional – Antigos Dirigentes 2002 / 2008	109
ANEXO E – Organograma Funcional – Novos Dirigentes 2009 / 2010.....	110
ANEXO F – Organograma Funcional – Novos Dirigentes 2011	111

1 INTRODUÇÃO

Analisamos, nesta pesquisa, algumas percepções e reações dos gerentes e subordinados dos gerentes sobre o processo de mudança organizacional ocorrido na empresa Minas¹ Transportes de Passageiros.

A Minas, empresa de origem familiar, iniciou, na década de 1960, as atividades comerciais de prestação de serviço de transporte coletivo na região metropolitana de uma capital brasileira, através de ônibus e micro-ônibus. É composta por quase duzentos e sessenta funcionários que estão vinculados à categoria sindical da classe rodoviária, representada predominantemente por motoristas e cobradores, que correspondem a cerca de 70% do quadro funcional dessa organização. Conforme os gestores, a frota é de aproximadamente sessenta veículos. Estes profissionais classificam a Minas como uma “empresa de médio porte”, por ter tido um faturamento próximo a doze milhões de reais em 2008.

Até meados de 2008, a gestão da empresa estava sob a responsabilidade da segunda e da terceira geração de uma família empresária de origem europeia, considerada neste estudo como “antiga direção”. Conforme os antigos proprietários, empreendedores desse negócio, os resultados financeiros a partir de aproximadamente o ano de 2006 deixaram de ser positivos, caracterizando uma crise econômica na empresa. No final de 2008, após vivenciar dois anos de dificuldades financeiras, essa família empresária optou por colocar a Minas à venda.

No início de 2009, a Minas foi parcialmente adquirida pela Rocha² Transportes de Pessoas, mediante a compra de parte das ações e a respectiva mudança de dois terços do seu quadro diretor, originando a “nova direção”.

A Rocha, nova empreendedora da Minas, foi criada na década de 1980 por um grupo de empresários do setor de transportes de passageiros que havia iniciado essa atividade em outras empresas no final da década de 1950. A Rocha

¹ Minas é o nome fictício, escolhido pela pesquisadora. A diretoria da empresa justificou motivos estratégicos de posicionamento no mercado de transporte de pessoas que impedem a identificação da organização na pesquisa. Sendo assim, os dados objetivos da organização são aproximados da sua realidade.

² Rocha é um o nome fictício, identificado pela pesquisadora, para denominar a empresa de grande porte do segmento de serviços de transportes de pessoas, que comprou acima de 50% das quotas sociais da Minas no final do ano de 2008.

quadruplicou seu porte nos primeiros vinte anos de existência, chegando a aproximadamente mil funcionários e cento e setenta veículos.

Os resultados desfavoráveis da “antiga direção” da empresa Minas foram imputados pelos novos dirigentes a uma forma diferente de gestão, ou seja, eles atribuíram à antiga gestão da empresa pesquisada um “modelo de administrar sem o devido retorno do capital investido no negócio”. Por conta disso, a “nova direção” da Minas planejou e implementou mudanças no seu gerenciamento de processos conforme seu novo modelo de gestão, embasado em sua experiência de administrar empresas.

Para esses dirigentes, a evolução administrativa de uma empresa fundamenta-se no princípio comercial do retorno do capital investido. Eles justificam que, devido a isso, o modelo profissional de gestão da Rocha apresenta resultados favoráveis, uma vez que seus processos são mapeados, controlados, auditados e, quando necessário, modificados para melhorar o desempenho financeiro da empresa.

A “mudança organizacional” na Minas foi definida pela “nova direção” mediante a alteração do quadro diretor que realizou o aporte financeiro para investimentos na renovação da frota e nas melhorias dos processos de gestão financeira, operacional e de manutenção dos ônibus. Essa mudança na empresa também se integra à identificação de ações da “nova direção” destinadas à revisão de princípios e de diretrizes organizacionais, com o propósito de atingir os objetivos de profissionalização e lucratividade esperados pelos sócios dessa organização.

Utilizamos as técnicas de exame documental, entrevistas semiestruturadas e observações participantes para a construção dos dados de campo deste estudo. Os acontecimentos relativos à mudança organizacional estão descritos da forma como realmente ocorreram, porém devido ao posicionamento estratégico dos dirigentes da Minas, os dados sigilosos estão apresentados de forma aproximada, havendo alteração de nomes e de dados objetivos de identificação das empresas para resguardar o anonimato. Portanto, nomes próprios, alguns dados históricos e quantitativos não são exatos para atender à demanda de sigilo dos responsáveis pelas organizações pesquisadas nesta Dissertação.

A análise é qualitativa e interpretativa dos dados construídos a partir da pesquisa no interior dessa organização e examinados mediante associação livre.

Entre junho de 2009 e junho de 2011 examinamos registros internos e manifestações de três diretores e sete gerentes através de entrevistas e observações em reuniões. Cinquenta subordinados dos gerentes foram observados a partir de entrevistas e das manifestações nas caixas de sugestões. O roteiro das entrevistas consistia nas seguintes questões: “fale-me sobre sua trajetória profissional”, “como era a Minas antes da mudança da diretoria” e “como está a Minas após a mudança da diretoria”.

Observamos as semelhanças e as discrepâncias entre os dados. Para Beaud e Weber (2007), as palavras “nativas” podem resumir a verdade social da organização, e estas são aqui consideradas como os vocábulos dos pesquisados, analisados a partir das falas apresentadas. Estudamos as “percepções” e “reações” dos diretores, gerentes e subordinados dos gerentes sobre a mudança organizacional na Minas.

Portanto, analisamos como os pesquisados percebem a mudança organizacional expressa nas novas diretrizes e nas ações destes no interior da empresa. Após a revisão teórica inicial, mapeamos as diretrizes formais antigas e novas, definidas pelos diretores; a hierarquia empresarial; as percepções e reações dos pesquisados denominados como diretores ou dirigentes, gerentes e subordinados dos gerentes. Para ampliar a compreensão da análise do campo, foram descritos exemplos de trajetórias profissionais, falas, ações gerenciais e a recepção das mesmas pelos pesquisados, através do que procuramos sistematizar informações sobre como os agentes (novos diretores, gerentes e subordinados dos gerentes) percebem e reagem à mudança organizacional. Finalmente, analisamos as interações entre as novas diretrizes formais, as ações gerenciais, as percepções e reações dos pesquisados diante das mudanças no interior da organização, que é o campo desta pesquisa.

Além desta Introdução e das Considerações Finais (respectivamente capítulos 1 e 6), esta Dissertação está dividida em quatro capítulos.

No capítulo 2, o foco está na apresentação dos principais autores e obras que auxiliam nas reflexões acerca dos temas “mudança organizacional” e “agências”. Objetivamos, com o estudo desses temas, mapear elementos que auxiliem na análise das percepções e das reações dos diretores, gerentes e subordinados dos gerentes em relação à mudança organizacional. Para isso contamos com a ajuda de

reflexões teóricas sobre agência, estrutura, sistema e percepção, elementos que consideramos importantes para a análise das mudanças na Minas, descritas nos capítulos 3 e 4.

No capítulo 3, para conhecer os elementos que influenciaram a construção da proposta dos dirigentes em relação à mudança organizacional, apresentamos os dados coletados no interior da Minas Transportes de Passageiros. Inicialmente apresentamos o lugar dessa empresa na fatia de mercado relativa ao transporte coletivo na região metropolitana de uma capital brasileira e algumas características dessa organização em seu ambiente de atuação – portanto, seu cenário externo. Posteriormente, descrevemos o espaço interno, seus acessos à estrutura física, disposições hierárquicas e as diretrizes da antiga e da nova gestão. Finalizamos esse capítulo com dados da mudança organizacional a partir da descrição da antiga e da nova gestão, conforme o ponto de vista da diretoria. Para isso, foram abordadas as ações da mudança nos processos das áreas financeira, operacional e de manutenção dos ônibus, com foco nos controles desses processos e na profissionalização dos indivíduos envolvidos.

No capítulo 4, reunimos elementos para análise das percepções e reações das gerências e dos subordinados das gerências sobre as mudanças na gestão da Minas, a partir das falas dos gerentes, de um motorista, de um cobrador, de um mecânico, de uma auxiliar de escritório, de um analista financeiro e das manifestações encontradas nas caixas de sugestões existentes na empresa.

No capítulo 5, apresentamos uma Síntese Analítica das manifestações dos pesquisados correlacionadas com as percepções e agências destes, relativas às mudanças na Minas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos desafios desta pesquisa é ampliar a análise sobre a mudança organizacional, abalizada racionalmente pelos teóricos da Administração de Empresas e administradores empíricos, com recurso às lentes teóricas das Ciências Sociais. Com esse olhar, refletimos sobre o processo de transformação no interior da empresa Minas, campo deste estudo, e analisamos como os pesquisados (agentes) percebem tal mudança, expressa em novas diretrizes e ações no interior da organização.

Neste capítulo abordamos inicialmente o conceito de mudança organizacional, partindo do referencial teórico de pesquisadores da área da Administração de Empresas, fundamentado na dimensão racional da mudança como resultado esperado ou planejado pelas pessoas. Ampliamos a discussão do conceito com a ajuda de cientistas sociais que escrevem a respeito do fenômeno “mudança social” sob o enfoque da Sociologia e da Antropologia. Diante desse enfoque, recuperamos os conceitos de “agência”, “estrutura”, “sistema” e “percepção” como essenciais para a análise dos dados desta pesquisa.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Refletindo a partir de nossas vivências profissionais na área da gestão de pessoas e de processos em empresas, temos observado ao longo do tempo constantes mudanças nas equipes e nas atividades destas. Por conta disso, podemos pensar que o complexo e dinâmico contexto das organizações está cada vez sendo modificado pelas exigências dos mercados. Assim, é possível observar que as empresas procuram utilizar diversas ferramentas de gestão, por conta das necessidades organizacionais de sobreviver e crescer. Com isso, as empresas podem ser vistas como palco de mudanças constantes, reguladas por seus cenários internos e externos, em que as pessoas, também cada vez mais informadas e exigentes, são os atores e agentes desse ambiente de pressões socioeconômicas na maioria das vezes voltado para a obtenção de resultados à empresa, ao indivíduo ou a ambos.

Essa reflexão inicial motivou a realização deste estudo, por isso buscamos a visão da área da Administração de Empresas, na qual a mudança organizacional pode ser entendida como um processo de desenvolvimento organizacional, ou seja, um

[...] esforço planejado, que abrange toda a organização, e administrado do alto para aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos 'procedimentos' da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento (BECKHARD, 1972, p. 10).³

A mudança organizacional também pode ser vista como “[...] processo iniciado de maneira deliberada e consciente, envolvendo o redesenho de características estruturais da empresa [...]” (PINTO e COUTO-DE-SOUZA⁴, 2009, p. 611). Nesse caso, o processo se caracteriza por ser intencional e objetivo. Segundo Neiva⁵, a mudança organizacional pode ser ou não planejada e consiste na alteração

[...] em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (NEIVA, 2004, p. 23).

A partir dos autores Beckhard (1972), Pinto e Couto-de-Souza (2009), e Neiva (2004), podemos pensar em mudança organizacional como um processo que altera a situação descrita como “antes” e “depois” da mudança, caracterizando assim a transformação de algo.

Além dos aspectos evocados, a mudança organizacional também é algo passível de ser percebido e apreendido individualmente, conforme Ford e Ford⁶ “Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem” (FORD e FORD *apud* PINTO e COUTO-DE-SOUZA, 2009, p. 614).

³ Beckhard (1918-1999) é autor de “Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos”. Ele fundou o campo do desenvolvimento organizacional, foi consultor pioneiro em temas de administração da mudança, e professor anexo no MIT *Sloan School of Management*, que é a Escola de Administração e Direção de Empresas do Instituto Tecnológico de Massachusetts, em Cambridge.

⁴ Doutores em administração de empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

⁵ Doutora em Psicologia das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB).

⁶ Jeffrey D. Ford é professor no Max M. Fisher *College of Business*, na Universidade de Ohio EUA; Laurie W. Ford trabalha com Jeffrey, presidente da *Columbus Consulting*, empresa especializada na execução de projetos relativos à comunicação nas organizações.

Os conceitos transcritos acima foram selecionados para este estudo porque serão examinados empiricamente no interior da organização, campo desta pesquisa. Eles são importantes aqui porque compreendem o mundo dos pesquisados, pois esses conceitos estão expressos em sua forma de entender a gestão da Minas, em suas falas e ações no interior da empresa. Portanto, através da análise da condução da mudança intencionada pelos novos dirigentes e da percepção dos agentes (novos dirigentes, gerentes e subordinados aos gerentes) sobre as mudanças nessa organização, pretendemos contribuir com elementos que ampliem a visão desse processo de mudança organizacional.

2.2 AGÊNCIA E ESTRUTURA

Escolhemos o estudo dos conceitos de agência e estrutura porque nosso objetivo inicial é estudar as percepções e reações relativas à mudança organizacional no interior de uma empresa. Por isso buscamos no conceito de agência a visão de um tipo de reação das pessoas em relação às mudanças ocorridas em uma organização; e no conceito de estrutura, a partir de alguns elementos desta, uma forma de ver a empresa a partir de seu serviço, seus espaços (na fatia de seu mercado e espaços físicos), seus processos internos, disposição hierárquica e diretrizes.

Partindo dos estudos de Sztompka (2005)⁷, optamos por definir os analisados, desta pesquisa, como agentes capazes de impulsionar ou resistir à mudança de acordo com suas ações conscientes ou inconscientes, fundamentadas em valores e crenças individuais ou coletivas. Cada um e todos promovem o que Sztompka (2005) define como “agência”:

[...] forças propulsoras dos fenômenos e processos responsáveis pelo destino das pessoas [...] molas propulsoras subjacentes à dinâmica social, à operação e à transformação da sociedade [...]. Nesta longa evolução do pensamento humano, agência foi gradualmente secularizada, humanizada e socializada (SZTOMPKA, 2005, p. 327).

⁷ Piotr Sztompka (2005), nascido em 1944, é professor de Sociologia na Universidade Jagiellonian, sediada na Cracóvia. Esse cientista social polonês realizou a conferência de abertura do XI Congresso Brasileiro de Sociologia em Campinas no ano de 2003, tendo sido nesse evento apresentado como Presidente da *International Sociological Association* – ISA. Sztompka foi selecionado para este estudo pela autoria do livro “A Sociologia da mudança social”, que registra um extenso levantamento histórico de teorias que auxiliam a análise, entendimento e interpretação da mudança social. Sua pesquisa abrange o senso comum, a Filosofia Política e Social e as Ciências Sociais.

No início da história da humanidade, tais forças foram vistas como produto do sobrenatural que controlava a vida individual e coletiva, obra dos deuses. Posteriormente, fatores naturais, como o clima, a geografia e a biologia, foram responsabilizados por essa dimensão da vida que foi, assim, secularizada. Gradualmente, tais forças passaram a ser vistas como obra de heróis históricos, líderes políticos, descobridores e inventores. Com o advento da Sociologia, segundo Sztompka (2005), tais forças foram despersonalizadas. Surgia, então, a concepção de sociedade autorregulável e autotransformadora, em que as pessoas em geral foram gradualmente consideradas seus agentes. O sistema social passou a ser analisado como dependente de forças coletivas, representadas em normas que limitam a ação das pessoas por um lado e lhes disponibilizam recursos e facilidades por outro. Segundo Sztompka, a mudança resulta desse processo, ou seja:

[...] a mudança social deve ser tratada como resultado combinado daquilo que fazem todos os indivíduos. Distributivamente cada indivíduo é portador de uma agência ínfima, praticamente invisível, mas coletivamente os indivíduos são todo-poderosos (SZTOMPKA, 2005, p. 329).

Conforme Sztompka (2005), os autores Buckley, Touraine, Crozier e Friedberg contribuíram para o estudo da agência ao destacarem o poder dos atores para produzir, sustentar e transformar o sistema social, reduzindo o determinismo segundo o qual as organizações seriam moldadas pelo ambiente externo. Esses autores concordam que as atuações das pessoas são respostas aos obstáculos que enfrentam, através de jogos sociais, negociações, conflitos e cooperações que transformam as arenas onde estão envolvidas.

[...] a mudança social passou a ser vista como resultado agregado e historicamente acumulado daquilo que fazem todos os membros da sociedade com base em seus próprios motivos particulares e propósitos egoístas (SZTOMPKA, 2005, p. 339).

Esse movimento de transformação, conforme o autor, também pode ser visto como fundamentalmente criativo devido ao potencial do “aprendizado coletivo” que ocorre com os indivíduos mediante o compartilhamento das descobertas e inovações das pessoas em uma determinada sociedade. Tal capacidade é inerente ao ser humano, pois este é considerado essencialmente uma criatura social, que

para interagir com maior intensidade necessita transitar por sistemas sociais abertos para trocas, campo fértil para as agências humanas.

Giddens (2000)⁸ diferencia as noções de “agência” e “ação”. Para ele, agência é “[...] um fluxo contínuo de conduta [...] uma corrente de intervenções causais, concretas ou projetadas, de entes corpóreos no decorrer do processo de acontecimentos que ocorrem no mundo [...]” (GIDDENS, 2000, p. 14).

A ação, segundo Giddens (2000, p. 14), “refere-se às atividades de um agente”. Para o autor, os indivíduos são os principais “agentes” das mudanças no sistema social por reproduzirem as instituições sociais mediante as regras e os recursos da estrutura. O termo “estrutura” refere-se às:

[...] propriedades estruturantes que possibilitam o cingir do tempo e do espaço nos sistemas sociais. [...] estas propriedades podem ser entendidas como regras e recursos, encontram-se recursivamente implicadas na reprodução dos sistemas sociais (GIDDENS, 2000, p. 31).

O autor ressalta que as concepções de dominação e de poder pressupõem o conceito de “agência” e de conexões entre agência e estrutura. Uma vez entendido como capacidade transformadora, o poder encontra-se intrinsecamente relacionado à agência humana. A noção de “agência”, tal como Giddens (2000) a utiliza, é anterior à diferenciação sujeito/objeto; o poder não possui um vínculo lógico nem com a motivação nem com o querer do sujeito; é um poder relacional que diz respeito à capacidade dos atores de garantirem resultados dependentes da agência de outros. Giddens (2000) ressalta que o poder nos sistemas sociais pode ser caracterizado como implicando relações de autonomia e dependência, reproduzidas através da interação social, considerando que o mais dependente dos atores mantém ainda para si algumas autonomias.

Assim, o poder dos agentes e da estrutura é visto como recurso potencial para a obtenção de algo. Por isso as características de capacitação dos agentes e de constrangimento da estrutura são partes integrantes tanto do sujeito (agente) quanto do objeto (a sociedade). “A estrutura confere simultaneamente forma à

⁸ O sociólogo britânico Anthony Giddens nasceu em 1938 e escreveu a obra “Dualidade da Estrutura”. Esse livro é importante para a presente pesquisa por ter tecido críticas acerca das teorias relativas à estrutura e à mudança social. Ele estuda a sociedade referindo-se a sua dinâmica e potencial de mutação a partir das “agências” das pessoas, que através das regras e dos recursos da estrutura reproduzem as organizações sociais.

‘personalidade’ e à ‘sociedade’” (GIDDENS, 2000, p. 43). Portanto, para Giddens (2000) a estrutura pode ser vista como “matriz”, como “leis de transformação” ou como ambas simultaneamente, desde que seja observada a memória social, através do “como é que as coisas têm de ser feitas”.

Desse modo, segundo Giddens (2000), a estrutura de um sistema social pode ser vista como condição e resultado da ação humana, possibilitando a observação da continuidade ou da transformação desse sistema mediante o constrangimento ou a ação dos agentes que se identificam com a estrutura e/ou dela se diferenciam. As formas de como os agentes darão sentido a esses elementos da estrutura poderão revelar diferenças entre os indivíduos e os grupos da organização. Embora os agentes operem no interior de limites estruturalmente determinados, eles possuem certa autonomia relativa, e, como tal, podem agir de maneira diferente. Para tanto, a agência pode ser analisada como causa e consequência da estrutura, condutora e dependente da organização enquanto organismo.

[...] o modo como os indivíduos mobilizam os elementos estruturais, ou seja, as regras e os recursos da organização no decorrer das suas relações sociais revelam as condutas estratégicas dos atores e auxilia a análise institucional (GIDDENS, 2000, p. 63).

Escolhemos a concepção de Giddens (2000) sobre a mobilização dos elementos estruturais partindo das condutas estratégicas dos atores, porque isso nos ajuda na análise da organização em estudo. Assim, a dimensão da agência dos diretores pode ser vista nesta pesquisa como condutora do processo de mudança e dependente da empresa enquanto estrutura e organismo. Portanto, a organização empresarial deste estudo será vista como estrutura determinante das ações dos pesquisados e determinada a partir de seu porte, participação no mercado de transportes de pessoas, hierarquia, diretrizes, regras, procedimentos, e de seu contexto de diferentes agências inter-relacionadas e apresentadas através das lutas de poder.

Para tanto, se torna significativo a esta pesquisa examinarmos os estudos de Ortner (2006)⁹ referentes às sociedades hierárquicas que analisam a construção cultural da agência como “[...] uma espécie de empoderamento e como a base que

⁹ Sherry Ortner (2006), doutora em Antropologia pela Universidade de Chicago, ex-aluna de Geertz, escreve sobre a evolução das teorias e práticas antropológicas referindo-se ao estudo de Giddens sobre “a dialética do controle”, a importância da agência das pessoas que são controladas e a opção pela fuga ou resistência dos atores diante da coerção nas sociedades hierárquicas.

permite que se persigam ‘projetos’ dentro de um mundo de dominação e de desigualdade” (ORTNER, 2006, p. 37).

Conforme a autora, as pessoas “fazem” de maneira ampla e complexa o mundo, e as ações humanas podem também desfazer e refazer a sociedade. Portanto, para Ortner (2006) a transformação social e cultural depende da subjetividade, da agência e da intencionalidade dos atores. Assim, para ela, o termo “agência” pode ser sinônimo das formas de poder que as pessoas têm à sua disposição, de sua capacidade de agir em seu próprio nome, de influenciar outras pessoas e acontecimentos e de manter algum tipo de controle sobre suas próprias vidas. As pessoas em posições de poder “têm” muita agência.

Com a ajuda desses pressupostos, provenientes dos autores Sztompka (2005), Ortner (2006) e Giddens (2000), examinamos neste trabalho as diferenças nas agências dos diretores da empresa e de seus subordinados em relação à mudança organizacional (partindo dos estudos de Sztompka), considerando a hierarquia oficial e as origens das propostas de mudanças (partindo dos estudos de Ortner), bem como analisamos a correspondência entre as percepções dos agentes, relativas à mudança, e as ações destes para a manutenção ou a reorganização da estrutura da empresa campo desta pesquisa (partindo dos estudos de Giddens).

2.3 SISTEMA E PERCEPÇÃO

Ao estudarmos o conceito de “agência” de Giddens (2000), sobre a dimensão desta enquanto condutora e dependente da organização vista como organismo, consideramos importante ampliar a análise, examinando melhor essa dimensão a partir de uma das perspectivas de Morgan (2000)¹⁰, aquela em que as organizações são vistas como organismos vivos. Conforme essa perspectiva, as atividades laborais são influenciadas tanto pela natureza dos seres humanos quanto pelo plano

¹⁰ Gareth Morgan (2000), Economista e Cientista Político, estudou os instrumentos de dominação. Professor na Universidade de York, Toronto, escreveu o *best-seller* “Imagens da Organização”. Nessa obra o autor interpreta as organizações utilizando metaforicamente imagens de máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e instrumentos de dominação. Entre seus objetivos está a intenção de ajudar a desenvolver estruturas organizacionais para a obtenção de mudanças que viriam a colaborar com melhorias dos processos de gestão nas organizações. Porém, o objetivo de referenciar esse autor neste trabalho não é focar na busca do equilíbrio das estruturas, mas sim refletir sobre as influências dos elementos individuais e sociais no interior da organização.

formal, e integram as necessidades dos indivíduos e as da organização, identificada, assim, como um 'sistema aberto': "[...] as organizações, assim como os organismos, são 'abertas' para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver" (MORGAN, 2000, p. 59).

Conforme Morgan (2000), um sistema aberto é aquele em que existe uma troca constante com o ambiente, possuindo uma variedade de mecanismos reguladores internos, para lidar com os desafios múltiplos e atingir objetivos, podendo gerar a evolução do sistema, visto como um:

[...] processo cíclico de variação, seleção e retenção de características selecionadas do sistema que permitem que ele evolua para formas mais complexas de diferenciação e integração a fim de lidar com os desafios e oportunidades impostos pelo ambiente (MORGAN, 2000, p. 60).

Para o autor, as organizações dependem do ponto de equilíbrio entre as circunstâncias ambientais internas e externas, que são muitas vezes conflitantes.

Na natureza, vemos que, em consequência da evolução, os organismos são dotados de um padrão harmonioso de relações internas e externas. Nas organizações, no entanto, o grau de harmonia interna e de ajustamento com o ambiente é produto da decisão, atividade e inatividade humanas, de modo que a incongruência e o conflito são a regra geral (MORGAN, 2000, p. 77).

Optamos por esse referencial porque partindo desta perspectiva de Morgan (2000) é possível ver a organização pesquisada como uma microssociedade orgânica em constante interação/adaptação ao meio externo e interno (concorrência, sobrevivência), cujas mudanças pretendemos apresentar em profundidade e analisar nos Capítulos 2 e 3.

Para esta análise, os estudos de Geertz (1989)¹¹, na obra "A interpretação das culturas", podem nos ajudar porque ele escreve acerca da cultura composta por símbolos aceitos, valorizados e desvalorizados. Ele afirma que os símbolos são construídos, controlados e modificados a partir das transformações ideológicas de uma comunidade. Portanto, para melhor compreender elementos comuns a um grupo social, é fundamental conhecer a percepção das pessoas acerca do sistema

¹¹ Clifford Geertz, (1926-2006), antropólogo norte-americano, é considerado como um dos fundadores da antropologia simbólica. No seu livro "Obras e Vidas", foi referenciado por Richard Shweder como o mais renomado antropólogo cultural da América, conforme registro no *The New York Times Book Review*.

simbólico do grupo. Os comportamentos são interpretados como resultados da forma como o sistema de símbolos foi incorporado pelas pessoas. Isso pode facilitar a compreensão das agências e das ações das pessoas em um determinado contexto, pois elas decorrem de suas percepções acerca do mesmo e de seu entorno. Portanto, examinar as percepções dos pesquisados sobre as mudanças que estão ocorrendo na Minas, imputadas pelos novos diretores, abre portas para um olhar sobre a mudança organizacional.

Ao finalizarmos este capítulo, ressaltamos que o referencial teórico selecionado para esta pesquisa leva em conta a organização empresarial deste trabalho vista como uma “microsociedade orgânica”, conforme conceito dos estudos de Morgan (2000), em constante interação/adaptação ao meio, em uma luta pela sobrevivência face ao incremento das exigências dos clientes (externos e internos) e da concorrência no mercado do transporte coletivo.

Partindo desses termos, a empresa Minas é o contexto das mudanças que decorrem da agência de seus membros e da ação de seus agentes em resposta a constrangimentos de ordem estrutural (diretrizes, controles, regras...), conceitos expostos por Giddens (2000). Neste caso em estudo, tais constrangimentos decorrem da mudança organizacional – conceituada por Beckhard (1972), Pinto e Couto-de-Souza (2009), e Neiva e Paz (2004) – introduzida pela nova diretoria da empresa, que impulsiona a percepção de situações de “antes” e de “depois” da mudança. Essa transformação na Minas é iniciada de forma planejada, conceito de Beckhard (1972), e processualmente alterada pelas diferentes agências, analisadas a partir dos estudos de Giddens (2000).

Os pesquisados, entendidos como agentes capazes de, consciente ou inconscientemente, impulsionar ou resistir à mudança, são vistos a partir das lentes de Sztompka (2005), para quem nesse processo eles podem ser criativos, devido ao potencial do “aprendizado coletivo”, que ocorre mediante o compartilhamento das experiências dos indivíduos. Portanto, para esse autor das Ciências Sociais durante o processo de mudança podem ocorrer resistências e impulsos que alteram a velocidade e as possibilidades de efetivação da mudança organizacional, elementos que podemos investigar melhor através desta pesquisa.

Assim, seguindo Ford e Ford (1995), para quem as pessoas pensam e falam sobre a mudança organizacional a partir de uma lógica individual, a mudança na

Minas será examinada empiricamente através da percepção dos agentes (novos dirigentes, gerentes e subordinados aos gerentes). Analisamos as percepções dos agentes através da identificação de quem fala e do vocabulário que utiliza para expressar como percebe as transformações na empresa, mediante suas manifestações verbais e escritas. Refletiremos também sobre a percepção dos agentes em relação a elementos comuns das mudanças na Minas, que, conforme Geertz (1989), identificam símbolos (representações do processo da mudança) construídos pelos grupos. Também será examinado como as manifestações dos pesquisados sobre as mudanças são percebidas, encaminhadas e acolhidas pela nova direção.

Cabe ressaltar que essa abordagem parte dos estudos de Giddens (2000), ou seja, está permeada pela consciência de que as diferentes agências implicam lutas de poder, envolvem ações de dominação, constrangimentos, autonomias e dependências. Focamos que essas batalhas, possivelmente geradoras de tensão entre estrutura, recursos e necessidades das pessoas, estão em um ambiente que consideramos ser composto por elementos distintos e comuns conforme as crenças individuais e coletivas dos sujeitos.

Complementando com a ajuda dos escritos de Ortner (2006), levamos em consideração a hierarquia interna da Minas que incide sobre as diferentes agências, quer sejam dos diretores, dos gerentes ou dos subordinados dos gerentes.

3 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA MINAS

Neste capítulo registram-se os dados objetivos da Minas Transportes de Passageiros. Inicialmente apresentamos o lugar dessa empresa na fatia do mercado relativa ao transporte coletivo na região metropolitana de uma capital brasileira, incluindo características desse serviço de transportes e informações sobre porte e histórico da empresa. Posteriormente é descrita sua estrutura a partir do espaço interno, seus acessos, disposições hierárquicas, as diretrizes da nova gestão. Finalizamos este capítulo com dados da mudança organizacional a partir da descrição da antiga e da nova gestão, conforme o ponto de vista da diretoria e de algumas gerências. Para isso serão estudadas as ações da mudança nos processos das áreas financeira, operacional e de manutenção dos ônibus, com foco nos controles desses processos e na profissionalização dos indivíduos neles envolvidos.

Os procedimentos metodológicos deste capítulo são as coletas de dados mediante observações no campo, relatos dos pesquisados e pesquisa documental, ou seja, registros objetivos de elementos que podem representar uma dimensão histórica da empresa. Os documentos disponibilizados pela empresa são quadros fixados nas paredes da organização, atas de reuniões, comunicações internas e relatórios.

3.1 OS CENÁRIOS DA MINAS

Reconhecemos como ambiente externo da Minas sua posição e reação para se manter e crescer no mercado do setor de transportes de pessoas na região em que atua, identificando elementos que compreendem o sistema de transporte público de passageiros; e seu ambiente interno como a descrição de alguns elementos de sua estrutura física, de seus processos, das relações hierárquicas e das diretrizes organizacionais. Esses cenários estão descritos a seguir.

3.1.1 Minas no mercado

De acordo com os relatórios gerenciais da Minas, escritos pela antiga gestão e atualizados pelos novos dirigentes, o serviço de transporte público intermunicipal é regulamentado pela Lei Federal n. 8.987/95 (ANEXO A), de permissões e

concessões do transporte coletivo, portanto dependente de políticas públicas para ser modificado.

Segundo os *sites* da Fundação Estadual de Planejamento Metropolitano e Regional – METROPLAN e da Empresa Pública de Transportes e Circulação – EPTC, instituições regulamentadoras do serviço de transporte de passageiros, o transporte metropolitano coletivo de passageiros, com características urbanas, realizado no âmbito das regiões metropolitanas e aglomerações urbanas, é considerado serviço público essencial e, segundo o órgão gestor, será explorado diretamente, por meio de concessão, permissão ou autorização. Esse órgão planeja o serviço sempre em conjunto com as empresas operadoras, relacionando-se com as mesmas e definindo as regras de operação, sendo que estas estão em constante movimento. Os instrumentos jurídicos utilizados são: Lei Complementar, Decreto, Resolução, Ordem de Serviço e Portarias.

Além dos requisitos legais e regulamentares para a realização do serviço, a Minas busca atender também ao Código de Defesa do Consumidor, o Código de Trânsito Brasileiro, as legislações ambiental, de acessibilidade, de segurança veicular e de segurança do trabalho, bem como a Consolidação das Leis Trabalhistas, a Constituição Federal, as portarias municipais, as normas de segurança do trabalho, além das determinações do órgão gestor e da Associação Nacional do Petróleo – ANP, que é órgão regulador de combustíveis e derivados do petróleo.

O sistema de remuneração é realizado através de tarifa paga pelo usuário, por meio do cartão eletrônico de vale-transporte, escolar, passe antecipado ou dinheiro. A tarifa do sistema é única, sendo diferenciada pelos tipos de transporte da Minas, dependendo da viagem (maior ou menor), do tipo de veículo (executivo ou convencional), assim como do tipo de usuário (escolar, pagante em dinheiro ou pagante por cartão eletrônico).

A empresa pesquisada registra, por meio de relatórios gerenciais, que participa com aproximadamente 30% do fornecimento de transporte público no mercado desse setor econômico, relativa ao município em que atua, localizado na região metropolitana de uma capital brasileira. A Minas divide o mercado do transporte público com uma empresa de ônibus com porte aproximadamente três

vezes maior ao seu e vinte anos mais antiga nesse setor econômico. Essa empresa, maior concorrente da Minas, detém mais de 70% do mercado.

Esse mercado tem limites definidos pelo poder concedente, cuja finalidade é proteger as empresas, operadoras do sistema metropolitano, pois qualquer mudança no planejamento operacional deve ser comunicada e protocolada no órgão regulador, responsável por informar às demais operadoras do setor sobre o que será modificado. Assim, a Minas e suas concorrentes têm o direito de denunciar ou impugnar qualquer alteração no planejamento das demais operadoras, se esta impactar em sua operação. Portanto, o confronto da concorrência direta parece ter a proteção do poder concedente.

Tanto para os antigos quanto para os novos diretores da empresa, o ambiente competitivo e os desafios estratégicos são relativos, devido à concessão de linhas que limita diretamente o território de atuação de cada empresa pela zona metropolitana, demarcado pelo poder concedente e que deve ser atendido pela empresa deste estudo. Além disso, o mercado de transporte por ônibus urbano na capital de sua região torna-se restrito à Minas, porque o valor de sua tarifa é superior à tarifa única, praticada nessa capital.

No entanto, os novos dirigentes afirmam que o principal desafio no mercado da concorrência e, o mais importante, para as grandes cidades, é o resgate da demanda dos usuários de ônibus, pois desde 1998 o número de veículos particulares e/ou de transporte coletivo não regulamentado está aumentando mais do que a demanda estimada de passageiros de coletivos. A NTU¹² registrou pesquisas evidenciando que, a partir da década de 1990, a queda da demanda dos usuários do transporte por ônibus foi superior a 35% (ANEXO B), contrariando o movimento do crescimento populacional e reforçando os interesses políticos e sociais de redução das tarifas do transporte público, em razão dos usuários com reduzido poder aquisitivo (ANEXO C).

Os novos diretores apoiam-se nos projetos do governo e das associações representativas do setor de transportes coletivos, referentes à conscientização da população sobre a importância do uso do transporte público para a melhoria da

¹² Conforme o *site* <<http://www.ntu.org.br>>, a “NTU é a Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos, foi fundada em 1987 com o objetivo de tratar de questões ligadas ao setor de Transporte Urbano e de ser a representante das empresas deste setor no Brasil. Com sede em Brasília, a NTU é filiada à CNT – Confederação Nacional do Transporte e reúne cerca de 500 empresas, nos 27 Estados da Federação”.

qualidade de vida nas cidades, através da minimização da circulação de veículos menores e a conseqüente redução da poluição atmosférica. Os novos dirigentes utilizam esses projetos externos como base para o planejamento estratégico da Minas, por isso definem metas para: aquisição de veículos e combustíveis menos poluidores; aplicação de pesquisas para a identificação da satisfação e das necessidades dos clientes relativas à pontualidade, preço, segurança, limpeza, viagem mais rápida e mais frequente; treinamento e monitoramento constantes dos motoristas e cobradores para o atendimento às expectativas de produtividade dos empreendedores, de segurança e de qualidade dos serviços aos clientes. Por conta da definição de objetivos organizacionais e de ações para atingir essas metas, a nova diretoria adotou mudanças, algumas das quais serão descritas no item 3.2.2 deste capítulo (“A mudança implantada pelos novos dirigentes”).

Ao finalizarmos a descrição da Minas no cenário externo, observamos as influências do serviço público de transportes, sendo este multirregulamentado por legislações municipais, estaduais e federais, geradoras de adaptações e mudanças constantes. Diante dessa dimensão, associamos os conceitos de Morgan (2000) e Sztompka (2005) sobre a organização vista como um “sistema aberto”. Sua participação enquanto minoria no mercado que atua também exige posicionamentos geradores de mudanças, embora seja relativamente protegida pelo poder concedente.

Somam-se às exigências da regulamentação melhorar a posição no mercado e driblar a queda da demanda de passageiros. A sobrevivência da Minas depende do atendimento a esses requisitos, o que move os novos dirigentes a realizar seu planejamento estratégico desdobrado em ações, como por exemplo pesquisas sobre a produtividade e qualidade do serviço, geradoras de mudanças nos controles operacionais. Assim, podemos pensar no conceito de Giddens (2000) sobre agência, associando ao conjunto de condutas dos novos diretores representado por atitudes estratégicas condutoras e dependentes da mudança organizacional.

3.1.2 O espaço interno na Minas e algumas mudanças observadas

A estrutura da Minas é apresentada a partir de seu espaço interno observado após o início do trabalho dos novos diretores. Essas observações foram realizadas de junho de 2009 a junho de 2011, o que permitiu evidenciar algumas mudanças no

decorrer desses dois primeiros anos da nova gestão. A estrutura da Minas está descrita através das observações feitas a partir dos acessos físicos, dos processos de trabalho, das disposições hierárquicas e das diretrizes da nova direção.

A estrutura física da Minas compõe-se por uma garagem de aproximadamente 1.500m² distribuídos em espaços separados por ruas públicas. Nesses espaços estão localizadas as áreas de manutenção, operacional, administrativo-financeira e estacionamentos. Três pontos de fiscalização estão localizados nos trechos das linhas, distantes da garagem, os quais possuem infraestrutura com cabine e sanitário. A empresa conta com um estacionamento de apoio no centro da capital do Estado da Minas, onde ficam os ônibus, estacionados entre picos da demanda, que é predominantemente maior nos primeiros horários da manhã e nos últimos da tarde.

Ao iniciarmos os relatos das observações no campo de estudo, em junho de 2009, registramos que se percebia no acesso à empresa a ausência de guardas e de câmeras de vigilância, e o portão normalmente encontrava-se encostado sem trava de segurança. Era possível ver alguns cachorros de rua, deitados no chão, bloqueando a entrada da empresa. Eles tinham potes de água e comida, fornecidos pelos funcionários, conforme observado. A limpeza do chão não foi evidenciada; restos de alimento, papéis e poeira predominavam nas proximidades do portão. Ao finalizarmos as observações, em junho de 2011, registramos melhorias na limpeza e na segurança do acesso à empresa.

A área operacional, em junho de 2009, encontrava-se na entrada da Minas, no piso inferior, onde tinha o maior fluxo de pessoas da empresa. Conforme o novo *layout*, implantado em dezembro de 2009, mudanças foram adotadas pela nova diretoria, ou seja, o espaço foi redividido em duas recepções e nove salas, enquanto que na antiga gestão os espaços eram utilizados de forma diferente. A nova disposição das salas fundamentava-se em melhorias às atividades dos setores. Portanto, com a revisão dessas atividades, a nova diretoria percebeu que os setores tinham mais ou menos espaços necessários para o desenvolvimento de seus processos, tendo com isso ocorrido a adequação conforme o parecer dos usuários do espaço. Também era esperada pela nova diretoria uma maior integração das áreas, por conta disso os dois gestores operacionais passaram a dividir a mesma sala.

A área administrativo-financeira, em junho de 2009, localizava-se no piso superior, e dividia-se em uma recepção, duas salas de reuniões e três salas para o desenvolvimento dos processos da diretoria, da contabilidade e do financeiro. As salas apresentavam, em junho de 2011, a mesma disposição física na antiga e na nova gestão, sendo que a mudança organizacional ocorreu apenas no quadro funcional que passou de oito para dez funcionários, devido ao aumento nos controles das atividades financeiras.

A área de manutenção da frota, em junho de 2009, encontrava-se ao lado do prédio das áreas operacional e administrativa e ocupava quatro grandes espaços térreos. Um desses espaços dividia-se em sete valas (destinadas aos consertos e às manutenções preventivas dos ônibus) e em oito salas dos setores da manutenção (elétrica, chapeação, pintura, pneus, molas, estofaria, almoxarifado, compras) localizadas ao redor das valas. Os outros três grandes espaços estão destinados para dois estacionamentos, o abastecimento e a lavagem dos ônibus. Em junho de 2011, observamos a ampliação de dois para três estacionamentos e a reestruturação no processo de limpeza dos veículos, com o aumento de 50% no quadro dos lavadores.

Na atuação da nova direção, conforme os relatórios gerenciais, não foram identificados novos processos nas áreas operacional, administrativo-financeira e de manutenção da frota. Essas áreas seguiam, desde a antiga direção, desenvolvendo as atividades dos processos: “planejamento das viagens e das escalas de trabalho”, “largada dos ônibus”, “fiscalização dos horários dos ônibus e da contagem de passageiros”, “prestação de contas dos cobradores”, “gestão de recursos humanos” (recrutamento, seleção, treinamento, segurança do trabalho e administração de pessoal), “financeiro” (contas a pagar e receber), “atendimento ao cliente” (Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC), “gestão da informação” (*software* e *hardware* utilizados para os controles dos processos) e “gestão da frota” (compras, estoque, manutenção preventiva, manutenção corretiva, abastecimento e lubrificação dos veículos). As mudanças observadas foram na revisão dos processos e na ampliação dos seus controles.

De acordo com as gerências, os processos da Minas são informatizados e integrados. A frota de aproximadamente sessenta veículos está adequada às normas exigidas pelo órgão gestor, ou seja, o poder concedente, que é a Fundação Estadual de Planejamento Metropolitano Regional – METROPLAN. O controle da

frota é realizado através do sistema “ERP” (*Enterprise Resource Planning*), que controla eletronicamente a manutenção preventiva e corretiva da frota, interligando-se com os demais sistemas de controle (estoque, contabilidade, operacional e recursos humanos) mediante uma rede de pouco mais de cinquenta estações de trabalho, com computadores interligados por servidores de processamento de dados e monitoramento de imagens. No entanto, melhorias foram implantadas nesse sistema de informações, conforme a nova direção, que era subutilizado pelos antigos diretores.

Para os novos dirigentes, os funcionários são chamados de “colaboradores”; recebem uniforme completo, atendimento médico, aperfeiçoamento profissional, avaliação e reconhecimento do seu trabalho, práticas que também eram adotadas pelos antigos dirigentes.

A antiga direção estabeleceu o organograma funcional em 2002 (ANEXO D), para facilitar a orientação aos “colaboradores”, desde a definição de responsabilidades até a tomada de decisões, porém até esta data não havia a formalização da hierarquia funcional. O organograma, redefinido em 2009 pelos novos dirigentes, está estruturado através dos níveis estratégico, tático e operacional (ANEXO E). Esses três níveis estão compostos hierarquicamente por: três diretores (um da antiga direção e dois novos), dez gerências (atendimento ao cliente, duas de recursos humanos, tecnologia da informação, frota, operacional, financeiro, administrativo, fiscalização, operacional e monitoria) e demais funções operacionais e de apoio, como, por exemplo, motoristas, cobradores, mecânicos, auxiliares etc. Ao finalizar esta pesquisa, em junho de 2011, o organograma funcional (ANEXO F) apresentava nova disposição pela substituição de 80% do quadro gerencial.

Os gerentes afirmaram que as diretrizes recebidas pela nova diretoria para a execução dos processos são o bom atendimento e o cumprimento de horários. Eles identificaram o congestionamento do trânsito, as ocorrências profissionais e pessoais dos colaboradores como obstáculos no atendimento a essas diretrizes, por isso percebem o aumento dos controles internos e externos como tentativas da nova diretoria de assegurar a pontualidade no cumprimento das viagens.

A nova direção manteve como diretriz a atividade social “Dia do Colaborador”, criada pelos antigos dirigentes e denominada como uma das ações de comunicação

interna. Essa atividade foi exposta pelas gerências como um evento de confraternização, realizado anualmente desde 2004, e tendo o objetivo de buscar a integração entre todos os “colaboradores”, dos cargos mais simples à direção, ocorrendo com a presença das famílias dos colaboradores. Nesse evento a empresa procura disseminar suas diretrizes, sendo para isso utilizados cartazes, murais, vídeos, reconhecimentos e brindes aos participantes.

Ao finalizarmos a descrição do espaço interno da Minas, percebemos que não foi possível descolar dessa exposição algumas mudanças observadas, pois a nova diretoria implantou um conjunto de ações planejadas para modificar a antiga estrutura, justificando a necessidade da implantação de melhorias para o espaço físico, os processos, as informações gerenciais e a disposição hierárquica.

Esse conjunto de ações planejadas caracteriza a agência da nova direção como um fluxo contínuo de atitudes, baseado na perseguição do projeto de mudar a estrutura organizacional da Minas. Tal interpretação foi possível a partir do conceito de Giddens (2000) sobre a estrutura vista como regras e recursos para reproduzir o sistema social intencionado pelos novos dirigentes. Considerando que esse ambiente social apresenta elementos de dominação, vemos, com a ajuda de Ortner (2006), a construção da agência dos novos diretores, que devido à hierarquia tem mais poder e conseqüentemente mais agência. Portanto, ao escrevermos sobre o espaço interno da Minas e algumas mudanças observadas, foi possível evidenciar algumas vezes o “antes e o depois” da agência da nova direção, permitindo uma introdução à análise do processo de mudança organizacional no interior da Minas.

3.2 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A seguir são apresentados os principais dados da mudança organizacional a partir da descrição da antiga e da nova gestão, conforme relatórios gerenciais da antiga direção e algumas percepções da nova diretoria e de alguns gerentes. Para isso será estudado o processo de mudança nas áreas financeira, operacional e de manutenção da frota, com foco nos controles das atividades dessas áreas e na profissionalização dos indivíduos.

3.2.1 A empresa antes da mudança organizacional

O texto neste subcapítulo foi escrito a partir da análise documental de relatórios gerenciais da Minas. Esses documentos foram criados pelos antigos dirigentes, ou seja, pelos primeiros proprietários da organização, que trabalharam na empresa em atividades estratégicas e operacionais. Em um desses documentos está registrado que a Minas foi criada no início da década de 1960 por dois sócios-irmãos que, alguns anos depois, venderam parte da empresa para uma família de origem europeia.

Os fundadores seguiram como sócios até meados dos anos 1980, quando a Minas passou a ser uma propriedade unifamiliar, ou seja, 100% da empresa foi adquirida por essa família de imigrantes europeus. A família proprietária, nessa época, era constituída pelo casal e cinco filhos, sendo estes denominados, nesta pesquisa, como “os antigos dirigentes da Minas”.

Entre os anos 1980 e 1990, não foram encontrados registros de como a organização era gerenciada.

Nos relatórios gerenciais, a partir do ano 2000 é possível observar o discurso oficial sobre a administração, centrada na qualidade. Essa metodologia de administração pela qualidade foi criada naquele ano pelos antigos dirigentes, para sistematizar os serviços prestados de forma mais organizada e qualificada.

Em 2002, os sócios e os diretores executivos decidiram efetivar o programa de qualidade na empresa, mediante a contratação de uma consultoria externa de gestão de processos que revisou as necessidades de organização da empresa, fez o treinamento para a criação do comitê de qualidade, implantou o Programa 5S's¹³ e criou o reconhecimento em relação aos funcionários pelo bom desempenho, por meio de elogios, divulgados nos murais, ou em eventos na empresa.

Em 2003 foi criado o primeiro cronograma dos planos de desenvolvimento dos processos organizacionais, com o envolvimento de todos os funcionários. O objetivo dos dirigentes era realizar a primeira avaliação externa da gestão pela qualidade, que

¹³ Programa 5S's, conforme Brassard (2000), é uma ferramenta de gestão que teve origem no Japão, na década de 50. Permite às pessoas refletirem sobre suas atitudes em relação aos recursos disponíveis, possibilitando a disciplina na prática de bons hábitos. Aponta os cinco sentidos necessários para uma vida melhor: 1 – Senso Usar é poupar recursos para que outras pessoas possam usar; 2 – Senso Ordenar é identificar o local para encontrar tudo bem rápido; 3 – Senso Zelar pela manutenção da ordem e limpeza dos locais e objetos; 4 – Senso Cuidar da saúde; 5 – Senso de respeito às normas, procedimentos e diferenças.

pretendia atender aos requisitos do Sistema de Avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP. Na época, os dirigentes registraram nos documentos gerenciais o seguinte:

Com isso, aprendemos mais ainda e, com humildade e muito aprendizado, a equipe passou a buscar a excelência em cada serviço executado e a fazer visitas de *benchmarking*¹⁴, que foram de muita utilidade e nos mostrando novos rumos, maior vontade de capacitar e alcançar resultados nunca antes esperados. (Antigos dirigentes)

Em 2005, a Minas conquistou a “Medalha” do Prêmio Qualidade RS, devido ao aperfeiçoamento da gestão, com a estruturação dos planos de cargos, dos salários, das carreiras e das competências; a reestruturação do Programa 5S’s; a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* – BSC e a sistematização da avaliação de desempenho das gerências.

Em 2005 está registrado nos documentos gerenciais que:

A visão estratégica da empresa estava sendo desenvolvida cada vez mais, assim como a notada evolução do capital intelectual da equipe, que era uma preocupação desde 2004, bem como o aperfeiçoamento profissional, o bem estar e o clima de união organizacional se fortaleceram. (Antigos dirigentes)

O histórico documental de 2006 aponta resultados financeiros desfavoráveis, busca de recursos no mercado financeiro e ampliação dos itens de controle na maioria dos processos, ou seja, a empresa passou a utilizar mais indicadores de avaliação de resultados em quase todas as atividades desenvolvidas. Sobre essa época está registrado, nos relatórios gerenciais, que:

O desenvolvimento constante da equipe já produz resultados expressivos, traduzidos em maior qualidade técnica na realização dos trabalhos e melhor relacionamento interpessoal, convivendo melhor com as metas e as metodologias de trabalho, apesar de que em 2005 e 2006 não foram atingidas as metas de rentabilidade financeira. (Antigos dirigentes)

Os antigos dirigentes da Minas definiram, nos documentos, que os clientes, os colaboradores, os sócios, os fornecedores e a comunidade são os públicos

¹⁴ *Benchmarking*, para Brassard (2000), é um método utilizado para examinar, em detalhe, algum processo, prática de gestão ou produto da organização e compará-lo a um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, visando à implementação de melhorias significativas.

interessados nessa empresa e são eles, conforme a antiga direção, que poderiam contribuir para melhorar os resultados da organização.

Ainda em 2006, com o objetivo de resgatar a produtividade da empresa, os antigos dirigentes oficializaram seus princípios nos murais que estão distribuídos por toda a empresa, assim como nos quadros das salas de reuniões e treinamentos. São eles:

Negócio Estratégico – Transportar Pessoas. Missão – prestar às pessoas um transporte justo, priorizando produtividade e qualificando o clima organizacional. Visão – praticar uma gestão profissional, comprometida com as necessidades das partes interessadas, objetivando eficiência e competitividade. Valores – franqueza nas relações, desenvolvimento e inovação, força de vontade e comprometimento, trabalho em equipe, coleguismo e profissionalização nas relações, busca pelo bem comum e sustentabilidade da empresa, satisfação no atendimento e empatia, respeito e humildade, determinação e responsabilidade, preocupação com o meio ambiente, disciplina e reconhecimento, ética e lealdade. (Quadro sala de reuniões)

Não foram encontrados registros relativos ao ano de 2007 relevantes para este estudo. O único diretor da antiga direção que se manteve na nova direção, ao ser questionado pela pesquisadora sobre os documentos da gestão em 2007, informou que esse foi um ano de espera sobre o que iria acontecer, se a empresa iria mudar sua direção ou não. Por conta disso, os projetos ficaram parados e os gestores elaboravam relatórios numéricos, relativos a receitas, custos, endividamentos e patrimônios, a pedido da antiga direção para tomada de decisão sobre a “mudança do comando” da empresa, aqui denominada de mudança organizacional.

Evidências encontradas nos resultados da pesquisa de clima organizacional, realizada pelos antigos dirigentes em 2008, apontam sugestões dos funcionários para melhorar o ambiente de trabalho:

A empresa deveria ser mais organizada e justa, a fim de que as pessoas fossem mais comprometidas com seu trabalho e, conseqüentemente, mais reconhecidas por sua dedicação e esforço na Minas. (Resultado da pesquisa com os funcionários sobre a empresa em 2008)

Ao finalizarmos a descrição da Minas antes da mudança organizacional, observamos um conjunto de registros de ações dos antigos dirigentes descoladas da percepção dos funcionários. A empresa discursava sobre o uso de ferramentas de gestão como facilitadoras para o seu desenvolvimento, e os funcionários percebiam

a empresa pouco organizada e formada por pessoas pouco comprometidas. Observamos, também, a partir do relato do antigo diretor, uma parada das atividades descritas neste item como um modelo teórico de gestão para a qualidade, adotado pelos antigos dirigentes. Portanto, uma estação de resistência ou de espera pela mudança. Diante disso, podemos retomar os escritos de Ford e Ford (1995) sobre a mudança organizacional vista a partir da percepção temporal do antes da mudança, à espera de, ou seja, antes da entrada dos novos dirigentes foi criado um espaço simbólico pelos agentes para um fluxo de ações inertes ou resistentes à mudança, pois eles “pararam para fazer relatórios” deixando de realizar ações da “antiga” gestão pela qualidade (descritas neste subcapítulo), combinadas com a “antiga direção” para melhorar os processos da Minas. Assim, pode-se pensar na percepção temporal de que pararam diante da possibilidade de mudar a direção ou pararam antes da mudança da direção.

3.2.2 As mudanças implantadas pelos novos dirigentes

No final de 2008, após quase dois anos de preparo para sua venda, a Minas recebeu novos sócios comerciais, originários de outras famílias e empresas, dentre as quais a Rocha, que adquiriu mais de 50% da Minas. Assim, a empresa deste estudo até 2008 foi administrada por três gerações de uma família, e a partir de 2009 passou a ser uma sociedade comercial, pois os novos membros da diretoria não pertenciam ao mesmo núcleo familiar.

A nova diretoria era composta por dois novos dirigentes (João e Domingos) e um antigo dirigente (Geraldo). Os três diretores encontravam-se na mesma faixa etária, acima de cinquenta anos, possuíam mais de trinta anos de experiência no setor de transportes de passageiros, e em suas trajetórias profissionais inicialmente ocuparam funções operacionais e posteriormente diretivas. Eles são “parceiros” de atividades comerciais há mais de vinte anos.

As histórias profissionais dos novos diretores da Minas apresentavam como elementos comuns os episódios de ascensão profissional e patrimonial. Todos acompanharam o crescimento dos negócios de suas famílias e criaram novos negócios, sendo a Minas um exemplo de nova oportunidade comercial. Eles são

integrantes da segunda geração das famílias proprietárias das suas empresas de origem.

Os novos diretores contam a história da mudança organizacional na Minas como mais um desafio no mundo dos negócios. Eles acreditam na dificuldade de realizar a mudança organizacional esperada e não demonstram certeza no alcance dos resultados projetados para os próximos cinco e dez anos, cogitando até a possibilidade de melhorar a empresa para vendê-la, se as metas projetadas não forem atingidas, pois justificam que aprenderam com os pais: *“patrimônio foi feito para crescer, não pode empatar, muito menos diminuir”*.

No início de 2009, os novos dirigentes ampliaram seus trabalhos de principais condutores da Minas a partir de um diagnóstico financeiro e operacional realizado por consultorias externas especializadas nessas áreas. Foi nessa ocasião que iniciamos nossos conhecimentos sobre a Minas, devido à solicitação da nova direção para a realização da análise de viabilidade para a implantação da Norma ISO 9001 – Gestão da Qualidade. Essa avaliação foi feita em conjunto com outras consultorias externas e resultou na não indicação da implantação desse modelo de gestão devido ao atendimento a outras prioridades da organização.

Em junho de 2009, observamos nos registros das primeiras reuniões da nova gestão, e nos diálogos dos pesquisados, que os novos diretores procuraram inicialmente conhecer os processos, os controles e os resultados dos trabalhos que estavam em desenvolvimento, conversando com todos os níveis hierárquicos. Tinham como objetivo descobrir oportunidades de melhorias, através de: vistorias; auditorias; visitas às áreas em diferentes dias e horários; observações dos ônibus em operação (monitoria); e conversas com os operadores da Minas (motoristas e cobradores), chamados na indústria por “chão de fábrica”.

No discurso dos três dirigentes (João, Domingos e Geraldo) observou-se a constante preocupação de disponibilizar recursos materiais e humanos para que as gerências atingissem as metas estabelecidas pela empresa. Eles identificam suas responsabilidades na condução do negócio quando se pronunciam como provedores de recursos, de orientações e de cobranças.

O diretor João se posicionava com maior frequência, emitindo seu parecer em quase todas as problemáticas apresentadas à direção, demonstrando

conhecimentos que ajudavam na formação da opinião nos momentos de tomada de decisão.

Verificamos que nos registros das reuniões da diretoria com as gerências, o diretor João era atuante por: delegar aos gerentes a gestão dos processos; agir diretamente nos processos operacionais, como se fosse a gerência da área; e realizar ações estratégicas na Minas, relativas aos investimentos patrimoniais. Estas últimas são consideradas pelos novos dirigentes como atividades próprias das funções da nova diretoria.

O diretor Domingos, também com mais de trinta anos de experiência na área de transportes de passageiros, exerceu atividades operacionais e de manutenção de veículos. Formado em Administração de Empresas, destaca-se do grupo de diretores por suas inúmeras ações de controle financeiro e aprofundamento na investigação dos problemas. Suas falas não são frequentes, pois adota uma postura mais reflexiva e controladora dos gastos da empresa.

A preocupação em dar retornos, através de sua fala, de reconhecimentos e de ações motivacionais para os grupos de diretores, gerentes e funcionários, é do diretor Geraldo, que acompanha a evolução da Minas há mais de trinta anos, por ser membro da família dos antigos dirigentes. Formado em Ciências Jurídicas, como os demais diretores possui larga vivência nas atividades de gestão do negócio.

Os três diretores (João, Domingos e Geraldo) apresentaram a retórica do consenso e do consentimento na maioria das vezes em que a pesquisadora observou seus diálogos. Em determinados momentos, procuram passar experiência aos gerentes e afirmam depositar confiança no desempenho destes, como se percebe nesta fala do diretor Geraldo aos gerentes:

“Vocês têm a virtude da confiança, por isso estão aqui. São como um diamante que, para ser polido, sofre muitos impactos. Os brilhantes necessitam de base para sofrer impactos, nosso jeito de trabalhar é democrático, queremos ouvir, respeitamos as experiências de todos, mas também exigimos”. (Geraldo – diretor)

Os novos dirigentes não modificaram o discurso oficial da visão da diretoria anterior, ou seja, mantiveram nos murais os princípios dos antigos dirigentes referentes à definição do negócio, à visão e aos valores. Contudo, eles redefiniram o conceito de produtividade nas áreas financeira, operacional e de manutenção da

frota, priorizando a redução de custos, além de estabelecerem projetos de reestruturação da oferta de viagens, de renovação da frota e de profissionalização da Minas.

Visando à produtividade, o diretor João afirmou que frequentemente identifica oportunidades de melhorias, justificando-se como conhecedor prático do negócio “transporte coletivo”. Relatou, com orgulho, os seus mais de trinta anos de experiência nesse setor, tendo trabalhado nas empresas da família de seu pai, em diversas funções, inclusive operacionais. Disse valorizar o acompanhamento diário e amplo do empreendedor na empresa, e assinalou o modelo de sucesso empresarial de seu pai que, mesmo não sendo alfabetizado, construiu um sólido patrimônio, porque, conforme João, “*estava todos os dias e noites, domingos e feriados, cuidando dos negócios*”. Esse diretor, formado no Ensino Médio, demonstrou significativos conhecimentos sobre gestão de frota, criou e desenvolveu empresas de forma particular e em sociedade, com familiares e amigos. Conduziu aquisições e fusões de empresas que lhe renderam crenças de como obter produtividade, cuidando de perto todos os processos das empresas e dedicando especial atenção aos motoristas e cobradores (“chão de fábrica”), principais responsáveis pela produtividade da empresa. Ao final da pesquisa, em junho de 2011, dirigia seis empresas, incluindo a que é objeto deste estudo.

O diretor João, em seu discurso, falou sobre o “chão de fábrica” a partir das experiências de outras fusões que realizou no passado: “*Esta aldeia tem que ser conhecida aos poucos. Vamos mudando aos poucos, se não der, vamos ter que enquadrar os que não estão sendo produtivos*”.

Essa intenção de “enquadramento” foi perceptível em todos os níveis, exemplificada também nos registros das atas em 2009, sendo possível observar as frequentes cobranças dos diretores em relações aos gerentes, devido à baixa produtividade da empresa embasada em relatórios incompletos ou incorretos. A partir desses relatórios foram identificados pelos novos dirigentes resultados desfavoráveis, e por conta disso foram cobradas melhorias para o atendimento às metas organizacionais.

Assim, no discurso do diretor João foi possível observar sua experiência nesse serviço de transportes de pessoas e as cobranças realizadas pelos novos diretores:

“Eu trabalho muito para ser rico, de madrugada, sábado, domingo porque, no final do ano, meu patrimônio tem que ter uma avaliação superior ao que já tenho. Eu entro no negócio com capital econômico e intelectual, porque trabalho nesse ‘negocinho’ há mais de trinta anos. O gerente, enquanto não apresentar o resultado mínimo de um por cento ao mês do retorno do capital econômico investido no negócio, só entra com o capital intelectual dele, mal empregado, não dá retorno e coloca em risco o meu patrimônio. Isso não significa que, com todo o meu controle, não levo bola nas costas. Às vezes, levo, sim, no passado, já levei muitas. Essa empresa hoje não se paga, mas, com o trabalho de todos, ela vai se pagar”. (João – diretor)

A fala do diretor João está alinhada aos registros dos novos dirigentes nas atas de reuniões gerenciais. Nelas está escrito que os gerentes foram orientados e treinados para o aumento da produtividade dos subordinados. Essas solicitações dos dirigentes, de priorizar o controle, foram explícitas nas conversas, observadas pela pesquisadora entre os níveis da diretoria, dos gerentes e dos subordinados dos gerentes.

As solicitações para ampliar o controle nos processos financeiros, operacionais e de manutenção da frota também foram repetidas e registradas nas atas de reuniões dessas áreas. No entanto, não foram evidenciadas as mudanças no “jeito automático” de fazer as coisas, segundo os argumentos do diretor João em uma reunião com as gerências.

“Talvez, algumas ações tivessem que ser mais fortes para mudar mais rápido, por exemplo, cortar cabeças, ou a pessoa se adapta, ou teremos que substituí-la, por isso é mais lento, temos que dar chances de adaptação, assim ele mesmo percebe que não quer a mudança e pede para sair”. (João – diretor)

A agência dos novos diretores, vista a partir das lentes de Giddens (2000) como um conjunto de ações para a concretização do projeto “produtividade”, pode ser observada nas ações de busca de resultados positivos, bem como na procura dos novos dirigentes por fontes de informações, interpretadas neste estudo por oficiais e extraoficiais, como é possível observar na fala do diretor João em uma das reuniões com as gerências:

“Tenho meus informantes e sei dos processos paralelos que bloqueiam a unificação entre a Minas e a Rocha. Minha pergunta é: Como se instala uma nova cultura? É um desafio neste emaranhado de gatos. É muita gente querendo levar vantagem. Olha só aquele guri das peças que demitimos, com todas aquelas horas que marcava no cartão ponto e ganhava o salário triplicado. O caráter do ser humano necessita ser

vigiado. Para apresentar produtividade, tem que observar a cultura. Oh, isso fugiu do padrão, fugiu da cultura, esse tipo de ação tu toma com os novos. Os antigos, eles não vão seguir, eles vão justificar por que não fizeram, eles te testam. Se tu não controla, eles se esquecem de agir, conforme a nova cultura. Nos livrinhos que eu li, mas não me formei, diz que quem muda o poder tem que mudar tudo, como foi na história do Pequeno Príncipe [...]”. (João – diretor)

Ainda sobre as ações dos novos diretores para a recuperação de resultados positivos, foi verificado pelos diretores e gerências que o número de passageiros, transportados por tipo de tarifa, apresentou produtividade inferior nos dias em que não eram realizados os controles, determinados pela diretoria. As propostas de ações para a correção dessa produtividade foram as seguintes: monitoramento durante as viagens, treinamentos, avaliações e algumas substituições de funcionários.

Nas atas eram registradas, semanalmente, as análises de ocorrências operacionais graves¹⁵ que interferem nos resultados de produtividade esperados pelos dirigentes. Esses resultados são avaliados, por exemplo, nos processos relativos ao atendimento aos clientes, fechamento de roletas, medição do consumo de combustível e manutenção da frota.

É possível compreender que a agência dos subordinados dos gerentes, vista a partir dos estudos de Ortner (2006) como resposta ao constrangimento da estrutura e da agência dos novos dirigentes em prol da mudança organizacional, pode ser observada nas ações de resistência aos controles a partir de não mudar o “jeito automático” de fazer as coisas, bem como em chamar a atenção envolvendo-se em ocorrências operacionais graves.

A seguir descrevemos as principais mudanças ocorridas na Minas. Elas iniciaram em 2009 na área financeira, pois os processos financeiros na antiga direção dependiam do atendimento das necessidades de um grupo de cinco pequenas empresas da família proprietária, representada na Minas pelos antigos dirigentes. Estes tinham um “caixa único” para as seis empresas, incluindo essa organização, portanto não havia uma definição clara de como os recursos e gastos

¹⁵ Ocorrências operacionais graves são: eventos relativos a acidentes de trânsito com vítimas ou danos materiais superiores a mil reais; atestados médicos falsos, apresentados pelos funcionários à empresa; ocorrências referentes à falta de urbanidade com os clientes; baixa produtividade de passageiros transportados; e o desperdício de insumos (combustível, lubrificantes), desgaste prematuro de pneus, peças etc.

deveriam ser gerenciados, pois não havia a atualização diária dos dados desse “caixa único”. Assim, a tomada de decisões não se apoiava em dados precisos. Por conta disso, o pagamento de encargos financeiros era alto e constante desde 2006, contribuindo para o estabelecimento da crise financeira na empresa, principal causa das ações para a mudança da direção, conforme os antigos dirigentes.

Os processos financeiros na nova direção, a partir de 2009, mudaram significativamente. A área financeira passou a ter uma gestão específica para as demandas da Minas, e os novos dirigentes passaram a utilizar relatórios diários do fluxo de caixa projetado e realizado com o objetivo de reduzir os encargos financeiros e planejar os investimentos dessa empresa.

Para os antigos dirigentes, a profissionalização na área financeira era menos importante do que o valor confiança. Por conta disso, o vínculo familiar, símbolo de confiança em um ambiente predominantemente familiar, era priorizado. No entanto, os novos dirigentes são contrários a esse princípio, pois priorizam o conhecimento técnico. Por isso o quadro de funcionários da área financeira foi modificado para ampliar a profissionalização. Em junho de 2011, ao finalizarmos as observações no campo de estudo, verificamos que 80% do quadro funcional foi substituído por profissionais com formação técnica, com maior experiência nas atividades dessa área e sem vínculo familiar com os antigos dirigentes.

A área operacional na gestão dos antigos dirigentes não apresentava clareza nos procedimentos de controle de passageiros transportados e de controle dos horários das viagens. A nova direção implantou melhorias nesses processos e a respectiva descrição de como deveriam ser realizados os controles da contagem de passageiros e do cumprimento dos horários. Após essas mudanças, ficou registrada, em ata de reunião da diretoria, a obtenção da ampliação de 10% na receita operacional.

Para a antiga gestão, a profissionalização na área operacional estava fundamentada na antiguidade dos funcionários, no tempo de empresa, na experiência e na confiança por ajuda mútua (profissional ou pessoal) entre funcionário e seu chefe, sendo que o vínculo com o chefe era mais importante do que o bom desempenho profissional. Já os novos dirigentes estabelecem a diretriz da profissionalização da área operacional, por meio de investimentos em pesquisas sobre oferta e demanda de horários, fluxo de passageiros e tipos de veículos (maior

ou menor, convencional ou executivo), priorizando o planejamento operacional racional. Eles contratam empresas especializadas para realizar essas pesquisas, além de investir no monitoramento profissional dos cobradores e motoristas para a redução das reclamações dos passageiros, do consumo de combustível e das peças dos ônibus. Os novos dirigentes também definem metas para a redução de acidentes de trânsito.

Conforme a antiga gestão, o controle dos procedimentos na área de manutenção da frota apresentava dificuldades na definição de parâmetros para o desgaste de peças, pois elas eram trocadas com desgaste excessivo ou sem o devido desgaste. Portanto, o padrão de consumo recomendado pelo fabricante para a troca não era seguido devido às falhas nos conhecimentos técnicos da equipe de manutenção da Minas. Somado a essas distorções, o controle de estoque não apresentava evidências de ajuste de consumo fundamentado em giro de estoque e nas oportunidades de aquisição oferecidas pelo mercado dos fornecedores da empresa, resultando na falta de peças críticas e no desperdício de estoque de peças sem rotatividade, avaliadas como obsoletas. De acordo com a nova direção, as mudanças gerenciais implantadas nessa área ocorreram nos processos de manutenção preventiva dos veículos, aquisição e gestão de estoque. Esses processos foram mapeados e modificados a partir da previsão e do controle diário do consumo de peças. O maior impacto nessa área foi a renovação acelerada dos ônibus, investimento feito pelos novos dirigentes que diminuiu o número de manutenções corretivas devido à redução de veículos antigos na frota.

A profissionalização na área de manutenção da frota, definida pelos novos dirigentes, foi realizada através de treinamentos especializados e contratação de novos técnicos. O quadro funcional não foi alterado significativamente, pois a nova direção manteve o gerente de manutenção e mais de 50% de sua equipe, reconhecidos pelos novos dirigentes como capazes para atender às demandas da empresa.

Conforme a avaliação dos novos dirigentes, passados aproximadamente dois anos desta nova gestão (período de realização desta pesquisa), alguns resultados positivos foram observados, os quais podem indicar a ocorrência parcial da mudança organizacional intencionada pelos novos diretores, adotada inicialmente por ações mais intensas de estrangulamentos, provocados por meio da estrutura.

Os diretores referiam-se a esse processo de mudança como o “antes” e o “depois” da mudança do comando. O período denominado por eles por contexto inicial, antes de 2009, se caracterizava, segundo os diretores, por expressivo saldo negativo no caixa; fragilidade dos instrumentos de gestão; prejuízo operacional; inexistência de fluxo financeiro; falta de informação de gastos das estruturas departamentais; reduzido valor de investimentos; idade avançada da frota.

O período após a mudança do comando, a partir de 2009 até junho de 2011 (finalização da pesquisa de campo), apresentou resultados positivos, perceptíveis no maior controle e precisão dos dados da área financeira e no equilíbrio econômico. No primeiro ano da nova gestão foi possível evidenciar o aumento de quinze por cento de clientes em viagens por ônibus executivo, devido às melhorias nas ofertas de linhas, horários e ônibus novos. No primeiro semestre de 2011 houve incremento de 10% nos recebimentos operacionais e redução de 30% nos custos com horas extras da área operacional, o que representa um resultado de caixa positivo no período. A renovação da frota nesses dois anos também propiciou a redução de 5% nos custos com a manutenção.

Por outro lado, observamos que as ações dos novos dirigentes nesse processo de mudança organizacional tiveram um caráter mais coercitivo do que persuasivo. Ou seja, as agências estiveram fortemente condicionadas pela estrutura organizacional, evidenciando o poder das funções, manifesto mais em atitudes de cobrança de resultados e de troca de pessoas estratégicas do que na busca de mudanças de comportamento dos antigos funcionários da Minas. Nesse sentido, observamos que, no período de junho de 2009 a junho de 2011, 80% do quadro administrativo, incluindo os gerentes, foi substituído, sendo que 70% das saídas foram por solicitação de demissão, possivelmente revelando o estado de acomodação (conforto) ou a intensidade da pressão (desconforto) sob os quais estavam sujeitos os funcionários.

Ao finalizarmos este capítulo, consideramos que o lugar da Minas na fatia do mercado, suas características em seu ambiente de atuação, seu espaço interno, sua estrutura física, suas disposições hierárquicas e as diretrizes da nova direção, somados aos dados das mudanças, são elementos importantes para a análise da ocorrência da mudança organizacional, conduzida por esses elementos e condutora dos mesmos.

Consideramos que a mudança organizacional foi parcialmente perceptível ao finalizarmos as observações, pois verificamos mudanças na disposição física das áreas, principalmente na manutenção da frota, mediante a criação de um novo estacionamento. Soma-se a essas mudanças a maior limpeza e segurança nos setores (devido à crença dos novos dirigentes de que elas melhoram a produtividade), bem como os resultados operacionais, financeiros e de manutenção da frota descritos pela nova diretoria. Porém a absorção da mudança pelas pessoas da Minas não foi observada, diante das falas dos novos diretores sobre as resistências dos funcionários.

Destacamos a agência dos novos diretores, vista a partir do conceito de Giddens (2000), como um conjunto de ações para a concretização do projeto “produtividade”, nas ações de busca de resultados positivos. Assinalamos as evidências da agência dos subordinados dos gerentes nas ações de resistências aos controles definidos pelos novos dirigentes, a partir das falas dos diretores sobre o “jeito antigo e automático” de fazer as coisas e das ocorrências operacionais graves, vistas, através das lentes de Ortner (2006), como resposta aos constrangimentos da estrutura e das agências dos novos dirigentes em busca da mudança organizacional.

4 AS PERCEPÇÕES SOBRE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo apresentamos as percepções das gerências e dos subordinados das gerências sobre as mudanças na gestão da Minas, a partir das falas dos gerentes, de um motorista, de um cobrador, de um mecânico, de uma auxiliar de escritório, de um analista financeiro e das manifestações encontradas nas caixas de sugestões existentes na empresa. As análises de entrevistas e observações dos agentes buscam identificar elementos das suas percepções e reações no interior da Minas relativas ao processo de mudança organizacional.

Pretendemos conhecer alguns elementos presentes na estrutura e nas agências desse campo de estudo a partir da análise da seguinte questão: como os pesquisados percebem a mudança organizacional expressa nas novas diretrizes e nas ações destes (pesquisados e agentes) no interior da empresa?

Os procedimentos metodológicos deste capítulo são as coletas de dados de entrevistas, das caixas de sugestões e de observações de campo nos momentos de interação com os pesquisados. As entrevistas foram realizadas mediante a permissão do informante para gravá-las, com contrato verbal de preservar sua identificação e de obter privacidade. Elas foram realizadas na sala dos funcionários operacionais reservas e na sala de treinamento, no período de junho a dezembro de 2009.

A seguir apresentamos a análise da empresa a partir da percepção das gerências sobre a mudança organizacional no interior da Minas.

4.1 AS PERCEPÇÕES DAS GERÊNCIAS

Abaixo estão descritas as percepções e reações dos gerentes operacional, administrativo e demais gestores da Minas diante das mudanças implementadas pelos novos diretores até o segundo semestre de 2009.

4.1.1 As percepções do gerente operacional

André, gerente operacional, graduado em Ciências Jurídicas, iniciou sua vida profissional na adolescência. Seu primeiro trabalho foi na área administrativa em uma das empresas de sua família. Após, formou-se no Curso Preparatório de

Oficiais da Reserva do Exército Brasileiro – CPOR. Tem mais de trinta anos de idade e está trabalhando há mais de quinze na empresa pesquisada, inicialmente comprada por seu avô. Até o ano de 2008 seus familiares eram os empreendedores majoritários da Minas, e a partir de 2009 sua família vendeu parte da empresa e passou à condição de sócia comercial dessa organização, com percentual inferior a 30%.

Na Minas a trajetória profissional de André principiou em 1992, como fiscal na garagem, nos terminais das linhas, no terminal central e no estacionamento de apoio situado no centro da Capital. Na gestão dos antigos dirigentes ele realizou atividades relativas à área operacional da empresa: controle dos horários planejados para as execuções das viagens; registros dos horários e das contagens de passageiros das viagens realizadas; planejamento das escalas de trabalho dos motoristas e dos cobradores.

Com o ingresso dos novos dirigentes, em 2009, André passou a desenvolver as atividades dos processos operacionais e financeiros da Minas, gerenciando esses processos e recebendo semanalmente demandas da diretoria relativas à apresentação de relatórios operacionais e financeiros. Ele é visto pelos diretores como um gestor em formação, comprometido com as novas propostas de gestão.

Na entrevista realizada sobre sua história profissional e sua percepção sobre as mudanças na gestão da Minas, André recorda que na antiga direção a gerência da frota apresentou problemas de produtividade. Segundo o entrevistado:

“[...] provavelmente causados por interesses pessoais, ocorreram negociações comerciais parciais, principalmente na aquisição de insumos e serviços [...]. Não concordo em ajudar as pessoas com os recursos da empresa, se tu quer ajudar o cara, empresta dinheiro do teu bolso, não usa o dinheiro da empresa. Além disso muitas decisões foram erradas na antiga gestão como, por exemplo, contratar um responsável pela frota sem consultar os gerentes envolvidos, e sem avaliar se o conhecimento técnico sobre peças e mecânica de ônibus era suficiente para a função. O gerente contratado ficava na mão do mecânico, que dizia que fazia e não fazia, dizia que tinha trocado e não tinha trocado a peça. Isso tudo gerou um prejuízo grande que faltou dinheiro, até para investir na infraestrutura e na renovação da frota, aí tudo ficou complicado”. (André – gerente operacional)

André referiu a sua atuação nessa época como limitada às atividades da área operacional, acompanhando o descontrole das áreas financeira e de manutenção da frota pelos números nas contas bancárias. Afirmou que por respeito à “hierarquia

familiar” só alertava sobre a falta de controles, por conta da “mistura de empresas” que a família conduzia. Essas pequenas empresas localizavam-se no interior da Minas, que centralizava processos de diferentes empresas em um único local, sendo estes realizados por uma pessoa com multifunções. Eram três pequenas empresas da família do entrevistado, interligadas à Minas através dos serviços de abastecimento de combustível, locação de imóveis e transportes turísticos.

Ao falar sobre as mudanças apresentadas pelos novos dirigentes, André considera que sua autonomia não mudou, pois avalia o poder como menos importante em relação ao que considera melhor para a empresa. Afirma que com os novos diretores sente mais segurança para ajudar na obtenção de resultados mais favoráveis à empresa, pois sua visão de futuro é representar o percentual que possui nessa sociedade comercial, mesmo que este seja minoritário. Espera conhecer bem os negócios de sua família de origem e conquistar a confiança de seus irmãos para representá-los nos encaminhamentos futuros das empresas deles. Acredita na experiência empreendedora que está obtendo por conta desse convívio com a nova direção, afirmando que:

“A nova diretoria por não ser totalmente familiar acompanha de verdade, conduz o trabalho com cobranças, apoia as decisões de investimentos na empresa, renova a frota, disponibiliza recursos financeiros e melhora as instalações. Busca o trabalho profissional, onde a relação pessoal não pode ser prioridade. Prioridade para a nova diretoria é o equilíbrio financeiro, a redução de desperdícios e o retorno da rentabilidade, que deixamos de ter nos últimos cinco anos”. (André – gerente operacional)

No final do próximo subcapítulo são apresentadas análises da questão inicial deste capítulo (Como os pesquisados percebem a mudança organizacional expressa nas novas diretrizes e nas ações destes no interior da empresa?) com o objetivo de comparar alguns dos elementos das percepções e reações das mudanças observadas nas falas dos gerentes operacional e administrativo.

4.1.2 As percepções do gerente administrativo

Pedro, gerente administrativo, é graduado no curso de Administração de Empresas, especialista em Planejamento Estratégico. Acumula experiências como professor convidado de cursos de pós-graduação que estudam o tema gestão

estratégica em universidades públicas e privadas sediadas no Rio Grande do Sul. Tem mais de trinta anos de idade e mais de quinze de empresa. Em sua fala frequentemente apresenta seu posicionamento nas relações de trabalho.

“Considero-me uma pessoa que respeita muito o fator humano, suas potencialidades, seus sentimentos e aflições e considero muito isso como parte relevante da busca de qualquer resultado, já que estes são construídos por pessoas, percebo que as pessoas também reconhecem esta característica em mim, quando me abordam com seus relatos. Aprendi muito a valorizar isto com minhas experiências em outras empresas como consultor de gestão estratégica e dando aulas, onde dependo essencialmente de pessoas, sua boa vontade e seu comprometimento para atingir meu objetivo como consultor e professor”. (Pedro – gerente administrativo)

Assim como André, Pedro compõe a terceira geração do antigo proprietário da organização em estudo. Iniciou sua experiência profissional em uma das empresas de sua família, executando as atividades de frentista e lavador de veículos. Em 1993 passou à área de fiscalização da Minas, onde monitorava os horários que a frota operava e o número de passageiros transportados em diferentes pontos de embarque das linhas dos ônibus. Posteriormente, conforme Pedro, apresentou importante contribuição para o desenvolvimento de melhorias organizacionais mediante o uso de ferramentas de gestão da qualidade, apresentadas no subcapítulo 3.2.1 desta pesquisa (“A empresa antes da mudança organizacional”).

Na entrevista realizada sobre sua história profissional e percepção sobre as mudanças implantadas pela nova direção da empresa, Pedro fala da “origem” da Minas como sendo “sempre a mesma”. Explica essa expressão com o relato:

“Nossa cultura é muito enraizada no familiar, aqui as pessoas são mais amigas, mais próximas, avançam mais na vida pessoal das pessoas. Trocamos muitos sentimentos e confidências. Gostamos das pessoas além do profissional. É comum escutarmos: ‘Fiz isso por tua causa’. Gostam da gente, se emocionam com a gente. É fácil dizer: ‘Tchê, tu tá me ferrando fazendo isso, fica chato pra mim se tu faz isso’. Motiva mais as pessoas a ajudarem do que quando usamos a empresa como motivo para elas mudarem seu comportamento. Teve uma época que eu dava aulas particulares para os filhos dos funcionários, não tinha reclamações destes funcionários, eles se sentiam mais importantes que os outros, eles se cobravam mais para ter o respeito da família dona da empresa. É muito importante fazer essas coisas para eles, eles ficam muito gratos por isso. O meu papel é abrir portas para eles, para deixar eles satisfeitos no trabalho, para que o passageiro seja bem tratado e conquistado para escolher andar nos ônibus da Minas. A gente trata todo mundo igual, não há diferenças”. (Pedro – gerente administrativo)

Ao ser questionado sobre as diferenças entre a antiga e a nova direção, Pedro assinala que o diálogo da antiga gestão propiciava mais autonomia, agilidade e flexibilidade para tomadas de decisões. Refere que via as pessoas serem ouvidas e, diante disso, apresentavam soluções, parecendo espontâneas na resolução dos problemas em equipe.

“Antes nossa cultura era da decisão descentralizada na qual tínhamos a autonomia de decidir e mudar os processos na hora, errando ou acertando, a fim de melhorar ou facilitar as coisas para aquele colaborador em seu trabalho. Os mais antigos, principalmente, ainda mantêm a velha cultura de confiar a nós, Pedro e André, seus relatos e pedidos à espera de uma solução imediata, não entendem muito bem ainda a nova cultura da gestão participativa realizada pela nova direção para a tomada de decisão, porque ela é muito demorada”. (Pedro – gerente administrativo)

Sobre a mudança organizacional, Pedro destaca o investimento financeiro da nova gestão e a importância da participação das pessoas no processo de mudança.

“Considerando todo o investimento feito na frota e principalmente os trabalhos dos consultores, claro que houve um grande retorno e um grande aprendizado, porém percebo que poderíamos ter tido um resultado ainda maior se houvesse a colaboração efetiva de um conjunto maior de pessoas. É neste ambiente onde estão a força de trabalho que deveria cumprir este plano, é na linha de frente que deveríamos dar uma atenção especial, pois toda a construção da mudança se consolida na base operacional, onde ao meu ver foi deixada de lado na construção destes processos de investimentos”. (Pedro – gerente administrativo)

Conforme Pedro, as propostas da nova diretoria trouxeram burocracia, centralização e novas técnicas à tomada de decisão. Para o entrevistado, essas qualidades podem ser vistas como positivas, por terem foco na recuperação financeira e no desenvolvimento da Minas; mas também negativas, devido à redução da participação dos motoristas e cobradores nas análises para a tomada das decisões, pois estes, na visão do gerente administrativo, possuem a experiência do cotidiano como elemento a ser considerado nas decisões, fator atribuído por Pedro como sendo importante para a efetividade do processo de mudança organizacional.

“Sem o total engajamento das pessoas, bateremos no teto na execução de alguns processos e não conseguiremos buscar números superiores aos que temos hoje, mesmo obtendo as melhores práticas. Nossa empresa é pequena, cada colaborador aqui faz a função de quatro ou cinco de outra empresa similar e competidora de mercado, temos que ser ágeis, criativos e confiantes de nossas ações. Estes fatores não conseguem ser desenvolvidos

se há na equipe o sentimento de insegurança, injustiça e medo no ar, provocado pelas mudanças que estão ocorrendo na empresa. Funcionários devem ter a percepção da corresponsabilidade sobre seus líderes, vê-los com orgulho, como pessoas merecedoras de seus cargos e que também se doam pela empresa assim como eles o fazem, precisam ser ouvidas e respeitadas. O líder deveria ser o exemplo". (Pedro – gerente administrativo)

Portanto, para Pedro, as mudanças promovidas pelos dirigentes colocam a técnica acima das experiências dos funcionários da área operacional, considerados a “linha de frente” do serviço público de transporte de pessoas ou o “cartão de visitas da empresa”. Os funcionários, conforme o gerente administrativo, estão “carentes de serem ouvidos”, esperam pela escuta do seu líder representante da empresa e por informações que orientem sobre o trabalho e em relação aos seus desempenhos. Pedro, diante disso, complementa:

“Falta às pessoas acreditarem nesta mudança. Não consigo acreditar em um resultado sustentável sem as pessoas. Hoje as pessoas mostram-se menos envolvidas e menos comprometidas com os processos, não querem se incomodar. Elas pensam o tempo todo no que irão ganhar com isso. As pessoas são tratadas sem ser diferentes. A empresa perde estas pessoas quando tem gerentes que dizem: ‘A política é assim agora, eu mando e pronto, faz o que to mandando e pronto’. São regras postas, toda a regra foi feita para ser quebrada. O processo tem que ser questionado pelos envolvidos. As pessoas tem que pensar, não podem sair executando sem questionar. A pessoa precisa se fazer importante, mostrar o seu poder. As pessoas estão perdidas, existe uma tensão em toda a decisão, não sabem até onde podem ir, tem medo de serem crucificados por algo que resolvam fazer diferente da regra. As diferenças é que vão somar para melhorar a empresa, é a diferença de cada um respeitada que vai ajudar para melhor. Porque vai se somar a experiência de quem tem mais de dez anos de empresa, conhece a comunidade, as dificuldades etc... junto com isso tem os recursos e a técnica que a nova diretoria esta trazendo”. (Pedro – gerente administrativo)

Além da importância da participação das pessoas na construção da mudança organizacional, Pedro destaca a falta de informações aos funcionários sobre o processo de mudança. Estas podem ser vistas como elementos das agências da nova direção e dos envolvidos nesse processo de transformação da Minas.

“A falta de informação dita ‘formal’ abre caminho à informação dita ‘informal’, ou ‘rádio peão’, como chamam. Costuma-se dizer que a falta de comunicação abre brecha a percepções de todo o tipo, ou seja, ‘se não me dizem como fazer, posso fazer como acho melhor’. Esta frase encaixa-se principalmente sobre os motoristas, cobradores e fiscalização onde sente-se mais a carência de explicações. Explicações do tipo regras, políticas da empresa, condução de veículo, atendimento a passageiro, obrigações e deveres, metas da empresa, objetivos da empresa perante seu mercado,

estratégias da empresa perante os colaboradores e o atendimento da sua demanda, entre outros”. (Pedro – gerente administrativo)

Pedro identifica como crítica a reação dos funcionários em relação à mudança organizacional na Minas.

“Na minha visão, a Minas passa hoje por uma crise operacional comportamental, a qual um sistema ‘informal’ está avisando dos problemas e reagindo contra imposições de padrões. Nós como gestores poderíamos tentar ouvi-los e puxá-los a nosso lado, envolvendo-os nos processos, porém parece que estamos fazendo o inverso. Na Rocha já existe um padrão, tabelas programadas, não existe competição, trabalham com mercado definido, em vias melhores com passageiros mais instruídos, enfim, com condições diferentes das que temos hoje aqui, se é assim, porque temos que economizar em motivar nosso pessoal ou dar-lhes condições de trabalho adequadas? Será que não estamos perdendo ainda mais? [...] Mobilizar a equipe a ser responsável junto conosco neste processo de mudanças e não passar a ideia de que a mudança ‘deve’ ser assim e pronto, nada deve ser imposto a partir do momento que não temos condição de dirigirmos e cobrar os passageiros dos nossos próprios veículos e ainda concertá-los a noite, como faziam nossos avós ou pais. Envolver o grupo é dividir a responsabilidade, as pessoas se comprometem naquilo em que são responsáveis, naquilo em que sentem-se parte fundamental. Dependemos de nossos colaboradores tanto ou mais quanto eles dependem de nós, pois eles ainda têm a opção de qual empresa trabalhar, nós não?” (Pedro – gerente administrativo)

André e Pedro contam suas histórias profissionais a partir das semelhanças de seus vínculos familiares na Minas, no tempo de empresa e na trajetória de ascensão que obtiveram nesse período, pois participaram e ajudaram a conduzir a antiga gestão da empresa por aproximadamente quinze anos.

As percepções deles sobre a mudança organizacional na gestão da Minas são diferentes, contrariando os elementos de autonomia e de dependência. André ressalta a importância da autonomia dos novos dirigentes para focar no principal, que é “a empresa enquanto sociedade comercial”, empoderando os recursos que viabilizam o negócio, assim o gerente operacional está a favor das cobranças e da profissionalização. Pedro assinala que a mudança efetiva na empresa depende de todos os envolvidos exercitarem sua autonomia e poder para construção desse processo, mediante o atendimento personalizado das demandas dos funcionários. Portanto, Pedro defende a ideia de que a nova diretoria depende do motorista e do cobrador para efetivar a mudança organizacional. No entanto, no relato dos novos dirigentes quem não se adaptar (quem não se submeter às mudanças) será substituído.

Nessas falas dos gerentes operacional e administrativo observamos com as lentes de Ortner (2006) as lutas de poder, forças opostas em relação à mudança. De um lado Pedro, representando a força da manutenção da antiga gestão que deliberava privilégios (desigualdades) aos funcionários, visando à produtividade a partir do atendimento aos seus interesses pessoais. E de outro lado André, representando a força das mudanças esperadas pela nova diretoria, se posicionado para atender à mudança “imposta” pela nova gestão, imposição denominada por Pedro devido à falta de participação dos funcionários na construção da mudança organizacional.

4.1.3 A entrada da gestora Ana no grupo de gerentes

A seguir apresentamos a forma como as demais gerências estão percebendo o momento de mudança na gestão da Minas, a partir do relato de observações realizadas na entrada formal de Ana no grupo dos gerentes e nas reuniões das gerências. Esses eventos foram observados em outubro de 2009 e estão descritos a seguir, tendo eles ocorrido quando os diretores não estavam presentes.

Ana era a nova responsável pelo setor de Recursos Humanos da Minas. Ingressou através da indicação da empresa Rocha para realizar as atividades de seleção e treinamento de pessoal. Possui idade inferior a trinta anos, é graduada em Psicologia há mais de cinco anos e conta com mais de três anos de experiência no segmento de transporte de passageiros.

Essa observação ocorreu na sala de treinamentos: era um espaço amplo, com aproximadamente vinte cadeiras universitárias estofadas e havia todos os recursos de multimídia. Na janela encontrava-se um plástico preto, que estava sendo utilizado como cortina.

Os dez gerentes foram chegando aos poucos, cumprimentavam-na com aperto de mão ou um “boa tarde”. Ana já conhecia o grupo, pois em outra ocasião havia mostrado aos gerentes o trabalho que realizava na Rocha, bem como os treinamentos com esse grupo.

Ana iniciou a reunião com a dinâmica de grupo “Temores e Esperanças”, com o propósito de conhecer as percepções dos dez gerentes sobre o momento atual da empresa, caracterizado por mudanças em implementação via nova diretoria. Os

gerentes foram orientados para formar pequenos grupos e chegar a um consenso sobre uma metáfora que representasse a Minas naquele momento. Depois disso apresentariam a ideia ao grande grupo.

O momento da instrução da dinâmica faz pensar nos estudos de Geertz (2005), que enfatiza a importância de se prestar atenção em quem está falando, de onde estes gerentes estavam falando.

Roberto, gerente da monitoria dos motoristas de ônibus, graduado em Gestão Estratégica do Transporte, tem mais de quarenta anos de idade, é funcionário da Minas há mais de dez anos, e apresentou o consenso de seu grupo, representado pela metáfora do governo. A partir de sua fala, a Minas estava passando a imagem de troca de governo público, e assim verbalizou:

“Geralmente, o primeiro ano é de reconhecimento, de inclusão de algum projeto que algum cara tinha na cabeça e de dizer como é que a gente tem que fazer agora. Para a gente conseguir desenvolver os processos, a gente busca o equilíbrio, e todo mundo pode mostrar aqui a sua capacitação, o seu profissionalismo, né? A sua produtividade, e, se me derem, de repente, as condições de investimento, eu consiga desenvolver um bom trabalho e dar resultado”. (Roberto – gerente da monitoria)

No que foi dito por esse gerente, as mudanças trazem sentido à palavra “reconhecimento”. Por um lado, conhecer o novo, valorizar suas características e seus pontos fortes; por outro, reconhecer que as mudanças de governo são, na sua essência, muito parecidas pelo processo de querer ser diferente, atendendo ao desejo de ser melhor em relação a alguns aspectos do governo passado. Ser reconhecido pelo novo governo pode significar o desejo de ser lembrado pelo passado construído e pela capacidade de continuar construindo a história da Minas.

Ainda sobre as falas de Roberto, interpretamos as consequências da falta de informações sobre o reconhecimento dos novos dirigentes em relação à antiga gestão. Essa falta de conhecimento pode estar simbolizada no menor investimento no modelo de gestão herdado, levando a incertezas e ao consequente desequilíbrio. Portanto, podemos pensar que algo não verbalizado foi “ser ou não reconhecido”, que nesse contexto de inseguranças pode modificar o rumo dos acontecimentos.

Pedro, gerente administrativo, apresentou a metáfora escolhida pelo seu grupo para representar as intenções de mudanças da nova direção, trazendo a imagem da renovação, representada pela ave fênix, dizendo:

“Ela não precisa realmente se engrandecer, ela precisa morrer para renascer, a morte foi o momento que empatamos no ano passado, momento de dúvidas, de apreensões maiores, e agora ela tá procurando se restabelecer, né? Então, todas essas coisas que vêm tomando esse ano, por mais que doam, que queimem, é uma coisa para se restabelecer, para pensar muito. Às vezes, a gente mistura um pouco de sentimentos. Entre boas e más notícias, a gente tá conseguindo cumprir, né?” (Pedro – gerente administrativo)

Através da fala de Pedro, podemos perceber a busca de ser legitimado, reforçando o sentimento de incertezas que predomina no grupo de gerentes, representado pela dúvida em ser reconhecido ou ter que mudar nesse movimento de desconstrução e reconstrução diante das propostas da nova diretoria. Esse movimento ajuda a pensar nas forças que lutam entre obter legitimação, pelos feitos na gestão anterior, e atender às necessidades de mudanças da nova gestão. Pode representar a reconstrução de diretrizes, vista também no processo de mudança de um governo político, pois nos novos governantes são depositadas esperanças. Pedro seguiu a apresentação do grupo perguntando: *“Nessa mistura de culturas, como será nossa situação? Será que vai ser englobada, de alguma forma, pelo público vindo da Rocha, mudando nossa metodologia?”*

A partir destas questões, pergunta-se: O que estava acontecendo ali? O ingresso de Ana na Minas foi causado pela saída de Kátia, visto que esta foi desligada da Minas por não ter absorvido a política de seleção e treinamento proposta pela nova diretoria. Então, esse “englobamento” dos funcionários da Minas por funcionários da Rocha, questionado por Pedro, já estava ocorrendo. É possível refletir sobre o imaginário de não ser reconhecido, se tornando real pelo “englobamento”, isto é, a concretagem da Rocha substituindo pessoas.

Barbara é responsável pelo atendimento ao cliente, pela comunicação interna e pelas ações de responsabilidade social da empresa. Graduada em Relações Públicas, tem menos de trinta anos de idade e possui mais de três anos de experiência na Minas. Foi a porta-voz do terceiro grupo que optou pela metáfora da música “Metamorfose”, de Raul Seixas. Ela disse:

“A gente tá passando por um momento de reforma, todo dia tem gente de lá (da Rocha) aqui. Apesar da mudança ser difícil, às vezes, a gente preza pela expectativa, é melhor do que ‘ter aquela velha opinião formada sobre tudo’. A gente tem que acompanhar essas mudanças, tem que aproveitar, a gente também tá crescendo, vai mudando também pra melhor, né? Acho que toda a crise interna, ela vem a refletir, igual aquela ‘de um limão se faz uma limonada’, né?” (Barbara – gerente do atendimento ao cliente)

Esse discurso poderia estar a serviço da manutenção de tudo como está, considerando-se que o ser humano, naturalmente, busca segurança, mantendo-se na sua zona de conforto. O hábito de fazer as coisas de determinado jeito poderia ser mantido para sustentá-lo, construído e reconhecido pelo grupo, e a mudança poderia tomar o sentido de imposição da ideologia impressa pelos novos dirigentes da organização, como foi expresso nas falas dos três grupos de gerentes acima.

Roberto finaliza as apresentações, dizendo: “*A mudança tem que ter, tinha que acontecer. Até porque tem a questão da ‘outra’ gestão com resultado negativo, né?*”

Nessa fala, novamente percebe-se a busca de uma explicação para o momento atual da empresa, por intermédio da representação do discurso dos novos dirigentes no grupo dos gerentes. Roberto expressa a proposta da nova gestão, a partir da fixação dos novos diretores no que tange ao objetivo organizacional de obtenção de resultados financeiros positivos. Através dessa proposta, observa-se a ideologia da mudança, na busca contínua dos novos dirigentes por produtividade, mediante cobranças e ampliação dos controles em todas as atividades.

Roberto utiliza a palavra “outra” para denominar a “antiga direção”, o que permite perceber, no discurso dos gerentes, a permanência das ações da antiga gestão, mantendo-a viva, ou seja, a antiga diretoria ainda divide com os novos dirigentes o espaço imaginário da gestão.

4.1.4 As observações realizadas nas reuniões dos gerentes

A seguir são apresentadas algumas observações realizadas nas reuniões de gerentes, que nos levaram a pensar sobre as percepções das mudanças na Minas. Estas ocorreram na sala de treinamento, e as classes universitárias estavam dispostas em círculo, cuja coordenação e registro das atas eram rotativos, ou seja, em cada reunião havia um coordenador e um responsável pela ata, sendo estes diferentes, para que todos tivessem a experiência de coordená-la e elaborá-la. Esse método pode significar um espaço de participação democrática dos gerentes.

Em uma dessas reuniões, o gerente administrativo, Pedro, explicou como eram feitas as reuniões dos gerentes na antiga gestão. Até junho de 2008, elas objetivavam analisar indicadores e troca de informações de processos. Essa

explicação de Pedro foi motivada pelo ingresso das novas integrantes do grupo de gerentes, Ana e Laura, responsáveis pela área de Recursos Humanos. Diante disso, Pedro falou:

“Saíam destas reuniões os planos de ação. Parou-se com as reuniões pelas demandas de relatórios para a venda da empresa. Quando a Rocha assumiu, foi necessário conciliar as ideias dos gerentes da Rocha com a Minas. Existiam reuniões entre gestão da frota e operação no ano passado, que não prosseguiram”. (Pedro – gerente administrativo)

Roberto, gerente da monitoria, complementou, dizendo que essas reuniões eram muito importantes:

“Como não temos estas reuniões hoje em dia, falo do caso da falha de comunicação grave que ocorreu recentemente, quando o pátio três foi utilizado e o operacional não foi avisado, não sabendo como orientar os fiscais e os motoristas naquele momento. A gente, retomando agora as reuniões, estas falhas podem ser minimizadas. A gente tem que ter conhecimento do que vai mudar em cada área, para acompanhar e ajudar para diminuir erros, achar um ponto de equilíbrio entre as áreas”. (Roberto – gerente da monitoria)

Paulo, responsável pela frota, também graduado em Administração de Empresas, trabalha na Rocha e na Minas desde 2008. Tem mais de quarenta anos, possui mais de vinte anos de experiência na gestão de frota e é um dos novos gerentes que está adaptado às novas diretrizes. Ele respondeu a Roberto que reconhece a falha na comunicação e comprometeu-se a conhecer melhor os procedimentos e a comunicar os envolvidos com as mudanças sobre qualquer alteração importante relativa à gestão da frota. Justificou a falha de comunicação na área de sua responsabilidade e complementou sua fala, dizendo:

“O corporativismo aqui é muito forte. Quando saio da Rocha e chego à Minas, tenho a sensação de que estou vindo para acabar com tudo. Eu quero ajudar, mas não tenho acesso às informações, sou bloqueado. Então, é natural que a gente acabe esquecendo de comunicar alguma coisa importante”. (Paulo – gerente de frota)

Percebeu-se que os presentes na reunião tossiram, mexeram-se na cadeira, além de haver um clima de contrastes e contradições em relação ao que foi exposto acima. Refletindo-se sobre as ações dos gerentes, verifica-se a diferença de objetivos entre gerentes novos e antigos, simbolizando uma competição entre eles.

Em outra reunião, entre Paulo e Pedro, constatou-se que Pedro, embora seja superior a Paulo na hierarquia, por ser herdeiro e sucessor da segunda geração da família originalmente proprietária, é considerado pela nova direção um profissional em formação, portanto mais inexperiente e mais jovem do que Paulo. Pedro realizava a cobrança de dezoito itens e disse estar aguardando o retorno de Paulo há mais de dois meses. Paulo justificava cada item, demonstrando propriedade em relação aos assuntos. Nesse diálogo, foi visível a competição pelo poder, a busca de centralização e legitimação dos dois gerentes. Assim, Pedro representava a antiga gestão, e Paulo, a nova.

A partir das descrições da entrada da gestora Ana no grupo de gerentes e das observações realizadas nas reuniões dos gerentes, podemos concluir que as percepções das gerências sobre as mudanças na Minas apresentam contradições entre executar as mudanças propostas e desejar o reconhecimento e a continuidade dos projetos da antiga gestão. De um lado apresentam verbalizações sobre a dependência na aceitação dos diretores em relação ao que foi construído na gestão anterior, esperando a continuidade dos processos antigos. Do outro lado apresentam a retórica de aceitação das mudanças, que não parece estar alinhada com as reações dos pesquisados como sinal de aceitação das novas diretrizes, devido às agências de resistências à mudança organizacional e lutas de poder entre gerentes divididos entre a nova e a antiga direção, manifestando agências de manipulação das informações, simbolizando através das lentes de Giddens (2000) condutas estratégicas dos atores.

4.2 AS FALAS DOS SUBORDINADOS SOBRE A MUDANÇA

Abaixo é apresentada a percepção dos subordinados das gerências sobre a mudança organizacional na Minas a partir das falas de um motorista, de um cobrador, de um mecânico, de uma auxiliar de escritório, de um analista financeiro e das caixas de sugestões dispostas nas salas de treinamento e de descanso. Os subordinados das gerências foram escolhidos a partir de sua disponibilidade de horários e convidados para participar de uma pesquisa sobre histórias profissionais na Minas. Dez pessoas foram abordadas em diferentes locais da empresa e

convidadas para a entrevista. Destas, 50% não aceitaram o convite, justificando estarem terminando sua jornada e não terem tempo disponível.

4.2.1 A fala de um motorista e o seu ambiente de trabalho

O motorista de ônibus José tem aproximadamente cinquenta anos, mais de vinte anos de profissão e trabalha na Minas há sete. Completou o Ensino Fundamental e ingressou no mercado de trabalho com menos de dezoito anos. Reside com a terceira companheira, bem próximo à empresa. É pai de cinco filhos.

José apresentava-se adequadamente uniformizado. Aguardava na sala dos reservas, para ser chamado a operar se algum colega faltasse. A pesquisadora sentou-se ao seu lado, apresentou-se como estudante e perguntou se poderiam conversar sobre sua história profissional, para uma pesquisa acadêmica que estava sendo realizada. José abriu um sorriso e disse: “*Claro que sim*”.

Outros dois colegas que estavam perto saíram rápido da sala, estavam rindo e abaixaram a cabeça, como se fossem para algum esconderijo, sugerindo evitar a entrevista.

José contou que trabalha na Minas desde 2003, mas havia trabalhado em outras duas empresas de ônibus, também por aproximadamente seis anos cada, sendo que, na Minas, trabalhou pela primeira vez por três anos, na década de 1990. Seu pai era motorista de ônibus, e ele desejou ser como o pai. José não concluiu o Ensino Fundamental, pois necessitou trabalhar antes de completar dezoito anos. Trabalhou em serviços gerais, cobrador e manobrista. Afirma gostar do que faz quando diz:

“Nunca perdi volta, nunca me atrasei, nunca faltei, dirijo tudo, até ‘minhocão’ [ônibus com dois eixos articulados, com capacidade de transportar o dobro de pessoas se comparado a um ônibus convencional], por isso ‘tô’ na reserva. Qualquer carro que falta motorista eu posso ‘pegá’ pra ‘puxá’ viagem. Aí não tenho horário, olha só, se um motorista falta agora, pego a tabela dele agora e só vou ‘largá’ daqui umas quatro horas. O que também é ruim aqui é esses buracos, aqui na vila quebra muito o carro, tem muita rua sem calçamento, é muita ‘poera’”. (José – motorista)

José afirmou que gostava mais de trabalhar na Minas antes da mudança da diretoria, já que atualmente é com frequência visitado por monitores em suas viagens que falam como ele deve dirigir para economizar mais combustível.

Conforme a coordenação da monitoria, o papel dos monitores é verificar e orientar os motoristas quanto à sua habilidade de dirigir os motores eletrônicos atuais. Estes exigem um tempo mais preciso para acionar o sistema de alimentação de combustível. Para a monitoria, esses motores economizam mais quando operados nos tempos recomendados ao giro do motor, ao câmbio das marchas, às curvas e às frenagens.

José se considera um motorista experiente que não precisa de um monitor para orientá-lo na operação. Sobre essa percepção, fala de seu imaginário:

“Vieram uns carros novos pra cá, não recebi um carro novo, só ando com carro velho. Agora, ‘tão’ pegando no meu pé, antes não tinha monitor viajando comigo, não ficava tanto na reserva. ‘Tão’ fazendo sacanagem pra mim. Achei uma discriminação. Têm umas coisas como estas que as pessoas irritam na gente. Chega, no fim da linha, e um monitor diz que tu não pode dirigir um carro desses é irritante. Dos ‘patrão’ daqui eu não tenho nada pra ‘falá’, já trabalhei pro diretor João em outra empresa. Ele é como a gente, boa gente, o que a gente precisa ele ajuda, quem estraga a ‘firma’ são esses caras da escala. O seu João conversa com a gente no trecho na garagem de dia e de noite, de repente ele aparece e pergunta como a gente ‘tá’”. (José – motorista)

José afirmou que há dois anos trabalhava mais contente, agora se sente cansado por conta dos horários ruins: possui intervalo intrajornada de quatro horas, por isso falou que ficava difícil trabalhar em outra empresa para aumentar a renda.

O motorista reside perto da Minas, divide a casa com a terceira companheira e duas enteadas. Ele e a companheira atual não têm filhos juntos. Afirmou que as duas últimas companheiras eram passageiras efetivas dos horários que executava as viagens. José é pai de três filhos com a primeira companheira e de dois com a segunda. Em consequência disso, falou de suas dificuldades financeiras:

“Tenho duas pensões para pagar, mais aluguel, a prestação do carro e as contas do dia a dia. Assim, fico devendo no banco, me sinto fraco, e esses caras aí me engatam na reserva. Antes aqui era melhor, eu tinha meu horário, meu carro, não ficava engatado. Antes aqui me davam filé, agora só me dão carne de pescoço”. (José – motorista)

Nos momentos informais dos funcionários operacionais, observa-se que estes ficam em pé, formando rodas de bate-papo. Estão, normalmente, falando alto, rindo de modo extravagante, parecem querer chamar a atenção, como se estivessem operando o veículo e representando um espetáculo. Os temas dessas conversas

são, muitas vezes, sobre situações constrangedoras que algum colega passou (um “mico” ou “micção”). Um exemplo disso foi uma visita que a pesquisadora fez a um terminal de linha. Nesse dia dirigiu-se a um bar próximo ao terminal para comprar uma água – fazia muito calor. Enquanto aguardava o atendimento do caixa escutou gargalhadas e a frase:

“Sabe o ‘Jacaré’, aquele do 9263? Tu vê né, semana passada soltou mais cedo, foi pra casa e deu de cara com um cara de cueca fritando ovo na cozinha dele, foi aquele enrosco [...] Que bola nas costas foi aquela ‘guampa’”. (Genaro – motorista)

Associa-se essa fala ao tempo longo diário, exigido pela organização (estrutura e organismo) para atender aos horários das viagens. Muitos saem de casa às quatro horas da manhã e retornam à tarde ou trabalham da tarde até a madrugada. José relatou sobre o longo tempo de seu intervalo. Ausentes de casa, os motoristas acreditam que tudo pode acontecer, até uma infidelidade envolvendo sua companheira, ou amante, e o próprio colega. Essas questões podemos ver através do conceito de Giddens (2000) representando a agência dos motoristas como causa e consequência da estrutura da Minas, influenciadas por elementos individuais e coletivos, comuns à classe rodoviária.

4.2.2 A fala de um cobrador

Henrique é cobrador de ônibus há dois anos. Ingressou na empresa há quatro anos, sendo que foi lavador de carros durante os dois primeiros. Reside com a esposa e dois filhos em uma casa construída em área verde, próxima à Minas. Disse não ter concluído o Ensino Médio pela necessidade de trabalhar.

A pesquisadora avistou-o na sala de estar do operacional, conversando com os colegas sobre futebol. Aguardou-os finalizarem a conversa e convidou Henrique para falar de sua história profissional. Havia encerrado o seu dia de trabalho, parecia disponível e disposto a ajudar. Estava de uniforme.

Disse ser muito grato à empresa, pois não tinha profissão, era entregador de jornal, sem carteira assinada. Henrique ressalta os treinamentos que recebeu, sendo estes de grande ajuda para as promoções de função e a carga horária. Afirma que o coleguismo e o clima de família da empresa também contribuíram para sua satisfação e vontade de crescer na empresa.

Semelhante à fala de Adriane, auxiliar de escritório apresentada na sequência, Henrique relatou na entrevista que não tinha conhecimento sobre quais eram os motivos da empresa para mudar a administração.

“Procuro fazer o meu trabalho, não tenho tempo para falar com os colegas, sei que muito do que se fala é fofoca, não ‘perdo’ tempo com isso. Quero tirar minha carteira D, hoje só tenho a C, quero ser motorista aqui ou em outra empresa que eu possa aprender essa profissão”. (Henrique – cobrador)

Relata as mudanças na Minas como boas e ruins na sua percepção, bem como na dos colegas, pois afirma que os comentários que escuta dos colegas é semelhante às suas percepções.

“Agora que a empresa tá mudando para melhor, porque tão controlando mais, vai sê melhor pra todo mundo que quer trabalhar certo, quem não quiser vai saí, por si ou pela empresa. Ou têm aqueles que vão, se inscrevem na CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), para ganhar estabilidade. Outro dia, ‘tava’ na fila do acerto de contas e ouvi dizer: ‘se me incomodarem muito, vou me inscrever na CIPA’”. (Henrique – cobrador)

Henrique falou de seu cansaço e descontentamento sobre as suas férias atrasadas há mais de seis meses, me questionou se poderia falar com seu gerente. Disse a ele que não era possível, pois estava fazendo um trabalho para o curso de pós-graduação e não tinha autorização para atender ao seu pedido. Questionei Henrique se havia falado com seu gerente. Ele disse que já havia feito o pedido e estava aguardando.

Nas falas do motorista e do cobrador é possível perceber o descontentamento referente às suas necessidades de férias e de escala não atendidas. Centrados em suas necessidades não atendidas, mostram-se impedidos de dialogar sobre quaisquer aspectos diferentes daqueles que não sejam os seus desejos. Esse funcionário não atendido, insatisfeito, passa sua percepção de que a mudança organizacional não é para melhorar seu trabalho.

4.2.3 A fala de um mecânico

Márcio trabalha como mecânico na Minas há dois anos e na Rocha há quatro. Divide seu dia das seis às quatorze horas em uma empresa e das dezesseis às vinte e duas horas em outra. Optou por essa carga horária para comprar um terreno e “realizar o sonho da casa própria”.

Conta com mais de dezesseis anos de experiência na manutenção de veículos. Iniciou como estagiário em uma concessionária de automóveis. Após dois anos exercendo a função de mecânico de automóveis, ingressou na mecânica pesada, ou seja, na manutenção de ônibus. Márcio considera mais fácil a mecânica pesada, e sua justificativa foi: “*O motor a diesel pode apenas apresentar até três problemas diferentes, e a mecânica leve é mais complicada de detalhes, tem muito mais peças que podem dar problema, até descobrir onde tá o problema demora mais*”.

Márcio disse que gosta de trabalhar na Minas por residir bem próximo à empresa, assim tem mais tempo para a esposa e uma filha de seis anos. Com essa proximidade, nos intervalos entre as intrajornadas pode ir para casa alimentar-se, ficar com a família e descansar.

Em fevereiro de 2010 mudaria para sua casa própria que comprou com o dinheiro recebido, trabalhando nessas duas empresas. Estampou um sorriso no rosto e disse:

“Nem acredito que mês que vem vou para minha casa, hoje moro em um terreno do meu pai que meus quatro irmãos fizeram casa lá. É uma bagunça, um aperto. Nossa casa nova é bem pertinho da faixa, bem perto da escola que minha filha vai ‘estudá’. ‘Vamo tê’ mais tempo junto, não vai ser só no fim de semana [...]. Assim que terminar o pagamento da minha ‘casa própria’ e ‘ficá’ com as contas em dia, fico só com a Minas, porque é mais perto da minha casa, o salário é maior aqui e quero descansar um pouco”. (Márcio – mecânico)

Márcio considera a Minas uma empresa “normal”. Afirmo não ter sentido muita diferença com a nova administração:

“Já ‘tava’ acostumado com o tratamento da Rocha, nunca tive problema nem aqui nem lá. A maior diferença é de que, quando cheguei aqui, os ônibus eram mais velhos, sujos e desorganizados. Hoje a empresa é mais organizada e limpa. A gente fazia serviço para outras empresas, tinha uns micro-ônibus de outras empresas deles, ‘mais’ agora o serviço é só dessa empresa. Fica melhor, não tem mais mistura”. (Márcio – mecânico)

Márcio diz ser morador do lugar há mais de quarenta anos e sempre escutou queixas dos passageiros de que os ônibus eram velhos, sujos e de que não cumpriam os horários. Falou de sua responsabilidade de fazer um bom serviço para os ônibus não falharem na operação. Disse sentir orgulho de sua família e de os amigos viajarem nos ônibus que ele cuidou e arrumou. Sobre a política de manutenção das empresas, falou: *“A grande diferença é que a Rocha trabalha muito com preventiva, tem a frota muito nova, e as peças são trocadas mais vezes, não ficam rodando até as últimas, como é aqui”*. (Márcio – mecânico)

Sobre os colegas, Márcio relatou que ouviu comentários de que estavam mais atarefados e incomodados por terem que fazer mais coisas em menos tempo, sem receber mais por isso. Considera seu “chefe” muito exigente. Diz ser cobrado de maneira “dura”, sente uma pressão na oficina para que tudo seja feito rápido e bem feito.

A fala de Márcio faz recordar a do motorista, José, sobre a tensão que sente vinda de seu gerente, impressa na fala dos diretores que buscam resultados para a recuperação financeira da empresa.

4.2.4 A fala de uma auxiliar de escritório

Adriane, jovem estudante do curso de Administração de Empresas, foi promovida na nova gestão para auxiliar administrativo; anteriormente era estagiária da Minas na mesma área em que atualmente trabalha. Disse apoiar as atividades dos processos de pagamento de salários e benefícios. Reside com os pais e sua casa localiza-se bem próximo à empresa.

Há quatro anos seu sonho era trabalhar na Minas, por esta ser a maior empresa da comunidade local. Referiu que em dois anos de empresa teve “dois chefes”. O primeiro chamava-se Ademar, e descreveu-o como “chefe centralizador”. Segundo Adriane:

“Ele não passava a informação completa. O trabalho era muito operacional, uma parte eu fazia, eu não entendia muito pra que era feito isso ou aquilo. Isso era assim, quando eu era estagiária do Ademar. Com a mudança dos diretores, ele quis sair, eu não tinha medo da nova administração, porque eu queria trabalhar e fazer certo. Eles iam ‘vé’ isso, se eles me demitiram, eu ia conseguir em outra empresa, porque aprendi muito aqui, já não ia ser meu primeiro emprego”. (Adriane – auxiliar administrativo)

Conforme Adriane, assim que a nova diretoria assumiu, Ademar solicitou à Minas para “sair da empresa”. Estava interessado na oportunidade surgida no mercado de negócios e tornou-se sócio de uma empresa de consultoria na Capital. Ele cursou Administração de Empresas e trabalhou quatro anos na Minas como responsável pela área de pagamento de salários e benefícios.

Adriane relatou que Laura foi contratada pela empresa Rocha para realizar as atividades de Ademar.

“Ela concluiu o Ensino Médio e é uma profissional com mais de trinta anos de experiência na área administrativa, tem muito conhecimento da área de administração de salários e benefícios. Ela me ensina muita coisa, a gente fecha direitinho”. (Adriane – auxiliar administrativo)

De acordo com Adriane, “sua chefe” foi selecionada pela Rocha pelas evidências de seu conhecimento técnico na atividade econômica de transportes de passageiros urbanos, superiores às comprovadas por Ademar.

A partir desse relato, desencadeou a reflexão da dinâmica de grupo “Temores e Esperanças”, relatada no subcapítulo 4.1.3 desta pesquisa (“A entrada da gestora Ana no grupo de gerentes”), que objetivava conhecer as percepções dos dez gerentes sobre o momento das mudanças na empresa. Laura representou o grupo que participou, dizendo:

“Nós também quisemos analisar a empresa como um ‘clip’, nós usamos a imaginação e, no primeiro momento, nós nos encontramos na expectativa, uma interrogação. Como será o caminho da nova administração? [...] O que está comprovando é que algo está acontecendo, como um fortalecimento das coisas próprias deste caminho [...]. Diante dessas, vimos um ônibus em uma estrada bonita, onde nós todos estaríamos dentro dele [...]. Tinha comida, uma luz forte e, ao fazer a curva, em uma determinada curva, vimos um letreiro que dizia: ‘nós podemos’. É até engraçada essa viagem, dá a sensação de dever cumprido nessa mistura de cultura. Pelo letreiro ‘nós podemos’ e pela viagem cumprida neste ano até agora”. (Laura – gerente de administração de pessoal)

Essa fala de esperanças, representada pela gerente Laura, é possível associar ao relato de Adriane, sua subordinada, que, na entrevista individual com a pesquisadora, expressou no rosto a satisfação de ter recebido Laura como sua nova “chefe”. Adriane relatou que aprendeu muito nesses seis meses de trabalho com Laura, por ser orientada para fazer as suas atividades, compreendendo a importância destas para os processos relativos à folha de pagamento dos

funcionários. Adriane refere-se ao fato de ser orientada para entender melhor as tarefas que realiza.

Atualmente a subordinada diz receber mais informações sobre as dificuldades financeiras da empresa e as necessidades de melhorar os controles. Sobre a gestão anterior, relata que não recebia informações sobre as dificuldades que a Minas passava, por conta do salário recebido sem qualquer atraso. Acreditava que os boatos de que a “empresa estava à venda” eram motivados pela doença grave de um dos diretores, que, conforme Adriane:

“Estava cansado de trabalhar e queria descansar. Estes assuntos não eram falados. Como toda a empresa grande, a gente não fica sabendo sobre o que está acontecendo com os donos, só os grandes que sabem alguma coisa da vida dos donos”. (Adriane – auxiliar de escritório)

Ao finalizar esses relatos das falas dos subordinados, observamos as interações e as diferenças entre as percepções dos pesquisados em relação à proposta de mudança organizacional da nova direção. Como exemplo, o elemento residir próximo à empresa é comum aos subordinados e eles valorizam a Minas por sua atuação na comunidade onde se localiza, por ser considerada a maior empresa da região. Podemos compreender que as pessoas não têm melhor opção para trabalhar do que esta, pois a conduta de conformidade e gratidão pela acolhida organizacional evidencia-se nas falas e histórias de carreiras profissionais no interior da Minas.

Além dessas questões, o relato da Adriane traz a dimensão de passar pela mudança real do gestor, um gestor escolhido pela nova diretoria. A expressão da percepção de Adriane focaliza-se em verbalizar sua admiração pela mudança, uma forma de se engajar na nova realidade da empresa, ser aceita e sentir-se mais segura nesse campo de novas cobranças.

4.2.5 A fala de um analista financeiro

Roque conta com aproximadamente trinta anos de idade, é casado com Renata, recepcionista de uma empresa fornecedora de serviços de manutenção de veículos; o casal reside próximo à empresa, com o filho de sete anos. Formou-se há onze anos no curso Técnico de Contabilidade e trabalha na Minas há doze anos.

Roque iniciou sua trajetória profissional como estagiário de contabilidade na empresa pesquisada, seu único emprego. Relatou sobre seu tempo na Minas dividindo-o em quatro épocas de gestão:

“Neste tempo tive primeiro um gerente centralizador, que não passava nada pra mim, fazia o serviço sem que eu soubesse muito o que estava fazendo, os diretores recebiam as informações direto dele, e ele não falava o que estava acontecendo ou ia acontecer, dava pra ver que tinha umas ‘bronquinhas’ entre eles. Depois de dois anos o gerente geral foi demitido e dois diretores, filhos do dono, eram os que me davam ordens, era mais tranquilo porque eu tinha mais experiência e mais informações para trabalhar melhor”. (Roque – analista financeiro)

Podemos observar na fala do entrevistado que sua autonomia foi ampliada pela mudança de gestão em uma época que a empresa havia trocado o gerente geral por diretores-proprietários. Portanto, Roque tinha a percepção sobre a antiga direção de estar mais próximo do poder decisório da empresa, percebia suas ações mais autônomas, estava mais próximo de quem detinha o poder.

“A confusão começou quando passaram a dar ordens também os filhos destes diretores, na época da antiga gestão, tinha muito desvio, muita empresa misturada, a gente se programava para pagar as contas do dia, vinha um e dizia para pagar outras contas, era um manda e desmanda todo o dia, recebia ordens de cinco diretores, parecia ‘pega ratão’. E no tempo de hoje com os novos diretores mudou muito, aumentou o trabalho, a cobrança também, para a empresa ficou melhor e eu aprendi a trabalhar com mais organização e só para uma empresa, não é mais aquela bagunça que levou a tanto juros nos bancos para pagar, agora depois de um ano as contas estão equilibradas, isso dá mais trabalho, mas mais segurança também, hoje está tudo mais transparente, a gente fica sabendo dos verdadeiros números da empresa”. (Roque – analista financeiro)

Nesse relato das mudanças ocorridas na gestão da Minas a partir de 2009 é possível observar contrastes entre a antiga e a nova direção. A mudança organizacional é percebida como fator de cobrança e de perda de autonomia. Assim, os pesquisados percebem a nova gestão exigindo mais trabalho e dedicação das pessoas.

Roque expressou sua chateação de ter seguido as orientações da mudança e não foi reconhecido, afirmou estar com mais trabalho e recebendo o mesmo salário. Relatou que muitas vezes necessita utilizar seu tempo de almoço para vencer os prazos de entrega de seus trabalhos. Justifica que é sua a iniciativa de ficar

trabalhando depois do horário, a empresa não solicita isso, mas os resultados que deve atingir exigem essa dedicação extra.

Nessa dimensão das falas dos cinco subordinados, transcritas acima, igualmente percebe-se a pressão e o cansaço dos agentes em relação às propostas da nova diretoria, como se a pressão por melhores resultados fosse um efeito cascata que repassa da diretoria aos gestores e chega com maior força aos subordinados, podendo ser assim mais uma forma de percepção da mudança organizacional na gestão da Minas.

4.3 AS CAIXAS DE SUGESTÕES E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Barbara é responsável pelo atendimento ao cliente externo e pela comunicação interna. Ela relatou que realiza desde 2004 a atividade de gestão das “Caixas de Sugestões”, implantadas devido ao problema identificado no planejamento estratégico anual: deficiência na comunicação interna. Por isso foi criado na antiga gestão o “Projeto Caixas de Sugestões”, para promover um canal de comunicação que oportunizasse a participação mais ativa dos colaboradores na empresa, visando proporcionar melhorias nos processos em geral, melhorias nas condições e no ambiente de trabalho. Para Barbara, também era expectativa da antiga direção que o “Projeto Caixas de Sugestões” aproximasse os colaboradores da Minas e propiciasse à empresa um melhor entendimento sobre os funcionários e suas principais necessidades.

Conforme essa funcionária, foi definido pela antiga direção, em 2004, que a cada trimestre seria divulgado um informativo que conteria uma síntese das principais sugestões dos colaboradores, bem como soluções encontradas, com o objetivo de motivar e incentivar os mesmos a continuar participando das caixas de sugestões.

De acordo com Barbara, após a implementação das caixas foi pensada na possibilidade de gratificar o colaborador que trouxesse uma sugestão válida para melhoria ou economia aos processos da Minas. Foi sugerido pelos gestores, em 2004, que a recompensa ao colaborador, autor da sugestão, poderia ser de forma monetária, um dia de folga ou algum outro benefício especial, além da publicação no jornal interno da foto desse autor e o respectivo resultado da implantação.

As caixas de sugestões encontram-se na sala de treinamento e no local de espera dos funcionários reservas (que aguardam para operar uma tabela de horários surgida a partir da falta ao trabalho de algum colega motorista ou cobrador escalado previamente para essa tabela horária). Barbara realiza, desde 2004, a abertura semanal das caixas e encaminha através de relatórios às áreas pertinentes as manifestações, frequentemente anônimas. As demandas, reclamações, sugestões e/ou elogios com identificação do autor são respondidas e divulgadas no mural incluindo as ações, prazos e responsáveis para que sejam acompanhadas as melhorias que a Minas está realizando a partir das demandas dos funcionários depositadas nas caixas de sugestões. A nova direção mantém e acompanha esse processo através dos relatórios mensais emitidos pelo setor da comunicação.

As quarenta e nove manifestações descritas a seguir correspondem a uma amostra dos dados encontrados nas caixas de sugestões entre os meses de julho a dezembro de 2010. Lembramos que no início desse período a nova direção estava completando em torno de dezoito meses de atuação. Consideramos que os dados a seguir são alguns dos elementos da percepção dos funcionários sobre como está ou não ocorrendo a mudança organizacional.

Abaixo listamos as quarenta e nove manifestações colocadas nas caixas de sugestões pelos funcionários das áreas: Financeira, Operacional e Manutenção, sendo dezoito anônimas (38%), doze de fiscais (25%), dez de motoristas (21%), uma de mecânico (2%), uma de lavador e uma de largador. Elas estão classificadas nesta pesquisa como: cinco elogios (10%), vinte e oito reclamações (56%) e dezessete sugestões (34%).

Escrevemos no capítulo 3 que essas áreas foram modificadas pela nova direção para atenderem aos requisitos de produtividade, priorizando a redução de custos, além de estabelecerem projetos de reestruturação da oferta de viagens, de renovação da frota e de profissionalização da Minas. Essas ações são elementos da mudança organizacional planejada e esperada pela nova direção, e em análise nesta pesquisa.

4.3.1 Os elogios às áreas operacionais e manutenção

Os três elogios à área operacional foram:

“Trabalho na Minas faz pouco tempo, mas nesse pouco tempo gostei muito dos meus colegas e do ambiente, é um lugar muito agradável de se trabalhar até pela história da empresa”. (Anônimo)

“Queria agradecer o Mário que encontrou o relógio de uma passageira, minha mulher, e devolveu, valeu Mário”. (João Pedro - motorista)

“Parabéns a Minas pelos novos ônibus da empresa e os colegas educados que estão trabalhando neles, este elogio foi do passageiro Gustavo da Silva que andou ontem no meu ônibus”. (Pedro Ricardo – cobrador)

Os dois elogios à área de manutenção foram:

“Parabenizo todos os colaboradores da Minas que estão diariamente conosco, aqui temos o espírito de irmandade, todos se ajudam, que a Minas continue assim”. (Bernardo – mecânico)

“Parabéns a empresa pelo ônibus novos que não dão trabalho para a manutenção e são muito fácil de limpar”. (Vitor - lavador)

4.3.2 As reclamações nas áreas financeiras, operacional e manutenção

As vinte e oito reclamações abaixo foram selecionadas por apresentarem uma referência sobre o momento atual da Minas, que apresenta descrédito sobre as mudanças, evidenciando a falta de credibilidade na mudança organizacional percebida nas atitudes das pessoas. Observa-se nas falas dos pesquisados uma tendência à manutenção das ações relativas à antiga gestão e sinais de descontentamento e desmotivação em relação às mudanças caracterizadas por mais controle e menos autonomia dos subordinados das gerências nos processos organizacionais.

“O estacionamento não oferece segurança, já que não possui um portão em condições de ser fechado com eficiência e segurança, tacógrafos é roubados e outras coisas, a gente que trabalha trazendo dinheiro não vê melhorias na segurança, o encarregado do financeiro não cuida disso e a empresa não faz nada”. (Anônimo)

Nessa única reclamação destinada à área financeira observamos a semelhança da descrição das primeiras impressões obtidas pela pesquisa de campo realizada no cenário interno da Minas. Os cuidados dos novos dirigentes com a infraestrutura da Minas não apresentam diferenças significativas daquelas observadas no início do ano de 2009, data aproximada do ingresso dos novos dirigentes na organização. Quase dois anos mais tarde esse cenário descrito no Capítulo 3 não apresentou transformações significativas, talvez por não ser prioridade estratégica para os novos dirigentes.

As dezoito reclamações abaixo foram relativas à área operacional, e correspondem a cerca de 64% das reclamações registradas aqui, percentual este que aproxima-se do valor da proporção do quadro funcional operacional, equivalente a 70%, em relação às demais áreas da Minas. As próximas três reclamações referem-se diretamente à percepção dos funcionários sobre a mudança que esperam da empresa, que seria a maior atenção da diretoria em suas demandas, pois, na falta desta, os manifestantes registram as reações de descomprometimento dos funcionários com a nova direção.

“Há muito tempo é assim: setores fora da sede da empresa, como pontos de contagem e estacionamento, não recebem a devida atenção no que diz respeito à infraestrutura e higienização”. (Ribeiro - fiscal)

“Motoristas da Minas que tem outra jornada em outras empresas, normalmente querem os primeiros horários e já vêm cansados e perdem a hora com frequência. Eles não podem ficar na reserva nos finais de semana porque se negam a sair nas tabelas de carga horária grande, por que isso não muda?” (João Marcos - motorista)

“Colaboradores que trabalham em duas empresas não se comprometem de verdade com a Minas, por acreditarem que aqui as coisas nunca vão mudar para melhor”. (Anônimo)

Nas nove reclamações abaixo a percepção dos funcionários sobre a mudança organizacional é de que ela não ocorreu, pois a reação que os funcionários observam nos colegas é a não adesão aos novos procedimentos definidos pela direção, por conta de atitudes contrárias aos princípios da produtividade e da qualidade nos serviços da Minas.

“Ainda existem motoristas que não mudaram, não estão recolhendo o veículo no recuo em frente à garagem e cobradores que não estão aguardando no veículo a chegada do largador para a conferência de roleta, 6.check-list, leteiro, validador e avarias, causando transtorno no acerto de contas quando a roleta da tabela não fecha com a anotação do largador”. (Bruno - fiscal)

“Muitos ainda resistem às mudanças. Cobrador ainda se apresentando sem o crachá. Ausências não justificadas. Insubordinação. Muitos atrasos das tripulações, falam nomes feios em público, fazem frequentes rasuras nas tabelas”. (Anônimo)

“Com medo de ser demitidos, motoristas preferem pôr atestados aqui na Minas e trabalharem em outras empresas, agora faltam aqui para não faltar em outro lugar”. (Anônimo)

“Estamos trabalhando nos últimos meses com muitas faltas e atrasos de colaboradores, ocasionando atrasos de horários de manhã. Gerando muitas reclamações de passageiros. Isto acontece quase sempre com os mesmos colaboradores, sem justificativa e sem aviso com antecedência”. (Rudinei - largador)

“Pessoas que não bagunçavam agora estão bagunçando”. (Anônimo)

“Hoje deu tudo certo, os largadores seguram tudo aqui embaixo, isso faz sombra aos problemas que realmente passamos, se eu pudesse, quem falta final de semana não pegava hoje, mas não tem como fazer isso”. (Silva - fiscal)

“Muitas vezes as duplas puxam linhas com os leteiros errados, com o validador com defeito e fazendo itinerários diferentes dos programados, muitos motoristas não conferem o veículo na saída da garagem, saindo com o veículo sem verificar óleo, água, pneus e avarias”. (Maciel - fiscal)

“A apresentação do funcionário em geral é de baixa qualidade ‘barba, cabelo e uniforme’, estão desmotivados com a empresa. Há descomprometimento dos colaboradores em relação às normas da empresa”. (Anônimo)

“Uns criticam severamente a empresa, suas políticas, responsáveis pelos setores, fazem isso publicamente com uso de palavrões e total falta de ética e respeito”. (Moraes - fiscal)

Nas cinco reclamações abaixo a percepção dos funcionários sobre a mudança organizacional é de que ela não tem ouvidos, pois a queixa está na falta de consideração às experiências dos funcionários antes da nova direção.

“Entende-se que toda a experiência adquirida aqui, não é reconhecida pela diretoria nova. Não levam em conta que somos daqui, nascemos aqui, conhecemos nossa região como ninguém e precisam contratar pessoas para ganharem dinheiro sobre nossas costas para lhes dizer as mesmas coisas que diríamos se nos perguntassem”. (Anônimo)

“Sou grato por tudo que esta empresa me deu, se tenho casa e carro foi da Minas que tirei, se quiserem me mandar embora o que posso fazer...? Respeito quem me acolheu, mas é difícil ficar calado às vezes”. (Anônimo)

“Parece que não podemos ter problemas, temos que estar sempre dispostos, senão, estamos de má vontade ou indo contra os objetivos da diretoria”. (Anônimo)

“Se a pessoa tenta justificar uma ideia, colocar seu ponto de vista, é entendido como má vontade, entendido como remando contra a diretoria, fica tachado, mal olhado, difícil contribuir, parece que só querem que o cara aceite tudo calado”. (Anônimo)

“A empresa na atualidade aos meus olhos parece estar à deriva, sem comando onde ninguém quer assumir responsabilidade, os setores estão na escuridão, não há calor e sim frio como galerias de penitenciárias onde as pessoas estão presas ao destino, dependendo do tempo, só que são seres humanos pessoas simples, trabalhadores que como eu não têm ideia do que está acontecendo ou poderá acontecer”. (Anônimo)

As nove reclamações abaixo foram relativas à área de manutenção da frota, e correspondem a 32% das reclamações registradas aqui. Os motoristas, cobradores e fiscais são os principais clientes internos da manutenção da frota. Suas demandas registram necessidades de melhorias nos veículos, e suas queixas são mais evidentes em relação à demora e à falta de qualidade no atendimento da área de manutenção.

“E a higiene dos veículos está semanalmente comprometida. Ainda hoje ocorrem casos de ônibus que entram na oficina com defeitos relevantes (freio) e saem da mesma forma como entraram”. (Perez - fiscal)

“Além de não darem um ‘paninho’ pra gente limpar os vidros, ainda nos proibiram de usar os nossos, nem quem quer agora consegue ter seu carro limpo, para limpar bancos que vêm sujos ou molhados ou com graxa da oficina. Muitos veículos estão saindo pela manhã da garagem com bancos molhados e corredores muito sujos”. (Anônimo)

As cinco reclamações abaixo referentes à área de manutenção da frota retomam a percepção dos funcionários de que a mudança organizacional não tem ouvidos para suas queixas, pois a reação do gerente parece representar a falta de

comprometimento com a qualidade no atendimento ao cliente interno, percebida e expressa pelos funcionários como falta de atenção.

“Ontem fui reclamar do meu carro pro seu Paulo, gerente da frota, e ele me disse que eu é que não sabia dirigir, daí eu respondi, até acho que fui meio grosso mesmo como ele, disse que ele é quem sabia, se quisesse arrumar que arrumasse então, senão problema dele”. (Maciel – motorista)

“Os veículos 06, 11, 20 e 88, todos com traseira muito baixa, já foi pedido diversas vezes o ajuste ao gerente da frota e nada foi feito, carro 39, a roleta não trava, carro 19 todos reclamam que não dá pra trabalhar devido ao motor estar sem força, carro 50 é muito fraco, sem força”. (Silva – motorista)

“Fui reclamar com o monitor que o veículo 17 estava abanando, e o mesmo me respondeu que eu que fiz o carro abanar, e que eu não servia pra ser motorista nem do caminhão da feira, na frente de todos os outros motoristas. Meu carro é uma imundície já na pegada, o que aconteceu com a limpeza dos veículos?” (Luis – motorista)

“Ontem o meu gerente me disse: – ‘ se não está feliz, peça as contas’. O seu João é o único diretor que vem aqui conversar com a gente, vez em quando, mas tem que dizer, que tudo ‘tá’ bem, né? Senão já viu, depois o meu gerente vem dizendo, “o que tu anda falando pros homens?” (Anônimo).

“Ninguém vem aqui nos ver e saber se precisamos de algo, o Sr. Teodoro chefe da noite, traz seu notebook e seu chimarrão e passa as noites na salinha, nem aparece”. (Anônimo)

As duas reclamações abaixo foram relativas ao setor administrativo da manutenção da frota. Os funcionários da própria manutenção apresentando a percepção de contrariedade às medidas de controle da nova direção.

“Difícil conviver com tantas formalidades, não dá nem pra fazer uma reuniãozinha com o pessoal, sem ter que fazer mil burocracias, eles não gostam disso, somos acostumados a falar as coisas sem rodeios, de igual pra igual, de homem pra homem”. (Anônimo)

“Hoje as decisões estão lentas, demoradas. Qualquer decisão demora semanas para vir a resposta, líderes totalmente sem autonomia. Até pra tirar Xerox tem que esperar a reunião de Diretoria, assim fica muito difícil de trabalhar”. (Anônimo)

A nova diretoria, ao ser questionada sobre as insatisfações manifestadas através das reclamações, refere que a antiga gestão permitia mais espaços para que os funcionários atendessem às suas demandas pessoais. Segundo a diretoria, a nova gestão está destinada a atender às demandas da empresa para garantir a sobrevivência desta. Se as percepções estão diferentes desse objetivo principal, elas podem estar distorcidas por conta da necessidade do funcionário de “sair da zona de conforto” provocada pela mudança ou as ações da nova diretoria ainda não foram eficazes para que a mudança realmente aconteça.

4.3.3 As sugestões nas áreas financeira, operacional e manutenção

As dezessete sugestões pesquisadas estão apresentadas abaixo por área: duas à área financeira (11%), doze relativas à área operacional (70%) e três referentes à área de manutenção da frota (17%).

“Por que a empresa não agenda para o cobrador poder trocar dinheiro por moeda de 25 centavos? Faz falta pra gente”. (Mateus - cobrador)

“Sugiro colocar um ventilador maior na sala da arrecadação, pois ‘tá’ chegando o verão e vamos precisar”. (Alceu - cobrador)

As doze sugestões pesquisadas relativas à área operacional estão apresentadas abaixo.

“Sugiro que coloquem avisos nas portas dos ônibus para o cliente não se encostar, é perigoso quando ela se abre”. (Jonas – motorista)

“Sugiro patrolar as ruas das nossas linhas que não são calçadas”. (Rui – motorista)

“Hoje todos os dias é necessário ligar para a empresa, poderíamos tentar manter uma escala semanal, até para o colaborador poder programar-se. As escalas praticamente flutuam todos os dias, pois temos vida, compromissos e família”. (Vinicius – motorista)

“A escala não melhorou, os motoristas e cobradores reservas escalados, geralmente não podem fazer toda a tabela em que saem, porque a carga horária deles é menor ou trabalham em outra empresa, poderiam ser escalados colaboradores sem compromisso e com carga horária de no mínimo 6 horas, assim a operação não seria tão prejudicada”. (Marcelo – fiscal)

“A implantação do uniforme completo, faria com que o funcionário resgatasse aos poucos a identificação com a empresa”. (Aparício – cobrador)

“Uma seleção mais rigorosa seria fator importante para avaliar quem realmente está identificado com a empresa”. (Bruno – fiscal)

“O telefone fixo após as 8 horas teria que ser atendido pelo SAC, para ser dadas informações de horários e serem atendidas as reclamações também, porque o telefone fica tocando e tocando, já que o largador agora fica conferindo roleta, letreiro, validadores e avarias em veículos que estão saindo ou chegando na garagem”. (Bruno – fiscal)

“Muitas não conformidades poderiam ser evitadas se tivéssemos maior controle e contato com os colaboradores diretamente, advertindo os colaboradores no ato evitando novas ocorrências” (Maciel – fiscal)

“Para que haja agilidade nos assuntos de disciplina, sugiro que voltemos às reuniões com os colaboradores, para que se possa ouvi-los”. (Bruno – fiscal)

“Deveriam dar chance para quem está aqui, o pessoal hoje, treina e já quer sair por falta de oportunidade aqui na empresa, tem que vir um motorista pra treinar o pessoal daqui, acabam ficando aqui aqueles que não têm opção, quem já ‘tá’ queimado nas outras empresas, por isso tem tanto motorista ruim aqui”. (Anônimo)

“Dar mais oportunidades para o pessoal que já trabalha na empresa, pois o bom funcionário não é valorizado, sendo que a empresa coloca gente de fora e não divulga as vagas, por exemplo, para cobrador. Deveria existir recrutamento interno das vagas existentes na empresa para que funcionários que não estão satisfeitos com seu setor possam mudar”. (Régis – cobrador)

As três sugestões pesquisadas referentes à área de manutenção da frota estão apresentadas abaixo.

“Os primeiros veículos a saírem pela manhã ficam espalhados pelos pátios 1, 2 e 3, e poderiam ficar juntos os 10 primeiros a sair, no pátio 2, porque geralmente quando ficam no pátio 1 ou 3 eles ficam trancados por outros veículos. O pátio 2 é usado pelos colaboradores deixarem seus veículos particulares, mas não estão obedecendo à ordem de colocar um ao lado do outro, espalhando os veículos, dificultando a manobra e o estacionamento dos ônibus após às 8 horas quando eles recolhem”. (Silva – motorista)

“Melhor seria criar o acompanhamento da monitoria na largada de manhã para fiscalizar os motoristas na revisão dos itens como pneus, sinalização, óleo, água e limpeza, hoje poucos cumprem esta determinação que reflete em socorros no trecho. Muitos motoristas já chegam ‘queimados’ e não realizam todo o procedimento de verificação dos veículos, mesmo sendo

remunerados para isto, ocasionando casos de socorro ou problemas no fluxo”. (Perez – fiscal)

“Sugiro colocar nos ônibus espelho retrovisor olho de gato para ajudar na visibilidade e prevenção dos acidentes de trânsito”. (Clóvis – motorista)

A nova diretoria refere que todas as sugestões e reclamações possíveis de ações corretivas e/ou preventivas estão listadas em um relatório sob a responsabilidade de um gerente que presta contas mensais à diretoria, e que mais de 30% estão concluídas para serem divulgadas como retornos aos manifestantes. Os diretores consideram lento o processo de implantação das melhorias, pois cada ação muitas vezes requer diagnóstico detalhado das respectivas execuções por etapas. Mais lento ainda, conforme os diretores, é o processo de efetivação da mudança organizacional, pois eles afirmam que cada funcionário terá o seu tempo para aceitar e contribuir com a mudança.

“Todos terão a chance de mostrar o seu trabalho para melhorar os resultados da empresa, não somos desta aldeia, por isso eles têm a preferência nas ações, na melhoria, mas aquele que não quer entender nossa língua... teremos que trocar por outro que queira entender”. (João – diretor)

Os pesquisados contam a história da mudança organizacional na gestão da Minas através de mais de vinte manifestações sobre perdas de autonomia e ofertas de oportunidades de trabalhar em uma “nova Minas” que corresponda melhor às suas expectativas profissionais e pessoais. Há relatos que manifestam o desejo de mudança ainda na antiga gestão. Percebemos que esses desejos de mudança dos funcionários são diferentes das expectativas da nova direção.

A perda da autonomia é observada como um dos elementos das percepções dos pesquisados sobre o processo de mudança organizacional no interior da Minas. As falas das caixas de sugestões mostram-se muitas vezes como um “desabafo” de uma mudança que não ocorre da maneira como os pesquisados esperam. A expressão “à deriva”, utilizada por um dos manifestantes, simboliza as manifestações desencontradas das expectativas dos funcionários e das diretrizes da diretoria, estas descritas a partir do resgate da produtividade da empresa através da mudança organizacional esperada pelos novos dirigentes.

5 SÍNTESE ANALÍTICA

A partir da análise sobre a mudança organizacional, abalizada racionalmente pelos teóricos da Administração de Empresas e administradores empíricos, vimos nestes autores e atores a construção de teorias e práticas voltadas para o desenvolvimento organizacional. Ampliamos este olhar às mudanças nas empresas com as contribuições da Sociologia e da Antropologia, assim foi possível redefinir os atores como agentes da mudança social e o campo como uma “microssociedade orgânica”.

Diante deste cenário interpretamos as percepções e agências dos pesquisados, mediante as análises das suas manifestações no campo, referentes ao processo de transformação no interior da empresa Minas. Verificamos que este processo foi percebido, pelos pesquisados, de diferentes maneiras, relativas ao lugar dos agentes na estrutura e seus interesses; às contribuições das agências dos observados e aos constrangimentos da estrutura.

Consideramos como fonte de pesquisa todo material encontrado sobre mudanças na empresa através de: documentos internos, observações participantes nas reuniões dos gerentes e nas conversas informais; entrevistas e manifestações registradas pelos subordinados dos gerentes nas caixas de sugestões. Portanto, construímos este estudo através das manifestações de, aproximadamente, sessenta pesquisados.

Neste capítulo, apresentamos a síntese analítica de algumas manifestações dos pesquisados relativas às mudanças na Minas através de dez quadros, dispostos em quatro colunas. A primeira refere-se à síntese de quem é e onde se localiza o pesquisado neste estudo; na segunda coluna está transcrita a sua manifestação; a terceira coluna refere-se à interpretação que realizamos a partir de sua manifestação e na quarta coluna descrevemos nossa identificação da agência do pesquisado a partir de suas falas e ações. A seguir, apresentamos os dez quadros da síntese analítica.

Quadro 1 - Síntese analítica das manifestações da Diretoria

Pesquisado	Manifestações	Percepções	Agências
<p>Diretor João Ensino Médio , tem + de 50 anos, sendo + de 30 de experiência neste setor, iniciou em funções oper. e após diretivas. É “parceiro” dos outros 2 dir. em atividades comerciais há mais de 20 anos. Faz parte da segunda geração de uma família empreendedora.</p>	<p>“Esta aldeia tem que ser conhecida aos poucos”</p> <p>“É um desafio neste emaranhado de gatos”</p> <p>“Talvez algumas ações tivessem que ser mais fortes para mudar mais rápido”</p>	<p>Complexidade do processo de mudança</p> <p>Desconfiança dos interesses das pessoas em relação as mudanças</p> <p>Lentidão no processo de mudança</p>	<p>Mudança gradual, “enquadramento” (com recursos da Estrutura)</p> <p>Controles ampliados (com recursos da Estrutura)</p> <p>Demissões, substituição de pessoas em cargos estratégicos</p>

Fonte: Autora da pesquisa, 2011.

Quadro 2 - Síntese analítica das manifestações da Gerência

Pesquisado	Manifestações	Percepções	Agências
<p>Gerente Oper. André Graduado em Ciências Jurídicas, formou-se no Exército, iniciou sua trajetória profissional há 19 anos, como fiscal. Tem 30 anos de idade e mais de quinze de Minas, compõem a terceira geração do antigo proprietário .</p>	<p>“A nova diretoria busca o trabalho profissional”</p>	<p>Seguir o discurso dos novos diretores é a melhor opção.</p>	<p>Atender as determinações da diretoria, plano de garantia p/ seguir na Minas (cumprir normas da Estrutura)</p>

Fonte: Autora da pesquisa, 2011.

Quadro 3 - Síntese analítica das manifestações da Gerência

Pesquisado	Manifestações	Percepções	Agências
<p>Gerente Adm. Pedro Graduado em Adm. de Empresas, especialista em Planejamento Estratégico. Prof. de cursos de pós-graduação. Tem + de 30 anos de idade, + de 15 de Minas, compõem a terceira geração do antigo proprietário .</p>	<p>“Antes nossa cultura era da decisão descentralizada”</p>	<p>Perda de autonomia, burocracia ampliada, mais registros para permissões</p>	<p>Busca de aliados para a retomada de projetos da antiga gestão</p>

Fonte: Autora da pesquisa, 2011.

Quadro 4 - Síntese analítica das manifestações da Gerência

Pesquisado	Manifestações	Percepções	Agências
<p>Gerente da Monitoria Roberto</p> <p>Graduado em Gestão Estratégica do Transporte, tem mais de 40 anos de idade, trabalha na Minas há mais de dez anos.</p>	<p>“A gente tem que ter conhecimento do que vai mudar”</p>	<p><i>Falta de comunicação e reconhecimento no decorrer do processo de mudança</i></p>	<p>Bloqueio de informações para execução das ações definidas pelos novos diretores</p>

Fonte: Autora da pesquisa, 2011.

Quadro 5 - Síntese analítica das manifestações dos Subordinados dos Gerentes

Pesquisados	Manifestações	Percepções	Agências
<p>Subordinados dos gerentes</p> <p>Ensino Fundamental ou médio. Mais de 80% são homens. Acima de 60% têm mais de 5 anos de empresa. Mais de 90% são residentes nas comunidades próximas à Minas.</p>	<p>Ocorrências funcionais graves (reclamações de clientes, acidentes de trânsito, quebra do veículo...) eram frequentemente tratadas nas reuniões dos gerentes.</p>	<p>Não atendimento às demandas dos subordinados dos gerentes, relativas as necessidades de melhorias nas escalas de trabalho e na manutenção dos veículos</p>	<p>Resistências dos subordinados dos gerentes aos controles, às mudanças, aos procedimentos... (regras da estrutura)</p>

Fonte: Autora da pesquisa, 2011.

Quadro 6 – Síntese analítica das manifestações dos Subordinados dos Gerentes

Pesquisados	Manifestações	Percepções	Agências
<p>Motorista José Concluiu o ensino fund., começou a trabalhar c/ menos de 18 anos. Tem cerca de 50 anos, mais de 20 de profissão e trabalha na Minas há sete. Reside próximo à empresa.</p>	<p>“Tão pegando no meu pé... Tão fazendo sacanagem pra mim”.</p>	<p>Falta de confiança e de reconhecimento, está mais atarefado devido às mudanças.</p>	<p>Queixas relativas as mudanças voltam-se para os gerentes, proteção à diretoria, jogos de poder através da estrutura hierárquica.</p>

Fonte: Autora da pesquisa, 2011.

Quadro 7 - Síntese analítica das manifestações dos Subordinados dos Gerentes

Pesquisados	Manifestações	Percepções	Agências
<p>Aux. Escritório Adriane É estudante do curso de Administração de Empresas, foi promovida na nova gestão para Aux. Escr., ex-estagiária nas atividades de pagto. de salários e benefícios. Reside c/os pais perto da Minas.</p>	<p>“Sonho de trabalhar na Minas”</p>	<p>Empresa mais importante da comunidade local</p>	<p>Atender as demandas das mudanças, p/ obter reconhecimento (atender aos procedimentos da estrutura)</p>

Fonte: Autora da pesquisa, 2011.

Quadro 8 - Síntese analítica das manifestações dos Subordinados dos Gerentes

Pesquisados	Manifestações	Percepções	Agências
<p>Analista finan. Roque Formou-se há 11 anos em Téc. Contábil e trabalha na Minas há 12anos, ex-estagiário de contab. na Minas, seu único emprego. Tem cerca de 30 anos e reside próximo à empresa.</p>	<p>“Com os novos diretores ... aumentou o trabalho e as cobranças... mais organização”</p>	<p>Recebeu mais trabalho para obter mais segurança e transparência nos processos de trabalho.</p>	<p>Queixas de mais dedicação sem o devido reconhecimento, resultados p/ a Minas, e os p/ os funcionários?</p>

Fonte: Autora da pesquisa, 2011.

Quadro 9 - Síntese analítica das manifestações recebidas das Caixas de Sugestões

Pesquisados	Manifestações	Percepções	Agências
<p>Caixa de Sugestões – anônima As caixas de sugestões encontram-se na sala de treinamento e no local de espera dos funcionários que estão na reserva (sala de descanso). 18 foram anônimas, cerca de 38%</p>	<p>“ O estacionamento não oferece segurança ... a empresa não faz nada”.</p> <p>“Se a pessoa tenta justificar uma ideia...é entendido como má vontade”.</p>	<p>Descrédito na mudança organizacional.</p> <p>A empresa não tem ouvidos para seus posicionamentos.</p>	<p>Queixas e desmotivação no trabalho.</p> <p>Resistir às mudanças (contrariar a estrutura).</p>

Fonte: Autora da pesquisa, 2011.

Quadro 10 - Síntese analítica das manifestações recebidas das Caixas de Sugestões

Pesquisados	Manifestações	Percepções	Agências
<p>Caixa de Sugestões (anônima) Conforme os diretores as demandas com identificação do autor são respondidas e divulgadas no mural incluindo as ações, prazos e responsáveis para que sejam acompanhadas as melhorias.</p>	<p>“Colaboradores que trabalham em duas empresas não se comprometem de verdade com a Minas...”</p> <p>“ Sou grato por tudo que esta empresa me deu... Se quiserem me mandar embora o que posso fazer...”</p>	<p>Colegas descomprometidos</p> <p>Possibilidade de perda do emprego</p>	<p>Desinteresse pela mudança</p> <p>Atender as demandas das mudanças (cumprir os procedimentos da estrutura)</p>

Fonte: Autora da pesquisa, 2011.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esta Dissertação compreendemos melhor algumas percepções e reações dos diretores, gerentes e subordinados dos gerentes sobre o processo de mudança organizacional projetada pela nova direção da empresa Minas. A ampliação desse entendimento foi possível devido ao estudo teórico e prático a partir de consultas às obras de teóricos da Administração de Empresas e das Ciências Sociais, além do exame de documentos, entrevistas e observações na organização.

Foi possível verificar que esta Dissertação contribui para o conhecimento científico, na medida em que apresenta uma descrição autêntica das fontes empíricas trabalhadas através de método analítico e interpretativo. Foram analisadas as manifestações, ações e reações sobre mudanças na Minas de três diretores e de sete gerentes, recolhidas através de entrevistas e de observações em aproximadamente dez reuniões. Os dados analisados também foram obtidos através de observações da dinâmica de funcionamento da empresa, de entrevistas e de manifestações postadas em duas caixas de sugestões por cerca de cinquenta subordinados dos gerentes. Com isso, obteve-se a abrangência de mais de 25% do universo em estudo, o que permitiu verificar boa parte dos acontecimentos relativos às mudanças na Minas e estudá-los a partir do que escreveram os teóricos Beckhard, Morgan, Neiva, Pinto e Couto de Souza da Administração de Empresas e Geertz, Giddens, Ortner, Sztompka das Ciências Sociais sobre os temas mudanças, organizações e agências humanas.

Levando em conta a participação da pesquisadora no campo de estudo, mesmo tendo sido predominantemente como observadora, pode-se inferir alguma influência desta nas manifestações dos pesquisados. Estima-se que, eventualmente, os pesquisados puderam interpretar a pesquisa como mais uma ação de mudança na Minas. Fato que pode ter impedido a espontaneidade dos pesquisados diante das entrevistas e reuniões realizadas com a presença da pesquisadora. Portanto, um dos requisitos para a seleção das descrições apresentadas nesta pesquisa foi transcrever os momentos em que a pesquisadora não estava exercendo o papel de agente, pois um dos objetivos deste estudo foi procurar registrar os fatos da maneira mais próxima ao que realmente aconteceu,

para que as agências motivadas pelas mudanças na Minas fossem evidenciadas de modo mais científico possível.

Com o roteiro das entrevistas descrito através das questões: “fale-me sobre sua trajetória profissional”, “como era a Minas antes da mudança da diretoria” e “como está a Minas após a mudança da diretoria”, foi possível evidenciar os temas examinados teoricamente, confirmando a abordagem dos autores da área de Administração de Empresas sobre a mudança organizacional e dos autores da Sociologia e da Antropologia sobre agências humanas e estrutura.

Verificaram-se elementos comuns nos diferentes meios de coletas de dados, exemplificados nas mudanças representadas como símbolos de perda de autonomia e de centralização das decisões. A lentidão da mudança foi manifestada pelos gerentes, subordinados dos gerentes e diretores, acompanhada pelo sentimento de perda do poder em todos os níveis da organização, pois até os diretores demonstraram perceber as mudanças como complexas e demoradas.

Podemos concluir que, com o referencial teórico selecionado para essa pesquisa, a Minas pôde ser vista como uma “microsociedade orgânica”, a partir dos escritos de Morgan (2000). Assim, evidenciamos a constante interação/adaptação da empresa e dos pesquisados nesse contexto, simbolizando uma luta pela sobrevivência diante das necessidades de mudanças descritas. Salientamos a expressiva contribuição das regras internas e externas à prestação desse serviço de transportes como caráter regulador das ações dos pesquisados na Minas, e as reações dos subordinados, em diferentes acontecimentos, não as cumprindo, conforme a percepção dos diretores e gerentes.

Retomamos ao longo da pesquisa, a partir das observações das percepções e reações dos pesquisados, os conceitos de Giddens (2000) referentes à estrutura e agências, que estruturam e são estruturados mutuamente, diante das ações dos agentes e contingências que observamos na Minas. Assim, evidenciamos no interior da organização as relações de poder no palco das mudanças, sendo que o poder dos subordinados dos gerentes manifestava-se nas agências destes em oposição à estrutura e às agências dos novos diretores, estas últimas analisadas conforme as contribuições teóricas de Ortner (2006). Portanto, vimos através da hierarquia oficial controles sociais ao mesmo tempo em que os agentes apresentavam controles da estrutura, assim observamos elementos de dominação

e dependência em todos os níveis, em ações constantes de negociações envolvendo o processo de mudança organizacional, muita agência da nova diretoria e menos agência dos subordinados.

Compreendemos que o espaço operacional na Minas apresentava limites distintos e ao mesmo tempo amplos, considerando que a produção do serviço ocorre no interior de um ônibus mediante o controle dos tempos de viagens. Diante disso, os espaços das tripulações nas viagens podem representar a extensão da estrutura simbólica da organização nos percursos que realiza, longe do espaço físico da empresa, com monitoramentos aparentemente mais reduzidos em relação aos funcionários que trabalham nas dependências da organização. Identificamos os tempos previstos e realizados das viagens na Minas, definidos pelos gerentes, como uma dimensão do controle das ações na produção do serviço, pois aparecem nas percepções dos subordinados dos gerentes como reguladores. O não cumprimento revela certa autonomia, um exemplo de poder dos subordinados, observado como uma das agências de resistência às mudanças. Verificamos ainda que outras formas de agências podem ocorrer conforme as percepções e interesses dos pesquisados acerca das propostas da mudança organizacional, como exemplos citamos as ocorrências funcionais graves e as manifestações encontradas nas caixas de sugestões.

Ao refletirmos sobre as falas em relação, por exemplo, à autonomia delegada pela nova direção, observamos que a percepção sobre ela não mudou para uns e mudou para outros. Portanto, ao analisarmos as interações constantes entre as novas diretrizes formais, as ações gerenciais, as percepções e reações dos pesquisados diante das mudanças no interior da Minas, podemos concluir que o dissenso é mais evidente que o consenso em todos os níveis da organização, em função das falas dos pesquisados revelarem agências destoantes das tentativas dos novos dirigentes de mudarem para a obtenção de melhores resultados. Dos resultados descritos pela nova direção até o final desta pesquisa, consideramos que o mais expressivo foi a mudança de 80% do quadro administrativo, incluindo as gerências o que não caracteriza a mudança construída por um grupo social (neste caso a Minas), mas sim uma mudança imposta pela hierarquia.

Dessa forma, o uso de conceitos teóricos sobre missão, visão e valores da Minas não foi possível ser evidenciado nas práticas da nova diretoria, sendo que

as novas diretrizes parecem descoladas dos agentes. Não foram observados projetos de inclusão das pessoas na construção da mudança, não sendo perceptível o resultado combinado dos agentes para transformar a Minas, conforme as diretrizes propostas pela nova direção. Isso permitiu que compreendêssemos a distância entre o discurso e a prática dos pesquisados, porém observamos inúmeros rituais de intenção à aproximação entre falas e ações.

Entende-se que algumas das contribuições desta Dissertação foram as explicitadas na recuperação dos estudos da Administração de Empresas sobre organizações e mudanças. Estas partem da perspectiva racional da mudança organizacional, possível de ser verificada empiricamente através das ações da gestão proposta pelos novos dirigentes da empresa pesquisada. Na sequência, apresentou-se o olhar da Sociologia e da Antropologia sobre a mudança social, que auxiliou no exame das agências dos pesquisados, isto permitiu observarem-se os movimentos dos pesquisados sobre as mudanças percebidas no campo.

As características qualitativas desta pesquisa aproximaram-se de uma etnografia, bem como de um estudo subjetivo auxiliado pelos conceitos de mudança social, agências e estrutura, desenvolvidos pelas Ciências Sociais. Com a ajuda da Administração de Empresas buscou-se a objetividade das evidências empíricas, a partir dos dados coletados na Minas referentes às mudanças na empresa, promovidas pelos novos dirigentes em busca do desenvolvimento organizacional, por meio das agências destes, interpretadas neste estudo a partir dos escritos dos teóricos da Sociologia e da Antropologia sobre mudança social e agências.

Ainda como contribuição desta Dissertação, destacam-se as descrições das observações, das falas e das percepções interpretadas sobre as ações dos pesquisados em uma empresa de médio porte do setor de transportes de passageiros no Brasil. Considera-se um estudo raro, inédito, pois não foi encontrado nada similar em publicações na área de concentração “Organizações”.

Ao finalizar a elaboração desta pesquisa, percebemos como fundamental para o alcance dos objetivos desta pesquisa as oportunidades de acesso às informações disponibilizadas pela empresa, propiciando reflexões, aprendizado e (re)leitura das referências teóricas deste estudo. As inúmeras revisões realizadas,

por meio da pesquisa científica, permitiram a retomada e a complementação constante dos dados sobre o campo de estudo e sobre os referenciais teóricos escolhidos, apontando-se assim renovações e possibilidades de análises sobre a percepção dos pesquisados acerca da mudança organizacional no interior da Minas.

Consideramos que este trabalho pode ser apenas uma parte da complexidade das percepções dos pesquisados a respeito da mudança organizacional e de suas agências, estabelecidas a partir das percepções observadas, muitas vezes não expressas verbalmente, mas demonstradas através das atitudes genuínas ou estratégicas dos agentes como reação à mudança. Portanto, o estudo mais aprofundado dessas percepções exige reflexões sobre a comunicação explícita e implícita da mudança, construídas por pesquisados e pesquisadores neste trabalho e em outras análises inéditas criadas pelos leitores desta Dissertação.

REFERÊNCIAS

- BEAUD, Stéphane; WEBER, Florence. *Guia para a pesquisa de campo: produzir e analisar dados etnográficos*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Blucher, 1972 .
- BRASSARD, Michael. *Qualidade: ferramentas para uma melhoria continua*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.
- _____. *Obras e Vidas: o antropólogo como autor*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.
- GIDDENS, Anthony. *Dualidade da estrutura: agência e estrutura*. Oeiras: Celta, 2000.
- _____. *Sociologia*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização: edição executiva*. São Paulo: Atlas, 2000.
- NEIVA, Elaine Rabelo. *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese [Doutorado em Psicologia das Organizações], Universidade de Brasília, DF, Brasil, 2004.
- ORTNER, Sherry. *Uma atualização da teoria da prática. Conferências e diálogos: saberes e práticas antropológicas*. 25ª REUNIÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA. Goiânia: Nova Letra, 2006.
- PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 43, n. 3, p. 609-34, maio/jun. 2009.
- SZTOMPKA, Piotr. *A sociologia da mudança social*. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SITES ELETRÔNICOS

A ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS (NTU). Disponível em: <<http://www.ntu.org.br>>. Acesso em: 18 jun. 2010.

ASSOCIAÇÃO DOS TRANSPORTADORES INTERMUNICIPAIS METROPOLITANOS DE PASSAGEIROS (ATM). Disponível em: <<http://www.atm-rs.com.br/principal.asp>>. Acesso em: 30 set. 2009.

BRASIL. *Lei n. 8.987, de 13 de fevereiro de 1995*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987cons.htm>. Acesso em: 19 jul. 2009.

EMPRESA PÚBLICA DE TRANSPORTE E CIRCULAÇÃO (EPTC). Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/eptc/>>. Acesso em: 30 set. 2009.

EMPRESAS DE ÔNIBUS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA (SETRANSP). Disponível em: <<http://www.empresasdeonibus.com.br/forum4.php>>. Acesso em: 30 abr. 2011.

FUNDAÇÃO ESTADUAL DE PLANEJAMENTO METROPOLITANO E REGIONAL (METROPLAN). Disponível em: <<http://www.metroplan.rs.gov.br/>>. Acesso em: 30 set. 2009.

PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP). Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>>. Acesso em: 02 jan. 2010.

ANEXO A – Lei nº 8.987/95 – Concessões da Prestação de Serviços Públicos



Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 8.987, DE 13 DE FEVEREIRO DE 1995.

Mensagem de veto
Texto compilado
(Vide Lei nº 9.074, de 1995)

Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Capítulo I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º As concessões de serviços públicos e de obras públicas e as permissões de serviços públicos reger-se-ão pelos termos do art. 175 da Constituição Federal, por esta Lei, pelas normas legais pertinentes e pelas cláusulas dos indispensáveis contratos.

Parágrafo único. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão a revisão e as adaptações necessárias de sua legislação às prescrições desta Lei, buscando atender as peculiaridades das diversas modalidades dos seus serviços.

Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I - poder concedente: a União, o Estado, o Distrito Federal ou o Município, em cuja competência se encontre o serviço público, precedido ou não da execução de obra pública, objeto de concessão ou permissão;

II - concessão de serviço público: a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado;

III - concessão de serviço público precedida da execução de obra pública: a construção, total ou parcial, conservação, reforma, ampliação ou melhoramento de quaisquer obras de interesse público, delegada pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para a sua realização, por sua conta e risco, de forma que o investimento da concessionária seja remunerado e amortizado mediante a exploração do serviço ou da obra por prazo determinado;

IV - permissão de serviço público: a delegação, a título precário, mediante licitação, da prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco.

Art. 3º As concessões e permissões sujeitar-se-ão à fiscalização pelo poder concedente responsável pela delegação, com a cooperação dos usuários.

Art. 4º A concessão de serviço público, precedida ou não da execução de obra pública, será formalizada mediante contrato, que deverá observar os termos desta Lei, das normas pertinentes e do edital de licitação.

Art. 5º O poder concedente publicará, previamente ao edital de licitação, ato justificando a conveniência da outorga de concessão ou permissão, caracterizando seu objeto, área e prazo.

Capítulo II

DO SERVIÇO ADEQUADO

Art. 6º Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato.

§ 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

§ 2º A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço.

§ 3º Não se caracteriza como descontinuidade do serviço a sua interrupção em situação de emergência ou após prévio aviso, quando:

- I - motivada por razões de ordem técnica ou de segurança das instalações; e,
- II - por inadimplemento do usuário, considerado o interesse da coletividade.

Capítulo III

DOS DIREITOS E OBRIGAÇÕES DOS USUÁRIOS

Art. 7º. Sem prejuízo do disposto na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, são direitos e obrigações dos usuários:

- I - receber serviço adequado;
- II - receber do poder concedente e da concessionária informações para a defesa de interesses individuais ou coletivos;
- III - obter e utilizar o serviço, com liberdade de escolha, observadas as normas do poder concedente;
- III - obter e utilizar o serviço, com liberdade de escolha entre vários prestadores de serviços, quando for o caso, observadas as normas do poder concedente. (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)
- IV - levar ao conhecimento do poder público e da concessionária as irregularidades de que tenham conhecimento, referentes ao serviço prestado;
- V - comunicar às autoridades competentes os atos ilícitos praticados pela concessionária na prestação do serviço;
- VI - contribuir para a permanência das boas condições dos bens públicos através dos quais lhes são prestados os serviços.

Art. 7º-A. As concessionárias de serviços públicos, de direito público e privado, nos Estados e no Distrito Federal, são obrigadas a oferecer ao consumidor e ao usuário, dentro do mês de vencimento, o mínimo de seis datas opcionais para escolherem os dias de vencimento de seus débitos. (Incluído pela Lei nº 9.791, de 1999)

Parágrafo único. (VETADO) (Incluído pela Lei nº 9.791, de 1999)

Capítulo IV

DA POLÍTICA TARIFÁRIA

Art. 8º (VETADO)

Art. 9º A tarifa do serviço público concedido será fixada pelo preço da proposta vencedora da licitação e preservada pelas regras de revisão previstas nesta Lei, no edital e no contrato.

§ 1º A tarifa não será subordinada à legislação específica anterior.

§ 1º A tarifa não será subordinada à legislação específica anterior e somente nos casos expressamente previstos em lei, sua cobrança poderá ser condicionada à existência de serviço público alternativo e gratuito para o usuário. (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 2º Os contratos poderão prever mecanismos de revisão das tarifas, a fim de manter-se o equilíbrio econômico-financeiro.

§ 3º Ressalvados os impostos sobre a renda, a criação, alteração ou extinção de quaisquer tributos ou encargos legais, após a apresentação da proposta, quando comprovado seu impacto, implicará a revisão da tarifa, para mais ou para menos, conforme o caso.

§ 4º Em havendo alteração unilateral do contrato que afete o seu inicial equilíbrio econômico-financeiro, o poder concedente deverá restabelecê-lo, concomitantemente à alteração.

Art. 10. Sempre que forem atendidas as condições do contrato, considera-se mantido seu equilíbrio econômico-financeiro.

Art. 11. No atendimento às peculiaridades de cada serviço público, poderá o poder concedente prever, em favor da concessionária, no edital de licitação, a possibilidade de outras fontes provenientes de receitas alternativas, complementares, acessórias ou de projetos associados, com ou sem exclusividade, com vistas a favorecer a modicidade das tarifas, observado o disposto no art. 17 desta Lei.

Parágrafo único. As fontes de receita previstas neste artigo serão obrigatoriamente consideradas para a aferição do inicial equilíbrio econômico-financeiro do contrato.

Art. 12. (VETADO)

Art. 13. As tarifas poderão ser diferenciadas em função das características técnicas e dos custos específicos provenientes do atendimento aos distintos segmentos de usuários.

Capítulo V DA LICITAÇÃO

Art. 14. Toda concessão de serviço público, precedida ou não da execução de obra pública, será objeto de prévia licitação, nos termos da legislação própria e com observância dos princípios da legalidade, moralidade, publicidade, igualdade, do julgamento por critérios objetivos e da vinculação ao instrumento convocatório.

Art. 15. No julgamento da licitação será considerado um dos seguintes critérios:

I - o menor valor da tarifa do serviço público a ser prestado;

II - a maior oferta, nos casos de pagamento ao poder concedente pela outorga de concessão;

III - a combinação dos critérios referidos nos incisos I e II deste artigo.

§ 1º A aplicação do critério previsto no inciso III só será admitida quando previamente estabelecida no edital de licitação, inclusive com regras e fórmulas precisas para avaliação econômico-financeira.

§ 2º O poder concedente recusará propostas manifestamente inexeqüíveis ou financeiramente incompatíveis como objetivos da licitação.

§ 3º Em igualdade de condições, será dada preferência à proposta apresentada por empresa brasileira.

Art. 15. No julgamento da licitação será considerado um dos seguintes critérios: (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

I - o menor valor da tarifa do serviço público a ser prestado; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

II - a maior oferta, nos casos de pagamento ao poder concedente pela outorga da concessão; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

III - a combinação, dois a dois, dos critérios referidos nos incisos I, II e VII; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

IV - melhor proposta técnica, com preço fixado no edital; (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

V - melhor proposta em razão da combinação dos critérios de menor valor da tarifa do serviço público a ser prestado com o de melhor técnica; (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

VI - melhor proposta em razão da combinação dos critérios de maior oferta pela outorga da concessão com o de melhor técnica; ou (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

VII - melhor oferta de pagamento pela outorga após qualificação de propostas técnicas. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 1º A aplicação do critério previsto no inciso III só será admitida quando previamente estabelecida no edital de licitação, inclusive com regras e fórmulas precisas para avaliação econômico-financeira. (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 2º Para fins de aplicação do disposto nos incisos IV, V, VI e VII, o edital de licitação conterá parâmetros e exigências para formulação de propostas técnicas. (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 3º O poder concedente recusará propostas manifestamente inexequíveis ou financeiramente incompatíveis com os objetivos da licitação. (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 4º Em igualdade de condições, será dada preferência à proposta apresentada por empresa brasileira. (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

Art. 16. A outorga de concessão ou permissão não terá caráter de exclusividade, salvo no caso de inviabilidade técnica ou econômica justificada no ato a que se refere o art. 5º desta Lei.

Art. 17. Considerar-se-á desclassificada a proposta que, para sua viabilização, necessite de vantagens ou subsídios que não estejam previamente autorizados em lei e à disposição de todos os concorrentes.

Parágrafo único. Considerar-se-á, também, desclassificada a proposta de entidade estatal alheia à esfera político-administrativa do poder concedente que, para sua viabilização, necessite de vantagens ou subsídios do poder público controlador da referida entidade.

§ 1º Considerar-se-á, também, desclassificada a proposta de entidade estatal alheia à esfera político-administrativa do poder concedente que, para sua viabilização, necessite de vantagens ou subsídios do poder público controlador da referida entidade. (Renumerado do parágrafo único pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 2º Inclui-se nas vantagens ou subsídios de que trata este artigo, qualquer tipo de tratamento tributário diferenciado, ainda que em consequência da natureza jurídica do licitante, que comprometa a isonomia fiscal que deve prevalecer entre todos os concorrentes. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

Art. 18. O edital de licitação será elaborado pelo poder concedente, observados, no que couber, os critérios e as normas gerais da legislação própria sobre licitações e contratos e conterá, especialmente:

I - o objeto, metas e prazo da concessão;

II - a descrição das condições necessárias à prestação adequada do serviço;

III - os prazos para recebimento das propostas, julgamento da licitação e assinatura do contrato;

IV - prazo, local e horário em que serão fornecidos, aos interessados, os dados, estudos e projetos necessários à elaboração dos orçamentos e apresentação das propostas;

V - os critérios e a relação dos documentos exigidos para a aferição da capacidade técnica, da idoneidade financeira e da regularidade jurídica e fiscal;

VI - as possíveis fontes de receitas alternativas, complementares ou acessórias, bem como as provenientes de projetos associados;

VII - os direitos e obrigações do poder concedente e da concessionária em relação a alterações e expansões a serem realizadas no futuro, para garantir a continuidade da prestação do serviço;

VIII - os critérios de reajuste e revisão da tarifa;

IX - os critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros a serem utilizados no julgamento técnico e econômico-financeiro da proposta;

X - a indicação dos bens reversíveis;

XI - as características dos bens reversíveis e as condições em que estes serão postos à disposição, nos casos em que houver sido extinta a concessão anterior;

XII - a expressa indicação do responsável pelo ônus das desapropriações necessárias à execução do serviço ou da obra pública, ou para a instituição de servidão administrativa;

XIII - as condições de liderança da empresa responsável, na hipótese em que for permitida a participação de empresas em consórcio;

XIV - nos casos de concessão, a minuta do respectivo contrato, que conterá as cláusulas essenciais referidas no art. 23 desta Lei, quando aplicáveis;

XV - nos casos de concessão de serviços públicos precedida da execução de obra pública, os dados relativos à obra, dentre os quais os elementos do projeto básico que permitam sua plena caracterização; e

XV - nos casos de concessão de serviços públicos precedida da execução de obra pública, os dados relativos à obra, dentre os quais os elementos do projeto básico que permitam sua plena caracterização, bem assim as garantias exigidas para essa parte específica do contrato, adequadas a cada caso e limitadas ao valor da obra; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

XVI - nos casos de permissão, os termos do contrato de adesão a ser firmado.

Art. 18-A. O edital poderá prever a inversão da ordem das fases de habilitação e julgamento, hipótese em que: (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

I - encerrada a fase de classificação das propostas ou o oferecimento de lances, será aberto o invólucro com os documentos de habilitação do licitante mais bem classificado, para verificação do atendimento das condições fixadas no edital; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

II - verificado o atendimento das exigências do edital, o licitante será declarado vencedor; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

III - inabilitado o licitante melhor classificado, serão analisados os documentos habilitatórios do licitante com a proposta classificada em segundo lugar, e assim sucessivamente, até que um licitante classificado atenda às condições fixadas no edital; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

IV - proclamado o resultado final do certame, o objeto será adjudicado ao vencedor nas condições técnicas e econômicas por ele ofertadas. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

Art. 19. Quando permitida, na licitação, a participação de empresas em consórcio, observar-se-ão as seguintes normas:

I - comprovação de compromisso, público ou particular, de constituição de consórcio, subscrito pelas consorciadas;

II - indicação da empresa responsável pelo consórcio;

III - apresentação dos documentos exigidos nos incisos V e XIII do artigo anterior, por parte de cada consorciada;

IV - impedimento de participação de empresas consorciadas na mesma licitação, por intermédio de mais de um consórcio ou isoladamente.

§ 1º O licitante vencedor fica obrigado a promover, antes da celebração do contrato, a constituição e registro do consórcio, nos termos do compromisso referido no inciso I deste artigo.

§ 2º A empresa líder do consórcio é a responsável perante o poder concedente pelo cumprimento do contrato de concessão, sem prejuízo da responsabilidade solidária das demais consorciadas.

Art. 20. É facultado ao poder concedente, desde que previsto no edital, no interesse do serviço a ser concedido, determinar que o licitante vencedor, no caso de consórcio, se constitua em empresa antes da celebração do contrato.

Art. 21. Os estudos, investigações, levantamentos, projetos, obras e despesas ou investimentos já efetuados, vinculados à concessão, de utilidade para a licitação, realizados pelo poder concedente ou com a sua autorização, estarão à disposição dos interessados, devendo o vencedor da licitação ressarcir os dispêndios correspondentes, especificados no edital.

Art. 22. É assegurada a qualquer pessoa a obtenção de certidão sobre atos, contratos, decisões ou pareceres relativos à licitação ou às próprias concessões.

Capítulo VI DO CONTRATO DE CONCESSÃO

Art. 23. São cláusulas essenciais do contrato de concessão as relativas:

I - ao objeto, à área e ao prazo da concessão;

II - ao modo, forma e condições de prestação do serviço;

III - aos critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros definidores da qualidade do serviço;

IV - ao preço do serviço e aos critérios e procedimentos para o reajuste e a revisão das tarifas;

V - aos direitos, garantias e obrigações do poder concedente e da concessionária, inclusive os relacionados às previsíveis necessidades de futura alteração e expansão do serviço e conseqüente modernização, aperfeiçoamento e ampliação dos equipamentos e das instalações;

VI - aos direitos e deveres dos usuários para obtenção e utilização do serviço;

VII - à forma de fiscalização das instalações, dos equipamentos, dos métodos e práticas de execução do serviço, bem como a indicação dos órgãos competentes para exercê-la;

VIII - às penalidades contratuais e administrativas a que se sujeita a concessionária e sua forma de aplicação;

IX - aos casos de extinção da concessão;

X - aos bens reversíveis;

XI - aos critérios para o cálculo e a forma de pagamento das indenizações devidas à concessionária, quando for o caso;

XII - às condições para prorrogação do contrato;

XIII - à obrigatoriedade, forma e periodicidade da prestação de contas da concessionária ao poder concedente;

XIV - à exigência da publicação de demonstrações financeiras periódicas da concessionária; e

XV - ao foro e ao modo amigável de solução das divergências contratuais.

Parágrafo único. Os contratos relativos à concessão de serviço público precedido da execução de obra pública deverão, adicionalmente:

I - estipular os cronogramas físico-financeiros de execução das obras vinculadas à concessão; e

II - exigir garantia do fiel cumprimento, pela concessionária, das obrigações relativas às obras vinculadas à concessão.

Art. 23-A. O contrato de concessão poderá prever o emprego de mecanismos privados para resolução de disputas decorrentes ou relacionadas ao contrato, inclusive a arbitragem, a ser realizada

no Brasil e em língua portuguesa, nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

Art. 24. (VETADO)

Art. 25. Incumbe à concessionária a execução do serviço concedido, cabendo-lhe responder por todos os prejuízos causados ao poder concedente, aos usuários ou a terceiros, sem que a fiscalização exercida pelo órgão competente exclua ou atenuie essa responsabilidade.

§ 1º Sem prejuízo da responsabilidade a que se refere este artigo, a concessionária poderá contratar com terceiros o desenvolvimento de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço concedido, bem como a implementação de projetos associados.

§ 2º Os contratos celebrados entre a concessionária e os terceiros a que se refere o parágrafo anterior reger-se-ão pelo direito privado, não se estabelecendo qualquer relação jurídica entre os terceiros e o poder concedente.

§ 3º A execução das atividades contratadas com terceiros pressupõe o cumprimento das normas regulamentares da modalidade do serviço concedido.

Art. 26. É admitida a subconcessão, nos termos previstos no contrato de concessão, desde que expressamente autorizada pelo poder concedente.

§ 1º A outorga de subconcessão será sempre precedida de concorrência.

§ 2º O subconcessionário se sub-rogará todos os direitos e obrigações da subconcedente dentro dos limites da subconcessão.

Art. 27. A transferência de concessão ou do controle societário da concessionária sem prévia anuência do poder concedente implicará a caducidade da concessão.

Parágrafo único. Para fins de obtenção da anuência de que trata o **caput** deste artigo o pretendente deverá:

I - atender às exigências de capacidade técnica, idoneidade financeira e regularidade jurídica e fiscal necessárias à assunção do serviço; e

II - comprometer-se a cumprir todas as cláusulas do contrato em vigor.

§ 1º Para fins de obtenção da anuência de que trata o caput deste artigo, o pretendente deverá: (Renumerado do parágrafo único pela Lei nº 11.196, de 2005)

I - atender às exigências de capacidade técnica, idoneidade financeira e regularidade jurídica e fiscal necessárias à assunção do serviço; e

II - comprometer-se a cumprir todas as cláusulas do contrato em vigor.

§ 2º Nas condições estabelecidas no contrato de concessão, o poder concedente autorizará a assunção do controle da concessionária por seus financiadores para promover sua reestruturação financeira e assegurar a continuidade da prestação dos serviços. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

§ 3º Na hipótese prevista no § 2º deste artigo, o poder concedente exigirá dos financiadores que atendam às exigências de regularidade jurídica e fiscal, podendo alterar ou dispensar os demais requisitos previstos no § 1º, inciso I deste artigo. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

§ 4º A assunção do controle autorizada na forma do § 2º deste artigo não alterará as obrigações da concessionária e de seus controladores ante ao poder concedente. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

Art. 28. Nos contratos de financiamento, as concessionárias poderão oferecer em garantia os direitos emergentes da concessão, até o limite que não comprometa a operacionalização e a continuidade da prestação do serviço.

Parágrafo único. Os casos em que o organismo financiador for instituição financeira pública, deverão ser exigidas outras garantias da concessionária para viabilização do financiamento. (Revogado pela Lei nº 9.074, de 1995)

Art. 28-A. Para garantir contratos de mútuo de longo prazo, destinados a investimentos relacionados a contratos de concessão, em qualquer de suas modalidades, as concessionárias poderão ceder ao mutuante, em caráter fiduciário, parcela de seus créditos operacionais futuros, observadas as seguintes condições: (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

I - o contrato de cessão dos créditos deverá ser registrado em Cartório de Títulos e Documentos para ter eficácia perante terceiros;

II - sem prejuízo do disposto no inciso I do caput deste artigo, a cessão do crédito não terá eficácia em relação ao Poder Público concedente senão quando for este formalmente notificado; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

III - os créditos futuros cedidos nos termos deste artigo serão constituídos sob a titularidade do mutuante, independentemente de qualquer formalidade adicional; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

IV - o mutuante poderá indicar instituição financeira para efetuar a cobrança e receber os pagamentos dos créditos cedidos ou permitir que a concessionária o faça, na qualidade de representante e depositária; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

V - na hipótese de ter sido indicada instituição financeira, conforme previsto no inciso IV do caput deste artigo, fica a concessionária obrigada a apresentar a essa os créditos para cobrança; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

VI - os pagamentos dos créditos cedidos deverão ser depositados pela concessionária ou pela instituição encarregada da cobrança em conta corrente bancária vinculada ao contrato de mútuo; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

VII - a instituição financeira depositária deverá transferir os valores recebidos ao mutuante à medida que as obrigações do contrato de mútuo tornarem-se exigíveis; e (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

VIII - o contrato de cessão disporá sobre a devolução à concessionária dos recursos excedentes, sendo vedada a retenção do saldo após o adimplemento integral do contrato. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, serão considerados contratos de longo prazo aqueles cujas obrigações tenham prazo médio de vencimento superior a 5 (cinco) anos. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

Capítulo VII

DOS ENCARGOS DO PODER CONCEDENTE

Art. 29. Incumbe ao poder concedente:

I - regulamentar o serviço concedido e fiscalizar permanentemente a sua prestação;

II - aplicar as penalidades regulamentares e contratuais;

III - intervir na prestação do serviço, nos casos e condições previstos em lei;

IV - extinguir a concessão, nos casos previstos nesta Lei e na forma prevista no contrato;

V - homologar reajustes e proceder à revisão das tarifas na forma desta Lei, das normas pertinentes e do contrato;

VI - cumprir e fazer cumprir as disposições regulamentares do serviço e as cláusulas contratuais da concessão;

VII - zelar pela boa qualidade do serviço, receber, apurar e solucionar queixas e reclamações dos usuários, que serão cientificados, em até trinta dias, das providências tomadas;

VIII - declarar de utilidade pública os bens necessários à execução do serviço ou obra pública, promovendo as desapropriações, diretamente ou mediante outorga de poderes à concessionária, caso em que será desta a responsabilidade pelas indenizações cabíveis;

IX - declarar de necessidade ou utilidade pública, para fins de instituição de servidão administrativa, os bens necessários à execução de serviço ou obra pública, promovendo-a

diretamente ou mediante outorga de poderes à concessionária, caso em que será desta a responsabilidade pelas indenizações cabíveis;

X - estimular o aumento da qualidade, produtividade, preservação do meio-ambiente e conservação;

XI - incentivar a competitividade; e

XII - estimular a formação de associações de usuários para defesa de interesses relativos ao serviço.

Art. 30. No exercício da fiscalização, o poder concedente terá acesso aos dados relativos à administração, contabilidade, recursos técnicos, econômicos e financeiros da concessionária.

Parágrafo único. A fiscalização do serviço será feita por intermédio de órgão técnico do poder concedente ou por entidade com ele conveniada, e, periodicamente, conforme previsto em norma regulamentar, por comissão composta de representantes do poder concedente, da concessionária e dos usuários.

Capítulo VIII

DOS ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA

Art. 31. Incumbe à concessionária:

I - prestar serviço adequado, na forma prevista nesta Lei, nas normas técnicas aplicáveis e no contrato;

II - manter em dia o inventário e o registro dos bens vinculados à concessão;

III - prestar contas da gestão do serviço ao poder concedente e aos usuários, nos termos definidos no contrato;

IV - cumprir e fazer cumprir as normas do serviço e as cláusulas contratuais da concessão;

V - permitir aos encarregados da fiscalização livre acesso, em qualquer época, às obras, aos equipamentos e às instalações integrantes do serviço, bem como a seus registros contábeis;

VI - promover as desapropriações e constituir servidões autorizadas pelo poder concedente, conforme previsto no edital e no contrato;

VII - zelar pela integridade dos bens vinculados à prestação do serviço, bem como segurá-los adequadamente; e

VIII - captar, aplicar e gerir os recursos financeiros necessários à prestação do serviço.

Parágrafo único. As contratações, inclusive de mão-de-obra, feitas pela concessionária serão regidas pelas disposições de direito privado e pela legislação trabalhista, não se estabelecendo qualquer relação entre os terceiros contratados pela concessionária e o poder concedente.

Capítulo IX

DA INTERVENÇÃO

Art. 32. O poder concedente poderá intervir na concessão, com o fim de assegurar a adequação na prestação do serviço, bem como o fiel cumprimento das normas contratuais, regulamentares e legais pertinentes.

Parágrafo único. A intervenção far-se-á por decreto do poder concedente, que conterà a designação do interventor, o prazo da intervenção e os objetivos e limites da medida.

Art. 33. Declarada a intervenção, o poder concedente deverá, no prazo de trinta dias, instaurar procedimento administrativo para comprovar as causas determinantes da medida e apurar responsabilidades, assegurado o direito de ampla defesa.

§ 1º Se ficar comprovado que a intervenção não observou os pressupostos legais e regulamentares será declarada sua nulidade, devendo o serviço ser imediatamente devolvido à concessionária, sem prejuízo de seu direito à indenização.

§ 2º O procedimento administrativo a que se refere o **caput** deste artigo deverá ser concluído no prazo de até cento e oitenta dias, sob pena de considerar-se inválida a intervenção.

Art. 34. Cessada a intervenção, se não for extinta a concessão, a administração do serviço será devolvida à concessionária, precedida de prestação de contas pelo interventor, que responderá pelos atos praticados durante a sua gestão.

Capítulo X

DA EXTINÇÃO DA CONCESSÃO

Art. 35. Extingue-se a concessão por:

I - advento do termo contratual;

II - encampação;

III - caducidade;

IV - rescisão;

V - anulação; e

VI - falência ou extinção da empresa concessionária e falecimento ou incapacidade do titular, no caso de empresa individual.

§ 1º Extinta a concessão, retornam ao poder concedente todos os bens reversíveis, direitos e privilégios transferidos ao concessionário conforme previsto no edital e estabelecido no contrato.

§ 2º Extinta a concessão, haverá a imediata assunção do serviço pelo poder concedente, procedendo-se aos levantamentos, avaliações e liquidações necessários.

§ 3º A assunção do serviço autoriza a ocupação das instalações e a utilização, pelo poder concedente, de todos os bens reversíveis.

§ 4º Nos casos previstos nos incisos I e II deste artigo, o poder concedente, antecipando-se à extinção da concessão, procederá aos levantamentos e avaliações necessários à determinação dos montantes da indenização que será devida à concessionária, na forma dos arts. 36 e 37 desta Lei.

Art. 36. A reversão no advento do termo contratual far-se-á com a indenização das parcelas dos investimentos vinculados a bens reversíveis, ainda não amortizados ou depreciados, que tenham sido realizados com o objetivo de garantir a continuidade e atualidade do serviço concedido.

Art. 37. Considera-se encampação a retomada do serviço pelo poder concedente durante o prazo da concessão, por motivo de interesse público, mediante lei autorizativa específica e após prévio pagamento da indenização, na forma do artigo anterior.

Art. 38. A inexecução total ou parcial do contrato acarretará, a critério do poder concedente, a declaração de caducidade da concessão ou a aplicação das sanções contratuais, respeitadas as disposições deste artigo, do art. 27, e as normas convencionadas entre as partes.

§ 1º A caducidade da concessão poderá ser declarada pelo poder concedente quando:

I - o serviço estiver sendo prestado de forma inadequada ou deficiente, tendo por base as normas, critérios, indicadores e parâmetros definidores da qualidade do serviço;

II - a concessionária descumprir cláusulas contratuais ou disposições legais ou regulamentares concernentes à concessão;

III - a concessionária paralisar o serviço ou concorrer para tanto, ressalvadas as hipóteses decorrentes de caso fortuito ou força maior;

IV - a concessionária perder as condições econômicas, técnicas ou operacionais para manter a adequada prestação do serviço concedido;

V - a concessionária não cumprir as penalidades impostas por infrações, nos devidos prazos;

VI - a concessionária não atender a intimação do poder concedente no sentido de regularizar a prestação do serviço; e

VII - a concessionária for condenada em sentença transitada em julgado por sonegação de tributos, inclusive contribuições sociais.

§ 2º A declaração da caducidade da concessão deverá ser precedida da verificação da inadimplência da concessionária em processo administrativo, assegurado o direito de ampla defesa.

§ 3º Não será instaurado processo administrativo de inadimplência antes de comunicados à concessionária, detalhadamente, os descumprimentos contratuais referidos no § 1º deste artigo, dando-lhe um prazo para corrigir as falhas e transgressões apontadas e para o enquadramento, nos termos contratuais.

§ 4º Instaurado o processo administrativo e comprovada a inadimplência, a caducidade será declarada por decreto do poder concedente, independentemente de indenização prévia, calculada no decurso do processo.

§ 5º A indenização de que trata o parágrafo anterior, será devida na forma do art. 36 desta Lei e do contrato, descontado o valor das multas contratuais e dos danos causados pela concessionária.

§ 6º Declarada a caducidade, não resultará para o poder concedente qualquer espécie de responsabilidade em relação aos encargos, ônus, obrigações ou compromissos com terceiros ou com empregados da concessionária.

Art. 39. O contrato de concessão poderá ser rescindido por iniciativa da concessionária, no caso de descumprimento das normas contratuais pelo poder concedente, mediante ação judicial especialmente intentada para esse fim.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no **caput** deste artigo, os serviços prestados pela concessionária não poderão ser interrompidos ou paralisados, até a decisão judicial transitada em julgado.

Capítulo XI

DAS PERMISSÕES

Art. 40. A permissão de serviço público será formalizada mediante contrato de adesão, que observará os termos desta Lei, das demais normas pertinentes e do edital de licitação, inclusive quanto à precariedade e à revogabilidade unilateral do contrato pelo poder concedente.

Parágrafo único. Aplica-se às permissões o disposto nesta Lei.

Capítulo XII

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 41. O disposto nesta Lei não se aplica à concessão, permissão e autorização para o serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens.

Art. 42. As concessões de serviço público outorgadas anteriormente à entrada em vigor desta Lei consideram-se válidas pelo prazo fixado no contrato ou no ato de outorga, observado o disposto no art. 43 desta Lei. (Vide Lei nº 9.074, de 1995)

§ 1º Vencido o prazo da concessão, o poder concedente procederá a sua licitação, nos termos desta Lei.

§ 1º Vencido o prazo mencionado no contrato ou ato de outorga, o serviço poderá ser prestado por órgão ou entidade do poder concedente, ou delegado a terceiros, mediante novo contrato. (Redação dada pela Lei nº 11.445, de 2007).

§ 2º As concessões em caráter precário, as que estiverem com prazo vencido e as que estiverem em vigor por prazo indeterminado, inclusive por força de legislação anterior, permanecerão válidas pelo prazo necessário à realização dos levantamentos e avaliações indispensáveis à organização das licitações que precederão a outorga das concessões que as substituirão, prazo esse que não será inferior a 24 (vinte e quatro) meses.

§ 3º As concessões a que se refere o § 2º deste artigo, inclusive as que não possuam instrumento que as formalize ou que possuam cláusula que preveja prorrogação, terão validade máxima até o dia 31 de dezembro de 2010, desde que, até o dia 30 de junho de 2009, tenham sido cumpridas, cumulativamente, as seguintes condições: (Incluído pela Lei nº 11.445, de 2007).

I - levantamento mais amplo e retroativo possível dos elementos físicos constituintes da infraestrutura de bens reversíveis e dos dados financeiros, contábeis e comerciais relativos à prestação dos serviços, em dimensão necessária e suficiente para a realização do cálculo de eventual indenização relativa aos investimentos ainda não amortizados pelas receitas emergentes da concessão, observadas as disposições legais e contratuais que regulavam a prestação do serviço ou a ela aplicáveis nos 20 (vinte) anos anteriores ao da publicação desta Lei; (Incluído pela Lei nº 11.445, de 2007).

II - celebração de acordo entre o poder concedente e o concessionário sobre os critérios e a forma de indenização de eventuais créditos remanescentes de investimentos ainda não amortizados ou depreciados, apurados a partir dos levantamentos referidos no inciso I deste parágrafo e auditados por instituição especializada escolhida de comum acordo pelas partes; e (Incluído pela Lei nº 11.445, de 2007).

III - publicação na imprensa oficial de ato formal de autoridade do poder concedente, autorizando a prestação precária dos serviços por prazo de até 6 (seis) meses, renovável até 31 de dezembro de 2008, mediante comprovação do cumprimento do disposto nos incisos I e II deste parágrafo. (Incluído pela Lei nº 11.445, de 2007).

§ 4º Não ocorrendo o acordo previsto no inciso II do § 3º deste artigo, o cálculo da indenização de investimentos será feito com base nos critérios previstos no instrumento de concessão antes celebrado ou, na omissão deste, por avaliação de seu valor econômico ou reavaliação patrimonial, depreciação e amortização de ativos imobilizados definidos pelas legislações fiscal e das sociedades por ações, efetuada por empresa de auditoria independente escolhida de comum acordo pelas partes. (Incluído pela Lei nº 11.445, de 2007).

§ 5º No caso do § 4º deste artigo, o pagamento de eventual indenização será realizado, mediante garantia real, por meio de 4 (quatro) parcelas anuais, iguais e sucessivas, da parte ainda não amortizada de investimentos e de outras indenizações relacionadas à prestação dos serviços, realizados com capital próprio do concessionário ou de seu controlador, ou originários de operações de financiamento, ou obtidos mediante emissão de ações, debêntures e outros títulos mobiliários, com a primeira parcela paga até o último dia útil do exercício financeiro em que ocorrer a reversão. (Incluído pela Lei nº 11.445, de 2007).

§ 6º Ocorrendo acordo, poderá a indenização de que trata o § 5º deste artigo ser paga mediante receitas de novo contrato que venha a disciplinar a prestação do serviço. (Incluído pela Lei nº 11.445, de 2007).

Art. 43. Ficam extintas todas as concessões de serviços públicos outorgadas sem licitação na vigência da Constituição de 1988. (Vide Lei nº 9.074, de 1995)

Parágrafo único. Ficam também extintas todas as concessões outorgadas sem licitação anteriormente à Constituição de 1988, cujas obras ou serviços não tenham sido iniciados ou que se encontrem paralisados quando da entrada em vigor desta Lei.

Art. 44. As concessionárias que tiverem obras que se encontrem atrasadas, na data da publicação desta Lei, apresentarão ao poder concedente, dentro de cento e oitenta dias, plano efetivo de conclusão das obras. (Vide Lei nº 9.074, de 1995)

Parágrafo único. Caso a concessionária não apresente o plano a que se refere este artigo ou se este plano não oferecer condições efetivas para o término da obra, o poder concedente poderá declarar extinta a concessão, relativa a essa obra.

Art. 45. Nas hipóteses de que tratam os arts. 43 e 44 desta Lei, o poder concedente indenizará as obras e serviços realizados somente no caso e com os recursos da nova licitação.

Parágrafo único. A licitação de que trata o **caput** deste artigo deverá, obrigatoriamente, levar em conta, para fins de avaliação, o estágio das obras paralisadas ou atrasadas, de modo a permitir a utilização do critério de julgamento estabelecido no inciso III do art. 15 desta Lei.

Art. 46. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 47. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 13 de fevereiro de 1995; 174º da Independência e 107º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Nelson Jobim

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 14.2.1995 e republicado no D.O.U. de 28.9.1998.

ANEXO B – Queda da Demanda de Passageiros

30/04/2011

Diretor da NTU sugere fórmula para reduzir custos

Especialista propõe redução nos valores dos insumos, tributos e gratuidades para sanear o transporte coletivo

No segundo dia do Fórum Transporte Curitiba, promovido pelas Empresas de Ônibus de Curitiba e Região Metropolitana (Setransp), o especialista Marcos Bicalho dos Santos propôs uma fórmula para chegar à redução total de 40% nos custos do transporte coletivo brasileiro: diminuir valores dos insumos, tributos e gratuidades. Diretor superintendente da NTU (Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos), ele afirmou que os últimos anos foram “desastrosos” para o setor – com destaque para uma queda de 35% no volume de passageiros – e apontou uma série de motivos para o aumento dos custos do transporte coletivo no Brasil.

Marcos Bicalho dos Santos:
 falta subsídios e a carga tributária
 sobre o transporte é excessiva



Para chegar aos 40%, Bicalho sugeriu que o preço do óleo diesel para o setor seja cortado pela metade, além da isenção de ICMS tanto sobre o combustível quanto sobre os veículos. “Desta forma, haveria uma redução de 13,7% sobre os custos totais somente com a diminuição dos gastos com insumos”, calculou. O especialista também disse ser possível reduzir as despesas em 11,65% somente com cortes na carga tributária.

“A taxa de PIS e Confins precisa ser reduzida a zero e o ISS deve ser limitado à incidência de até 5%. No caso dos encargos sociais, a fórmula de cálculo do INSS patronal precisa ser alterada, estabelecendo tributação com base no faturamento da alíquota de 2,6%”, disse.

Bicalho ainda afirmou que a gratuidade e descontos oferecidos a alguns segmentos da população de baixa renda deveriam ser custeados pelo governo federal. “Da maneira como está, como o setor de transporte arcando com esses custos, existe uma parcela da população que está pagando pelos que têm gratuidade. Não é justo que a grande maioria dos usuários do transporte coletivo, que é de baixa renda, pague por essa gratuidade à minoria”, disse. “Hoje, 37% dos usuários do transporte coletivo são beneficiados pela gratuidade sem uma fonte extra-tarifária”, declarou.

Anos desastrosos

No cenário apresentado pelo diretor superintendente da NTU, houve uma queda na demanda pelo transporte coletivo no Brasil. “Os últimos nove anos foram desastrosos para o setor – houve uma redução de 35% no volume de passageiros e 40% de queda na produtividade”, afirmou. Paralelamente a esse decréscimo, Santos mostrou a evolução do preço dos insumos (diesel e pneus) que, segundo ele, ficaram acima do IPCA do período.

Bicalho citou todos os fatores que aumentam os custos do transporte no Brasil. Para ele, além de não haver subsídio ao transporte coletivo no País, a carga tributária é excessiva. “De todos os gastos do setor, 31,38% vão para os impostos”, afirmou. “A isso soma-se o monopólio ou o oligopólio dos insumos, como diesel, chassis e carrocerias, pneus e peças”, completou.

Por fim, Santos citou falhas do sistema como responsáveis pelos altos custos do transporte coletivo. Entre eles, a falta de prioridade no trânsito, uma vez que os automóveis ocupam 60% do espaço, contra 23% preenchidos pelos ônibus, sendo que os carros de passeio transportam 22% dos passageiros; e os ônibus, 70%. Além disso, o especialista citou a baixa velocidade operacional (média nacional de 14 quilômetros por hora), a proliferação do transporte informal e a irracionalidade dos sistemas como causas principais. Mas, fez questão de ressaltar que esses últimos são problemas que a população curitibana desconhece. “Em Curitiba, o sistema de transporte coletivo é eficiente”, avaliou.

**Fórum Transporte Curitiba
Estação Embratel Convention Center
Curitiba, 4 de agosto de 2006**

Fonte: <http://www.empresasdeonibus.com.br/forum4.php>

ANEXO C – Desoneração Tributária no Transporte Público

CÂMARA DOS DEPUTADOS

Deputado José Chaves discursa em Plenário a favor da desoneração tributária no transporte público

"Senhor Presidente, Senhoras e Senhores Deputados.

O Sistema de Transporte Público Coletivo Urbano e Metropolitano é responsável pelo deslocamento de mais de 60 milhões de passageiros por dia, compreendendo, sobretudo, a população das classes de renda "D" e "E".

De acordo com a Associação Nacional de Transporte Urbano (NTU), "cerca de 40% dos passageiros transportados pagam a tarifa com o vale-transporte, indicando que os trabalhadores de baixa renda constituem o maior grupo de beneficiários do transporte público".

Porém, Senhores e Senhores Deputados, o Sistema opera com níveis de produtividade muito abaixo do normal, do que resultam efeitos prejudiciais à população usuária, os mais pobres.

Sobre isso, dados revelados pelo Instituto de Pesquisa (IPEA) "confirmam que mais de 37 milhões de brasileiros não podem utilizar o transporte público de forma regular, por impossibilidade de pagar a tarifa", o que afronta o "direito de ir e vir", previsto na Constituição Federal.

Há muitos anos, Senhor Presidente, o descompasso entre o valor das tarifas do transporte público e a renda da população tem sido uma das maiores preocupações dos governos.

Estudos técnicos de diversos órgãos já identificaram minuciosamente as causas desse descompasso, propondo inúmeras soluções, em sua maioria, difíceis de serem implementadas.

Em 2006, a Secretaria Nacional de Transportes e da Mobilidade Urbana, vinculada ao Ministério das Cidades, demonstrou que para se deslocar duas vezes por dia, "o cidadão gasta em média 30% do salário mínimo".

Ainda de acordo com o mesmo estudo, "o aumento das tarifas expulsa do sistema os usuários de menor poder aquisitivo, forçados a encontrar outros meios de deslocamento mais baratos", diminuindo a quantidade de pagantes e o conseqüente reajuste das tarifas.

Das audiências havidas na Câmara dos Deputados sobre a matéria, quatro problemas principais foram apontados como responsáveis pelo ciclo vicioso que caracteriza a fixação de tarifas dos serviços de transporte urbano no Brasil:

- a) o aumento, acima da inflação, dos custos dos insumos (combustíveis peças e acessórios, pneus, câmara de ar, óleo diesel, lubrificantes, chassis, cabines, veículos);
- b) a elevada carga tributária;
- c) o aumento das gratuidades e reduções de tarifas, sem a correspondente fonte de custeio;
- d) a baixa produtividade das redes de transportes, causadas pelas ineficiências do sistema;
- e) as facilidades para aquisição do veículo individual (automóveis e motocicletas).

Com base nessa constatação, a NTU e outras entidades ligadas ao transporte urbano formularam, entre outras, as seguintes reivindicações para viabilizar a redução das tarifas atualmente praticadas em todos os centros urbanos do País:

- adoção de medidas para o fomento das informações sobre os verdadeiros custos dos serviços, inclusive como subsídios para a própria fixação das tarifas, garantindo-se que eventuais benefícios fiscais redundem efetivamente na melhoria dos preços das passagens para o usuário;
- concessão de subsídio direto à tarifa do transporte rodoviário urbano;

- constituição das compensações, via orçamento público, das gratuidades e descontos concedidos;

- concessão de subsídio ao preço do óleo diesel, por meio de recursos da CIDE-Combustíveis.

Para reparar essa grande injustiça social, tramita no Senado da República o PLS nº. 310/2009, dispondo sobre a criação do regime Especial de Incentivos para o Transporte Coletivo Urbano e Metropolitano de Passageiros (REITUP), relatado pelo eminente senador Romero Jucá, líder de governo naquela Casa.

O REITUP estabelece um grande pacto, em forma de adesão, entre os três níveis de Poder - União, estados e municípios -, visando à desoneração das atuais tarifas praticadas no País.

O PLS, Senhor Presidente, fixa procedimentos e condições para a adesão por estados e municípios os quais, da mesma forma que a União, se obrigariam a conceder benefícios fiscais e financeiros no âmbito de suas respectivas competências.

Pactuada a adesão e concedidos os benefícios, estima-se uma redução em até 25% nos valores das atuais tarifas - um ganho extraordinário para trabalhadores, estudantes e famílias carentes do País.

Senhor Presidente, Senhoras e Senhores Deputados.

A importância de que se reveste o PLS - para a elevação da produtividade do sistema e o consequente barateamento das tarifas do transporte público urbano de passageiros - não é uma exigência temporária, ocasional.

Ao contrário, é o único caminho para que o Brasil responda aos imensos desafios de uma nação moderna e que, dentro de 6 anos, sediará os dois maiores eventos mundiais dos esportes - a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 -, e não pode simplesmente desconhecer ou relevar as medidas preconizadas naquele PLS.

Mais objetivamente, os principais pontos do PLS nº 310, de 2009, sobre a desoneração tributária das tarifas do transporte coletivo urbano, são os seguintes:

1. Os benefícios fiscais do Regime Especial de Incentivos para o Transporte Coletivo Urbano e Metropolitano de Passageiros (REITUP) destinam-se às empresas concessionárias ou permissionárias do serviço de transporte público coletivo urbano e metropolitano, executado por meio de ônibus, microônibus, metrô, trem metropolitano e trolebus;

2. O objetivo do regime especial é promover a redução dos preços das tarifas cobradas dos usuários;

3. Para aderir ao regime, os Estados, Distrito e Municípios deverão comprovar que a delegação do serviço está em conformidade com a Lei nº 8.987/95 e firmar convênio com a União, via Ministério das Cidades, com o compromisso de reduzir os tributos sob a sua responsabilidade; implantar o regime de bilhete único ou de sistema de transporte público estruturado e integrado física ou tarifariamente e instalar Conselho de Transportes, com participação de representantes da sociedade civil;

4. Os benefícios fiscais do regime especial a cargo do Governo Federal são os seguintes:

a) Redução a zero das alíquotas do PIS/PASEP e COFINS incidentes sobre a prestação do serviço de transporte público coletivo; da CIDE incidente sobre o óleo diesel utilizado na prestação do serviço de transporte público coletivo e também do PIS/PASEP e COFINS incidentes sobre o óleo diesel, chassis, carrocerias, veículos, pneus e câmaras de ar, utilizados na prestação do serviço de transporte público coletivo;

b) A base de cálculo da contribuição social passa da folha de pagamento para o faturamento das empresas concessionárias e permissionárias, com alíquota de 3,5 % correspondente à parte

patronal e 0,5 % referente ao Seguro de Acidente de Trabalho-SAT.

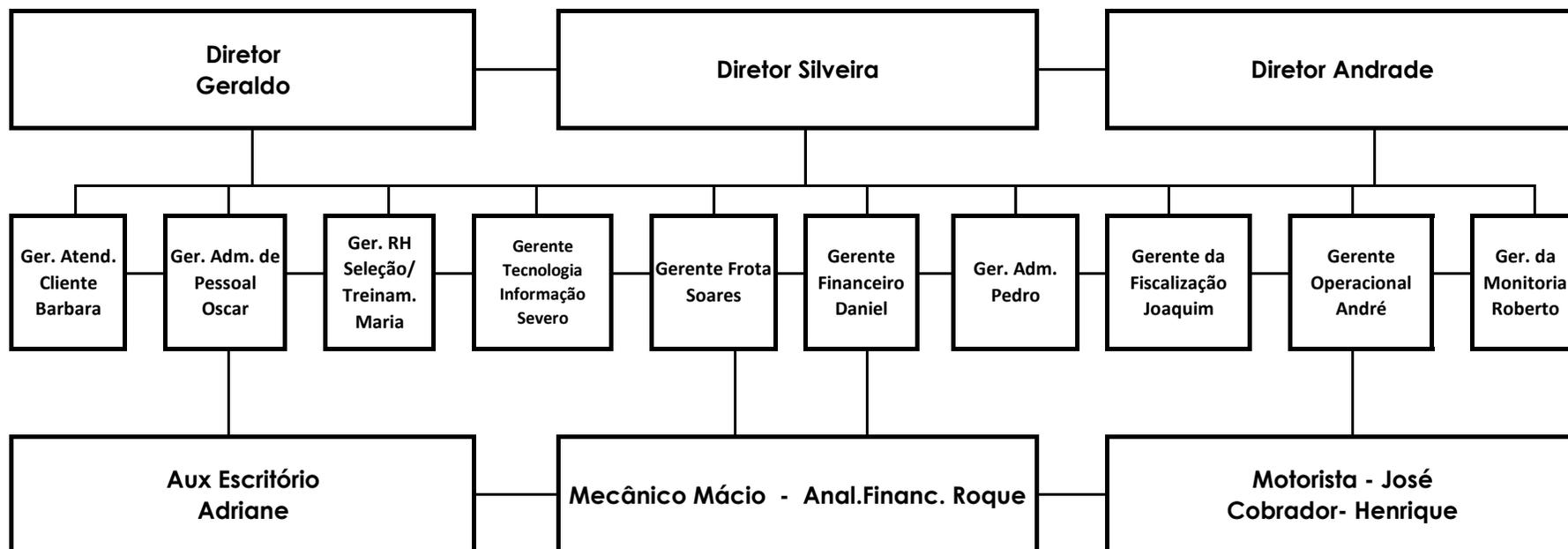
Ademais, não poderão participar do regime especial empresas prestadoras do serviço de transporte interestadual de passageiros, salvo as que atuem em linhas de transporte público urbano ou de característica urbana em que haja transposição dos limites de Estado, Distrito Federal ou Território e as que estão em débito com o INSS, ou com as fazendas públicas federal, estadual ou municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa.

Senhor Presidente, a aprovação do PLS nº 310 pelo Senado contribuiria decisivamente para a reestruturação dos serviços do transporte público no País, possibilitando a priorização do transporte coletivo no sistema viário que conduzam à redução das tarifas.

Era o que tinha a dizer, Senhor Presidente, Senhoras e Senhores Deputados."

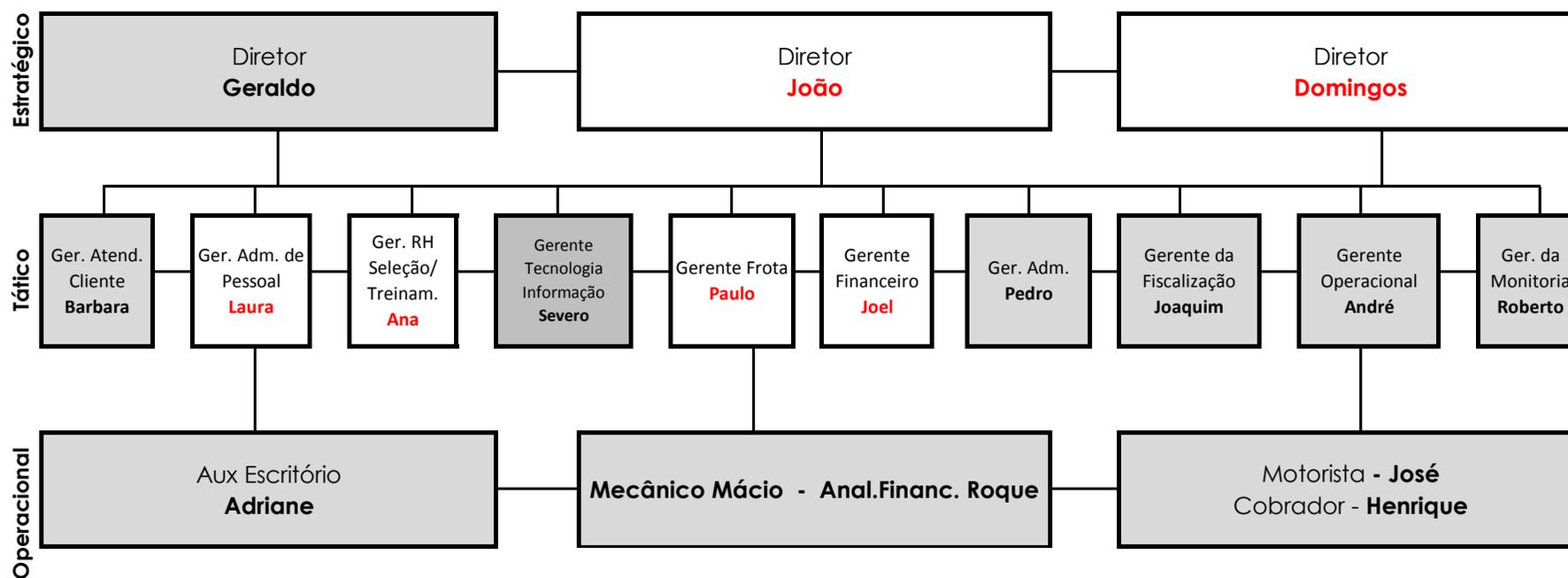
Fonte: <http://www.ntu.org.br/novosite/mostraPagina.asp?codServico=19&codPagina=671>

ANEXO D - Organograma Funcional - Antigos Dirigentes 2002 / 2008



Obs. No nível operacional , subordinados dos gerentes, estão nominados apenas os entrevistados desta pesquisa.

ANEXO E - Organograma Funcional - Novos Dirigentes 2009 a 2010



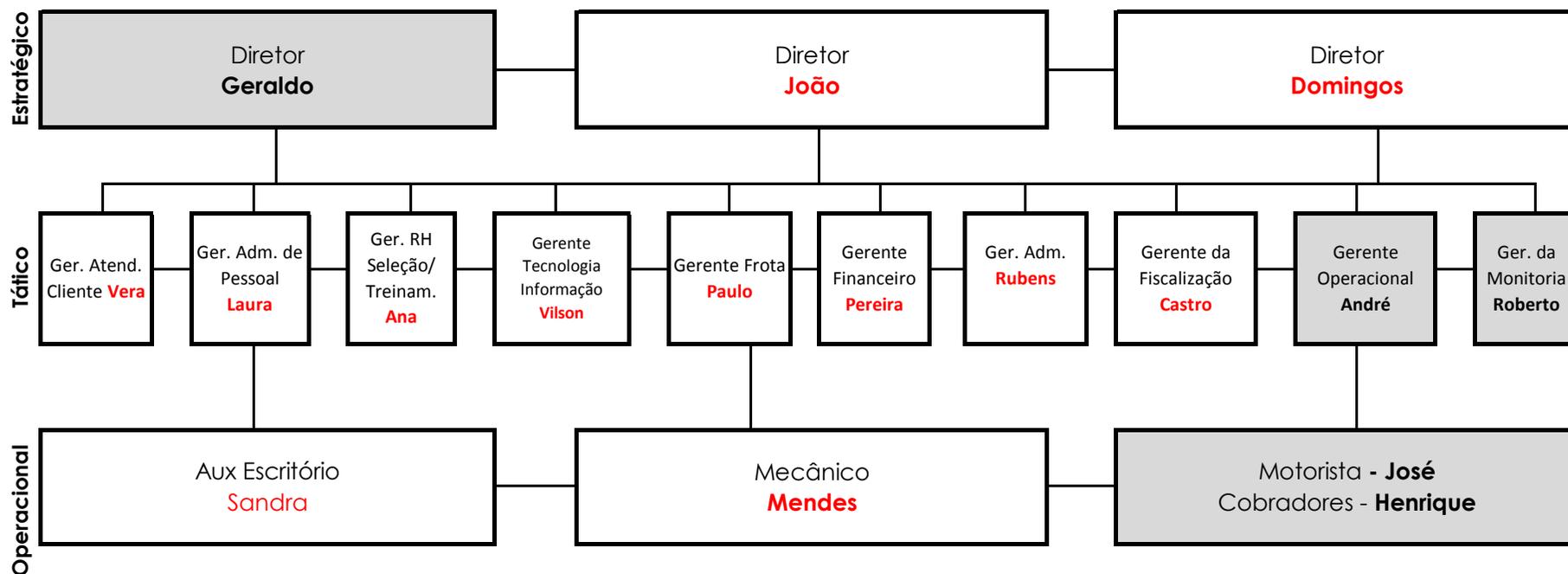
Legendas:

Níveis Hierárquicos: 1º Nível Estratégico; 2º Nível Tático; 3º Nível Operacional.

As células preenchidas referem-se às pessoas que permaneceram na empresa após a entrada da nova diretoria.

No nível operacional, subordinados dos gerentes, estão nominados apenas os entrevistados desta pesquisa

ANEXO F - Organograma Funcional - Novos Dirigentes 2011



Legendas:

Níveis Hierárquicos: 1º Nível Estratégico; 2º Nível Tático; 3º Nível Operacional.

As células preenchidas referem-se às pessoas que permaneceram na empresa após a entrada da nova diretoria.

No nível operacional, subordinados dos gerentes, estão nominados apenas os entrevistados desta pesquisa