



**SNPTEE  
SEMINÁRIO NACIONAL  
DE PRODUÇÃO E  
TRANSMISSÃO DE  
ENERGIA ELÉTRICA**

GME - 21  
16 a 21 Outubro de 2005  
Curitiba - Paraná

**GRUPO VI  
GRUPO DE ESTUDOS DE MERCADO DE ENERGIA ELÉTRICA – GME**

**PROGRAMA DE MELHORIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA EXPERIÊNCIA IMPLANTADA  
NA CEMIG**

**Maria de Fátima Queiroz Costa Maia(\*)  
CEMIG**

**João Luiz de Oliveira Gomes  
CEMIG**

**RESUMO**

Para a Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), o bem-estar social e o direito de cidadania das pessoas, são bases para a promoção de uma ordem social centrada no ser humano. Por isso, ela não mede esforços para garantir ações, programas e investimentos que tenham o objetivo de melhorar e promover a qualidade de vida. Para isso, a Cemig criou um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para seus empregados e familiares como parte de seu planejamento estratégico. Este programa está fundamentado nos pilares comunicação, saúde, segurança, cultura e responsabilidade social e está associado ao Sistema Integrado de Gestão.

**PALAVRAS-CHAVE**

Qualidade de vida. Clima organizacional. Gestão responsável. Responsabilidade social. Voluntariado corporativo.

**1.0 – INTRODUÇÃO**

A melhoria da qualidade de vida no trabalho é uma prática que está sendo cada vez mais difundida nas empresas. Os desafios impostos pelos consumidores, a pressão de grupos da sociedade organizada e a modernização da legislação estão impulsionando as empresas a se compatibilizarem com as necessidades do mercado.

As empresas são desafiadas a adotarem novas posturas diante das questões ligadas à ética e à qualidade das suas relações, inclusive impondo mudanças nas dinâmicas de mercado e no padrão de concorrência e de competitividade.

A melhoria da qualidade de vida no trabalho tem sido determinante para as empresas comprovarem que há uma relação direta entre a construção de um ambiente de trabalho saudável e um resultado financeiro acima da média. Buscando a sustentabilidade de seu negócio as empresas são estimuladas a adotar uma gestão responsável conciliando as esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário compatível com a continuidade e a expansão das atividades das empresas, no presente e no futuro.

Desta forma, para atender às exigências de seus públicos, a Cemig desenvolve um programa de melhoria da qualidade de vida no trabalho como parte de seu Planejamento Estratégico visando adotar instrumentos que mantenham elevada a motivação dos seus empregados e para assegurar a postura de empresa responsável na oferta de seus produtos e serviços e na forma como interage com o meio ambiente.

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) está formatado com programas corporativos disponíveis na empresa, além de palestras e cursos contratados sob demanda, para atender aos pilares de comunicação, saúde física, mental e social, segurança, cultura e responsabilidade social. Por outro lado, a qualidade dos seus produtos e serviços está assegurada através do Sistema Integrado de Gestão.

**2.0 – SISTEMA DE GESTÃO**

O Sistema Integrado de Gestão (SIG) adotado na Cemig visa contribuir para a excelência da empresa através da sistematização das melhores práticas e da melhoria contínua na produção das soluções energéticas ofertadas e entregues aos clientes bem como garantir, de forma sistêmica, a qualidade ambiental e a segurança de seus empregados e de terceiros, na atuação da empresa e em suas interfaces. O SIG está apoiado nos pilares Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança.

---

\* CEMIG – Av. Barbacena, 1200 – Santo Agostinho – 30123-970 – Belo Horizonte – MG  
Fone: (31)3299-2744 – Fax (31)3299-2202 – e-mail: [queiroz@cemig.com.br](mailto:queiroz@cemig.com.br)

O Sistema de Gestão é dinâmico. Ele avança à medida que surgem novas necessidades, especialmente aquelas ligadas ao desenvolvimento humano. Ele surgiu da evolução da qualidade como área de conhecimento, que exigiu uma mudança de paradigma e, conseqüentemente, a sua nova conceituação. Segundo o Manual do Sistema de Gestão da Cemig, o conceito atual define a qualidade “como o relacionamento equilibrado da empresa com os diversos públicos por ela afetados, estando seus empregados no centro do conjunto de relações”.

O novo conceito orientou novamente a metodologia e a priorização de projetos e programas focando a educação, a visibilidade de resultados e aderência à visão e às diretrizes empresariais, a renovação permanente do planejamento empresarial com contínua revisão da visão, valores, diretrizes e metas da empresa e a certificação de processos.

A Diretoria da Cemig assume o compromisso de manter a evolução, a atualização e a constante melhoria do sistema de gestão nas gerências em implementação ou manutenção. A alta direção das gerências assume o compromisso de implantar todas as ações pertinentes prescritas nos documentos do sistema de gestão, assegurando a implementação e a melhoria contínua do sistema, a aderência às diretrizes da Cemig, a busca pela melhoria do desempenho de seus processos e o provimento, através do orçamento anual, dos recursos necessários ao funcionamento do sistema.

### 3.0 – REFERENCIAL TEÓRICO

A Cemig pretende ser um ótimo lugar para se trabalhar. Com este desafio, ela pretende criar um clima organizacional favorável, utilizando como instrumento os resultados das Pesquisas do Moral e da Pesquisa de Clima Organizacional, realizadas desde março de 1994. A Pesquisa do Moral foi aplicada quadrimestralmente em 1994, duas vezes em 1995 e a última, em outubro de 1996. Em dezembro de 2001 passou a ser adotada a metodologia de Pesquisa de Clima. A Pesquisa do Moral calcula a média aritmética do total de respondentes e a Pesquisa de Clima trabalha com índices de favorabilidade. Para efeito de comparação com os índices históricos da Pesquisa do Moral foram ajustados os resultados utilizando a média aritmética. Na comparação, foi verificado que, do período de março de 1994 a dezembro de 2001, os índices de satisfação dos empregados com a empresa não sofreram alterações substanciais, ficando em torno de 68%. Esse resultado mostra a pouca variação da satisfação dos empregados ao longo desse período que não deixa de mostrar que ainda há um longo caminho a percorrer na obtenção de melhores e mais gratificantes resultados.

Os resultados apresentaram os 10 maiores e os 10 menores percentuais por nível gerencial, funções gratificadas e por planos de nível universitário e técnico. Desse resultado verifica-se que, na visão da gerência, comparando com outras, a Cemig é uma boa empresa para se trabalhar, com índice de favorabilidade de 90%, mesmo índice das melhores práticas de mercado. Na visão dos empregados de nível universitário e técnico 74% sentem orgulho de trabalhar na Cemig, sendo 87% o percentual das empresas com as melhores práticas. Apenas 17% se sentem valorizados pela Cemig e 24% classificam como alto o grau de motivação do pessoal, sendo que as melhores práticas de mercado indicam percentuais de 44% e 54%, respectivamente.

Analisando os resultados dos dois grupamentos, observa-se que, na percepção dos empregados, o fator que mais se destaca positivamente está relacionado à imagem da empresa. Todavia, o mais crítico refere-se ao desenvolvimento dos recursos humanos. A partir desses resultados, a Cemig pretende que sejam propostas soluções que satisfaçam as expectativas da maioria dos empregados.

A diferença verificada entre os resultados de nível gerencial e demais níveis pode ser explicada pelo constante investimento da empresa em programas de desenvolvimento gerencial, pela facilidade de acesso às informações estratégicas relativas ao setor elétrico em geral e à empresa, em particular, e a uma política salarial compatível com as responsabilidades. Quanto aos demais níveis deverão ter suas necessidades de comunicação, desenvolvimento de recursos humanos e política salarial transparente para que possam atingir um nível de motivação desejável.

Para sensibilizar a alta direção da importância da implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho foi apresentado o estudo constante do Guia Exame de 2003. Essa pesquisa, realizada pela Editora Abril, em parceria com a empresa americana *Great Place to Work*, elege as melhores empresas para se trabalhar. Essa avaliação é baseada na visão dos empregados. As empresas selecionadas nessa edição são muito mais rentáveis que as demais. Apresentaram um retorno financeiro duas a três vezes maior do que as demais empresas pesquisadas, não classificadas. As características identificadas nessas empresas foram credibilidade na gestão, respeito aos empregados, equidade no tratamento, orgulho pelo trabalho e camaradagem entre colegas.

Visando melhorar o clima organizacional da empresa a Cemig tem desenvolvido e adaptado programas que visam à melhoria da qualidade de vida no trabalho.

A qualidade pessoal constitui a base da qualidade de vida no trabalho e pressupõe um ambiente saudável feito por pessoas saudáveis. Um ambiente de trabalho realizador e prazeroso é essencial para a saúde e bem estar das pessoas.

Segundo JACQUES (1996), qualidade de vida significa entender e procurar atender as pessoas em suas necessidades integrais, incluindo as áreas biológica, psicológica, social e espiritual.

Os programas de qualidade de vida no trabalho contribuem para retenção de talentos, diminuição do índice de falta ao trabalho, redução de gastos com exames e tratamentos médicos e promoção de um clima organizacional mais criativo e produtivo.

Os benefícios individuais começam a aparecer em curto prazo indo desde melhor disposição, diminuição dos riscos de saúde, aumento da motivação, da eficácia no trabalho até melhor estabilidade emocional e aumento da

auto-estima, segundo Ricardo De Marchi MARTINS (2000), presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV). Prossegue considerando que o *modus operandi* desses programas tem sido o de facilitar as mudanças de estilo de vida. A idéia é combinar programas educacionais dirigidos para o aumento de conscientização e mudanças de comportamento dos envolvidos com a criação de ambientes de trabalhos que facilitem e apoiem práticas saudáveis. A dificuldade maior na implantação de programas de qualidade de vida no trabalho é sensibilizar a alta gerência da empresa e engajá-la no processo.

Segundo Rodrigues (1997), um programa de qualidade de vida envolve conhecimento da psicologia e até da sociologia organizacional e aponta um fato interessante que tem sido observado: cada vez mais as pessoas da área técnica estão lidando com a área comportamental.

#### 4.0 – QUALIDADE DE VIDA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para a Cemig, o bem-estar social e o direito à cidadania, são as premissas básicas para a promoção de uma ordem social centrada no ser humano. Por isso, não mede esforços para garantir ações, programas e investimentos que tenham o objetivo de melhorar e promover a qualidade de vida e o desenvolvimento social das comunidades em que atua.

##### 4.1 Programa de qualidade de vida no trabalho (PQVT)

O PQVT abrange a distribuição regional, que é responsável pela negociação e execução de obras de expansão, modificação e reforma das redes de distribuição, além da operação e manutenção do sistema elétrico gerindo o desempenho do sistema, cumprindo políticas de segurança e de proteção à receita. Sua área de atuação envolve 732 municípios das regionais leste e oeste, com 4.609 empregados, de um total de 10.599 empregados da Cemig, representando 43,48% de participação.

O trabalho teve início com o mapeamento dos programas corporativos que tenham como finalidade a melhoria da qualidade dos produtos, serviços e da qualidade de vida no trabalho. Também foram mapeadas as ações sociais desenvolvidas pelos empregados para renovação do pacto de voluntariado corporativo. Por fim, foram programadas palestras, cursos, campanhas e outras iniciativas que visem a sustentar os pilares que se pretendem desenvolver. A eficácia do projeto será medida através de indicadores de acompanhamento pactuados com a alta direção.

A aplicação conjunta do SIG e do PQVT permite conciliar a qualidade dos produtos e serviços ofertados com a qualidade de vida das pessoas. Também contribui para o atendimento às exigências feitas pela Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica (Abradee) para concessão do prêmio de melhor gestão da qualidade que define critérios para qualidade dos processos, sociedade e pessoas. Destacando os segmentos, sociedade e pessoas, cabe ressaltar que são auditados os aspectos relativos à responsabilidade social e ambiental, além de ética e desenvolvimento social no primeiro segmento e, com relação a pessoas, são verificados os sistemas de trabalho, capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida. Tanto o SIG quanto o PQVT se configuram instrumentos adequados para desenvolver os aspectos avaliados para concessão do prêmio mencionado.

No caso da Cemig a qualidade de vida no trabalho tem como foco o público interno e seus familiares. De um lado, as lideranças, com o objetivo de serem instrumentalizadas para o exercício da gestão responsável para a sustentabilidade e, de outro, os empregados, com o objetivo de sentirem a empresa como um ótimo local para trabalhar. Adotando programas com foco na qualidade de vida no trabalho, muitas empresas diminuem o índice de absenteísmo, reduzem gastos com exames e tratamentos médicos e promovem um clima organizacional mais criativo e produtivo.

A Cemig não possuía um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, em nível corporativo, para conduzir ações e projetos com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos empregados. Entretanto, existiam muitas propostas formatadas e disponíveis para compor um programa dessa natureza. A primeira iniciativa com esse propósito foi implantada em 2002, com resultados reconhecidos pela gerência e demais empregados, identificados através de pesquisa qualitativa. A repercussão desses resultados positivos, a criação do índice de favorabilidade do clima organizacional e a oportunidade criada pela reestruturação organizacional ocorrida em setembro de 2003 estimularam outras superintendências a formatar um programa de melhoria da qualidade de vida no trabalho, em seu âmbito de atuação.

A Cemig tem ações isoladas que visam à promoção da saúde e a qualidade de vida no trabalho sem estarem estruturadas em um programa corporativo. Readaptação profissional; curso de orientação materno-infantil para casais grávidos; preparação para a aposentadoria; planejamento orçamentário familiar; palestras sócio-educativas; projeto saúde da mulher; programa social de aprendizes; programa de formação e aprendizagem para menores; reembolso creche; ginástica na empresa; programa de ensino médio; educação básica; café com bate-papo; homenagem por tempo de serviço; casa aberta; conheça uma usina da Cemig; avaliação de postos de trabalho; orientação social ao empregado; orientação a terceiro acidentado; orientação a acidentados do trabalho; levantamentos relativos a moradores sob linhas de transmissão ou próximos a obras e empreendimentos de geração de energia; exame periódico de saúde; energia vital; saúde oral; incentivo a pós-graduação e estudo de idiomas; incentivo a participação no coral da empresa coligada Gremig; aniversário da Cemig; campanhas com foco no meio ambiente; datas significativas: comemorações com o objetivo de valorização dos empregados no dia da secretária, dia da mulher, dia das mães e dia do electricista; prata da casa, comunicação interna e voluntariado

(Projeto Asin), são os programas conduzidos pelas Superintendências de Recursos Humanos (RH) e de Comunicação Empresarial (CE).

#### 4.2 Ações sociais integradas (Projeto Asin)

O trabalho voluntário é uma tendência contemporânea que vem conquistando adeptos no mundo inteiro. A Cemig identificou inúmeras iniciativas realizadas por seus empregados nas comunidades onde atua. Entretanto, essas ações nem sempre correspondiam ao esforço exercido. Em alguns casos, por falta de informação e estratégia, elas perdiam a continuidade e o sentido.

Uma consultoria foi contratada para ajudar a diagnosticar essas ações isoladas e formatar um projeto para organizar o voluntário na Cemig.

A Empresa estabeleceu que não destinaria recurso financeiro e nem liberaria os empregados, no horário de serviço, para a realização das ações. Entretanto, daria todo apoio para formatar o projeto, capacitar os gerentes, facilitadores e voluntários, e disponibilizaria sua estrutura para dar visibilidade ao programa através dos informativos internos e através da TV Cemig.

Para orientar, integrar e ampliar o alcance dessas ações isoladas, a Cemig implantou o projeto Ações Sociais Integradas (Projeto ASIN), em conjunto com o Prêmio Mineiro de Qualidade e Produtividade, em setembro de 2000, em 38 cidades pólo, com 140 pessoas treinadas, entre facilitadores e voluntários, incluindo-se alguns gerentes. O objetivo do Projeto ASIN é transformar as comunidades em parceiras e a vontade de ajudar em iniciativas produtivas e bem direcionadas, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das comunidades, oferecendo informações e ferramentas para que os programas propostos tornem-se independentes e auto-sustentáveis.

O Projeto ASIN enfoca o desenvolvimento social nas áreas de educação, saúde, cultura e ação comunitária.

Os voluntários já possuíam técnicas próprias para o trabalho social e tinham a cultura e o aporte do Programa de Controle da Qualidade Total, implantado em 1992. Isso facilitou a disseminação rápida do programa, com resultados expressivos. Alguns projetos que tinham o foco voltado para a qualidade foram adaptados para a elaboração na área social. Anteriormente não se tinha idéia do que se fazia, o quanto se fazia, o tempo que se gastava e o que arrecadavam.

Após quatro anos de implantação o projeto conta com, aproximadamente, 1000 voluntários cadastrados para atividades diversas e com um programa de capacitação formatado para atender aos gerentes, facilitadores e voluntários.

O Projeto ASIN tem página própria na *Intranet* e *Internet*, sendo acessado pelo endereço [www.cemig.com.br](http://www.cemig.com.br). No *site* os empregados encontram informações em mais de 40 *menus* opcionais. Podem ser destacados os *menus* de conceituação sobre o ASIN, onde se encontra o modelo de plano de ação e o manual de projetos. Permite a consulta de dados onde é possível pesquisar sobre os voluntários e facilitadores cadastrados por cidades, órgãos ou aptidões; as instituições atendidas, os projetos e ações, concluídas ou em andamento, e os parceiros que atuam com o ASIN. É possível encontrar também nos *menus* as ações de sucesso no Brasil e na Cemig, a divulgação das ações na Empresa e mais de 16 *sites* relacionados com responsabilidade social e voluntariado. No *site* o empregado pode também conhecer o Programa Escola Viva (PEV) e o Programa de Incentivo ao Voluntariado (PIV). No PIV, além de conhecer a lei do voluntariado, o termo de adesão e os passos para se tornar um voluntário, é possível se cadastrar como voluntário ou facilitador, além de cadastrar parceiros, projetos e instituições.

A responsabilidade social empresarial está associada com a qualidade de vida no trabalho e tem ênfase no desenvolvimento de ações sociais, através do estímulo ao trabalho voluntário. O voluntariado corporativo representa um desafio importante a fim de manter as pessoas envolvidas bem como atrair novos voluntários, a partir de uma proposta de trabalho consistente e convincente visando favorecer a capacidade de trabalho nos projetos de caráter social e promover a transformação social nas comunidades onde a Cemig atua.

#### 4.3 Responsabilidade social empresarial (RSE)

Embora atue de forma a garantir o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental, desde a sua criação, somente agora a Cemig formatou e submeteu à sua diretoria a política de responsabilidade social empresarial. Esse trabalho apresentou como produtos a declaração de princípios éticos e código de conduta, as diretrizes de ação, bem como a formalização de um comitê de responsabilidade social empresarial da Cemig.

A política pretende ser um instrumento de orientação para que a empresa, em todos os seus níveis operacionais, busque incorporar seus princípios, redefinindo valores e condutas.

O compromisso social da Cemig também pode ser identificado na formulação de seus valores institucionais, quando explícita, por exemplo, o seu objetivo de suprir energia segura, limpa, confiável e efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

A Cemig tem a preocupação de conduzir a responsabilidade social de forma a abranger as categorias, valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, sociedade e acionistas.

Tanto a Cemig quanto a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee) seguem os parâmetros adotados pelo Instituto Ethos para a responsabilidade social empresarial.

A Cemig teve suas ações reconhecidas ao receber premiação em várias categorias de projetos. Recebeu, em 2002, o Prêmio Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa. Na categoria Voluntariado, foi vencedora com o

Projeto ASIN. Na categoria Meio Ambiente, foram premiados os projetos de Monitoramento Via Satélite do Lobo-Guará, Programa de Reflorestamento Ciliar, Programa de Manejo de Estações Ambientais da Cemig, Campanha de Prevenção de Queimadas, Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, Campanha de Produção de Sementes Florestais e Programa de Reintrodução da Profauna. Recebeu também o Prêmio Boa Cidadania Corporativa Minas Gerais, do Sistema Fiemg, pelos projetos Lobo-Guará e Projeto Asin.

A Cemig foi selecionada, pela quinta vez consecutiva, pelo *Dow Jones Sustainability Indexes World* (DJSI World), uma referência mundial que premia empresas de reconhecidas ações de gerenciamento dos fatores econômicos, ambientais e sociais.

A Cemig também foi premiada na categoria responsabilidade social, com o Projeto Asin, durante a entrega da 2ª edição do Prêmio do Comitê de Gestão das Empresas de Energia Elétrica (Fundação Coge).

#### 5.0 – QUALIDADE DE VIDA NA CEMIG

O PQVT na Cemig está associado a outros dois importantes programas da empresa: SIG e o ASIN. O PQVT tem foco no público interno e seus familiares e na responsabilidade social garantindo a representatividade da Cemig junto à sociedade. Um segmento da responsabilidade social é o voluntariado corporativo cujas diretrizes são estabelecidas pelo ASIN. Já o SIG envolve as áreas de Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança, definindo políticas, acompanhando através de indicadores e obtendo certificações. Adotando esse modelo, a Cemig exerce a gestão responsável para a sustentabilidade, voltada para todos os seus *stakeholders*: público interno, empresa, mercado, sociedade e planeta. Portanto, qualidade de serviços e produtos, responsabilidade social e rentabilidade na gestão dos negócios da empresa têm sido as premissas da Cemig, agora com mais de 5,5 milhões de consumidores e gerenciando usinas, linhas de transmissão, redes de distribuição de energia elétrica, empresa de gás e outras fontes alternativas de energia, conforme consta em sua Declaração de Princípios Éticos e Código de Conduta Profissional.

O PQVT tem como objetivos desenvolver uma mentalidade voltada para a valorização da qualidade das pessoas como base para a qualidade de processos, do meio ambiente, de saúde e segurança; construir um instrumento de integração entre os empregados; disseminar a cultura de valorização da vida e de hábitos saudáveis; contribuir para a criação de um ambiente de trabalho realizador e prazeroso; estimular a prática de valores de ética e cidadania e promover a melhoria do clima organizacional.

O programa é estruturado sobre os pilares da comunicação, saúde física, mental e social, segurança, cultura e responsabilidade social e é chamado *De Bem com a Vida*, cujo nome foi escolhido pelos empregados, através de votação.

A operacionalização se dá através da coordenação centralizada na Superintendência. Os comitês locais, em cada gerência, são responsáveis pela operacionalização das ações nas áreas. São implementadas ações contínuas que permitem a divulgação de temas pertinentes aos objetivos além de algumas ações já praticadas na empresa, para facilitar a participação de todos os empregados da Superintendência.

As ações implantadas estão segmentadas em programas, cursos, palestras e campanhas, conforme conteúdo que pretendem disseminar.

Para o aperfeiçoamento do perfil gerencial são realizados encontros vivenciais tendo como temas a ética, o relacionamento, percepção e realidade, negociação, etiqueta empresarial, comunicação, meio ambiente e *feedback*. Já o aperfeiçoamento do perfil dos demais empregados é alcançado através da intensificação da comunicação e proximidade com a alta gerência, o estímulo ao voluntariado, ginástica na empresa e comemoração de datas significativas: dia da mulher, dia das mães, dia da secretária, dia da criança, dia do eletricitista, aniversário da Cemig e Natal.

Os resultados do programa são acompanhados por indicadores de performance pactuados pelas gerências e constantes do *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é uma ferramenta empresarial usada por diversas empresas e tem como objetivo garantir uma gestão eficaz da performance organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em objetivos e respectivos indicadores de performance ou métricas, para os quais são contratadas metas ou níveis desejados de performance.

Após um ano de implantação do programa foi feito um diagnóstico dos resultados por 31 representantes das gerências regionais, traduzidos em pontos fortes, pontos de melhoria e uma proposta de atividades para 2005.

Como pontos fortes foi verificado que onde há envolvimento do gerente os resultados são mais significativos. O programa está bem divulgado assim como sua marca e há grande participação, entusiasmo e entusiasmo dos empregados e seus familiares. Foi ressaltado como positivo a vinculação do PQVT a outros programas da empresa aderentes ao tema. Com relação às ações de voluntariado são mais efetivas quando vinculadas ao Projeto ASIN.

Pontos de melhoria também foram identificados na avaliação. De maneira geral, os empregados demonstram desinteresse quando o evento é realizado fora do horário de trabalho, há uma deficiência de comunicação dos empregados com suas famílias e um orçamento incompatível com as pretensões dos empregados. Os empregados também gostariam que fosse melhorada a comunicação, intensificada a divulgação das ações e se sentem frustrados quando um evento é programado e não pode ser realizado. Outro fator verificado foi a dificuldade de engajamento no programa quando um empregado mora em uma cidade e trabalha em outra.

Os representantes locais também formataram a programação de eventos para 2005, exceto para os meses de janeiro e julho, quando há uma ocorrência grande de empregados em férias. A programação proposta vai proporcionar uma oferta de, no mínimo, 11 mil participações de empregados e seus familiares. Para cada evento

considerado corporativo foi identificado o pilar que ele atenderia. O quadro abaixo mostra a distribuição dos eventos programados por mês e por pilar de atuação.

Meses	Eventos	Pilares
Janeiro	Não há evento programado (férias)	–
Fevereiro	Cinema	Cultura
Março	Projeto Mulher	Comunicação, cultura e saúde
Abril	Campanha de conscientização para a doação de sangue e de medula óssea	Responsabilidade social e saúde
Maio	De bem com o frio	Responsabilidade social
Junho	Jantar dançante – dia dos namorados	Comunicação
Julho	Não há evento programado (férias)	–
Agosto	Projeto Homem	Comunicação, cultura e saúde
Setembro	Excursão ou caminhada ecológica	Saúde, responsabilidade social e cultura
Outubro	Casa Aberta	Comunicação e cultura
Novembro	Superintendente com a gente	Comunicação
Dezembro	Reunião com representantes e campanha de natal	Comunicação, responsabilidade social

Ao longo do ano é realizado o curso *Cuidando da minha casa*, atendendo ao pilares cultura, saúde e responsabilidade social. Além desses eventos outros são realizados em nível local, como por exemplo: *happy hour*, dia das mães e dos pais, festa junina, operário destaque, ginástica na empresa, dança, futebol, aniversariantes do mês, reeducação alimentar, redução de peso, bom dia, ações de responsabilidade social e outros.

## 6.0 – CONCLUSÕES

O fornecimento de energia elétrica exige equilíbrio entre a função social e a vertente econômica da atividade por ser tanto um insumo básico para os setores produtivos como um serviço público essencial para o bem-estar e o desenvolvimento social.

Não basta às empresas de energia elétrica gerirem bem o seu negócio. É necessário também que sejam empresas socialmente responsáveis e que conduzam o seu negócio de forma ética. Uma empresa que pretende compreender e incorporar esse conceito deve expressar essa vontade política e estabelecer os valores e princípios que devem ser os balizadores de suas ações. A Cemig expressa através de sua missão essa vontade política, ou seja, servir o mercado brasileiro com soluções de energia, rentabilidade, qualidade e responsabilidade social.

Para obter resultados expressivos é importante a participação dos dirigentes da empresa na concepção, implementação e acompanhamento das ferramentas de gestão, que são o sistema integrado de gestão, o programa de melhoria de qualidade de vida no trabalho e o voluntariado corporativo.

Segundo Boechat (2003), a função dos gerentes é fazer as coisas acontecerem na missão e nas estratégias da empresa. São eles que ligam a alta administração com as equipes operacionais, e a eles cabem a comunicação das diretrizes e o dimensionamento dos recursos. Gerentes são pessoas chave para o sucesso das empresas, e é no exercício de seu trabalho que as empresas viabilizam o funcionamento articulado das equipes. Deles depende o equilíbrio no atendimento das demandas apresentadas à organização. Compreender e interpretar os desafios colocados aos gerentes em suas diversas e específicas funções é fundamental para estabelecer a gestão responsável.

A mudança de cultura é um processo de natureza educacional e não se faz de forma automática ou em curto prazo. Mudanças culturais decorrem de ações da liderança, de seus discursos e exemplos. Se um líder decide mudar a cultura, precisa estar profundamente convicto do que deseja. Além disso, será preciso usar de toda sua força pessoal para levar em frente essa decisão, como preconiza Bom Sucesso (1998). Como lembra Moller (1992), um sentido de orgulho pelas realizações da empresa cria um sentido geral de bem-estar na mesma e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, do espírito de equipe e de um nível mais elevado de qualidade pessoal.

O sucesso de um programa de melhoria da qualidade de vida no trabalho será ampliado à medida que estiver assegurado o exercício do poder de negociação, parceria, participação e incentivo dos gerentes. Entretanto, não adianta todo esforço se não houver medição, avaliação, pesquisa, acompanhamento, monitoramento, ouvir os empregados, atuação nas causas e melhoria contínua.

Com relação ao voluntariado um desafio importante é manter as pessoas envolvidas bem como atrair novos voluntários, a partir de uma proposta de trabalho consistente e convincente visando a favorecer a capacidade de trabalho nos projetos de ação social. Para Corullón (2002), uma participação em torno de 10% do total de empregados da empresa é considerada satisfatória. A proposta é dedicar tempo, recursos e talentos da organização para o trabalho voluntário. A divulgação dos resultados alcançados pelas instituições beneficiadas funcionam como um incentivo e contribuem para que as gerências possam manter os voluntários engajados no projeto, atrair novos voluntários e manter a motivação. Uma competência empresarial importante para obter

resultado é fazer coincidir necessidade com habilidade. As pessoas muitas vezes não participam de um trabalho voluntário porque elas não sabem como podem ajudar.

Concluindo, promover a qualidade de vida das pessoas é uma forma de reter talentos, melhorar o índice de favorabilidade do clima organizacional, reduzir o índice de absenteísmo e de gastos com exames e tratamentos médicos.

#### 7.0 – REFERÊNCIAS

- (1) ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação: referências, elaboração**. NBR-6023. Rio de Janeiro, ago. 2002.
- (2) BOECHAT, Cláudio Bruzzi. **Gestão responsável das funções empresariais**. Belo Horizonte: FDC, 2003.
- (3) BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- (4) COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Declaração de princípios éticos e código de conduta profissional**. Belo Horizonte. 2004
- (5) COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Empreendimentos**. Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.cemig.com.br/>>. Acesso em: 06 dez. 2004.
- (6) COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Projeto Asin**. Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.cemig.com.br/>>. Acesso em: 27 dez. 2004.
- (7) COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Política de responsabilidade social empresarial**. Belo Horizonte. 2000.
- (8) COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Pesquisa de clima organizacional**. Informe nº 4. Belo Horizonte. 2002.
- (9) COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Manual do sistema de gestão**. Belo Horizonte. 2004.
- (10) CORULLÓN, Mónica B. G.; MEDEIROS Filho, Barnabé. **Voluntariado na empresa, gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- (11) GOMES, João Luiz O., MAIA, Maria de Fátima Q. Costa. **Responsabilidade social empresarial: uma experiência na área de engenharia da distribuição da Cemig**. XVII SNPTEE - Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica. Minas Gerais, 2003.
- (12) INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/>>. Acesso em: 07 nov. 2004.
- (13) JACQUES, Wilson Cleber Antunes. **Qualidade de vida: algo mais do que um elenco de benefícios**. Revista Treinamento & Desenvolvimento. Rio de Janeiro, jul. 1996.
- (14) MAIA, Maria de Fátima Q. Costa; **Gestão responsável para a sustentabilidade e qualidade de vida: uma proposta de desenvolvimento para a distribuição leste na Cemig**. Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, fev 2004.
- (15) MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- (16) AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR. Guia Exame de 2003. **Revista EXAME**, São Paulo: abril, 2003. Edição Especial.
- (17) UM NEGÓCIO BOM PARA OS DOIS. **Revista EXAME**, São Paulo: setembro, 2004.
- (18) RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Qualidade de vida no trabalho: a base de uma empresa de sucesso**. Revista Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro, 1997.

#### 8.0 – DADOS BIOGRÁFICOS

**Maria de Fátima Queiroz Costa Maia** nasceu em Belo Horizonte, MG, Brasil, em 1954. É graduada em Estudos Sociais e Administração. É especialista em História Moderna e Contemporânea, Administração Pública, Gestão Estratégica e Gestão Responsável para a Sustentabilidade. Desde 1986 é Administradora na Cemig. Foi facilitadora do Programa de Qualidade Total no período de 1992 a 2000. Atualmente atua na área de Sistema Integrado de Gestão e é facilitadora do Projeto ASIN e do Programa de Qualidade de Vida nas superintendências regionais da Distribuição da Cemig. Possui também monografia e artigos publicados na área de responsabilidade social e qualidade de vida.

**João Luiz Oliveira Gomes** nasceu em Nova Lima, MG, Brasil, em 1962. É graduado em Matemática pelo Centro Universitário Newton Paiva e é Mestre em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, ambas em Belo Horizonte, MG, Brasil. Desde 1982 trabalha na Cemig na área de engenharia de manutenção de sistemas de proteção. Atualmente atua também como facilitador do Projeto ASIN e do Programa de Qualidade de Vida na superintendência funcional da Distribuição da Cemig e é orientador de monografias na área de responsabilidade social. Possui também artigos publicados na área de responsabilidade social e qualidade de vida.