

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO

**A ANÁLISE DE FATORES ORGANIZACIONAIS SOB O
IMPACTO DE UMA ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE
CUSTOS:
*O CASO DA ELETROSUL S.A.***

MARIALBA DOS SANTOS COELHO

FLORIANÓPOLIS, 1995

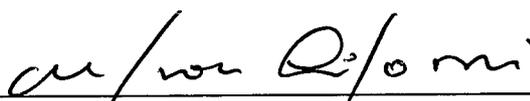
**A ANÁLISE DE FATORES ORGANIZACIONAIS SOB O
IMPACTO DE UMA ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE
CUSTOS:
O CASO DA ELETROSUL S.A.**

MARIALBA DOS SANTOS COELHO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração: Organização e Gestão) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

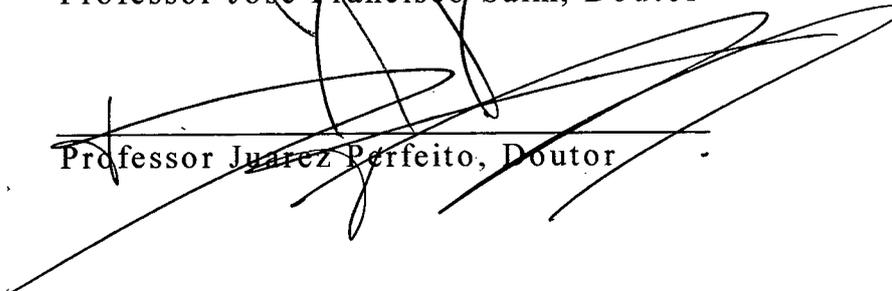

Professor Nelson Colossi
Coordenador do Curso

Apresentada à comissão examinadora integrada pelos professores:



Professor Nelson Colossi, Doutor
Presidente

Professor José Francisco Salm, Doutor



Professor Juarez Perfeito, Doutor

*Comece fazendo o que é
necessário,
depois o que é
possível
e de repente
você estará fazendo o
IMPOSSÍVEL.*

São Francisco de Assis

AGRADECIMENTOS

A realização desta pesquisa resulta da colaboração de diversas pessoas ao longo de muitos anos. Aos meus familiares, professores e amigos, que compartilharam e me incentivaram nas tarefas do cotidiano, a minha eterna gratidão.

Gostaria, contudo, de agradecer de forma especial:

- A DEUS, mestre dos mestres;
- Aos meus pais, irmãos, cunhados e sobrinhos;
- Ao Professor Nelson Colossi, pela incansável disposição na orientação quanto ao desenvolvimento deste estudo;
- Aos amigos Marlene Zobot, Luis Carlos Pacheco e Leoze Lobo Maia, pela disposição demonstrada no fornecimento de informações fundamentais à realização deste trabalho;
- Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão demonstrada nos momentos difíceis;
- Aos queridos mestre e amigo Edmon Duarte Nader e sua maravilhosa companheira Melania Martha Nicolazzi, pela marcante influência na minha carreira acadêmica;
- Ao Cláudio, meu parceiro, mais que cônjuge, pelo apoio fundamental na conquista de mais esta etapa.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
SUMÁRIO	v
LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS	viii
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	02
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	03
1.2.1. Objetivo Geral	03
1.2.2. Objetivos Específicos	03
1.3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	04
1.4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	05
1.4.1. Histórico	05
1.4.2. Objetivos da Empresa	05
1.4.3. Estrutura Organizacional da Administração Superior	06
1.4.3.1. Conselho de Administração	07
1.4.3.2. Diretoria Executiva	08
1.5. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	09
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS DOS FATORES ORGANIZACIONAIS	11
2.1.1. Definições Conceituais da Estrutura Organizacional	12
2.1.2. Definições Conceituais do Controle Organizacional	18
2.1.3. Definições Conceituais do Comportamento Organizacional	22
2.1.4. Definições Conceituais da Mudança Organizacional	25

2.2.	ASPECTOS CONCEITUAIS DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	30
2.2.1.	O Modelo De Porter	33
2.3.	O PROGRAMA DE GESTÃO 1990/93	36
3.	METODOLOGIA	37
3.1.	QUESTÕES DE PESQUISA	37
3.2.	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	38
3.2.1.	Estrutura Organizacional	38
3.2.2.	Controle Organizacional	39
3.2.3.	Comportamento Organizacional	40
3.2.4.	Mudança Organizacional	40
3.2.5.	Estratégia Organizacional	41
3.3.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
3.4.	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	43
3.5.	DADOS DA PESQUISA	43
3.5.1.	Tipos De Dados e Técnicas de Coleta	43
3.5.2.	Técnicas De Análise De Dados	44
3.6.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	44
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	46
4.1.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	46
4.1.1.	Tamanho Organizacional	46
4.1.2.	Complexidade Organizacional	47
4.1.3.	Formalização Organizacional	51
4.2.	CONTROLE ORGANIZACIONAL	58
4.2.1.	Componente Administrativo	59
4.2.2.	Burocratização/Desburocratização Organizacional	61
4.2.3.	Centralização/Descentralização Organizacional	62
4.2.4.	Hierarquia Organizacional	65
4.3.	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	67
4.3.1.	Clima Organizacional	67
4.3.2.	Eficácia Organizacional	68

4.3.3.	Objetivos Organizacionais	69
4.4.	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	69
4.4.1.	Rotatividade Organizacional	70
4.4.2.	Conflito Organizacional	71
4.4.3.	Flexibilidade Organizacional	72
4.4.4.	Crescimento Organizacional	73
4.4.5.	Sucessão Administrativa	78
4.4.6.	Tecnologia Organizacional	80
5.	CONCLUSÕES	85
6.	RECOMENDAÇÕES	99
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
	ANEXOS	104

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Figura 01	Três Estratégias Genéricas	35
Gráfico 01	Número de Empregados no Período 1990/93	47
Gráfico 02	Número de Órgãos no Período 1990/93	49
Gráfico 03	Número de Níveis Hierárquicos em 1990 e 1993	51
Gráfico 04	Quantidade de Manuais em 1990 e 1993	52
Gráfico 05	Quantidade de Correspondências Internas Emitidas no Período 1990/93	55
Gráfico 06	Quantidade de Correspondências Externas Emitidas no Período 1990/93	55
Gráfico 07	Quantidade de Circulares Emitidas no Período 1990/93	56
Gráfico 08	Quantidade de Telex Emitidos no Período 1990/93	56
Gráfico 09	Quantidade de Fax Transmitidos no Período 1990/93	57
Gráfico 10	Quantidade de Empregados Lotados nas Atividades-Fim e Meio - 1990 e 1993	60
Gráfico 11	Quantidade de Manuais Existentes em 1990 e 1993	62
Gráfico 12	Distribuição de Poder por Nível Hierárquico, em 1990 e 1993	63
Gráfico 13	Número de Níveis Hierárquicos, em 1990 e 1993	65
Gráfico 14	Número de Diretrizes Realizadas x Não Realizadas no Período 1990/93	69
Gráfico 15	Número de Empregados Demitidos x Demissões Voluntárias no Período 1990/93	70
Gráfico 16	Evolução do Ativo no Período 1990/93	73
Gráfico 17	Número de Horas de Treinamento - 1990/93	75
Gráfico 18	Relação Homem/hora Treinado no Período 1990/93	76
Gráfico 19	Número de Sistemas Informacionais Desenvolvidos para as Atividades-Meio - 1990 a 1993	81
Gráfico 20	Público-Alvo x Público Atendido pela Automação de Escritório - 1993	83

Quadro 01	Fatores Organizacionais e Respectivos Subfatores	12
Quadro 02	Número de Empregados no Período 1990/93	46
Quadro 03	Número de Órgãos por Ano, Nível Hierárquico e por Diretoria no Período 1990/93	48
Quadro 04	Número de Níveis Hierárquicos em 1990 e 1993	50
Quadro 05	Quantidade de Manuais Existentes em 1990 e 1993	52
Quadro 06	Quantidade de Documentos de Comunicação Formal, por Diretoria	54
Quadro 07	Número de Empregados Lotados nas Atividades-fim da Empresa - 1990 e 1993	59
Quadro 08	Número de Empregados Lotados nas Atividades-meio da Empresa - 1990 e 1993	59
Quadro 09	Cálculo do Componente Administrativo - 1990 e 1993	60
Quadro 10	Número de Manuais da ELETROSUL - 1990 e 1993	61
Quadro 11	Distribuição de Poder por Nível Hierárquico - 1990 e 1993	63
Quadro 12	Número de Níveis Hierárquicos - 1990 e 1993	65
Quadro 13	Número de Diretrizes Propostas x Diretrizes Realizadas	68
Quadro 14	Número de Empregados Demitidos x Demissões Voluntárias no Período 1990/93	70
Quadro 15	Evolução do Ativo no Período 1990/93	73
Quadro 16	Número de Horas de Treinamento - 1990/93	74
Quadro 17	Relação Homem/hora Treinado no Período 1990/93	76
Quadro 18	Quantidade de Documentos de Comunicação Formal Externa, por Diretoria - 1990/93	77
Quadro 19	Designações e Substituições de Cargos de Confiança	79
Quadro 20	Número de Sistemas Informacionais Desenvolvidos para as Atividades-Meio - 1990 a 1993	80
Quadro 21	Evolução da Implantação da Automação de Escritório, por Número de Usuários - 1991/93	82
Quadro 22	Público-Alvo da Automação de Escritório - 1993	82

RESUMO

A presente pesquisa objetivou estudar o comportamento de fatores organizacionais e seus respectivos subfatores, sob o impacto de uma estratégia de redução de custos. Para tanto, tomou-se por base os estudos de CHAMPION (1979), que identificou quatro fatores mais freqüentemente abordados em estudos científicos: Estrutura Organizacional; Controle Organizacional; Comportamento Organizacional e Mudança Organizacional. A estratégia Liderança no Custo Total, por sua vez, fundamenta-se no modelo apresentado por PORTER (1991).

A pesquisa desenvolveu-se na ELETROSUL e abrange o período de vigência do Programa de Gestão 1990/93. Assim sendo, o método de investigação utilizado foi o estudo de caso, na medida em que possibilita a análise de fatores ocorridos, através da recuperação histórica dos acontecimentos de uma determinada organização.

A metodologia empregada privilegiou a abordagem qualitativa. Tendo em vista a natureza do problema e o conjunto de fatores analisados, a coleta de dados caracterizou-se pela busca de fontes que permitissem a reconstituição histórica da implementação do Programa de Gestão 1990/93. Entrevistaram-se ocupantes de cargos de confiança e analisaram-se fontes secundárias diversas.

Os resultados obtidos demonstraram que a estratégia adotada acarretou alterações nos fatores organizacionais, gerando uma redução nos custos da empresa. Estes resultados corroboram o que preconiza o Modelo de Porter.

ABSTRACT

The present research aimed at studying the behavior of organizational factors and its subfactors under the impact of costs reduction strategy. In order to do this, the CHAMPION's(1979) studies were taken. CHAMPION has identified four factors more often considered in scientific studies: Organizational Structure; Organizational Control; Organizational Behavior and Organizational Changes. The strategy Total Costs Leadership is based on PORTER's(1991) Model.

The research was developed at ELETROSUL and considered the Management Program period (1990/93). The investigation method used was the case study, that permits the analysis of factors happening, through the historic recuperation of events in an specific organization.

The methodology used privileged the qualitative approach. Considering the problem nature and the analyzed factors the data collection was characterized for the search of sources that permitted the historic reconstitution of the Management Program implementation (1990/93). The managers were interviewed and secondary sources were analyzed.

The obtained issues showed that the adopted strategy caused changes of the organizational factors, causing cost reductions. These issues confirmed the PORTER's Model.

1. INTRODUÇÃO

Desde o início da sistematização dos estudos na área da Administração, a análise do comportamento de fatores organizacionais tais como estrutura, controle, comportamento e mudança tem recebido atenção especial de cientistas sociais, à medida que esta análise permite um maior entendimento das organizações.

Muitos foram os estudiosos que procuraram explicar o comportamento de fatores organizacionais, destacando-se: CHANDLER (1962), que ao estudar a história de empresas americanas concluiu que a estrutura organizacional segue a estratégia por elas adotada; PERROW (1967), que verificou o impacto da tecnologia na estrutura; e LAWRENCE e LORSCH (1973), que observaram que algumas áreas da empresa estão mais sujeitas à influência do ambiente do que outras, provocando, sobremaneira, alguma modificação na estrutura.

As constatações decorrentes de tais pesquisas mostraram a insuficiência da teoria das organizações diante da complexidade organizacional que se afigurava. A partir daí, a organização passou a ser estudada à luz de enfoques explicativos que, paulatinamente, buscam maior compreensão do processo de formação e modificação dos fatores organizacionais, abandonando os enfoques prescritivos até então utilizados.

A essa nova abordagem da teoria organizacional, que busca explicar o ajustamento das organizações aos seus ambientes, denominou-se Teoria Contingencial. Com ela surge uma nova concepção: o comportamento de fatores organizacionais é o seu

funcionamento são dependentes de outros fatores, que podem compor tanto o ambiente interno, como o externo.

Para efeito do presente estudo, faz-se a análise de fatores organizacionais sob o impacto de determinada estratégia, com especial destaque ao modelo de CHAMPION (1979) que, ao analisar os estudos na área organizacional, observou que a maioria deles, em suas pesquisas, dividiam a organização em alguns fatores com seus respectivos subfatores, concluindo que, para estudar a organização, quatro fatores principais devem ser contemplados: a estrutura organizacional, o controle organizacional, o comportamento organizacional e a mudança organizacional.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A organização alvo de nosso estudo é a Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. - ELETROSUL, subsidiária da ELETROBRÁS. A empresa foi constituída e autorizada a funcionar como empresa de energia elétrica pelo Decreto nº 64.395, de 23 de abril de 1969, atuando em âmbito regional nos estados do Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A ELETROSUL tem por missão assegurar o suprimento de energia elétrica em sua área de atuação, através da produção, transmissão e comercialização, visando ao desenvolvimento econômico, social e tecnológico e regional e nacional.

Assim como todas as empresas, a ELETROSUL tem sido afetada pelas sucessivas crises econômico-financeiras, sociais e políticas que assolam o País, cujas conseqüências são duramente sentidas no seu equilíbrio econômico.

Com o advento do Plano Brasil Novo, que exigiu das empresas governamentais cortes drásticos em seus custos, a ELETROSUL, apoiada em premissas da Administração por Objetivos, definiu objetivos e metas que, consolidados, deram

origem ao *Programa de Gestão 1990/93*. Este Programa se afigurou como marco do compromisso entre as gerências e a Alta Administração.

A vigência do referido Programa de Gestão expirou em maio de 1993, coincidindo com a troca dos dirigentes da empresa. Desde então, pouco ou nada se produziu no sentido de verificar o comportamento da organização sob o impacto daquele Programa, surgindo, desta forma, a necessidade da recuperação do processo histórico da sua implementação. Assim sendo, através desta pesquisa pretende-se responder à seguinte questão:

“Qual o impacto da estratégia de redução de custos adotada pelo Programa de Gestão 1990/93 da ELETROSUL nos fatores estrutura organizacional, controle organizacional, comportamento organizacional e mudança organizacional?”

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Na busca de respostas ao problema de pesquisa, este estudo teve os seguintes objetivos geral e específicos, respectivamente:

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa foi a análise de fatores organizacionais sob o impacto de uma estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL no período 90/93.

1.2.2. Objetivos Específicos

Em termos específicos, este estudo objetivou a análise dos quatro fatores organizacionais preconizados por CHAMPION (1979) - estrutura organizacional, controle organizacional, comportamento organizacional e mudança organizacional, através do estudo de seus diferentes subfatores.

1.3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A importância deste estudo reside no fato de representar um marco na história empresarial da ELETROSUL que, em consonância ao Programa de Gestão 1990/93, implementou medidas rígidas de redução de gastos, com o fim único de permitir à empresa retomar seu desenvolvimento, até então prejudicado pelas políticas governamentais vigentes, afetando sobremaneira sua estrutura financeira. Além da retomada do desenvolvimento, as pressões sociais advindas do questionamento do papel do Estado enquanto provedor de bens e serviços mínimos inerentes à cidadania, exigiam dele a adoção de estratégias que privilegiassem o enxugamento da máquina administrativa, culminando com a dispensa de empregados.

O referido Programa expirou em maio de 1993, coincidindo com a troca de dirigentes, e nada foi feito no sentido de verificar o seu impacto no comportamento da organização, surgindo, assim, a necessidade de recuperação do processo histórico de sua implementação.

A relevância prática deste estudo situa-se na possibilidade de fornecer aos dirigentes uma descrição do ambiente interno da ELETROSUL durante a vigência do Programa de Gestão, permitindo-lhes avaliar sua eficiência e eficácia.

Teoricamente, este estudo contribuirá para o acúmulo de conhecimento na área de estudos organizacionais, principalmente no que se refere à avaliação do comportamento de fatores organizacionais diante da adoção de uma determinada estratégia.

1.4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1.4.1. Histórico

A Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. - ELETROSUL, com sede à rua Deputado Antônio Edu Vieira, 999, bairro Pantanal - Florianópolis/SC, é uma sociedade anônima de capital fechado, subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS, que detém 99,7% de suas ações.

Sua duração é por tempo ilimitado, podendo criar sucursais, filiais, agências e escritórios no País e no exterior.

Foi constituída em 23 de dezembro de 1968, com a finalidade de suprir com energia elétrica as concessionárias distribuidoras do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A partir de 1981, a ELETROSUL estendeu sua atuação para o Mato Grosso do Sul. Estes estados concentram, atualmente, cerca de 25 milhões de habitantes, numa área geográfica correspondente a 11% do território nacional, e geram um Produto Interno Bruto-PIB de 90 bilhões de dólares, representando em torno de 19% do PIB nacional.

A empresa participa, ao mesmo tempo, do suprimento de energia elétrica à Região Sudeste, através do sistema interligado Sul/Sudeste, escoando quota significativa da energia colocada à disposição do Brasil por Itaipu, e mantém intercâmbio de energia com a Argentina, através da conversora de frequência.

1.4.2. Objetivos da Empresa

Os objetivos empresariais da ELETROSUL estão contidos em seu Programa de Objetivos e Metas-POM, atualizado em 1990, quais sejam:

- Realizar estudos, projetos, construção e operação de usinas produtoras e linhas de transmissão e distribuição de energia elétrica, bem como a celebração de atos de comércio decorrentes dessas atividades;

- Participar de pesquisas de interesse do setor energético, ligadas à geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, bem como de estudos de aproveitamento de reservatórios para fins múltiplos;

- Contribuir para a formação de pessoal técnico necessário ao setor de energia elétrica, bem como para a preparação de operários qualificados, através de cursos especializados;

- Participar de entidades dirigidas pela ELETROBRÁS e destinadas à coordenação operacional de sistemas elétricos interligados;

- Prestar serviços de apoio técnico, operacional e administrativo às empresas concessionárias de serviço público de energia elétrica;

- Participar de associações ou organizações de caráter técnico, científico e empresarial de âmbito regional, nacional ou internacional, de interesse para o setor de energia elétrica;

- Colaborar para a preservação do meio ambiente nas áreas onde desenvolve suas atividades; e

- Colaborar com a ELETROBRÁS nos programas relacionados com a promoção e incentivo à indústria nacional de materiais e equipamentos destinados ao setor de energia elétrica, bem como para sua normalização técnica, padronização e controle de qualidade.

1.4.3. Estrutura Organizacional da Administração Superior

A ELETROSUL é uma sociedade anônima sujeita à Lei nº 6.404 e, por isto, apresenta em sua estrutura superior uma Assembléia Geral dos Acionistas, um Conselho Fiscal e um Conselho de Administração. Também como consequência da lei supracitada, é regida por Estatuto aprovado pela Assembléia Geral dos Acionistas, que prevê quatro Diretorias subordinadas à Presidência. As demais unidades podem ser observadas no Organograma Geral constante no Anexo 02.

A empresa é administrada por um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva, sendo o Conselho de Administração um órgão colegiado com funções deliberativas e atribuições previstas na lei, sem prejuízo daquelas estabelecidas em Estatuto. Todos os integrantes dos dois órgãos devem ser de nacionalidade brasileira.

O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva se instalam e deliberam com a presença da maioria dos seus membros, votando o Presidente e o Diretor Presidente, que também têm voto de qualidade, respectivamente, no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva.

1.4.3.1. Conselho de Administração

O Conselho de Administração da ELETROSUL constitui-se de um Presidente e cinco Conselheiros, todos acionistas, com mandato de três anos, podendo ser reeleitos, sendo integrado ainda, obrigatoriamente, por um representante da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Coordenação da Presidência da República.

Compete ao Conselho de Administração a fixação da orientação geral dos negócios da ELETROSUL, através de diretrizes fundamentais de administração, bem como o controle superior da empresa, pela fiscalização da observância das diretrizes por ele fixadas, acompanhamento da execução dos programas aprovados e verificação dos resultados obtidos.

1.4.3.2. Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva constitui-se de um Diretor-Presidente, escolhido dentre os membros do Conselho de Administração, e cinco Diretores, todos brasileiros e eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato de três anos, exercendo suas funções em regime de tempo integral.

O Diretor Presidente e os Diretores não podem exercer funções de direção, administração ou consultivas em empresas de economia privada, concessionárias de serviços públicos de energia elétrica, ou em empresas de direito privado ligadas de qualquer forma à indústria de material elétrico.

Compete à Diretoria Executiva a direção geral e a administração da ELETROSUL, respeitadas as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração.

Cabe a ela propor ao Conselho de Administração diretrizes fundamentais de administração que devam ser objeto de deliberação. Estão, ainda, sob sua responsabilidade as seguintes atividades:

- estabelecer normas administrativas, técnicas, financeiras e contábeis para a empresa;
- elaborar os orçamentos da ELETROSUL;
- aprovar planos que disponham sobre admissão, carreira, acesso, vantagens e regime disciplinar para os seus empregados;

- elaborar, em cada exercício, o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, as notas explicativas, a Proposta de Distribuição de Dividendos e de Aplicação dos Valores Excedentes, para serem submetidos à aprovação dos auditores independentes e à deliberação do Conselho de Administração.

Compete igualmente à Diretoria Executiva, entre outras atribuições, aprovar o Regulamento Interno da ELETROSUL, submetendo-o ao Conselho de Administração.

O Diretor-Presidente é responsável pela orientação da política administrativa e a representação da empresa, convocando e presidindo as reuniões da Diretoria.

O Diretor-Presidente e os demais Diretores, além dos deveres e responsabilidades próprias, são os gestores nas áreas de atuação que lhes forem atribuídas pelo Conselho de Administração.

1.5. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A exposição deste estudo foi organizada em seis capítulos. No primeiro destaca-se a relevância do tema a ser investigado e define-se o problema de pesquisa. Na seqüência, relatam-se os objetivos perseguidos e a justificativa para o desenvolvimento do estudo. Apresenta-se, ao final, uma breve caracterização da empresa pesquisada.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que norteia o estudo. Inicialmente, faz-se a explanação sobre as teorias que tratam dos fatores organizacionais, utilizando como arcabouço o modelo de CHAMPION (1979). A seguir, abordam-se os aspectos conceituais da estratégia, dando maior ênfase à tipologia de PORTER (1981) e suas três estratégias genéricas. Na seqüência,

descreve-se os principais pontos contidos no Programa de Gestão 1990/93.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada na investigação. Apresenta-se, inicialmente, a definição das questões de pesquisa e sua caracterização, seguindo-se a especificação das categorias analíticas, a delimitação da pesquisa com a definição dos participantes, os tipos de dados utilizados e a metodologia empregada no que se refere a sua coleta e tratamento.

O quarto capítulo contempla a apresentação e análise dos dados e no quinto capítulo discorre-se sobre as conclusões da pesquisa. O sexto capítulo, finalmente, contém recomendações consideradas relevantes para futuros estudos organizacionais, seguindo-se as referências bibliográficas e os anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta uma revisão da literatura disponível pertinentes ao estudo, estando, desta forma, constituído de duas partes. A primeira enfoca aspectos conceituais acerca dos fatores organizacionais, enquanto a segunda focaliza aspectos conceituais da estratégia organizacional.

2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS DE FATORES ORGANIZACIONAIS

Avaliar analiticamente problemas organizacionais muitas vezes envolve combinações imaginativas de diversos fatores. Nem sempre é possível utilizar um mesmo conjunto de fatores para analisar diferentes organizações e dispor do conhecimento destes fatores, que seriam potencialmente úteis na explicação do comportamento organizacional, não conduz, necessariamente, o pesquisador às soluções que busca. Entretanto, o reservatório de informações que se compila poderá auxiliar no desenvolvimento de soluções aos problemas organizacionais que se apresentam.

Pensando desta forma, CHAMPION (1979) pesquisou e catalogou fatores organizacionais extraídos de títulos de artigos e livros na área geral das organizações formais. Desta pesquisa resultou um arranjo de fatores e subfatores, com base na frequência de uso nas publicações científicas já mencionadas, conforme quadro que segue:

QUADRO 01: Fatores Organizacionais e Respectivos Subfatores

FATOR	SUBFATOR
1. Estrutura Organizacional	1.1. Tamanho Organizacional
	1.2. Complexidade Organizacional
	1.3. Formalização Organizacional
2. Controle Organizacional	2.1. Componente Administrativo
	2.2. Burocratização/Desburocratização Organizacional
	2.3. Centralização/Descentralização Organizacional
	2.4. Hierarquia Organizacional
3. Comportamento Organizacional	3.1. Clima Organizacional
	3.2. Eficácia Organizacional
	3.3. Objetivos Organizacionais
4. Mudança Organizacional	4.1. Rotatividade Organizacional
	4.2. Conflito Organizacional
	4.3. Flexibilidade Organizacional
	4.4. Crescimento Organizacional
	4.5. Sucessão Administrativa
	4.6. Tecnologia Organizacional

Fonte: Champion, 1979

2.1.1. Definições Conceituais da Estrutura Organizacional

Os critérios utilizados para a análise de estruturas organizacionais são muitos e refletem, de uma maneira geral, os relacionamentos entre as diversas dimensões de uma organização para desenvolver ações em direção a um ou vários objetivos organizacionais. No intuito de estudar tais relacionamentos, apresentam-se, a seguir, algumas dessas concepções que exploram, sob diferenciados aspectos, o conceito de estrutura organizacional.

Segundo THOMPSON (1976, p. 71), a estrutura é determinada pela *“diferenciação e padronização interna das relações”* entre os componentes internos da organização, que se encontram segmentados em departamentos. Em PERROW (1976,

p. 37), o enfoque de estrutura organizacional é baseado no conceito de burocracia, tendo em vista que *“apresenta padrões de comportamento mais ou menos estáveis, baseados em uma estrutura de papéis e tarefas especializadas”*.

HALL (1984, p. 37-38) utiliza o conceito de BLAU, que entende por estrutura organizacional *“as distribuições das pessoas entre posições sociais que afetam os relacionamentos entre papéis por elas desempenhados, com duas implicações: a divisão do trabalho e a hierarquia”*, enfatizando que *“as estruturas tentam realizar produtos e atingir metas organizacionais, bem como se destinam a minimizar ou, pelo menos, regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização”*.

CHAMPION (1979), por sua vez, aponta três subfatores que considera fortemente relacionados com a estrutura organizacional, quais sejam: tamanho, complexidade e formalização.

Tamanho organizacional

O tamanho organizacional é um fator de grande complexidade, tendo sido objeto de inúmeros estudos empíricos enfocados por diversos pesquisadores. KIMBERLY (apud HALL, 1984, p. 40) analisou o fator tamanho decompondo-o em quatro componentes: *“capacidade física das organizações; pessoal disponível na organização; insumos e produtos organizacionais; e, finalmente, recursos distintos disponíveis para uma organização sob a forma de riqueza ou de bens líquidos”*.

Autores como BLAU e o Grupo de Aston (apud HALL, 1984) consideram o tamanho como determinante fundamental da estrutura. As pesquisas de BLAU referem-se a tamanho e diferenciação organizacionais, sendo esta última medida pelo número de níveis, departamentos e títulos das funções dentro de uma organização. Os dados de suas pesquisas revelam que o tamanho

está relacionado com a diferenciação, quer em nível decrescente, quer em nível crescente. O Grupo de Aston (apud HALL, 1984, p. 41), por sua vez, entende que *“o tamanho está relacionado com a estrutura aumentada das atividades organizacionais e com uma menor concentração de autoridade”*.

As definições de tamanho, via-de-regra, relacionam-se com a quantidade de pessoal na folha de pagamento (HALL, HAAS e JOHNSON, apud CHAMPION, 1979).

AKERS e CAMPBELL (apud CHAMPION, 1979, p. 82) apresentam outra definição de tamanho, segundo a qual este fator está relacionado *“ao número total de membros completamente desenvolvidos na organização”*, ou seja, relacionam tamanho com o grau de especialização de seus empregados. Observando-se as diversas contribuições existentes, verifica-se que não existe uma convergência de opiniões acerca do fator tamanho como determinante da estrutura.

Para HALL (1984), as proposições em torno do tamanho como determinante da estrutura não sugerem que seja pouco importante, mas, antes, que outros fatores além dele precisam ser considerados para que se compreenda a estrutura organizacional.

Complexidade organizacional

O conceito de complexidade está diretamente relacionado às subpartes de uma organização. Segundo HALL (1984, p. 54), *“à medida que a divisão do trabalho sofre alterações, as organizações podem aumentar a complexidade, devido à adição de subpartes que irão exigir maior esforço de coordenação e controle”*.

CAMPBELL e AKERS (apud CHAMPION, 1979, p. 82) declaram que *“complexidade não é unidimensional, mas pode assumir diversas formas dentro da organização”* e identificam dois tipos principais de complexidade: a diferenciação horizontal, ou

departamentalização, e a diferenciação vertical, ou hierárquica. A departamentalização refere-se à subdivisão das tarefas a cargo da organização e à distribuição destas entre seus membros. Se definido simplesmente como número de posições diferentes na organização, este tipo de diferenciação contribui para o aumento da complexidade organizacional quando ocorre o crescimento do número destas posições (HALL, 1984).

Para KAST & ROSENZWEIG (1980), a diferenciação horizontal é o estado de divisão do sistema organizacional em subsistemas, cada um dos quais tendendo a desenvolver atributos particulares em relação aos requisitos apresentados pelo ambiente externo.

CHAMPION (1979) destaca que ao aumento da complexidade corresponde uma maior necessidade de coordenação entre as possíveis interações superior-subordinado. Uma implicação de tal disposição é o possível aumento da formalização.

MINTZBERG (1995, p. 91) destaca que *“a especialização do trabalho na dimensão horizontal - que é a forma predominante da divisão do trabalho - é inerente a todas as organizações”*.

A diferenciação hierárquica, por sua vez, é considerada sob a perspectiva da distribuição vertical da autoridade decorrente da divisão do trabalho, envolvendo a delegação, a cadeia de comando e a amplitude de controle.

Este tipo de diferenciação, segundo KAST & ROSENZWEIG (1980, p. 198), *“define a quantidade de escalões da organização”* e origina a estrutura básica da cadeia de comando.

Para MINTZBERG (1995, p. 93), *“a especialização vertical do trabalho separa a execução do trabalho da sua administração”*, enfatizando, ainda, que *“as organizações especializam as tarefas na dimensão vertical, porque pensam que é*

necessário um ponto de vista diferente para que o trabalho seja executado”.

A diferenciação vertical expressa a ordenação vertical das funções de uma organização em relação a elementos como poder ou prestígio e pressupõe que a autoridade se distribui nas organizações de acordo com o nível hierárquico e o nível de autoridade. Desse modo, quanto mais alta a posição na hierarquia, maior o nível de autoridade (HALL, 1984). A idéia de níveis sugere camadas de diferentes posições, onde cada uma constitui um agregado homogêneo de empregados.

O aumento da complexidade, de uma maneira geral, acarreta problemas de coordenação e controle, que normalmente são equacionados através de um aumento do componente administrativo, da formalização e da departamentalização. Segundo LAWRENCE & LORSCH (1973), se as organizações conseguem equacionar os problemas e conflitos gerados pela complexidade, provavelmente terão sucesso. Verifica-se que, através da divisão do trabalho, a complexidade pode ocasionar efeitos no comportamento dos indivíduos, no relacionamento da empresa com seu meio ambiente e, finalmente, em sua configuração estrutural.

Formalização

BERTERO (1978, p. 85) analisou este fator estrutural sob a perspectiva da burocracia, concluindo que *“formalização é o registro, por escrito, de normas, procedimentos e regulamentos, divisão de tarefas e demais elementos do modelo ideal weberiano”.*

HAGE e AIKEN (apud HALL, 1984, p. 69) seguem essencialmente a mesma definição, sendo que, para estes autores, *“a formalização representa o uso de normas numa organização”*, como instrumentos de regulação das atividades dos ocupantes de cargos.

MINTZBERG (1995, p. 105-106) apresenta três maneiras distintas de formalização: a) ligadas ao posto de trabalho, onde “*a organização aplica as especificações do comportamento ao próprio posto*”; b) ligadas ao fluxo de trabalho, ou seja, especificações ligadas “*diretamente ao fluxo de trabalho*”; e c) pelas regras, onde “*a organização institui regras para todas as situações - todos os postos de trabalho, todos os fluxos de trabalho, todos os trabalhadores*”. O autor conclui que “*sejam quais forem os meios de formalização (...) os efeitos sobre a pessoa que desempenha o trabalho é o mesmo: o seu comportamento é regulado*”.

Observa-se, pois, que o grau de formalização condiciona o comportamento dos indivíduos dentro da organização e tem, por isso, um significado político e ético, além de ser um componente estrutural.

Segundo NADLER et al. (1983), especificar ‘a priori’ que comportamentos devem ocorrer corresponde a regras e procedimentos, sendo uma maneira de coordenar e controlar as atividades, ou seja, quando uma organização fornece a informação inicial na forma de regras, procedimentos e políticas, torna-se possível garantir que certos tipos desejados de comportamento ocorrerão.

CLEG e DUNKERLEY (apud HALL, 1984) assinalam que maior formalização pressupõe menor potencial individual para tomar decisões, enquanto menor formalização pressupõe maior potencial e capacidade para a tomada de decisões. A formalização, por outro lado, é utilizada pelas organizações como recurso para minimizar as incertezas do ambiente.

HALL, HAAS e JOHNSON (apud CHAMPION, 1979) apresentam outra definição de formalização, segundo a qual ela está relacionada a: a) desempenho de papéis (grau em que as posições na organização são concretamente definidas e a presença ou ausência de descrições de cargo por escrito); b) relações de autoridade (o

grau em que a estrutura de autoridade é formalizada e a extensão em que a estrutura de autoridade é formalizada por escrito); c) comunicações (a ênfase em comunicações escritas, o grau de ênfase do processo de comunicação na passagem através dos canais); d) normas e sanções (a quantidade de regras e políticas escritas e o grau em que as penalidades por violação às regras são codificadas por escrito); e) procedimentos (grau de formalização de programas de orientação para novos membros e grau de formalização de programas de treinamento em serviço para novos membros).

A intensidade ou grau de utilização de normas e procedimentos, segundo HALL (1984), vai depender de fatores como o tamanho da organização, a tecnologia empregada, o grau de centralização ou descentralização, a profissionalização e a complexidade. Esta afirmação fica parcialmente evidenciada na pesquisa conduzida por BERTERO (1978) junto a 58 empresas distribuídas em sub-ramos de processamento de carne, massas e biscoitos e legumes, onde o autor verificou que os documentos normativos tendiam a aumentar de acordo com o aumento no tamanho das empresas.

2.1.2. Definições Conceituais do Controle Organizacional

FAYOL (1981, p. 139) destaca que *“o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos”*.

CHAMPION (1979) aponta como subfatores associados ao controle organizacional: o componente administrativo; a burocratização/desburocratização; a centralização/descentralização; e a hierarquia (níveis de autoridade).

Componente Administrativo

O fator componente administrativo corresponde à parte da organização responsável pela coordenação e suporte aos seus demais membros. CHAMPION (1979) destaca que, nas organizações industriais, o tamanho absoluto do componente administrativo refere-se ao número de empregados gerenciais, de vendas, escriturários e técnico-profissionais. Normalmente resulta da proporção dos empregados administrativos em relação aos demais.

Burocratização/Desburocratização Organizacional

No que se refere à burocratização, EISENSTADT (apud ETZIONE, 1971, p. 264) destaca que as principais características de quase todas as organizações burocráticas *“traduz-se pela especialização de papéis e encargos; prevalência de regras autônomas; orientação geral para a racional e eficiente implementação de objetivos específicos”*. O autor a define como *“a extensão das esferas de atividades e poder da burocracia em seu próprio interesse ou de parte da elite”* (EISENSTADT, apud CHAMPION, 1979, p. 84).

Para HALL (1984), popularmente o termo burocratização nas organizações está relacionado ao nível de especialização de seus empregados, às atividades de regras e formalidades e à maior complexidade da divisão do trabalho. Qualquer aumento nestas dimensões é considerado como aumento de burocratização.

A definição popular implica falta de precisão ao se medir o comportamento de tais variáveis, dificultando, sobremaneira, a pesquisa social, mesmo porque nem todas estas dimensões estão vinculadas a uma mesma variável. A complexidade e a especialização, por exemplo, representam características estruturais e não de controle.

Uma definição que especifica claramente o que seja burocratização vem de WEBER (apud CHAMPION, 1979, p. 85), para quem este fator está diretamente relacionado à *“descarga de negócio, de acordo com regras calculáveis e sem consideração às pessoas”*.

No que se refere à desburocratização, EISENSTADT (apud ETZIONE, 1971) salienta que este fator representa a redução, ao mínimo, das características da burocracia.

Centralização/Descentralização Organizacional

A centralização representa, segundo KWASNICKA (1981, p. 71), *“o grau de delegação de tarefas, poder e autoridade aos níveis mais baixos da organização”*. O autor complementa que *“uma menor centralização é desejada quando a organização deseja ganhar os benefícios de melhor participação de seus membros no processo de decisão”*, enquanto *“(...) maior centralização é desejada quando o administrador quer exercer maior controle direto sobre as atividades”*.

Para CHAMPION (1979) este fator está relacionado com a parcela de poder diluído entre as unidades organizacionais que pode estar retida na Alta Administração.

A descentralização, por sua vez, foi definida por BLAU (apud CHAMPION, 1979, p. 85) como *“a delegação de responsabilidades da administração de cúpula”*.

Segundo FAYOL (1981, p. 58), *“nos pequenos negócios, onde as ordens dos chefes vão diretamente aos agentes inferiores, a centralização é absoluta”*. Segundo o autor, a descentralização se configura, a exemplo do que ocorre nas grandes empresas, quando o chefe está separado dos empregados subalternos e *“as ordens passam por uma série de intermediários obrigatórios”*.

Hierarquia Organizacional

A hierarquia organizacional, ou níveis de autoridade como é comumente denominada, segundo CHAMPION (1979, p. 85), *“refere-se ao grau de diferenciação vertical dentro de uma organização”*. A idéia de níveis, para o autor, *“conota camadas de diferentes posições”*, sendo que *“cada camada constitui um agregado homogêneo de empregados”*. Este agregado corresponde à amplitude de controle, ou seja, representa o número de pessoas sob comando direto de um gerente.

FAYOL (apud CHAMPION, 1979, p. 86) afirma que *“qualquer que seja o nível de autoridade, um chefe deve ter comando direto sobre um pequeno número de subordinados, normalmente menos de seis”*, exceto para trabalhos simples, em que vinte ou trinta empregados podem estar sob o mesmo comando.

LIKERT (apud CHAMPION, 1979) apresenta uma outra visão de amplitude de controle. Segundo ele, a noção de pequena amplitude de controle constitui-se num engano, visto que só contempla a relação homem-a-homem, não considerando a relação homem-grupo.

Atualmente não se têm evidências para especificar com precisão quão ampla ou estreita deve ser a amplitude de controle em qualquer organização. Em organizações industriais, porém, esta amplitude pode ser verificada através do estudo da relação homem-tecnologia utilizada, visto que, para operar determinado equipamento por exemplo, definem-se o número de empregados e o tipo de especialização necessária. O fato é que controvérsias existem e não se pode indicar com precisão o número mais adequado de empregados sob subordinação de um mesmo gerente.

2.1.3. Definições Conceituais do Comportamento Organizacional

CHAMPION (1979, p. 87) salienta que o emprego do termo comportamento organizacional *“não tem a intenção de personificar a organização como objeto com emoções e volição”*. Para o autor, *“a organização age ou se comporta através dos movimentos agregados de seus afiliados viventes”*.

THOMPSON (apud CHAMPION, 1979, p. 97) enfatiza que *“definir comportamento organizacional é mais complicado do que simplesmente acumular as ações de todos os indivíduos numa organização e etiquetá-las de comportamento organizacional”*. O autor relaciona comportamento organizacional com a coalizão de poder que controla a organização.

Para o estudo desta variável pode-se selecionar três de seus subfatores: clima organizacional, eficácia organizacional e objetivos organizacionais.

Clima Organizacional

O clima organizacional é entendido no meio científico como um atributo organizacional difícil de ser examinado através dos instrumentos de pesquisa de um investigador social. Os primeiros estudos sobre clima organizacional, segundo RIZZATTI (1995, p. 13), *“surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, através dos trabalhos de FOREHAND e GILMER sobre variações ambientais e comportamento organizacional”*, destacando que *“tais estudos enfocam os problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, comparando esses problemas com os estudos sobre comportamento individual realizados na área da psicologia”*.

Para CHAMPION (1979, p. 87-89), este atributo significa *“transmissão das impressões que as pessoas têm do*

ambiente organizacional em que trabalham". Também pode estar relacionado à extensão em que as pessoas são tratadas como *seres humanos*, e não como *engrenagens* em uma máquina. Ainda segundo o autor, *"o clima é afetado por práticas de supervisão, coesão de grupo, variação nas filosofias gerenciais e complementaridade de personalidade"*.

DAVIS (apud CHAMPION, 1979, p. 87) entende que

"o clima para uma organização é mais ou menos como a personalidade de uma pessoa. As percepções que as pessoas têm de tal clima produzem sua imagem em suas mentes. Algumas organizações são alvoroçadas e eficientes, ao passo que outras seguem com calma. Algumas são bastante humanas, enquanto outras são duras e frias. Lentamente elas se modificam, sendo influenciadas por seus líderes e ambiente".

Para CHIAVENATO (1979), o conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O autor considera clima como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, influenciando seu comportamento.

Uma das dificuldades ao estudar este tema reside no fato de que, por tratar-se de percepção individual, as opiniões variam de pessoa para pessoa e entre os níveis organizacionais. Ressalta-se nesta colocação a questão do perspectivismo, ou seja, a perspectiva de quem está olhando sob determinado ponto se apresenta de uma forma diferenciada, quando vista por uma outra perspectiva.

Eficácia Organizacional

Segundo ETZIONE (apud CHAMPION, 1979, p.88), *“eficácia organizacional é a capacidade de uma organização de atingir suas metas”*.

YUCHTMAN e SEASHORE (apud CHAMPION, 1979, p. 88) relacionam eficácia com *“a posição de barganha, refletida pela capacidade da organização, em termos absolutos ou relativos, para explorar seu ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos”*. Esta definição difere em parte da utilizada por CHAMPION, pois a idéia de aquisição de recursos extrapola a idéia de atingimento de metas.

MAHONEY e WEITZEL apresentam outra definição de eficácia. Para estes autores, a eficácia representa o desempenho eficiente e produtivo, destacando que

“tal desempenho está intimamente relacionado e geralmente acompanhado de um alto grau de utilização da força de trabalho, conseguida através de missões que desafiam e utilizam as perícias disponíveis, bem como o desenvolvimento da força de trabalho resultante de treinamento formal e confiança no desenvolvimento interno dos recursos de mão-de-obra”. MAHONEY e WEITZEL (apud CHAMPION, 1979, p. 89).

Objetivos Organizacionais

Segundo PERROW (1976, p. 165) *“as organizações são criadas para fazer alguma coisa, seu trabalho visa diretamente a algum fim”*, sendo que este fim a que se refere o autor são os objetivos organizacionais.

ETZIONE (1967, p. 14), por sua vez, destaca que *“um objetivo da organização é uma situação desejada que a organização*

tenta atingir”, enquanto KWASNICKA (1981, p. 147) salienta que “a definição dos objetivos é uma função básica da administração, pois eles são os ingredientes que dão um significado à organização e a razão pela qual uma organização se forma”.

GROSS (apud CHAMPION, 1979, p. 91) ressalta a importância dos objetivos organizacionais, na medida em que os define como *“um todo para o qual esta organização se desloca, conforme é evidenciado pelas declarações que as pessoas fazem (intenções) e as atividades em que se empenham”*. CHAMPION salienta que esta definição de GROSS é problemática, à medida que *“as pessoas em diferentes níveis de autoridade e em diferentes departamentos vêem a organização no contexto de suas próprias definições de papel”* (CHAMPION, 1979, p. 91). Ressalta que os objetivos adotados por uma determinada unidade organizacional podem não ser reconhecidos como objetivos da organização como um todo.

THOMPSON (1976, p. 154), por sua vez, concorda com CHAMPION, ao afirmar que *“pouco se ganha (...) que os objetivos de uma empresa são, de certa forma, os objetivos acumulados de seus membros individuais”*. O autor considera como objetivos para a organização, igualmente, os *“domínios futuros pretendidos por aqueles na coalizão dominante”*.

Embora existam discussões em torno do atributo objetivos organizacionais, pode-se apontar a forma como ele é mais freqüentemente utilizado: objetivos organizacionais referem-se aos fins ou objetivos coletivos da organização.

2.1.4. Definições Conceituais da Mudança Organizacional

Num mercado em desenvolvimento, as organizações tendem a crescer em número de empregados e de órgãos. Adotam novas tecnologias de forma a atender da melhor maneira possível as

latências mercadológicas. Por outro lado, num mercado em declínio as organizações geralmente tendem a reduzir o número de empregados, de órgãos e os investimentos em tecnologia. Este fenômeno é rotulado de *mudanças organizacionais* e, para estudar o tema, CHAMPION (1979) seleciona os seguintes subfatores: rotatividade organizacional; conflito organizacional; flexibilidade organizacional; crescimento organizacional; sucessão administrativa e tecnologia organizacional (incluindo a automação).

Rotatividade Organizacional

A rotação de mão-de-obra normalmente *“reflete a proporção de pessoas que deixam uma organização no transcurso de um ano”* (ARGYLE, GARDNER e CIOFFI, apud CHAMPION, 1979, p. 92). Este fator é muito utilizado para *“determinar o impacto potencial da natureza da supervisão, moral e satisfação dos empregados ou comportamento administrativo”* (CHAMPION, 1979, p. 92). A rotação da mão-de-obra é de fácil medição, podendo tal informação ser obtida através dos registros de qualquer empresa, cabendo, porém, uma distinção entre os que saíram voluntariamente e os que foram demitidos pela empresa.

Conflito Organizacional

O conflito organizacional não pode ser tratado com tanta simplicidade como a rotação da mão-de-obra. Este fator refere-se *“à tensão dentro do sistema organizacional”* (CHAMPION, 1979, p. 93).

Segundo DAHRENDORF (apud CHAMPION, 1979, p. 93), *“são indicativos de conflitos as incompatibilidades entre departamentos, entre os membros da assessoria ou dos empregados, as complexidades na rede de comunicação e, até mesmo, na própria*

estrutura organizacional". CHAMPION (1979, p. 93) complementa esta definição, salientando que, *"em certo sentido, conflito pode significar sentimentos de hostilidade por parte de uma pessoa ou grupo em relação a outra ou outros"*. Ainda segundo o autor, conflito pode *"significar esforços emocionalmente hostis e intencionais por parte de uma pessoa ou grupo para evitar que outra pessoa ou grupo atinja as metas que deseja"*.

CHAMPION (1979) observa que há pelo menos duas espécies de conflito organizacional: o interorganizacional (entre organizações) e o intra-organizacional (de natureza interpessoal ou entre unidades organizacionais).

Flexibilidade Organizacional

A flexibilidade organizacional, segundo CHAMPION (1979, p. 94) está normalmente relacionada ao grau em que uma organização se adapta *"a mudanças internas (mudanças na hierarquia de autoridade, grupos interpessoais, etc.) e a mudanças externas (por exemplo, concorrência com outras organizações, mudanças no mercado econômico, inovações em marketing)"*.

DENHARDT (apud CHAMPION, 1979, p. 94) afirma que *"as organizações profundamente entrincheiradas em departamentalização e rotinas são candidatas difíceis à mudança"*. CHAMPION entende que uma das dificuldades para determinar o grau de flexibilidade de uma organização está em definir quanto de coordenação entre as unidades e quanto de rotinização são necessários para que ocorram mudanças substanciais.

Crescimento Organizacional

O crescimento organizacional é definido por HAIRE (apud CHAMPION, 1979, p. 95) *"como o aumento de empregados*

no decorrer de um período especificado de tempo". O autor faz parte da corrente que procura estudar a organização do ponto-de-vista biológico, segundo o qual o aumento da população no contexto organizacional representa crescimento desta organização.

DRAPER e STROTHER (apud CHAMPION, 1979, p. 94) salientam que *"o modelo biológico não parece ser válido para descrever ou prever o crescimento das organizações"*.

CHAMPION, por sua vez, aponta outras formas de estudar o crescimento de uma organização, relacionadas com o estudo do ativo líquido; a proliferação dos departamentos e especializações de trabalho; o aumento de contato com outras organizações em relações simbióticas de intercâmbio; e a expansão de novos mercados de produtos.

Sucessão Administrativa

O termo sucessão administrativa refere-se ao grau de rotação entre os gerentes. CARLSON (apud CHAMPION, 1979, p. 95) entende que *"todas as organizações duradouras têm de enfrentar a sucessão e que a reposição de um indivíduo em uma posição-chave é potencialmente um evento significativo no desenvolvimento de uma organização"*.

Tecnologia Organizacional

Os estudos e pesquisas sobre tecnologia revelam a importância deste fator para o entendimento do funcionamento das organizações.

Para HARVEY (apud CHAMPION, 1979, p. 95), *"em seu sentido mais amplo, tecnologia refere-se aos mecanismos ou processos pelos quais uma organização executa seu produto ou serviço"*. Este termo também é empregado para o uso de

ferramentas, máquinas e até mesmo para idéias e estratégias, conforme apresentado por SELEME (1988, p. 57), ao definir tecnologia como *“os aspectos instrumentais de uma concepção moderna da técnica, orientados predominantemente pela ciência, os quais englobam conhecimento, operações e materiais”*.

Alguns autores entendem que a tecnologia é um fator determinante para a configuração da estrutura organizacional, enquanto outros apresentam uma posição oposta.

A tecnologia pode ser compreendida como

“as ações que um indivíduo executa em um objeto com ou sem recursos de ferramentas ou dispositivos mecânicos, para fazer alguma mudança naquele objeto. O objeto, ou matéria-prima, pode ser um ente vivente, humano ou não, um símbolo ou um objeto inanimado” (PERROW, 1967, p.195).

A escolha da tecnologia é condicionada em boa parte pela escolha estratégica que a empresa adota, a fim de adequar-se ao meio ambiente e continuar sobrevivendo. A tecnologia, uma vez escolhida e adotada, acabará influenciando em outros aspectos da vida da organização. Para BERTERO (1977, p.139)

“(...) certo tipo de tecnologia poderá facilitar a centralização de decisões; outra poderá levar a que se altere o perfil da mão-de-obra utilizada pela empresa. Outra, ainda, fará com que a automação nos processos de produção leve à modificação nos padrões de comunicação entre os operários”.

2.2. ASPECTOS CONCEITUAIS DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional tem-se tornado um conceito extremamente importante no meio empresarial, na medida em que tem-se buscado, cada vez mais, identificar alternativas para o atingimento de objetivos organizacionais. Desta forma, no intuito de se compreender o conceito de estratégia organizacional, abordar-se-á algumas de suas propriedades, seja através de definições conceituais, seja através do estudo do modelo de PORTER (1991), adotado pela organização pesquisada.

MOTTA assinala que, nos últimos vinte anos, nenhuma palavra foi tão associada à administração quanto 'estratégia'. De fato, hoje esta palavra, ou seu conceito, serve não somente para qualificar a própria administração (Administração Estratégica), mas também todas as funções administrativas: Marketing, Recursos Humanos, etc. A palavra estratégia, destaca o autor, origina-se do grego "estratego", que designava a função administrativa de generalato. *"O estratego, ou estrategista, era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico."* (MOTTA, 1991, p. 12)

Posteriormente, após a Renascença, o termo estratégia passou a ser utilizado como "arte da guerra", traduzindo a idéia de arte de elaborar planos de guerra, atingindo o ápice com Von Clausewitz, através do livro "Da Guerra", publicado em 1832. Clausewitz amplia o conceito de estratégia, aproximando-o do sentido atual, onde a guerra é vista em suas dimensões política, social e econômica.

A partir da década de 50, o termo estratégia começou a ser transposto para a administração através da Teoria dos Jogos, formulada por VON NEWMANN e MORGENSTERN, que *"fornece um ponto de vista unificado para todos os tipos de situação de*

conflito” (VON NEUMANN e MORGENSTERN, apud BETHLEM, 1981, p. 06). Com base nesta teoria, a estratégia passa a ser vista como *“um plano que especifica quais escolhas o jogador poderá fazer em qualquer situação possível, para toda informação que ele possa ter no momento, de acordo com a seqüência de informações que as regras do jogo podem lhe fornecer”*.

Salienta-se que, conquanto existam coincidências nas idéias embutidas no conceito militar e na administração empresarial, há diferenças notórias no que se refere à formulação estratégica nestas duas áreas.

Segundo GAJ (1987, p. 21), o emprego da palavra estratégia segue vários pontos de vista:

“alguns autores associam-na com planejamento. Para eles o importante é o produto final que se obtém do trabalho estratégico expresso normalmente através de um plano estrito para um período determinado de tempo e com mecanismos de ajustes periódicos”.

Para outros, estratégia assume uma idéia mais ampla, filosófica, representando uma forma de ver o mundo, o futuro que se deseja e os modos para alcançá-lo. Uma terceira abordagem, finalmente, visualiza a estratégia

“de forma bastante pragmática, como um instrumento de direção de organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento amadurecido para situar a organização no seu ambiente, conhecendo e utilizando recursos disponíveis” (GAJ, 1987, p. 21).

CHANDLER (1962) relaciona a estratégia com a determinação de objetivos básicos e de longo prazo da empresa, a

adoção de linhas, bem como a alocação de recursos para alcançar estes objetivos.

Na definição de WIELAND e WICH (apud BERTERO, 1977, p. 131) “*estratégia refere-se aos meios que capacitam a organização a atingir seus objetivos num determinado meio ambiente, (...) refere-se ainda, aos meios pelos quais os objetivos são atingidos*”.

Outro conceito de estratégia é apresentado por MINTZBERG (apud OLIVEIRA, 1991) para quem a estratégia corresponde a uma forma de pensar o futuro, que é integrada ao processo decisório com base em um procedimento formalizado e articulado de resultados e em um cronograma. Observa-se que o autor analisa as partes formativas da administração estratégica.

Na acepção de ANSOFF (1990, p.95) “*estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização*”. O autor especifica como elementos do conceito os padrões de desempenho (objetivos e metas); a estratégia do negócio, ou regras para o desenvolvimento da relação com o ambiente (produtos e tecnologias, mercado-alvo e como obter vantagens sobre os concorrentes); a estratégia administrativa, ou regras para o estabelecimento de relações internas; e as políticas operacionais, ou regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia.

STEINER e MINER (1981), por sua vez, estabelecem como elementos da definição de estratégia organizacional o estabelecimento das missões da empresa, dos objetivos da organização à luz de forças externas e internas, a formulação de políticas e estratégias específicas para atingir os objetivos e a garantia de sua implantação adequada para que sejam atingidos os objetivos e cumpridas as finalidades básicas da organização.

3949001

De uma forma bastante sintética, OLIVEIRA (1991, p. 149) define estratégia como *“um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa”*.

Observa-se, pois, que alguns autores preferem especificar em sua definição os elementos que compõem a estratégia, enquanto outros não o fazem. Entretanto, encontra-se algo comum a todos os autores: a idéia de futuridade, objetivo e processo.

2.2.1. O Modelo de PORTER

Uma tipologia de estratégia que merece destaque é apresentada por PORTER (1991), que se baseia em três tipos de opções estratégicas para lidar com o ambiente competitivo: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Liderança no Custo Total

A liderança no custo total fundamenta-se no controle dos custos totais da organização. Conforme PORTER, sua dinâmica concretiza-se com a concentração em períodos recessivos e desconcentração nos auge econômicos. Em termos competitivos, a obtenção de custos inferiores aos dos concorrentes proporciona à organização ganhos acima de seus competidores, na medida em que permite à organização oferecer preços inferiores. A adoção desta estratégia, no entanto, segundo PORTER (1991, p.50), *“(...) pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preços agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado”*. O autor salienta, ainda, que a adoção desta estratégia *“pode, às vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados”* (PORTER, 1991, p. 51).

Os reflexos da adoção desta estratégia na organização são sentidos, principalmente, em áreas como P&D, assistência técnica, força de vendas e publicidade, dentre outras, onde ocorre minimização dos custos. PORTER destaca, ainda, que a preocupação demasiada com controle de custos pode tornar as organizações indiferentes a diversas questões internas relevantes, como, por exemplo, o treinamento de seu quadro de pessoal.

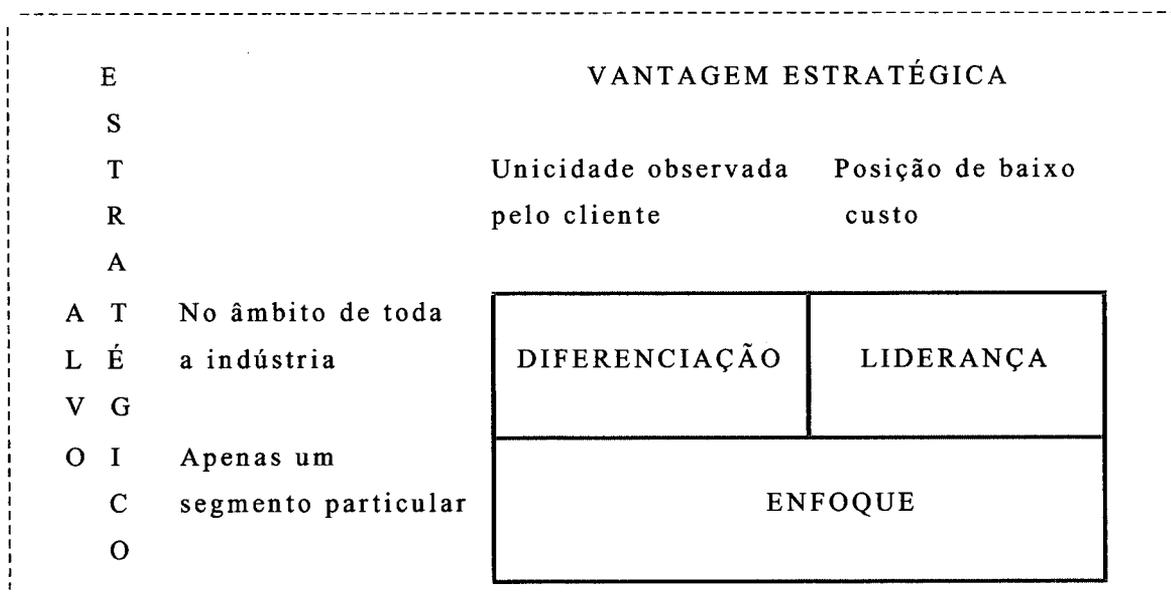
Diferenciação

A opção estratégica pela diferenciação conduz a organização a se destacar com um estilo de produto/serviço inigualável sob vários aspectos, como, por exemplo, projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, rede de fornecedores, etc. Esta estratégia cria uma barreira competitiva pela diferenciação do produto em relação aos demais concorrentes. Seu ponto central reside na inversão dos lucros através do desenvolvimento de produtos e da promoção de vendas (PORTER, 1991).

Enfoque

Ao optar pela estratégia de enfoque, a empresa visa atender um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produto ou um determinado mercado geográfico melhor que o de seus concorrentes e, desta forma, consagrar o seu produto/serviço. A estratégia de enfoque permite atingir um certo grau de diferenciação e de redução de custos para a organização (PORTER, 1991).

Na figura 1, a seguir, pode-se observar as três estratégias empresariais genéricas descritas por PORTER (1991).

FIGURA 1: Três Estratégias Genéricas

Fonte: Porter (1991, p. 53)

Algumas empresas procuram adotar mais de uma opção estratégica, trabalhando no meio-termo. PORTER (1991) alerta que tais empresas estão em uma situação estratégica extremamente pobre e, com certeza, falta-lhes parcela de mercado e investimento de capital. Seus dirigentes procuram fazer o jogo do baixo custo e da diferenciação necessária no âmbito de toda a indústria, para evitar a necessidade de uma posição de baixo custo em uma esfera mais limitada. Ainda a este respeito, o autor ressalta que tais empresas têm baixa rentabilidade, pois ou elas perdem os clientes de grandes volumes que exigem preços baixos, ou devem renunciar a seus lucros para colocarem seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo.

2.3. O PROGRAMA DE GESTÃO 1990/93

O Programa de Gestão 1990/93 foi elaborado em 1990, com o objetivo de nortear a implementação da estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL.

Segundo depoimento do titular do órgão responsável pelo Planejamento Estratégico, a ELETROSUL adotou o Modelo de Porter e, mais especificamente, a estratégia de Liderança no Custo Total, na definição das premissas que nortearam sua elaboração.

A decisão de adotar esta estratégia configurou-se como reflexo das sucessivas crises econômico-financeiras, sociais e políticas que assolavam o País na época, afetando duramente o equilíbrio financeiro da empresa. Aliado a tais crises, houve o advento do Plano Brasil Novo, instalado em 15/03/90 através da Medida Provisória nº 168, data da posse do Presidente Fernando Collor. Esta medida alterou significativamente o cenário econômico, em vista da redução da liquidez dos ativos financeiros e da desindexação de preços e salários das taxas de juros, levando as empresas a promoverem cortes drásticos em seus custos.

A partir deste direcionamento governamental, a ELETROSUL estabeleceu objetivos e metas que, consolidados, deram origem ao Programa de Gestão 1990/93 (Anexo 03).

Este documento foi consequência da política nacional de enxugamento da máquina estatal imposta pelo Governo Federal e contém a missão da empresa e suas políticas e diretrizes no tocante à forma de gestão, operação, expansão, qualidade/produktividade, tecnologia, recursos humanos, meio-ambiente e relacionamentos comunidade/setor elétrico. A partir destas políticas e diretrizes, estabeleceram-se os objetivos e as metas, que procuraram identificar e quantificar os alvos a serem atingidos, estabelecendo um cronograma que permitisse o efetivo acompanhamento da implantação da estratégia de redução de custos.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo destina-se a apresentar os procedimentos metodológicos e o delineamento da pesquisa a ser efetuada.

3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

Através deste estudo objetiva-se responder o problema central desta pesquisa, qual seja, analisar os fatores organizacionais sob o impacto do Programa de Gestão 1990/93 adotado pela ELETROSUL, estabelecendo como opção estratégica a redução de custos no âmbito da empresa. Para tanto, elaboraram-se as questões de pesquisa a seguir apresentadas:

- 1) *De que maneira a estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL no período 90/93 influenciou os subfatores da estrutura organizacional: tamanho organizacional, complexidade organizacional e formalização organizacional?*

- 2) *De que maneira a estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL no período 90/93 influenciou os subfatores do controle organizacional: componente administrativo, burocratização/desburocratização organizacional, centralização /descentralização organizacional e hierarquia organizacional?*

- 3) *De que maneira a estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL no período 90/93 influenciou os subfatores do comportamento organizacional: clima organizacional, eficácia organizacional e objetivos organizacionais?*
- 4) *De que maneira a estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL no período 90/93 influenciou os subfatores da mudança organizacional: rotatividade organizacional, conflito organizacional, flexibilidade organizacional, crescimento organizacional, sucessão administrativa e tecnologia organizacional?*

3.2. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Para efeitos deste estudo, adotaram-se como categorias analíticas os fatores organizacionais contemplados no modelo de CHAMPION (1979), cujas definições apresenta-se a seguir.

3.2.1. Estrutura Organizacional

Compreende a distribuição das pessoas entre posições sociais que afetam os relacionamentos entre papéis por elas desempenhados, com duas implicações: a divisão do trabalho e a hierarquia (BLAU, 1977). Para verificar a configuração da estrutura organizacional da ELETROSUL, analisam-se os seguintes subfatores:

- **Tamanho organizacional** - através do número de empregados constantes da folha de pagamento.
- **Complexidade organizacional** - através do número de órgãos existentes antes e após a implantação do Programa de Gestão

1990/93, analisados sob a ótica da diferenciação horizontal e da diferenciação vertical.

- **Formalização organizacional** - através da quantidade de registros escritos existentes antes e após o Programa de Gestão 1990/93. Estes registros classificam-se, segundo sua finalidade, em: **normativos** - manuais, normas, procedimentos ou qualquer outro documento que estabelecer regras, e **de correspondência** - documentos utilizados para troca de informações entre as unidades organizacionais e entre estas e terceiros.

3.2.2. Controle Organizacional

Segundo CHAMPION (1979), estão compreendidos no domínio do controle a definição das diretivas para pessoal subordinado e a formulação e implantação das decisões de natureza política. Para verificar o controle organizacional da ELETROSUL, analisam-se os seguintes subfatores:

- **Componente administrativo** - através da proporção de empregados, gerentes e assessores vinculados às áreas-meio da empresa, em relação aos empregados de suas áreas-fim.
- **Burocratização/desburocratização organizacional** - a partir da quantidade de manuais adotados pela empresa. Um maior número destes manuais conota burocratização. O processo inverso é a desburocratização.
- **Centralização/descentralização organizacional** - estes atributos estão relacionados com a distribuição de poder dentro da organização, ou seja, com a delegação ou não de poderes para

autorizar gastos. Menor distribuição conota centralização, enquanto o processo inverso é a descentralização.

- **Hierarquia organizacional** - através do número de camadas de diferentes posições que representam níveis hierárquicos.

3.2.3. Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional refere-se às características organizacionais apresentadas pela ELETROSUL na vigência do Programa de Gestão 1990/93, e para verificar este comportamento analisam-se os seguintes subfatores:

- **Clima organizacional** - através da percepção dos entrevistados em relação ao ambiente em que trabalham e a relação entre as unidades organizacionais.
- **Eficácia organizacional** - a partir da capacidade da organização para atingir as metas propostas.
- **Objetivos organizacionais** - com base nos fins propostos pela empresa, no sentido de atingir a efetiva implementação da estratégia de redução de custos.

3.2.4. Mudança Organizacional

A mudança organizacional manifesta-se através do movimento da organização no sentido de ajustar-se a seu meio ambiente. Para verificar esta mudança na ELETROSUL, analisam-se os seguintes subfatores:

- **Rotatividade organizacional** - através do número de empregados demitidos ou que saíram voluntariamente da empresa.
- **Conflito organizacional** - através da percepção dos entrevistados no tocante à tensão entre as unidades organizacionais e entre os funcionários das diferentes unidades.
- **Flexibilidade organizacional** - relacionada à capacidade da empresa para se adaptar a mudanças internas e externas. É medida através do seu grau de adaptação à estratégia de redução de custos.
- **Crescimento organizacional** - avaliado através do aumento do ativo líquido, da criação de órgãos, do aumento de especialização dos empregados e do aumento de intercâmbio com outras empresas.
- **Sucessão administrativa** - através da rotação de funcionários entre os cargos gerenciais.
- **Tecnologia organizacional** - através da automação das atividades-fim e meio, incluindo a automação de escritório.

3.2.5. Estratégia Organizacional

Analisa-se a estratégia organizacional através das ações definidas para a atingir os objetivos propostos. No caso do Programa de Gestão 1990/93 da ELETROSUL, objeto do presente estudo, a estratégia adotada foi a liderança no custo total, ou seja, a minimização dos custos da empresa.

3.3. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracterizou-se por sua natureza descritiva, buscando retratar as características do objeto da pesquisa e interpretar a realidade sem, contudo, nela interferir. Tratou-se de um estudo de caráter não experimental, adotando-se o modelo de investigação denominado “Estudo de Caso”. Segundo BRUYNE (1986, p. 32), este modelo permite um “*estudo em profundidade*” de casos particulares, isto é, uma análise intrínseca empreendida numa única ou algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade da situação.

A metodologia empregada para a coleta e tratamento de dados privilegiou tanto a abordagem quantitativa, quanto a qualitativa, esta última

“entendida como aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo estas últimas tomadas, tanto no seu advento, quanto em sua transformação, como construções humanas significativas”
(MINAYO, 1992, p.10).

Tendo em vista a natureza do problema focalizado, que se insere no espaço da ação do homem como sujeito histórico e as determinações que o condicionam, bem como as categorias analíticas escolhidas para darem eixo coerente aos resultados produzidos, a coleta de dados proposta se caracterizou pela busca de fontes variadas de reconstituição histórica do processo de implementação do Programa de Gestão 1990/93. Privilegiou-se, assim, a entrevista com ocupantes de cargos de confiança e a análise de conteúdo de fontes secundárias diversas, procurando-se, através do uso isolado e do cruzamento das informações de diferentes fontes, tornar mais

claro o processo histórico do período em estudo e as transformações organizacionais que nele ocorreram.

Os dados obtidos primária e secundariamente, ou seja, a versão de cada participante do processo e as informações formalizadas, tornaram possível a acumulação de material de pesquisa, que permitiu verificar os objetivos propostos.

3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A natureza do problema apresentado encaminhou a determinação da amostra para um processo de indicação deliberada e dirigida dos entrevistados.

Neste sentido, a escolha dos participantes tornou-se dependente do atributo “ocupante de função de confiança”. Identificou-se no período de vigência do Programa de Gestão 1990/93 os seguintes cargos: Secretário Geral; Gerente da Assessoria de Organização e Métodos; Gerente da Coordenadoria de Planejamento Empresarial; Gerente do Departamento de Recursos Humanos.

No que se refere ao levantamento da documentação formal emitida no período 1990/93, foram contatadas todas as secretárias e um empregado da área de documentação.

3.5. DADOS DA PESQUISA

A seguir, descreve-se os tipos de dados utilizados e as técnicas empregadas para sua coleta e análise.

3.5.1. Tipos de Dados e Técnicas de Coleta

Os dados utilizados nesta pesquisa são oriundos de fontes primárias e secundárias.

Os dados primários foram coletados utilizando-se a técnica de entrevistas semi-abertas. Para dar suporte a estas entrevistas, estruturou-se um roteiro com as questões de pesquisa (Anexo 01). O contato com os entrevistados-chaves ocorreu o número de vezes considerado necessário para a coleta dos dados previstos no presente estudo, sem o rigor, porém nos moldes propostos pela técnica de entrevistas recorrentes, na qual *“a ação volta a percorrer ou investigar o problema tantas vezes quantas necessário”*, para a tentativa de apreensão da realidade de interesse da pesquisa (ZANELLI, 1992, p.3).

Os dados secundários, por sua vez, foram extraídos de organogramas, manuais, documentos de comunicação formal, documentos deliberativos da Diretoria e dos diretores isoladamente, relatórios da Administração, bem como do Programa de Gestão propriamente dito e de seus relatórios de acompanhamento.

3.5.2. Técnica de Análise de Dados

A técnica de análise de dados utilizada foi o gráfico de barras, que permitiu verificar o comportamento das variáveis em termos quantitativos, no período 1990/93.

3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No decorrer da pesquisa deparou-se com algumas limitações, tanto na coleta, quanto no tratamento e análise dos dados. Nem todos os fatores arrolados foram igualmente úteis no levantamento.

Com relação aos fatores Estrutura Organizacional e Controle Organizacional, as fontes secundárias cobriram a necessidade de informações relativas à totalidade dos respectivos

subfatores, sendo que as fontes primárias apenas confirmaram o fenômeno ocorrido.

No que se refere aos fatores Comportamento Organizacional e Mudança Organizacional, no entanto, e mais especificamente com relação aos seus subfatores Clima Organizacional e Conflito Organizacional, respectivamente, ambos não puderam ser resgatados em fontes secundárias, pois nenhum levantamento que considerasse estes subfatores foi feito no período 1990/93. A ausência de dados não permitiu o tratamento estatístico adequado, pelo menos no que se refere às informações coletadas de fontes secundárias, já que a organização não desenvolveu mecanismos que permitissem identificar informações ligadas ao tema em estudo, ficando os dados referentes a estes assuntos resumidos às entrevistas.

Outro agravante diz respeito às fontes primárias que, em função do tempo decorrido, contribuíram com dados contidos na memória, sem muitos detalhes, o que não permitiu uma conclusão mais adequada.

Acredita-se que, mesmo realizando uma pesquisa sobre a variável Clima Organizacional paralelamente ao presente estudo, não se atingiria o objetivo final, visto que não refletiria o sentimento da época do Programa de Gestão 1990/93, resultando apenas em dados constantes na memória de um ou outro empregado.

Cabe destacar mais um ponto que se pode considerar como limitação e que se refere à superposição dos fatores organizacionais. Alguns fatores se sobrepuseram em vários graus, resultando em repetição de dados em vários pontos da pesquisa. Acredita-se que se trata de uma limitação do modelo de CHAMPION, visto que o critério para sua elaboração foi a menção destes fatores em publicações científicas na área de estudos organizacionais, sem, no entanto, entrar no mérito da utilização destes fatores nas referidas publicações.

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo é reservado à apresentação e à análise dos dados obtidos nesta pesquisa e subdivide-se de acordo com os fatores organizacionais e respectivos subfatores constantes no Quadro 01, apresentado às fls. 11.

4.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O fator estrutura organizacional contempla os subfatores tamanho organizacional, complexidade organizacional e formalização organizacional, apresentados a seguir.

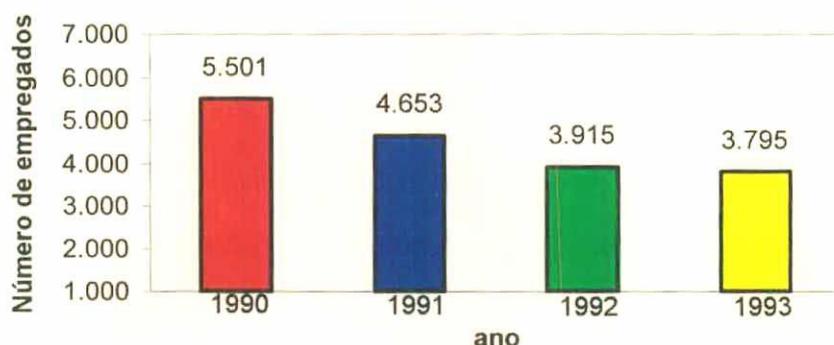
4.1.1. Tamanho Organizacional

Este subfator foi analisado a partir do número de empregados existentes na empresa antes e depois da adoção do Programa de Gestão 1990/93, conforme quadro 02 e gráfico 01, abaixo.

Quadro 02: Número de Empregados no Período 1990/93

TIPO DE VÍNCULO	NÚMERO DE EMPREGADOS			
	1990	1991	1992	1993
Efetivos	5.498	4.653	3.915	3.795
Requisitados c/ ônus	1	0	0	0
Requisitados s/ ônus	2	0	0	0
Total	5.501	4.653	3.915	3.795
Redução anual/acumulada	-	848/848	738/1.586	120/1.706

Fonte: Relatórios de Administração da ELETROSUL - 1990 a 1993

Gráfico 01: Número de Empregados no Período 1990/93

Os dados apurados mostram uma redução de 1.706 empregados no período 1990/93, o que representa uma diminuição de 31% na força de trabalho.

Segundo os entrevistados, a decisão de reduzir o quadro de empregados foi deliberada, já que tal procedimento estava previsto no Programa de Gestão 1990/93, pois a rubrica pessoal é tratada como custo. Desta forma, acredita-se que a redução de pessoal está em consonância com as medidas de redução de custos.

4.1.2. Complexidade Organizacional

O subfator complexidade organizacional foi analisado sob o ponto-de-vista da diferenciação horizontal (número de órgãos por nível hierárquico) e da diferenciação vertical (número de níveis hierárquicos). O quadro 03, a seguir, apresenta os respectivos dados.

Quadro 03: Número de Órgãos por Ano, Nível Hierárquico e por Diretoria, no Período 1990/93

ANO	NÍVEIS HIERÁRQUICOS	DIRETORIAS						Total
		PRE	DP(**)	DF	DE	DA	DS (*)	
1990	Assessoria	07	01	02	01	02	02	15
	Departamento	05	08	03	07	04	05	32
	Divisão	05	39	12	36	18	18	128
Total		17	48	17	44	24	25	175
1991	Assessoria	04	02	0	0	0	0	06
	Departamento	02	06	03	04	05	0	20
	Divisão	0	26	10	14	20	0	70
Total		06	34	13	18	25	0	100
1992	Assessoria	04	02	01	01	02	0	10
	Departamento	01	06	03	05	04	0	19
	Divisão	0	21	09	16	11	0	57
	Unidade de Produção	0	19	0	0	0	0	19
Total		05	48	13	22	17	0	105
1993	Assessoria	04	01	01	01	02	0	09
	Departamento	01	06	03	05	04	0	19
	Divisão	0	21	09	16	11	0	57
	Unidade de Produção	0	19	0	0	0	0	19
Total		05	47	13	22	17	0	104

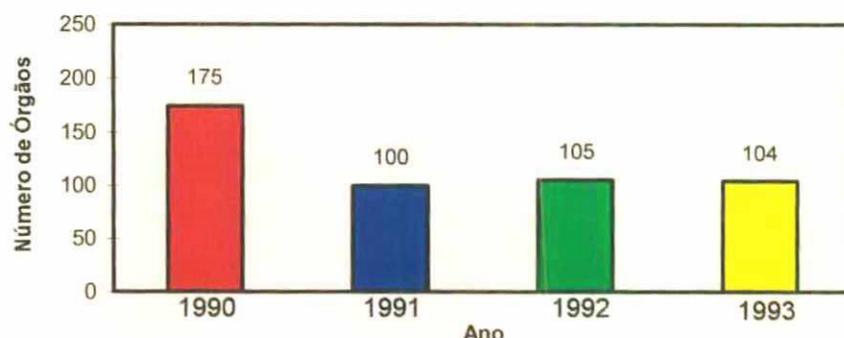
Fonte: Organogramas da ELETROSUL - Anos de 1990 a 1993.

(*) Diretoria extinta em 1991

(**) Em 1992 foi criado o nível hierárquico "Unidade de Produção"

Os dados indicam que ocorreu um enxugamento na estrutura da empresa, na medida em que o número de órgãos foi reduzido de 175, em 1990, para 104 em 1993. Estes dados podem ser observados também no gráfico 02, a seguir.

A redução de 71 órgãos trouxe como consequência a diminuição de 71 funções gratificadas, referentes aos cargos gerenciais dos respectivos órgãos. Em termos percentuais, representou uma redução de 41% das funções gratificadas na empresa.

Gráfico 02: Número de Órgãos no Período 1990/93

As entrevistas evidenciaram que a redução do número de órgãos era meta do Programa de Gestão 1990/93, cujo intuito, além da diminuição dos gastos com funções gratificadas, buscava agilizar o processo de tomada de decisão da empresa, através da aglutinação de algumas atividades.

Um dos respondentes afirmou que as mudanças estruturais afetaram, principalmente, a Diretoria de Produção e Comercialização de Energia - DP, sob a justificativa da “*descentralização das atividades de operação e manutenção das instalações do sistema elétrico*”, originando a criação das Regionais nos estados de atuação da ELETROSUL, quais sejam: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso do Sul, bem como das Unidades de Produção vinculadas a estas regionais, correspondendo às Usinas e Subestações da ELETROSUL nos referidos estados. A DP, todavia, aumentou o número de órgãos, contrariando a diretriz de redução de custos pela redução de funções gratificadas. A justificativa deste incremento foi fornecida por um dos entrevistados, que salientou que esta descentralização traria maior eficiência e, conseqüentemente, redução de custos operacionais.

Nas outras Diretorias a principal alteração diz respeito à criação das Assessorias de Gestão, vinculadas diretamente aos

respectivos Diretores, com o fim de supervisionar e avaliar as metas e objetivos da sua Diretoria, em consonância com as metas e objetivos empresariais. A criação destes órgãos perseguia o aumento da eficiência e eficácia operacionais, evitando desperdícios e retrabalhos através de mecanismos de controle, o que resultaria em redução de custos, conforme preconizava o Programa de Gestão 1990/93.

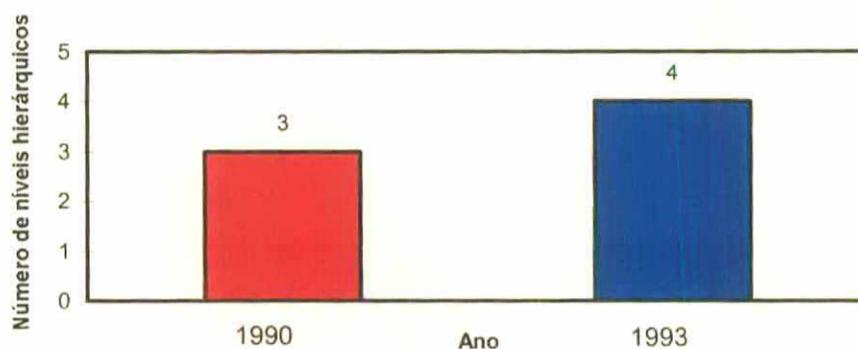
No tocante à diferenciação vertical, verificou-se o aumento de um nível hierárquico a partir de 1992, conforme demonstrado nos quadros 03 e 04. Este aumento contradiz as medidas de contenção de gastos preconizadas pelo Programa de Gestão 1990/93, pois a criação deste nível implicou no aumento de funções gratificadas, com o conseqüente incremento na folha de pagamento.

Quadro 04: Número de Níveis Hierárquicos em 1990 e 1993

ANO	NÍVEIS HIERÁRQUICOS	Nº DE NÍVEIS
1990	Diretoria Departamento Divisão	03
1993	Diretoria Departamento Divisão Unidade de Produção	04

Fonte: Organogramas da ELETROSUL - Anos de 1990 a 1993.

Esta contradição evidenciada pelo dado quantitativo, também demonstrada no gráfico 03, foi justificada pelos entrevistados, que esclareceram que tal alteração privilegiava uma melhor operacionalização das atividades-fim da empresa, representando um ganho na relação custo x benefício.

Gráfico 03: Número de Níveis Hierárquicos em 1990 e 1993

Convém destacar que o objetivo da criação de mais um nível hierárquico já havia sido identificado por um entrevistado que, ao referir-se ao atributo complexidade organizacional, informou que as alterações na configuração estrutural da ELETROSUL privilegiavam a descentralização das atividades de operação e manutenção das instalações.

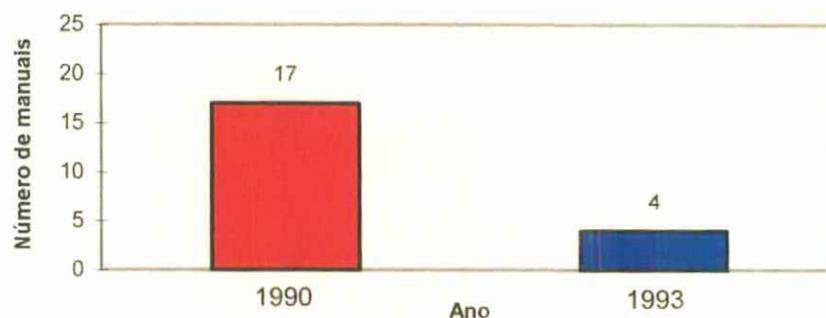
4.1.3. Formalização Organizacional

O subfator formalização organizacional contemplou o número de manuais e registros de comunicação formal existentes na empresa no período de 1990/93, demonstrados nos quadros e gráficos que seguem.

Quadro 05: Quantidade de Manuais Existentes em 1990 e 1993

1990	1993
Manual de Organização	Manual de Organização
Manual de Compras	Manual de Competência
Manual de Correspondência	Manual de Gestão Empresarial
Manual de Pessoal	Manual de Operação Técnica
Manual de Custos e Receitas	
Manual de Almoxarifado	
Manual do Sistema Orçamentário de Investimento	
Manual de Operação do Sistema	
Manual de Procedimentos Operativos	
Manual de Sistemas	
Manual de Linhas de Transmissão	
Manual de Manutenção Termelétrica	
Manual de Operação de Termelétrica	
Manual de Telecomunicação	
Manual de Método de Controle da Operação e Manutenção	
Manual de Regulamentos e Métodos Termelétricos	
Regimento Interno	
Total 17	Total 04

Fonte: Acervo da Biblioteca da ELETROSUL.

Gráfico 04: Quantidade de Manuais em 1990 e 1993

Os dados acima demonstram uma diminuição de 17 para 04 manuais, representando uma redução de 76%. A este respeito, um dos entrevistados informou que, desde a sua criação em 1968, a ELETROSUL não possuía uma estrutura para seus instrumentos normativos, o que provocou uma proliferação de manuais sem sistematização e, por conseqüência, sem correlação empresarial. Em 1990 realizou-se um estudo, no qual foram levantadas questões referentes à situação dos manuais da empresa. Este estudo, em conjunto com informações obtidas junto a empresas congêneres, resultaram na seguinte estrutura normativa, aprovada em outubro de 1990:

- Manual de Organização: responsabilidades (atribuições) dos órgãos.
- Manual de Competência: autoridade dos níveis hierárquicos.
- Manual de Gestão Empresarial: operacionalização das atividades-meio.
- Manual de Operação Técnica: operacionalização das atividades-fim.

Referindo-se à estrutura acima, um dos respondentes reportou-se à seguinte citação de René Descartes (1596-1650):

"Cheguei à conclusão de que, ao invés do grande número de NORMAS de que se compõe a lógica, eu devia achar quatro que passaria a considerar absolutas, desde que adotasse o firme propósito de nunca, em circunstância alguma, deixar de observá-las".

Com relação aos registros de comunicação formal utilizados na empresa, a análise centrou-se nas correspondências internas-CI, nas correspondências externas-CE, em circulares-CRC, em TELEX e Fac-Símiles-FAX, conforme dados constantes no quadro 06 e gráficos que seguem.

Quadro 06: Quantidade de Documentos de Comunicação Formal, por Diretoria

ANO	TIPO	PRE	DA	DE	DF	DP	DS	TOTAL
1990	CI	2.698	8.762	6.469	3.277	6.992	3.602	31.800
	CE	2.023	0	0	0	0	0	2.023
	CRC	66	294	06	34	42	6	448
	TX	0	0	0	0	0	0	0
	FAX	0	0	0	0	0	0	0
	1991	CI	5.062	14.845	5.763	3.229	7.111	0
CE		2.711	4.374	2.169	1.672	1.806	0	12.732
CRC		0	1	7		15	0	23
TX		0	0	0	0	0	0	0
FAX		327	0	0	0	0	0	327
1992		CI	1.505	3.780	0	658	0	0
	CE	885	1.660	0	553	0	0	3.098
	CRC	0	0	0	0	0	0	0
	TX	333	3.651	0	433	0	0	4.417
	FAX	0	280	0	3.357	0	0	280
	1993	CI	933	869		549	0	0
CE		821	1.137		499	0	0	2.457
CRC		0	0		0	0	0	0
TX		157	2.692		304	0	0	3.153
FAX		179	40		14	0	0	233

Fonte: Levantamento junto às 70 secretárias da ELETROSUL

Os dados acima, também evidenciados nos gráficos 05 e 06, demonstram que, de 1990 a 1993, houve uma redução de 93% na emissão de correspondências internas-CI e um aumento de 21% na emissão de correspondências externas-CE.

No tocante à emissão de correspondências externas, convém ressaltar que o ano de 1991 foi atípico, conforme evidenciam os dados do gráfico 06. Visando esclarecer este fenômeno, recorreu-se a um dos entrevistados, que concedeu a seguinte justificativa:

“no ano de 1991, as mudanças, decorrentes do Programa de Gestão, foram mais

drasticamente sentidas. O sucesso da implementação destas mudanças repercutiu rapidamente no meio empresarial que buscou intercâmbio da metodologia desenvolvida para o controle de custos da ELETROSUL”.

Ainda no entender deste entrevistado,

“outro fator que provocou este aumento diz respeito à renegociação de contratos, onde a ELETROSUL convocou seus fornecedores para reverem as cláusulas financeiras, no intuito de torná-los menos onerosos para a empresa”.

Gráfico 05: Quantidade de Correspondências Internas Emitidas no Período 1990/93

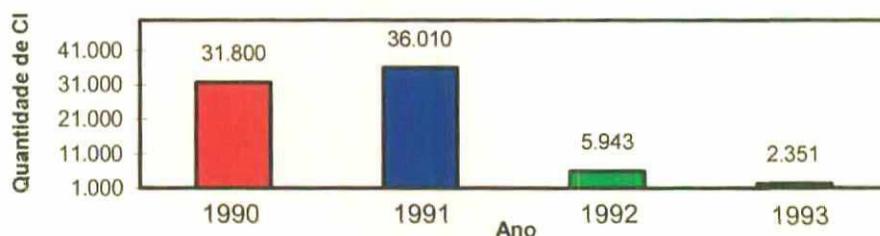
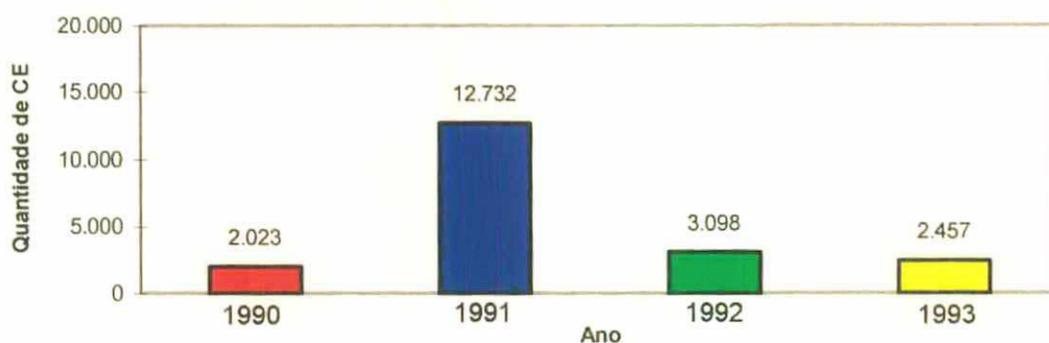


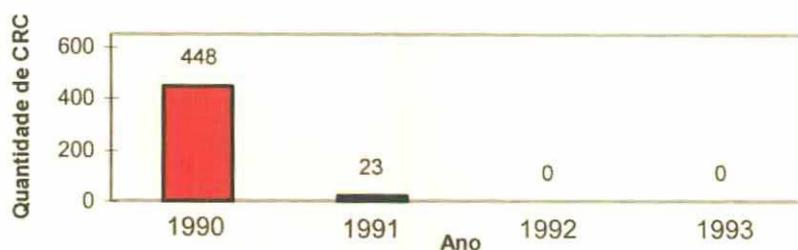
Gráfico 06: Quantidade de Correspondências Externas Emitidas no Período 1990/93



No tocante ao documento circular-CRC, ressalta-se que o mesmo foi extinto em dezembro de 1990 (vide gráfico 07), por

ocasião da aprovação da nova versão da Norma de Correspondências, não permitindo, desta forma, uma análise integral referente ao período estudado.

Gráfico 07: Quantidade de Circulares Emitidas no Período 1990/93



Quanto ao envio de TELEX-TX e documentos via Fac-Símile-FAX, verificou-se que não houve registro da utilização destes mecanismos em 1990. As comunicações via FAX registraram alto nível de utilização a partir de 1991, enquanto o uso de TELEX passou a ocorrer a partir de 1992 (gráficos 08 e 09).

Gráfico 08: Quantidade de Telex Emitidos no Período 1990/93

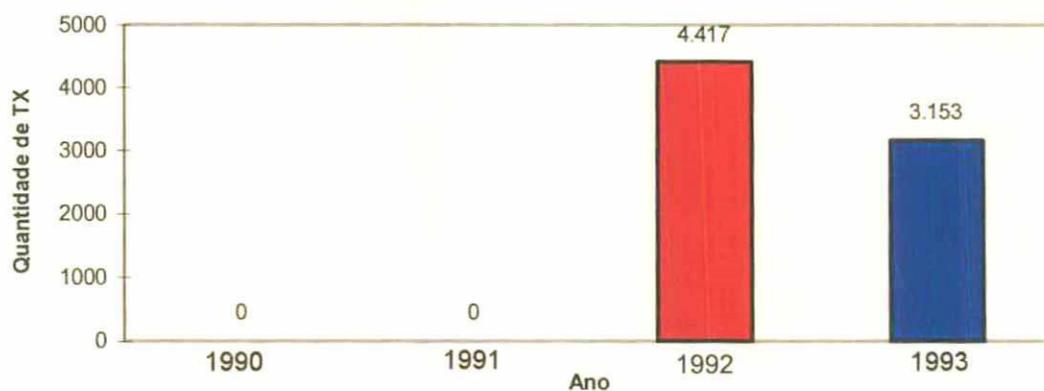
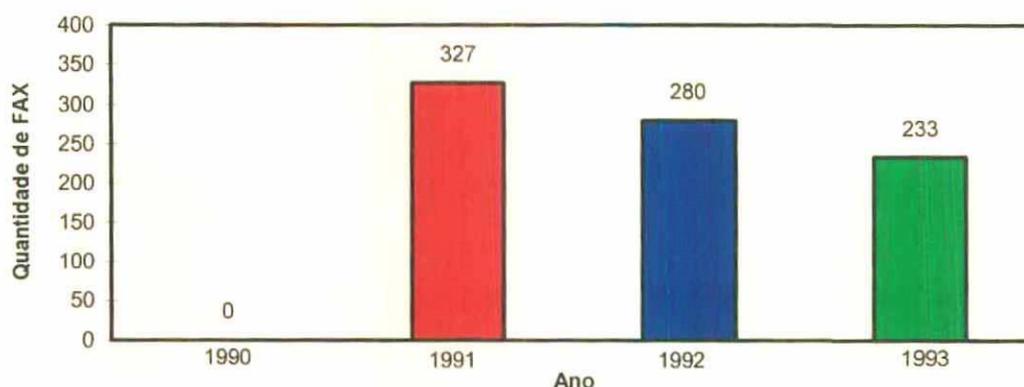


Gráfico 09: Quantidade de Fax Transmitidos no Período 1990/93

A respeito das possíveis causas das ocorrências acima, apresenta-se uma síntese dos depoimentos dos entrevistados, como segue:

- Redução na emissão de CI: paralelamente ao Programa de Gestão foram adotadas algumas medidas na empresa como, por exemplo, agilização do processo de comunicação formal, restringindo a emissão de CI pelos níveis operacionais Divisão e Unidade de Produção. O objetivo desta restrição foi estimular os empregados a *"falarem mais e escreverem menos"*, de forma a dar maior velocidade e precisão ao processo de tomada de decisão.
- Aumento na emissão de CE: foram apontadas duas possíveis razões. A primeira seria a renegociação dos contratos com fornecedores, o que resultou em muita comunicação formal com o meio externo, seguindo-se o aumento no intercâmbio de informações com outras empresas do ramo e fora dele, que se interessaram pela reestruturação empresarial.
- Extinção do documento CRC: foi consequência da concentração das informações internas da organização num único documento, qual seja, a CI.
- Utilização dos recursos de TELEX e FAX: a adoção destes mecanismos foi reflexo de imposição da Alta Administração, que entendia que a modernização empresarial passaria pela agilização do processo de troca de informações por eles viabilizada.

Analisando-se estes aspectos sob o enfoque da redução de custos, pode-se observar que a redução na emissão de CI resultou em economia de material de escritório, arquivo, mão-de-obra e, principalmente, tempo.

O aumento na emissão de CE, por sua vez, embora signifique aumento nos custos operacionais, representou ganhos indiretos para a organização, ao viabilizar a renegociação de contratos com fornecedores, tornando-os mais atrativos para a ELETROSUL. Sob esta ótica, o custo desta emissão torna-se apenas simbólico.

A extinção da CRC também gerou uma redução de custos de material de escritório, utilizado na elaboração e arquivamento deste tipo de documento.

No que se refere à emissão de TELEX e FAX, é importante destacar que a empresa tem unidades organizacionais espalhadas nos três estados da Região Sul e no Mato Grosso do Sul. Assim sendo, a comunicação através de CI, com envio pelo malote, muitas vezes atrasava o processo de tomada de decisão. Desta forma, a utilização de TELEX e o envio de documentos via Fac-Símile veio cobrir a lacuna das informações urgentes, sendo plenamente absorvido pela empresa como um todo. O custo destes meios, apesar de mais alto do que os tradicionais, torna-se simbólico diante dos benefícios que proporciona.

4.2. CONTROLE ORGANIZACIONAL

O fator controle organizacional contempla os subfatores componente administrativo, burocratização e desburocratização, centralização e descentralização e hierarquia organizacional.

4.2.1. Componente Administrativo

Este subfator corresponde à proporção de empregados lotados nas atividades-meio, em relação àqueles lotados nas atividades-fim no período de 1990/93. Os quadros 07, 08 e 09, bem como o gráfico 10, apresentam os dados relativos a este subfator.

Quadro 07: Número de Empregados Lotados nas Atividades-fim da Empresa - 1990 e 1993

ATIVIDADES-FIM	1990	1993
DP	2.547	2.164
DE	1.289	655
TOTAL	3.836	2.819

Fonte: Relatórios de Administração da ELETROSUL - 1990 a 1993

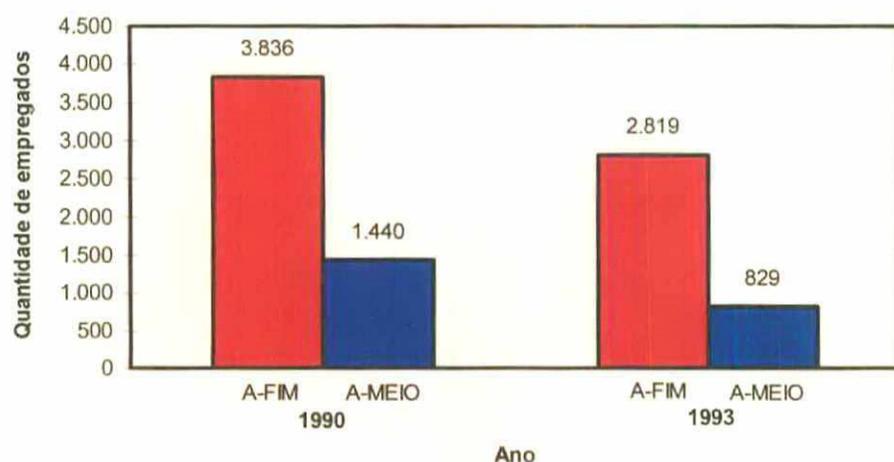
Quadro 08: Número de Empregados Lotados nas Atividades-meio da Empresa - 1990 e 1993

ATIVIDADES-MEIO	1990	1993
PRE	275	108
DA	909	524
DF	256	197
TOTAL	1.440	829

Fonte: Relatórios de Administração da ELETROSUL - 1990 a 1993

Os dados acima indicam uma redução de cerca de 27% no total de funcionários das áreas-fim, enquanto nas áreas-meio esta redução ficou em torno de 42%. Verifica-se, ainda, que a redução de empregados nas atividades-fim deve-se especialmente à DE, onde este percentual foi de cerca de 50%. Já nas atividades-meio a redução mais expressiva verificou-se na PRE, onde este índice situou-se em torno de 61%, seguindo-se a DA e a DF com, respectivamente, 42% e 23%.

Gráfico 10: Quantidade de Empregados Lotados nas Atividades-fim e meio - 1990 e 1993



Quadro 09: Cálculo do Componente Administrativo - 1990 e 1993

FÓRMULA	1990	1993
atividades -meio	<u>1.440</u>	<u>829</u>
atividades-fim	3.836	2.819
Índice	0,38	0,29

Fonte: Dados dos quadros 08 e 09

De acordo com os dados do quadro 09, verifica-se que houve uma variação no componente administrativo, que passou de 0,38 em 1990 para 0,29 em 1993, significando uma redução de 24%. Isto equivale a dizer que, em 1990, havia 02 empregados vinculados a atividades-meio para 05 empregados vinculados a atividades-fim, enquanto em 1993 esta proporção passou a ser de 02 empregados vinculados a atividades-meio para 07 empregados vinculados a atividades-fim.

Para efeitos do cálculo acima considerou-se a lotação do empregado. Desta forma, pode haver empregados que, embora estejam vinculados às atividades-fim, executem atividades-meio, o que aumentaria o componente administrativo. O oposto não ocorre, visto que, para efeito desta análise, considerou-se como vinculados

às atividades-meio o número de funcionários lotados em diretorias que não executam qualquer tipo de atividade-fim.

Com base nos índices encontrados, observou-se que a redução do quadro prevista no Programa de Gestão 1990/93 concentrou-se principalmente nas atividades-meio da empresa.

A respeito das conseqüências operacionais da diminuição do composto administrativo, um dos respondentes destacou:

“Paralelo ao desligamento dos empregados lotados, principalmente, nas Diretorias de Finanças e Administrativa, foram desenvolvidos estudos de racionalização e simplificação de rotinas, para que, de nenhuma forma, esta medida viesse a ser sentida negativamente por nossos clientes, pela não eficiência e eficácia de nossa operação”.

4.2.2. Burocratização e Desburocratização Organizacional

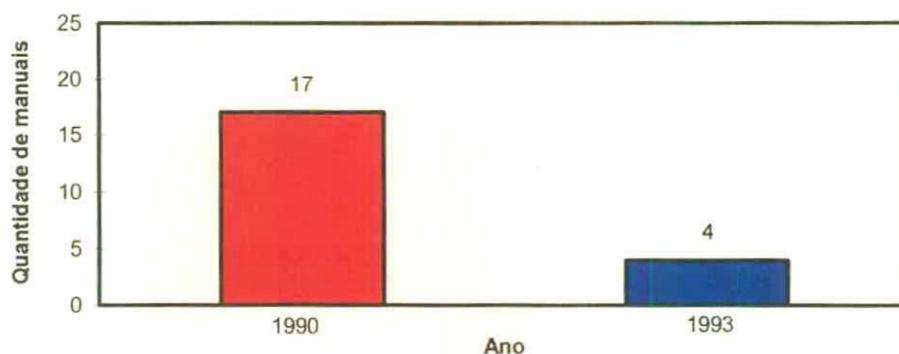
Este subfator foi analisado a partir da quantidade de manuais existentes na empresa no período 1990/93.

Quadro 10: Número de Manuais da ELETROSUL - 1990 e 1993

ANO	QUANTIDADE DE MANUAIS
1990	17
1993	04

Fonte: Acervo da Biblioteca da ELETROSUL

Os dados acima evidenciam uma tendência à desburocratização, através da diminuição de 13 manuais, o que representa uma redução de 76%.

Gráfico 11: Quantidade Manuais Existentes em 1990 e 1993

Questionado acerca da intenção da empresa com relação à redução do número de manuais, obteve-se de um dos respondentes a seguinte resposta:

“Nosso sistema normativo estava desacreditado e as regras nele estabelecidas eram muito pouco cumpridas. A partir deste diagnóstico e de uma decisão da Alta Administração, que queria resgatar este mecanismo como instrumento de controle, promoveu-se uma reformulação no sentido de tornar nossa sistemática mais coerente e aplicável. A premissa básica que norteou todo o processo está na seguinte afirmativa: Não há controle sem Padronização”.

4.2.3. Centralização e Descentralização Organizacional

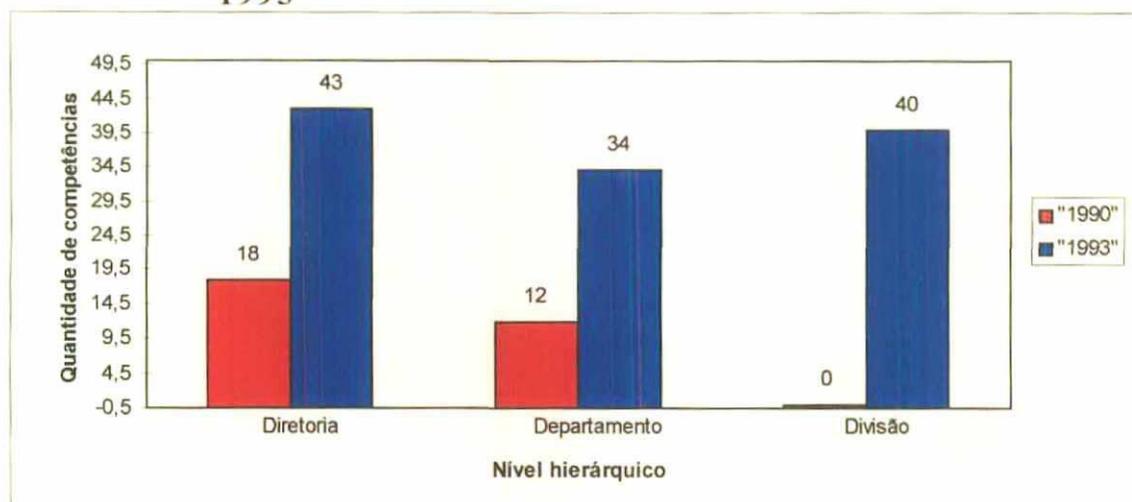
Este subfator refere-se à distribuição de poder dentro da empresa, por nível hierárquico (genérica) e por órgão (específica). Para efeito deste estudo, fez-se a análise do período 1990/93 por nível hierárquico, tomando-se como base a competência para autorizar gastos, conforme apresentado no quadro 11 e gráfico 12, a seguir.

Quadro 11: Distribuição de Poder por Nível Hierárquico - 1990 e 1993

ANO	DIRETORIA	DEPARTAMENTO	DIVISÃO
1990	18	12	0
1993	43	34	40

Fonte: Manual de Competência da ELETROSUL

Gráfico 12: Distribuição de Poder por Nível Hierárquico -1990 e 1993



Os dados coletados indicam que, em 1990, a autoridade para aprovar gastos estava presente apenas no níveis de Diretoria e Departamento, refletindo, desta forma, maior centralização do que em 1993, quando se verificou uma distribuição desta autoridade entre os três níveis.

Na realidade, a impressão que se tem é que no final do período estudado a empresa descobrira a existência de mais casos que exigiam tomar decisões referentes a gastos. A exposição numérica dificultou sobremaneira uma interpretação, sendo necessário recorrer ao esclarecimento dos entrevistados, obtendo-se a seguinte posição:

“Embora numericamente esteja confuso, eu diria o seguinte: nunca a empresa esteve tão

consciente dos poderes inerentes as suas atividades, resgatados às custas de se obter um maior controle, até então deficitário. O que na realidade ocorreu foi a fragmentação de assuntos em níveis de valores, distribuindo parcelas menores de autorização de gastos, à medida que se descia na escala hierárquica. Em outras palavras, havia casos em que todos os níveis hierárquicos tinham poder sobre o mesmo assunto, diferenciando-se pelo valor monetário que este assunto representava”.

A afirmação de outro respondente também contribuiu para enriquecer a pesquisa, ao afirmar:

“Apesar de toda a definição de níveis de autoridade, a Alta Administração exigia que todos os assuntos que implicassem em gastos tivessem o seu ‘de acordo’. Este fenômeno é justificado pela falta de autonomia da empresa, que estava sendo gerida com base em Leis, Decretos e Instruções Normativas que causavam impedimentos legais e deixavam a Alta Administração receosa das decisões financeiras, causando esta centralização”.

A assertiva acima confirmou-se através do resgate de documentos que solicitavam ratificação de níveis superiores sobre as decisões que implicavam em gastos. Aparentemente, o que ocorreu foi uma descentralização ordenada, controlada. Como a literatura específica sobre o assunto não esclarece este ponto, tal situação ficou enquadrada como um caso de centralização, pela exigência do conhecimento das decisões pelos níveis hierárquicos superiores.

4.2.4. Hierarquia Organizacional

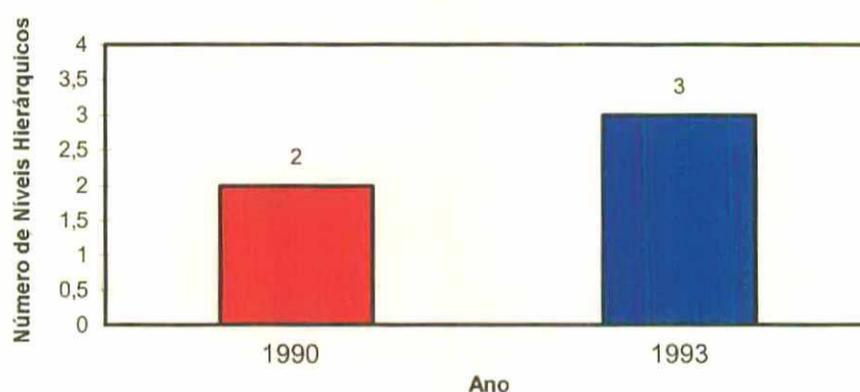
Este subfator foi analisado a partir do número de níveis hierárquicos existentes na empresa em 1990 e 1993, cujos dados constam no quadro 12 e gráfico 13, a seguir.

Quadro 12: Número de Níveis Hierárquicos - 1990 e 1993

ANO	NÍVEIS HIERÁRQUICOS	Nº DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS
1990	Departamento Divisão	2
1993	Departamento Divisão Unidade de Produção	3

Fonte: Organogramas da ELETROSUL dos anos 1990 e 1993

Gráfico 13: Número de Níveis Hierárquicos em 1990 e 1993



Os dados acima expressam o aumento de um nível hierárquico em 1993, em relação ao ano de 1990. A criação de mais um nível foi consequência do reconhecimento e da formalização das Usinas e Subestações como Unidades de Produção, categoria criada em 1992. Conforme já mencionado por um dos respondentes ao referir-se ao atributo complexidade organizacional, as mudanças

estruturais, que afetaram principalmente a Diretoria de Produção e Comercialização de Energia-DP, justificam-se em função da *“descentralização das atividades de operação e manutenção das instalações do sistema elétrico”*, originando a criação das Regionais nos quatro estados de atuação da ELETROSUL e nas Unidades de Produção vinculadas a estas regionais, correspondendo às Usinas e Subestações da ELETROSUL nos referidos estados. Ao contrário das demais Diretorias, a DP aumentou o número de órgãos, contrariando a diretriz de redução de custos pela redução de funções gratificadas, visando maior eficiência e conseqüente redução de custos operacionais.

4.3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A análise do fator comportamento organizacional envolveu os subfatores clima organizacional, eficácia organizacional e objetivos organizacionais, cujos resultados da pesquisa apresenta-se a seguir.

4.3.1. Clima Organizacional

Este subfator foi aferido a partir da percepção dos funcionários com relação ao ambiente organizacional em que atuam.

Com relação ao clima organizacional, não foi possível trabalhar com dados numéricos, em vista do fato de nenhuma pesquisa relativa a este atributo ter sido feita no período em questão. Assim sendo, a coleta de dados limitou-se ao resgate das impressões dos entrevistados.

Neste sentido, um dos entrevistados assegurou que havia *“um clima de insegurança, instabilidade e imprevisibilidade causado pela conjuntura nacional e os reflexos no contexto da empresa”*. E continuou afirmando que *“...os orçamentos têm sido gradativamente restritivos nas questões de pessoal, causando muita insegurança entre os empregados, quanto à estabilidade no emprego”*.

Com relação ao relacionamento interorganizacional, foi destacado que *“em função dos cortes de recursos, cada área procurava defender sua atividade de forma a garantir maior suavidade na redução do seu orçamento, estabelecendo-se, assim, uma disputa acirrada entre os órgãos, para justificar maior importância em relação aos demais”*.

Questionado sobre o papel da Alta Administração na gerência destes conflitos interorganizacionais, um dos respondentes informou que a *“alternativa utilizada para a resolução deste conflito foi a criação de equipes interdepartamentais para análise*

e solução dos diversos problemas organizacionais, de forma a possibilitar um consenso e amenizar as disputas internas”.

4.3.2. Eficácia Organizacional

A análise deste subfator considera a capacidade da organização de atingir as diretrizes constantes no Programa de Gestão 1990/93, cujos resultados estão demonstrados no quadro 13 e gráfico 14, a seguir.

Quadro 13: Número de Diretrizes Propostas x Diretrizes Realizadas

ASSUNTO	PROPOSTAS (1990)	REALIZADAS (1993)	NÃO REALIZADAS
Recursos Humanos	20	16	04
Empreendimentos	10	08	02
Operação e Comercial	08	06	02
Suprimento do Carvão	03	02	01
Finanças	10	08	02
Suprimentos	08	07	01
Informação	10	10	0
Relações Empres. e Trab.	04	03	01
Meio Ambiente	02	0	02
Administração Geral	17	17	0
Total/%	92/100%	77/84%	15/16%

Fontes: Programa de Gestão 1990/93 e Relatórios de Acompanhamento.

Os dados acima demonstram que a organização realizou 84% das diretrizes estabelecidas no Programa de Gestão 1990/93, refletindo um alto índice de eficácia organizacional. Analisando-se este aspecto sob o ponto-de-vista da redução de custos, se a empresa empregou bem seus recursos e conseguiu realizar o Programa, houve controle sobre seus dispêndios.

Gráfico 14: Número de Diretrizes Realizadas x Não Realizadas no Período 1990/93



4.3.3. Objetivos Organizacionais

O subfator objetivo organizacional refere-se à existência de fins coletivos da empresa.

O Programa de Gestão 1990/93, objeto deste estudo, comprova por si só a existência destes fins, na medida em que seu objetivo maior relacionava-se com a estratégia de redução de custos, sendo que toda a atenção organizacional voltou-se para o alcance deste objetivo.

A transcrição abaixo, que é parte da resposta de um dos entrevistados, reforça esta afirmativa: *“As ações do período estudado estão balizadas pelo documento Programa de Gestão 1990/93, aprovado em dezembro de 1990 pelo Conselho de Administração da empresa, onde estão a Missão, Políticas e Diretrizes Empresarias”*.

4.4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O fator mudança organizacional contempla os subfatores rotatividade organizacional, conflito organizacional, flexibilidade

organizacional, crescimento organizacional, tecnologia organizacional e sucessão administrativa, cujos resultados da pesquisa apresenta-se a seguir.

4.4.1. Rotatividade Organizacional

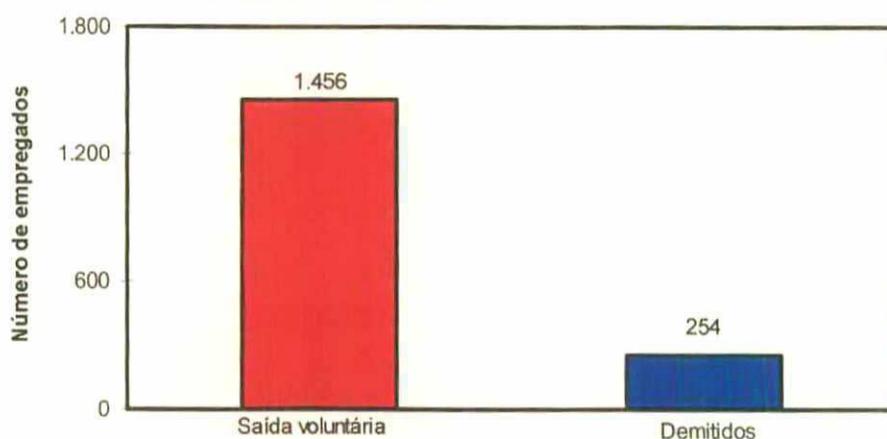
Este subfator foi analisado a partir do número de empregados que foram demitidos ou saíram voluntariamente da empresa no período 1990/93, conforme demonstrado no quadro 14, abaixo.

Quadro 14: Número de Empregados Demitidos x Demissões Voluntárias no Período 1990/93

Demissões voluntárias	Empregados Demitidos	Total de Demissões
1.456	250	1.706

Fonte: Relatórios de Administração da ELETROSUL - 1990 a 1993

Gráfico 15: Número de Empregados Demitidos x Demissões Voluntárias no Período 1990/93



Os dados apurados evidenciaram uma redução de 1.706 empregados, dos quais 85% saíram voluntariamente, sendo que os 15% restantes foram demitidos, sem ter havido a sua reposição.

Com relação à demissão voluntária dos funcionários, um dos entrevistados informou que a empresa, visando cumprir o enxugamento do quadro estabelecido no Programa de Gestão 1990/93 de forma menos traumática possível, elaborou um programa de demissão incentivada, através do qual os empregados com mais tempo de casa e já em vias de se aposentar seriam gratificados de tal forma a obter o capital suficiente para o início de um negócio próprio. Através desta medida, buscou-se também manter os empregados mais jovens, visto que a gratificação paga pela empresa incidia sobre o tempo de serviço. Quanto às demissões propriamente ditas, o respondente esclareceu que

“a Diretoria tinha um número de desligamentos a serem feitos, que não foi atingido no primeiro momento através do programa de demissão incentivada, então as áreas fizeram avaliação do quadro e propuseram os desligamentos faltantes”.

4.4.2. Conflito Organizacional

O conflito organizacional refere-se à tensão entre as unidades organizacionais e entre os seus funcionários.

Relativamente ao período 1990/93, não foi possível comprovar numericamente a existência deste conflito, tornando-se necessário recorrer às entrevistas para verificar o comportamento deste subfator, obtendo-se a seguinte colocação:

“O conflito interorganizacional esteve presente em todo o processo, decorrente das seguintes razões: demissões não voluntárias; reestruturação organizacional; extinção de órgãos; e insuficiência de recursos orçamentários para investimentos”.

Indagado, ainda, sobre o reflexo deste conflito na execução do Programa de Gestão 1990/93, o mesmo entrevistado afirmou:

“Embora as regras fossem muito claras, algumas áreas conseguiram deixar de cumpri-las, causando situações ainda hoje presentes, como o superdimensionamento do seu quadro em detrimento de áreas subdimensionadas, persistindo assim, o conflito interorganizacional”.

4.4.3. Flexibilidade Organizacional

Este subfator relaciona-se com a capacidade da empresa para se ajustar a mudanças internas e externas.

Todo o movimento no sentido de enxugar a ELETROSUL decorreu de uma medida do Governo Federal - o Plano Brasil Novo, que a empresa cumpriu plenamente. Desta forma, entende-se que a ELETROSUL mostrou-se bastante flexível ao apelo de seu ambiente externo. Para corroborar a colocação retrocitada, transcreve-se a resposta de um dos entrevistados sobre esta questão:

“O Plano Brasil Novo provocou a ruptura do modelo institucional pelo qual as empresas estatais federais se socorriam financeiramente na ELETROBRAS e esta no Tesouro Nacional. Assim sendo, as empresas do setor elétrico tiveram rapidamente de se adaptar a uma nova realidade e conviver com o não pagamento de seus clientes, em contar com a pressão do Governo pelo pagamento da dívida externa, sob pena do bloqueio de suas contas pelo Tesouro. A estas medidas governamentais, com algum sacrifício, a ELETROSUL conseguiu adaptar-se”.

Analisando-se as mudanças internas ocorridas na empresa, verifica-se que, com o desligamento de 1.706 empregados,

as áreas tiveram que se ajustar rapidamente ao novo tamanho do seu quadro de pessoal, garantindo a continuidade das rotinas.

4.4.4. Crescimento Organizacional

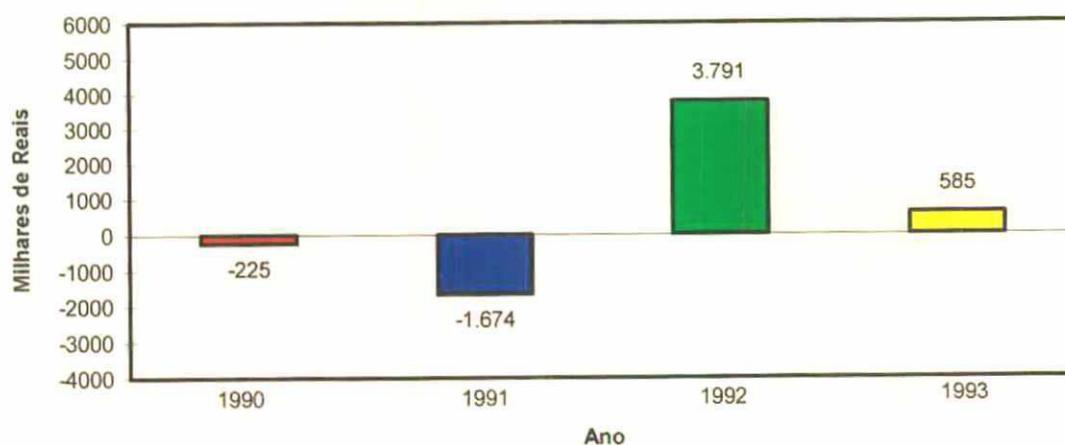
O crescimento organizacional contempla o aumento do ativo, a proliferação de órgãos, o aumento de especialização dos funcionários e o aumento de intercâmbio com outras empresas. Neste sentido, os quadros e gráficos, a seguir, apresentam as variações ocorridas no período 1990/93.

Quadro 15: Evolução do Ativo no Período 1990/93

ANO	MILHARES DE REAIS
1990	(225)
1991	(1.674)
1992	3.791
1993	585

Fonte: Balanços da ELETROSUL de 1990 a 1993.

Gráfico 16: Evolução do Ativo no Período 1990/93



Os dados acima indicam que nos dois primeiros anos do Programa de Gestão 1990/93 verificou-se uma redução no ativo da empresa, sendo que nos demais houve um acréscimo, especialmente

em 1992. Para elucidar o comportamento desta variável, transcreve-se a resposta de um dos entrevistados. *“O período em que o Ativo apresentou-se negativo corresponde ao grande desembolso da empresa com os incentivos à demissão, situação esta normalizada nos dois anos que findaram o Programa de Gestão”.*

No tocante ao aumento do número de órgãos, verificou-se o acréscimo de um nível hierárquico na DP a partir de 1992, decorrente da criação da Unidade de Produção, refletindo-se em aumento de 19 novos órgãos, conforme já mencionado no item 4.1.2. Neste sentido, um dos entrevistados enfatizou que, com a criação deste novo nível hierárquico, a empresa objetivava a descentralização das atividades de operação e manutenção do setor elétrico, buscando maior eficiência interna e representatividade nos locais de atuação da empresa, denotando crescimento para o mercado consumidor. Analisando-se, no entanto, os dados relativos às demais diretorias (vide quadro 03, p. 47), constata-se que houve um decréscimo do número total de órgãos.

Quanto à questão da especialização dos funcionários, outro aspecto relacionado ao crescimento organizacional, analisou-se o número de horas investidas em treinamento, conforme dados constantes no quadro 16 e no gráfico 17, a seguir.

Quadro 16: Número de Horas de Treinamento - 1990/93

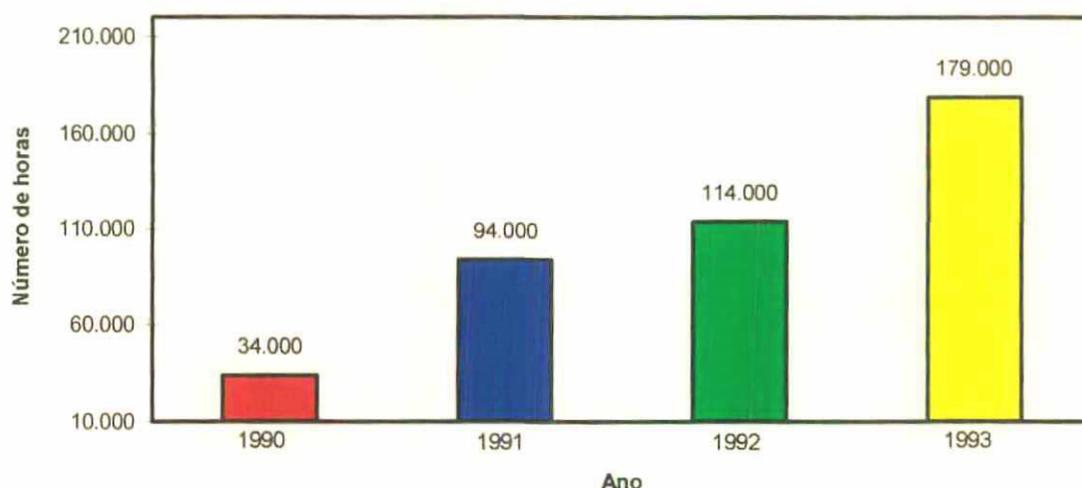
ANO	HORAS DE TREINAMENTO
1990	34.000
1991	94.000
1992	114.000
1993	179.000

Fonte: Relatórios de Administração dos Anos de 1990 a 1993

Os dados acima demonstram uma considerável evolução na quantidade de horas de treinamento no período 1990/93, especialmente nos três últimos anos. Investigando-se a razão deste crescimento, visto que a maioria das empresas, quando adotam uma política de redução de custos, efetuam cortes na rubrica de treinamento, obteve-se a seguinte manifestação de um dos entrevistados:

“Embora pareça contradição o crescimento das horas de treinamento relacionada com a estratégia de redução de custos, preconizada pelo Programa de Gestão 1990/93, cabe-nos fazer alguns esclarecimentos: primeiro, houveram cortes sim nesta rubrica, mas houve o incentivo aos treinamentos por instrutores internos, reduzindo bastante o dispêndio. Por último, a empresa, quando disponibilizou mão-de-obra ao mercado e buscou racionalização de suas rotinas, ela teve que investir em treinamento para o pessoal que permaneceu, para não afetar o pleno funcionamento da empresa”.

Gráfico 17: Número de Horas de Treinamento - 1990/93



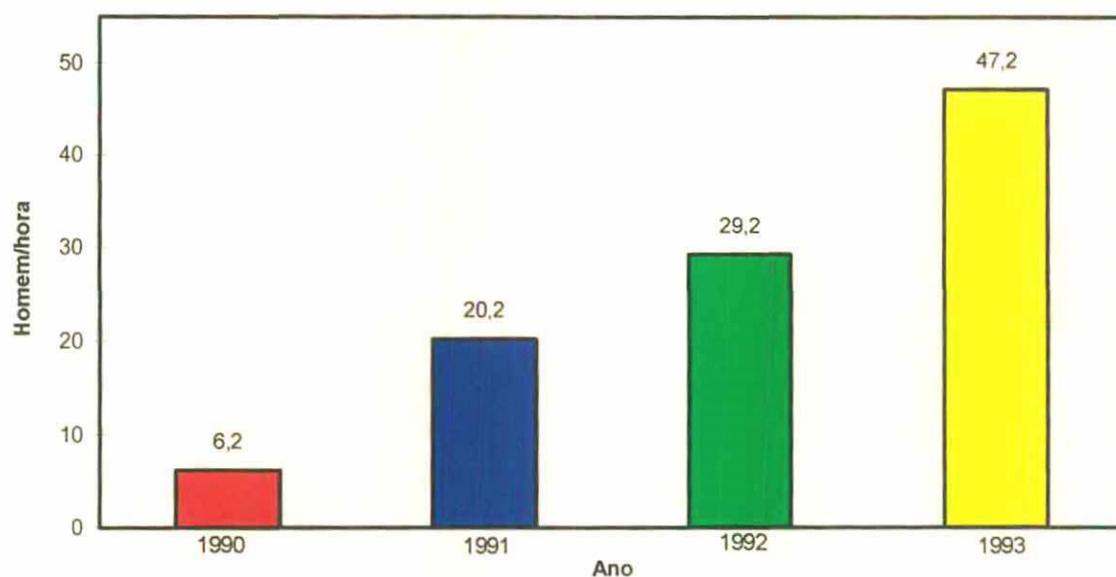
O incremento verificado na quantidade de horas de treinamento, especialmente a partir de 1991, torna-se mais significativo quando cruzado com os dados do quadro 02,

relacionado ao tamanho organizacional, permitindo calcular a relação homem/hora no tocante ao treinamento, conforme demonstrado no quadro 17, abaixo:

Quadro 17: Relação Homem/hora Treinado no Período 1990/93

ANO	NÚMERO EMPREGADOS = A	HORAS DE TREINAMENTO = B	HOMEM/HORA A/B
1990	5.501	34.000	6,2
1991	4.653	94.000	20,2
1992	3.915	114.000	29,2
1993	3.795	179.000	47,2

Gráfico 18: Relação Homem/hora Treinado no Período 1990/93



Os dados acima evidenciam um incremento na relação homem/hora treinado no período 1990/93 da ordem de 650%, considerado um crescimento bastante significativo, haja vista que, conforme já mencionado, a maioria das empresas efetua cortes no programa de trabalho destinado ao treinamento, quando implementam uma política de redução de custos.

Outro aspecto analisado com relação ao crescimento organizacional diz respeito ao intercâmbio com outras empresas, considerando-se, para tanto, o total de documentos de comunicação formal externa emitidos pela empresa no período 1990/93, cujos dados encontram-se sintetizados no quadro 18, a seguir.

Quadro 18: Quantidade de Documentos de Comunicação Formal Externa, por Diretoria - 1990/93

ANO	TIPO	PRE	DA	DE	DF	DP	DS	TOTAL
1990	CE	2.023	-	-	-	-	-	2.023
	TX	-	-	-	-	-	-	-
	FAX	-	-	-	-	-	-	-
1991	CE	2.711	4.374	2.169	1.672	1.806	0	12.732
	TX	-	-	-	-	-	-	-
	FAX	327	-	-	-	-	-	327
1992	CE	885	1.660	-	553	-	-	3.098
	TX	333	3.651	-	433	-	-	4.417
	FAX	-	280	-	-	-	-	280
1993	CE	821	1.137	-	499	-	-	2.457
	TX	157	2.692	-	304	-	-	3.153
	FAX	179	40	-	14	-	-	233

Fonte: Levantamento junto as 70 secretárias da ELETROSUL

A partir dos dados apurados, e conforme já mencionado no item 4.1.3., verificou-se no período 1990/91 um aumento superior a 500% na emissão de correspondências externas-CE, decorrente, segundo os entrevistados, da renegociação dos contratos com fornecedores, que demandou muita comunicação formal com o meio externo, e do aumento no intercâmbio de informações com outras empresas, que se interessaram pela reestruturação empresarial. Nos anos de 1992 e 1993 tal incremento, em relação a 1990, situou-se, respectivamente, em 53% e 21%. Estes dados demonstram maior comunicação e conseqüente intercâmbio com outras empresas.

No tocante ao envio de TELEX-TX e de documentos via Fac-Símile-FAX, mecanismos não utilizados em 1990 e apenas parcialmente em 1991, os anos de 1992 e 1993 foram marcados pela forte utilização destes recursos, que representam também a comunicação com o meio externo.

No entender dos entrevistados, a crescente utilização dos mecanismos de TELEX e FAX foram reflexo de imposição da Alta Administração, que buscou a modernização empresarial através da agilização do processo de troca de informações viabilizado pela adoção destes mecanismos.

4.4.5. Sucessão Administrativa

Neste subfator aborda-se a rotatividade dos cargos gerenciais no período 1990/93, cujos dados constam no quadro 19.

Os dados apurados demonstram que nos anos de 1990 e 1992 houve maior número de designações e substituições para cargos gerenciais, evidenciando maior rotatividade. Questionado sobre os motivos que implicaram na rotatividade destes anos, um dos entrevistados afirmou:

“A rotatividade gerencial ocorrida em 1990 faz parte da cultura da empresa, quando da posse de novos dirigentes. Em outras palavras, a cada novo Presidente ou Diretores acontece uma renovação no quadro gerencial, de forma ao mesmo ser ocupado por pessoas de confiança deste Dirigente. Quanto à rotatividade acontecida em 1992, 19 delas aconteceram pela criação das Unidades de Produção na DP e as demais representaram alguns ajustes, não tendo o mesmo impacto das alterações ocorridas em 1990”.

Quadro 19: Designações e Substituições de Cargos de Confiança

ANO	DIRETORIA	DESIGNAÇÕES	SUBSTITUIÇÕES
1990	PRE	15	-
	DA	34	06
	DE	06	02
	DF	17	-
	DP	10	02
	DS	03	02
Subtotal		85	12
1991	PRE	-	-
	DA	-	-
	DE	-	-
	DF	-	-
	DP	-	-
	DS	-	-
Subtotal		0	0
1992	PRE	02	01
	DA	15	19
	DE	15	13
	DF	07	08
	DP	49	01
	DS	-	-
Subtotal		88	42
1993	PRE	-	-
	DA	01	01
	DE	-	-
	DF	-	-
	DP	-	-
	DS	-	-
Subtotal		01	01
Total Geral		174	55

Fonte: Deliberações da Diretoria Executiva de 1990 a 1993

4.4.6. Tecnologia Organizacional

Para a análise do subfator tecnologia organizacional considerou-se a automação das atividades-meio e fim, no período 1990/93, cujos resultados apresenta-se a seguir.

4.4.6.1. Automação das Atividades-Meio

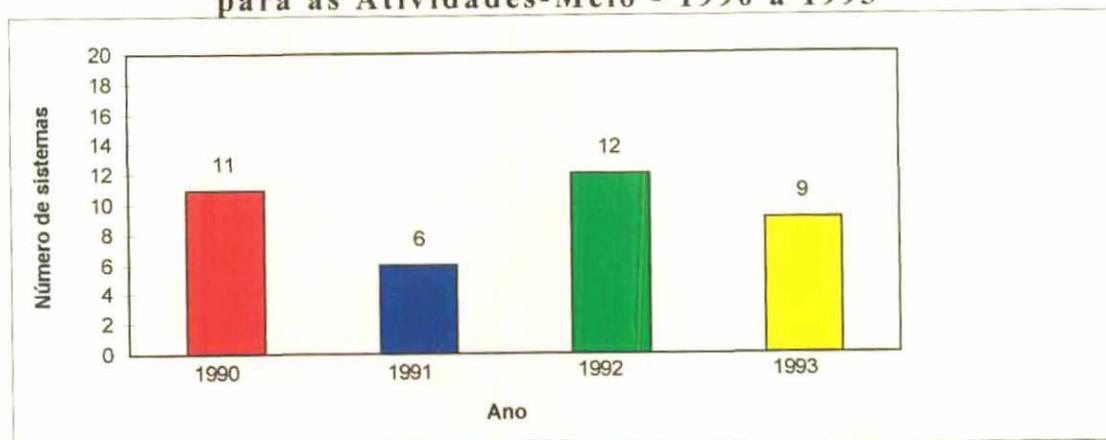
As atividades-meio são aquelas vinculadas às rotinas administrativas, financeiras, suprimentos, recursos humanos e de escritório. Apresenta-se, primeiramente, os dados relativos aos sistemas informacionais desenvolvidos para todas as atividades-meio (quadro 20). Em seguida, aborda-se mais detalhadamente a automação das atividades de escritório que, em função do Programa de Gestão, foi implantada para agilizar o processo de tomada de decisões, funcionando como Sistema de Informações Gerenciais.

Quadro 20: Número de Sistemas Informacionais Desenvolvidos para as Atividades-Meio - 1990 a 1993

ATIVIDADES-MEIO	ANO			
	1990	1991	1992	1993
Suprimentos	06	01	04	02
Recursos Humanos	03	02	-	04
Jurídico	01	-	-	-
Organização	-	01	03	02
Finanças	-	02	05	01
Operação	01	-	-	-
Total	11	06	12	09

Fonte: Relatório de Acompanhamento do Desenvolvimento de Sistemas

Gráfico 19: Número de Sistemas Informativos Desenvolvidos para as Atividades-Meio - 1990 a 1993



Os dados acima demonstram que houve desenvolvimento de sistemas informativos em todo o período, o que, aparentemente, não diz muita coisa, porque permite deduzir que esta poderia ser uma prática constante da organização e que perpassaria as premissas do Programa de Gestão 1990/93. Visando clarificar esta questão, indagou-se os entrevistados sobre este ponto, obtendo-se a seguinte resposta:

“Os dirigentes da época do Programa de Gestão 1990/93 acreditavam que, através da automação das atividades, poderiam racionalizar as rotinas e, conseqüentemente, os processos, amenizando o impacto do desligamento de empregados, permitindo que menos empregados executassem mais atividades em menor tempo e com baixo custo”.

Em outras palavras, complementam os entrevistados: *“o que se perseguiu foi a produtividade através da informatização, onde houve grande investimento na época”.*

No que se refere à automação de atividades de escritório, cabe destacar que a mesma representou uma revolução nas comunicações formais e informais na organização, tendo em

vista as facilidades por ela oferecidas. Dentre elas destacam-se a agenda eletrônica; caixa de entrada; correspondências distribuídas; notas e mensagens; emissão, arquivo e pesquisa de documentos, bem como as listas de distribuição destes documentos; perfis de autor; catálogo telefônico; lembretes e calculadoras.

Os dados do quadro 21, a seguir, destacam o expressivo crescimento no número de usuários desta automação, especialmente em 1992, quando foi da ordem de 82%.

Quadro 21: Evolução da Implantação da Automação de Escritório, por Número de Usuários - 1991/93

ANO	NÚMERO DE USUÁRIOS	% CRESCIMENTO
1991	56	-
1992	288	82
1993	443	35

Fonte: Relatório de Acompanhamento da Automação de Escritório

O quadro 22, a seguir, apresenta os dados relativos ao percentual de atendimento das diferentes classes de usuários, no tocante à automação de escritório em 1993.

Quadro 22: Público-Alvo da Automação de Escritório - 1993

CLASSE DE USUÁRIO	PÚBLICO ALVO	PÚBLICO ATENDIDO	% ATENDIMENTO
Diretores	05	05	100
Gerentes	113	79	70
Secretárias	91	67	74
Demais Empregados	1.000	292	29
Total	1.209	443	37

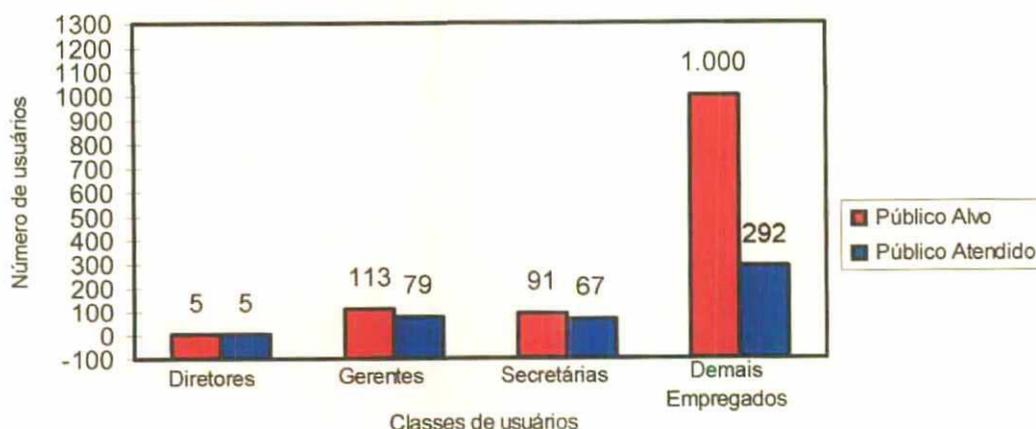
Fonte: Relatório de Acompanhamento da Automação de Escritório

Os dados acima indicam que, até 1993, a automação de escritórios privilegiou os Diretores, os Gerentes e suas Secretárias,

haja vista os percentuais de atendimento de, respectivamente, 100%, 70% e 74%. Neste sentido, a automação mostrou-se bastante eficiente, já que atingiu um alto percentual em relação ao seu objetivo, qual seja, agilizar o processo de tomada de decisão pela disponibilização de informações em tempo real

Cabe ressaltar, no entanto, que a intenção da empresa é estender a automação a todos os empregados, de forma a permitir o acesso às informações da Empresa, cujas fontes fornecedoras, são controladas pela organização.

Gráfico 20: Público-Alvo x Público Atendido pela Automação de Escritório - 1993



4.4.6.2. Automação das Atividades-Fim

São entendidas como atividades-fim aquelas ligadas diretamente ao produto da ELETROSUL, qual seja, produção e transmissão de energia elétrica, estando concentradas na Diretoria de Produção e Comercialização de Energia e na Diretoria de Engenharia e Planejamento. Segundo o Relatório de Acompanhamento do Desenvolvimento de Sistemas, foi desenvolvido apenas um sistema informacional para estas atividades. No entanto, dois grandes projetos de longo prazo foram desenvolvidos neste período: o Sistema DETRE, com o intuito de interligar os sistemas

de transmissão e permitir o controle sobre os mesmos, e o Automatização das Unidades Produtivas, permitindo a operacionalização com controle remoto à distância, sem a necessidade da presença de empregados no local para a sua efetiva operação, reduzindo consideravelmente a mão-de-obra nestas unidades.

Indagado sobre a intenção da Empresa ao adotar estas tecnologias, um dos respondentes destacou que por trás destes mecanismos está a busca incessante pela qualidade e produtividade, reduzindo erro humano e quadro de pessoal especializado para as funções de operação.

Atualmente, o Sistema DETRE já permite controle interligado das linhas de transmissão. No que se refere à automatização das Unidades Produtivas, já foi implantada a primeira Unidade de Produção controlada remotamente na área de atuação da ELETROSUL, localizada no Estado de Mato Grosso do Sul.

5. CONCLUSÕES

“Tornou-se um clichê observar que vivemos numa sociedade organizacional. As organizações nos rodeiam. Nascemos nelas e, usualmente, morremos nelas.”
(HALL, 1984, p. 02).

A citação acima destaca a importância de estudos organizacionais. Entender a dinâmica organizacional tem recebido atenção especial de cientistas sociais, à medida que sua análise permite um maior entendimento das organizações.

No meio empresarial, o entendimento das variáveis organizacionais tem-se mostrado arma fundamental para fazer frente à concorrência e adquirir competitividade, pois, através do conhecimento do comportamento destas variáveis, obtém-se um ajuste mais rápido e efetivo às exigências do mercado.

Partindo de tais premissas, e com o intuito de proporcionar à ELETROSUL um maior conhecimento dos seus fatores organizacionais sob impacto de uma estratégia de redução de custos, realizou-se o presente estudo.

O conjunto de fatores e subfatores organizacionais analisados baseou-se na pesquisa e catalogação de CHAMPION (1979), que identificou, através de sua freqüência em estudos científicos na área organizacional, quatro principais fatores: estrutura organizacional, controle organizacional, comportamento organizacional e mudança organizacional.

A estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL foi fundamentada no Modelo de PORTER (1991) e a decisão para tanto foi consequência das sucessivas crises

econômico-financeiras, sociais e políticas que assolavam o País na época, afetando duramente o equilíbrio econômico da empresa.

Paralelamente, com o advento do Plano Brasil Novo, instalado a partir de 15/03/90, ocorreu uma alteração significativa no cenário econômico brasileiro, devido à redução da liquidez dos ativos financeiros e à desindexação de preços e salários das taxas de juros, transformando o ambiente externo das empresas governamentais e exigindo cortes drásticos em seus custos.

A partir deste direcionamento governamental, a ELETROSUL estabeleceu objetivos e metas que, consolidados, deram origem ao Programa de Gestão 1990/93, que expirou em maio de 1993, coincidindo com a troca de dirigentes.

Assim sendo, e como nada foi feito no sentido de verificar as mudanças ocorridas na organização sob o impacto deste Programa, sentiu-se a necessidade de recuperação do processo histórico da sua implementação, bem como a importância de analisar o impacto da estratégia de redução de custos sobre os fatores organizacionais.

O presente capítulo destina-se, pois, à apresentação das conclusões relativas aos estudos, a partir dos dados analisados. As conclusões, a exemplo da análise dos dados, será feita por blocos de fatores organizacionais.

5.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O fator estrutura organizacional compreendeu a análise dos subfatores tamanho organizacional, complexidade organizacional e formalização organizacional.

No tocante ao **tamanho organizacional**, verificou-se uma redução de 31% na força de trabalho, com reflexos no custo da mão-de-obra e, conseqüentemente, redução expressiva da folha de

pagamento, atendendo, assim, o que foi preconizado pelo Programa de Gestão 1990/93.

Em relação ao subfator **complexidade organizacional**, que compreende a diferenciação horizontal e vertical da empresa, cabe destacar que, a par da criação de um nível hierárquico em 1992, justificado pela necessidade de buscar maior eficiência operacional através da descentralização das atividades de operação e manutenção do setor elétrico, o saldo final do período foi positivo. Este fato fica evidenciado pela redução de 41% no número de órgãos, repercutindo em diminuição das funções gratificadas. Por outro lado, a criação deste nível hierárquico implica uma gratificação de função ao ocupante do respectivo cargo de gerência menor do que as que eram praticadas, visto que representa o último nível organizacional. Assim, atende também ao estabelecido no Programa de Gestão 1990/93.

A respeito, um dos entrevistados complementou: *“Estes órgãos já existiam com responsabilidades definidas, faltando apenas o reconhecimento formal da organização”*.

A **formalização organizacional** foi analisada tomando-se como parâmetros a quantidade de manuais existentes e o número de correspondências emitidas.

No tocante aos manuais, verificou-se uma redução total de 76% no período compreendido entre 1990 e 1993.

Com relação às correspondências, os dados evidenciaram uma redução expressiva nas comunicações internas, cujo percentual de redução no período 1990/93 foi de 93%. Tanto a redução de manuais, quanto à de CI's, implicaram em economia de espaço nos arquivos, menor consumo de material de escritório e, sobretudo, economia de mão-de-obra.

Quanto aos mecanismos de comunicação externa, houve aumento na emissão de correspondências externas-CE e na utilização dos mecanismos de Telex-TX e Fac-Símile-FAX. Segundo os

entrevistados, no entanto, isto se justifica pelo aumento do intercâmbio com outras empresas, quer para renegociar contratos buscando condições mais favoráveis para a ELETROSUL, quer para a troca de informações relativas à reestruturação organizacional da Empresa. Neste contexto, os dispêndios resultantes da emissão de CE's e da utilização de TELEX e FAX não se configuram como custo, mas como investimento.

A análise do comportamento dos subfatores vinculados à Estrutura Organizacional permite concluir, desta forma, que ocorreu sua redução, corroborando a premissa de CHANDLER (1962), ou seja, que a estrutura segue a estratégia.

5.2. CONTROLE ORGANIZACIONAL

Analisou-se o fator controle organizacional a partir dos subfatores componente administrativo, burocratização e desburocratização organizacional, centralização e descentralização organizacional e hierarquia organizacional.

Com relação ao **componente administrativo**, os dados evidenciaram um índice menor em 1993 (0,29), em relação ao ano de 1990 (0,38). Esta variação representa uma redução percentual de 24%, resultante da diminuição de empregados alocados nas atividades-meio no período 1990/93, e conseqüente reflexo na redução dos custos de mão-de-obra, em consonância com o Programa de Gestão 1990/93.

A análise da **burocratização/desburocratização organizacional** contemplou a quantidade de manuais existentes na empresa. Verificou-se que houve uma redução de 76% no número de manuais adotados pela empresa no período 1990/93. Este dado caracteriza a desburocratização organizacional, através da agilização dos processos de tomada de decisão, proporcionado pela

concentração dos assuntos de maior relevância em apenas quatro manuais, indo ao encontro do estabelecido pelo Programa de Gestão 1990/93.

Os dados relativos à **centralização e descentralização organizacional**, demonstrados no quadro 11, evidenciaram uma maior distribuição do poder para autorizar gastos, sendo que o nível operacional também passou a tomar decisões.

Através de consulta aos entrevistados, verificou-se que a distribuição do poder se processou em escalas diferenciadas de valores para os diferentes níveis hierárquicos, ou seja, à medida que se descia na escala organizacional, reduzia-se o valor monetário para os gastos. Paralelamente, no entanto, a Alta Administração instituiu o mecanismo do " De acordo", para que todas as autorizações de gastos passassem pela sua tutela. Esta medida pretendia avaliar o mérito e os procedimentos relativos às aquisições feitas pelos órgãos, visando otimizar os dispêndios, de forma a resultar em ganho empresarial propiciado pelo direcionamento dos recursos às prioridades da organização, em conformidade com o que preconizava o Programa de Gestão 1990/93.

Com relação à **hierarquia organizacional**, que contempla os níveis hierárquicos da empresa, os dados indicaram a criação da Unidade de Produção em 1992, com a conseqüente criação de órgãos e designação de gerências, com reflexos financeiros nos gastos com pessoal.

Destaca-se, no entanto, conforme já mencionado anteriormente, que verificou-se uma redução no total de órgãos que compunham a empresa ao final do período analisado. Assim sendo, o nível Unidade de Produção não chegou a ameaçar financeiramente a estratégia de redução de custos.

De acordo com o comportamento de seus subfatores, pode-se concluir que houve impacto positivo no Controle

Organizacional, especialmente no tocante ao componente administrativo e à desburocratização, esta caracterizada pelo menor número de manuais. O envolvimento do nível operacional (Unidade de Produção) no processo de tomada de decisão, por sua vez, caracterizou um certo grau de descentralização.

O subfator hierarquia organizacional, por outro lado, contrariou em parte as premissas do Programa de Gestão, em decorrência da criação de um nível hierárquico, embora esta contradição tenha sido plenamente justificada pelos respondentes.

5.3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Analisou-se o comportamento organizacional através de seus atributos clima organizacional, eficácia organizacional e objetivos organizacionais.

No tocante ao **clima organizacional**, as entrevistas evidenciaram um *"clima de insegurança, instabilidade e imprevisibilidade causado pela conjuntura nacional e seus reflexos no contexto da empresa"*.

Esta reação, na realidade, é previsível, à medida que qualquer redução de custos tem como um de seus alvos efetuar cortes na folha de pagamentos, o que de fato ocorreu, através de um Programa de Demissão Incentivada, que procurou reduzir o quadro de pessoal sem causar traumas para o empregado, já que este decidia pelo seu desligamento mediante compensação financeira. Este procedimento, todavia, não evitou que se gerasse uma certa insegurança entre os funcionários, diante do temor pela perda do emprego, afetando, assim, o clima organizacional.

Analisado sob ponto-de-vista dos recursos humanos, a implantação do Programa de Demissão Incentivada trouxe um certo alívio aos empregados, pois as demissões afetariam aqueles que julgassem conveniente a compensação financeira e não os apontados

pelas gerências como desnecessários. Estabeleceu-se assim, inicialmente, um certo clima de confiança. Mas este foi logo quebrado, pois a Alta Administração concluiu que, apesar dos esforços, não foi alcançado o número de desligamentos desejado, acontecendo, então, as demissões sumárias.

Neste contexto, as áreas começaram a se degladiar, no sentido de demonstrar sua importância para a organização em detrimento das demais, com o intuito de preservar seus recursos humanos, causando prejuízos para a empresa, na medida em que as intrigas internas desaceleraram a execução das atividades, retardando as decisões e aumentando, conseqüentemente, seu custo operacional.

Esta situação, felizmente, foi amenizada graças ao alcance dos objetivos definidos no Programa de Gestão 1990/93.

A análise da **eficácia organizacional**, por sua vez, centrou-se na capacidade da organização para atingir as diretrizes constantes do Programa de Gestão 1990/93.

Neste sentido, os dados indicaram que a empresa atingiu 84% das diretrizes estabelecidas no Programa, caracterizando um alto grau de eficácia organizacional. Do ponto-de-vista da redução de custos, isto representou não apenas uma redução de gastos na maioria dos pontos por ele propostos, como também a aplicação adequada dos recursos disponibilizados para a execução do Programa, à medida que a organização cumpriu com a maioria dos objetivos estabelecidos, representando um ganho para a empresa.

O subfator **objetivos organizacionais** centrou-se no existência de fins coletivos da organização. Neste sentido, a existência do Programa de Gestão 1990/93 e sua ampla divulgação com o intuito de comprometer/envolver toda a força de trabalho permitem concluir que houve o envolvimento de toda a organização, caracterizando, assim, a existência de fins coletivos.

Os dados apurados com relação aos subfatores vinculados ao Comportamento Organizacional permitem concluir que, exceto no que se refere ao clima organizacional, o impacto da adoção da estratégia está em consonância ao previsto no Programa estabelecido.

5.4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Analizou-se a mudança organizacional através dos atributos rotatividade, conflito, flexibilidade, crescimento, tecnologia e sucessão administrativa

No tocante à **rotatividade organizacional**, mensurada pela variação no número de funcionários, os dados indicaram uma redução de 1.706 empregados na empresa no período 1990/93, dos quais 85% representaram demissões voluntárias (vide quadro 14), ou seja, foram consequência da adesão ao Programa de Demissão Incentivada-P.D.I. Apenas 15% da redução do quadro foi decorrente de demissões sumárias.

O número total de demissões representou 31% de rotatividade em relação ao total de funcionários existentes no início do período, reduzindo a folha de pagamento e corroborando, assim, o que preconizava o Programa de Gestão 1990/93.

Por outro lado, em decorrência destes desligamentos algumas áreas ficaram com número de empregados aquém de suas necessidades, pois o P.D.I. tinha um enfoque físico-financeiro e não seletivo, carecendo de mecanismos que restringissem o desligamento de pessoal vital ao funcionamento da empresa.

Do ponto-de-vista financeiro, no entanto, os desligamentos atenderem à estratégia na qual se apoiou o Programa de Gestão, já que resultaram em redução nos gastos com pessoal.

Com relação ao aspecto **conflito organizacional**, de acordo com a percepção dos entrevistados, houve indícios de tensão

entre as unidades organizacionais e entre os empregados que as integram ao longo do período analisado.

Estes conflitos foram atribuídos às disputas internas que se estabeleceram no sentido de provar a importância de cada área em detrimento das outras, tendo em vista as demissões não voluntárias, a reestruturação organizacional com a extinção de órgãos e funções e a restrição de recursos orçamentários.

No intuito de amenizar os conflitos, estimulou-se a criação de comitês interdepartamentais na empresa, com o objetivo buscar o consenso quanto à destinação de recursos. Este fenômeno pode ser comprovado pela resposta de um dos entrevistados, como segue:

“visando amenizar os conflitos interdepartamentais e otimizar o processo de tomada de decisão, a Empresa promoveu a criação de comitês interdepartamentais, para decidirem sobre a destinação dos recursos, incentivando decisões de consenso, reduzindo sobremaneira os conflitos”.

No âmbito de cada órgão, o clima de desconfiança que se estabeleceu trouxe sérios problemas de sinergia interna, afetando de alguma forma o seu pleno funcionamento, incorrendo em prejuízos para a organização. Para amenizar este conflito, cada gerente buscou, individualmente, frear o processo de demissões, para reduzir as intrigas e discussões entre seus empregados e retomar a continuidade das tarefas.

Neste sentido, um dos entrevistados destacou que *“os conflitos interdepartamentais foram responsáveis pela existência de órgãos sub e superdimensionados”*. Esta afirmativa não pode ser averiguada numericamente, visto que a empresa não possui critérios quantitativo e/ou qualitativo de dimensionamento de pessoal. Assim

sendo, esta ausência de parâmetros impede a comprovação, ficando a análise restrita ao parecer dos entrevistados.

Sob ponto-de-vista da Alta Administração, o conflito pode ser salutar, quando provoca o descongelamento do *status quo* e a conseqüente absorção de mudanças no sentido de modernizar a empresa. Todavia, se este conflito provocar o abandono das atividades vitais, substituindo-as por confrontos pessoais, com certeza a empresa estará incorrendo em dispêndios, pela perda de qualidade de seus produtos e pela não cumprimento dos prazos, afetando sobremaneira os custos de produção.

O atributo **flexibilidade organizacional** analisou a capacidade de uma empresa de se adaptar a mudanças internas e externas. Com base na manifestação dos entrevistados, pode-se concluir que a empresa buscou ajustar-se logo às contingências externas, conforme comprova o seguinte parecer de um respondente: *"Diante da pressão do governo pela implementação do Plano Brasil Novo, a ELETROSUL rapidamente ajustou-se, lançando o Programa de Gestão 1990-93, que preconizava o enxugamento da Empresa"*.

Com relação às mudanças internas, e tendo em vista que o critério de ajuste de pessoal era de ordem físico-financeira e não qualitativa, algumas áreas viram-se com um quadro subdimensionado para a execução das atividades sob sua responsabilidade, provocando uma revisão das rotinas, com sua conseqüente simplificação.

Conclui-se, pois, que a empresa foi susceptível tanto a mudanças internas, quanto externas, respondendo rapidamente à nova ordem imposta, caracterizando-se como uma empresa flexível.

Em termos de **crescimento organizacional**, entende-se que a pesquisa evidenciou resultados positivos em relação aos objetivos propostos pelo Programa de Gestão.

No tocante ao ativo da empresa, apesar de sua redução nos anos de 1990 e 1991, como conseqüência dos incentivos à

demissão, cujos valores pesaram sobre o seu ativo, o crescimento verificado nos dois anos seguintes foi compensatório, resultando em aumento no ativo no período 1990/93 (vide quadro 15).

Em termos de número de órgãos, em que pese a criação de um nível hierárquico em 1992, verificou-se uma redução total de 71 órgãos no período 1990/93, conforme dados constantes no quadro 03. É importante ressaltar, porém, que para o mercado consumidor esta medida denota crescimento empresarial, refletindo-se como ganho de imagem, à medida que os órgãos criados referem-se a áreas descentralizadas, com atuação local.

Com relação à especialização do quadro funcional, os dados refletiram um considerável incremento nas horas de treinamento (quadro 16), caracterizando uma maior especialização da força de trabalho. Tal procedimento foi consequência da necessidade de amenizar a redução do quadro, através do treinamento dos substitutos dos empregados desligados da empresa. Num primeiro momento, esta situação parece contradizer a estratégia de redução de custos. Destaca-se, no entanto, que foi incentivada a utilização de instrutores internos, sujeitos a uma gratificação de ensino simbólica, cujo montante não representou grandes dispêndios para a empresa, caracterizando-se antes como investimento, já que a empresa almejava e alcançou qualidade e produtividade em seu funcionamento.

Os dados apontaram, finalmente, para um incremento no tocante ao intercâmbio com outras empresas, comprovado através do aumento na emissão de correspondência externas, envio de TELEX e FAX, conforme exposto no quadro 17. Este incremento resultou da renegociação de contratos, buscando condições financeiras mais vantajosas para a ELETROSUL, e da troca de informações referentes à reestruturação organizacional decorrente do Programa de Gestão 1990/93.

Conclui-se, assim, que ELETROSUL apresentou um crescimento organizacional no período estudado, associado à redução no tamanho.

Em termos de **sucessão administrativa**, o estudo demonstrou uma taxa de substituição nos cargos gerenciais em torno de 15% do total de designações em 1990. Em 1992, ano em que ocorreram 19 designações em decorrência da ocupação dos novos cargos gerenciais resultantes da criação das Unidades de Produção, a taxa de substituição foi de 50%, em consequência de alguns ajustes que se fizeram necessários.

Do ponto-de-vista da redução de custos, a simples substituição não representa impacto financeiro; este ocorre somente quando há criação ou extinção de órgãos. Sob a ótica da qualidade na gestão, no entanto, a renovação é salutar sempre que o quadro de gerentes não corresponder tecnicamente às expectativas da Alta Administração. Quando os objetivos organizacionais não são atingidos, sua permanência representa dispêndios sem retorno para a empresa.

A **tecnologia organizacional** foi analisada a partir da automação das atividades-meio e fim no período 1990/93, sendo que este tema remete, imediatamente, à questão dos investimentos e à correspondente destinação de recursos.

No caso da ELETROSUL, houve o desenvolvimento de sistemas informacionais no período, automatizando principalmente as atividades-meio da empresa, cujo percentual de usuários acusou um incremento significativo em 1992 e 1993. Os dados indicaram, ainda, que os Diretores, Gerentes e Secretárias foram os principais usuários beneficiados (quadros 21, 22 e 23).

É importante destacar que a automação não teve reflexos financeiros significativos, pois os sistemas foram desenvolvidos internamente, não representando, desta forma, investimentos.

No que se refere aos ganhos decorrentes desta automatização, destaca-se a racionalização dos procedimentos administrativos e a agilização da tomada de decisões, resultando na melhoria da qualidade e da produtividade da empresa.

Conclui-se, assim, de acordo com o comportamento dos subfatores vinculados à Mudança Organizacional, que a maioria dos subfatores apresentaram resultados significativos, destacando-se entre eles a flexibilidade organizacional, já que a empresa ajustou-se internamente a uma diretriz externa do Governo Federal. Embora alguns autores destaquem que as empresas públicas são altamente burocratizadas e, como tal, pouco flexíveis, este parece não ter sido o exemplo da ELETROSUL.

Neste sentido, cita-se BLAU (apud ETZIONE, 1971, p. 332), ao sugerir que *“determinados fatores externos e internos podem transformar uma burocracia em uma organização inovadora, interessada pela modificação social, bem como pela própria modificação”*.

Esta busca pela flexibilização rendeu à ELETROSUL, como já mencionado, o título de Empresa Referência do Setor Elétrico, no período da vigência do Programa de Gestão 1990/93.

No que diz respeito ao crescimento organizacional, também configurou-se uma situação positiva, à medida que a empresa aumentou seu ativo, o intercâmbio com outras empresas e a especialização da mão-de-obra. Em termos de tecnologia organizacional verificaram-se, igualmente, resultados significativos, que podem ser exemplificados a partir da declaração de um dos entrevistados, ao afirmar *“que a empresa incentivou o desenvolvimento de novos sistemas informacionais, buscando racionalização dos processos e conseqüente agilização do processo de tomada de decisão”*.

Destaca-se, finalmente, as limitações relacionadas aos subfatores clima organizacional e conflito organizacional,

vinculados ao Comportamento Organizacional e à Mudança Organizacional, respectivamente. Apesar das informações obtidas através dos respondentes, não se pode considerar os resultados como significativos, visto que representam a percepção de um pequeno número de respondentes.

6. RECOMENDAÇÕES

As conclusões do presente estudo não esgotam o tema abordado. Procuram apenas responder as questões de pesquisa propostas, deixando algumas inquietações, principalmente no que se refere aos fatores que não apresentaram resultados significativos. Ou mesmo com relação à possível existência de fatores intervenientes, que não foram abordados nesta pesquisa e que podem ter desempenhado papel fundamental no comportamento da empresa no período estudado.

Sugere-se, desta forma, que outros estudos sejam efetuados, a fim de complementar os resultados obtidos, verificando até mesmo o comportamento dos fatores organizacionais sob o impacto de outras estratégias adotadas pela ELETROSUL, nos anos subseqüentes.

Cabe ressaltar, finalmente, que a análise da eficácia organizacional evidenciou que o Programa de Gestão continha diretrizes que não foram cumpridas, o que sugere uma revisão das mesmas, quer no sentido de retomá-las, reformulá-las ou até mesmo abandoná-las, para evitar que o seu não cumprimento continue a se configurar em desperdícios para a empresa.

O efetivo acompanhamento do comportamento dos fatores organizacionais estudados fundamenta-se na premissa de que a informação desponta, neste final de século, como a arma mais potente de defesa contra as idiossincrasias ambientais e, assim sendo, toda organização que conseguir conciliar informações dos seus ambientes interno e externo, com certeza, estará na vanguarda da modernidade empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H.I. A nova estratégia empresarial. São Paulo : Atlas, 1990.
- BERTERO, C.O. Gestão tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, p. 125-40, nov/dez. 1977.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. Política e estratégia de empresa. Rio de Janeiro : Guanabara-Dois, 1981.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. Os conceitos de política e estratégia. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 7-15, jan/mar. 1981.
- BLAU, P.M. A universidade como organização. Revista Brasileira de Administração da Educação. Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 10-26, jul/dez. 1964.
- CHAMPION, D.J. A sociologia das organizações. São Paulo : Saraíva, 1979.
- CHANDLER JR., A.D. Strategy and structure. Cambridge : MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1979.

- ETZIONE, Amitai. Organizações complexas. São Paulo : Atlas, 1977.
- ETZIONE, Amitai. Organizações modernas. 7. ed. São Paulo : Pioneira, 1984.
- FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 9. ed. São Paulo : Atlas, 1981.
- GAJ, Luis. Administração estratégica. São Paulo : Ática, 1987.
- HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1984.
- HANDY, C.B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
- KAST, Fremont E. e ROSENZWEIG, James E. Organização e administração: um enfoque sistêmico. 2.ed. São Paulo : Pioneira, 1980.
- KERLINGER, F.N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo : Atlas, 1961.
- KWASNICKA, E.L. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1981.
- LAWRENCE, P. e LORSCH, J.W. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa. Petrópolis : Vozes, 1973. Coleção Administração de Empresas.
- LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. 2.ed. São Paulo : Pioneira, 1979.

- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo-Rio de Janeiro : Hucitec-Abrasco, 1992.
- MINTZBERG, Henry. Estrutura e dinâmica das organizações. Lisboa : Publicações Dom Quixote, 1995.
- MOTTA, Paulo R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo : Record, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo : Atlas, 1991.
- PERROW, Charles B. A framework for the comparative analysis of organizations. American Sociological Review. [s.l.], v. 32, p. 191-208, apr. 1967.
- PERROW. Charles B. Análise organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo : Atlas, 1976.
- RIZZATI, Gerson. Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para a implantação do programa de qualidade. Florianópolis : UFSC, 1995. 217 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- SELEME, Acyr. Tecnologia e poder em organizações hospitalares: o caso do HGCR. Florianópolis: UFSC, 1988. 189 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1988.

STEINER, G. A. e MINER, J. B. Política e estratégia administrativa. São Paulo : Interciência-EDUSP, 1981.

THOMPSON, J. D. Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo : McGraw-Hill, 1976.

ZANELLI, José Carlos. Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. In: XVI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, v. 8, 21 a 23 de setembro de 1992, Canela. Anais ... Canela : ANPAD/ENAP, 1992. p. 01-15.

ANEXO 1

Roteiro de Entrevista

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A presente pesquisa objetiva a análise de fatores organizacionais sob o impacto de uma estratégia de redução de custos: o caso da ELETROSUL S.A. Para atender este objetivo, formulou-se o seguinte roteiro de entrevista, que tem como anexo o significado dos fatores organizacionais e respectivos subfatores.

1. De que maneira a estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL no período 90/93 influenciou os subfatores da estrutura organizacional: a) tamanho organizacional; b) complexidade organizacional; c) formalização organizacional?

2. De que maneira a estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL no período 90/93 influenciou os subfatores do controle organizacional: a) componente administrativo; b) burocratização e desburocratização organizacional; c) centralização e descentralização organizacional; d) hierarquia organizacional?

3. De que maneira a estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL no período 90/93 influenciou os subfatores do comportamento organizacional: a) clima organizacional; b) eficácia organizacional; c) objetivos organizacionais?

4. De que maneira a estratégia de redução de custos adotada pela ELETROSUL no período 90/93 influenciou os subfatores da mudança organizacional: a) rotatividade organizacional; b) conflito organizacional; c) flexibilidade organizacional; d) crescimento organizacional; e) sucessão administrativa; f) tecnologia organizacional?

SIGNIFICADO DOS FATORES E RESPECTIVOS SUBFACTORES

1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Distribuição das pessoas entre posições sociais que afetam os relacionamentos entre papéis por elas desempenhados, com duas implicações: a divisão do trabalho e a hierarquia (Blau, 1977). Para verificar a configuração da estrutura organizacional da ELETROSUL, analisam-se os seguintes subfatores:

a) Tamanho organizacional: número de empregados constantes da folha de pagamento;

b) Complexidade organizacional: número de órgãos existentes antes e após a implantação do Programa de Gestão 1990/93, analisados sob a ótica da diferenciação horizontal e da diferenciação vertical;

c) Formalização organizacional: número de registros por escrito antes e após o Programa de Gestão 1990/93. Esses registros serão classificados, segundo sua finalidade, em normativos - manuais, normas, procedimentos, ou qualquer outro documento que estabelecer regras e, de correspondência - documentos utilizados para troca de informações entre as unidades organizacionais e entre estas e terceiros.

2. CONTROLE ORGANIZACIONAL

A definição de diretivas para pessoal subordinado e a formulação e implantação das decisões de política caem dentro do domínio do controle (Champion, 1979). Para verificar o controle organizacional da ELETROSUL, analisam-se os seguintes subfatores:

a) Componente administrativo: corresponde à proporção de empregados gerentes, assessores, e vinculados as áreas-meio da empresa, por empregados das áreas-fim da empresa;

b) Burocratização/desburocratização organizacional: esses atributos estão relacionados a quantidade de normas e procedimentos. Maior número dessas normas e procedimentos conota burocratização. O processo inverso é a desburocratização;

c) Centralização/descentralização organizacional: esses atributos estão relacionados com a distribuição de poder dentro da organização. Menor distribuição conota centralização. O processo inverso é a descentralização;

d) Hierarquia organizacional: corresponde a camadas de diferentes posições.

3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Refere-se às características e qualidades organizacionais apresentadas pela ELETROSUL na vigência do Programa de Gestão 1990/93 e, para verificar esse comportamento organizacional analisam-se os seguintes subfatores:

a) Clima organizacional: impressão que os empregados têm do ambiente organizacional em que trabalham e a relação entre as unidades organizacionais;

b) Eficácia organizacional: capacidade da organização de atingir metas;

c) Objetivos organizacionais: fins coletivos da empresa.

4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Movimento da organização no sentido de ajustar-se a seu meio ambiente. Para verificar a mudança organizacional da ELETROSUL, analisam-se os seguintes subfatores:

a) Rotatividade organizacional: corresponde ao número de empregados demitidos e que saíram voluntariamente da empresa.

b) Conflito organizacional: refere-se à tensão entre unidades organizacionais e, dentro destas, entre os empregados;

c) Flexibilidade organizacional: grau em que uma empresa é adaptável a mudanças internas e mudanças externas;

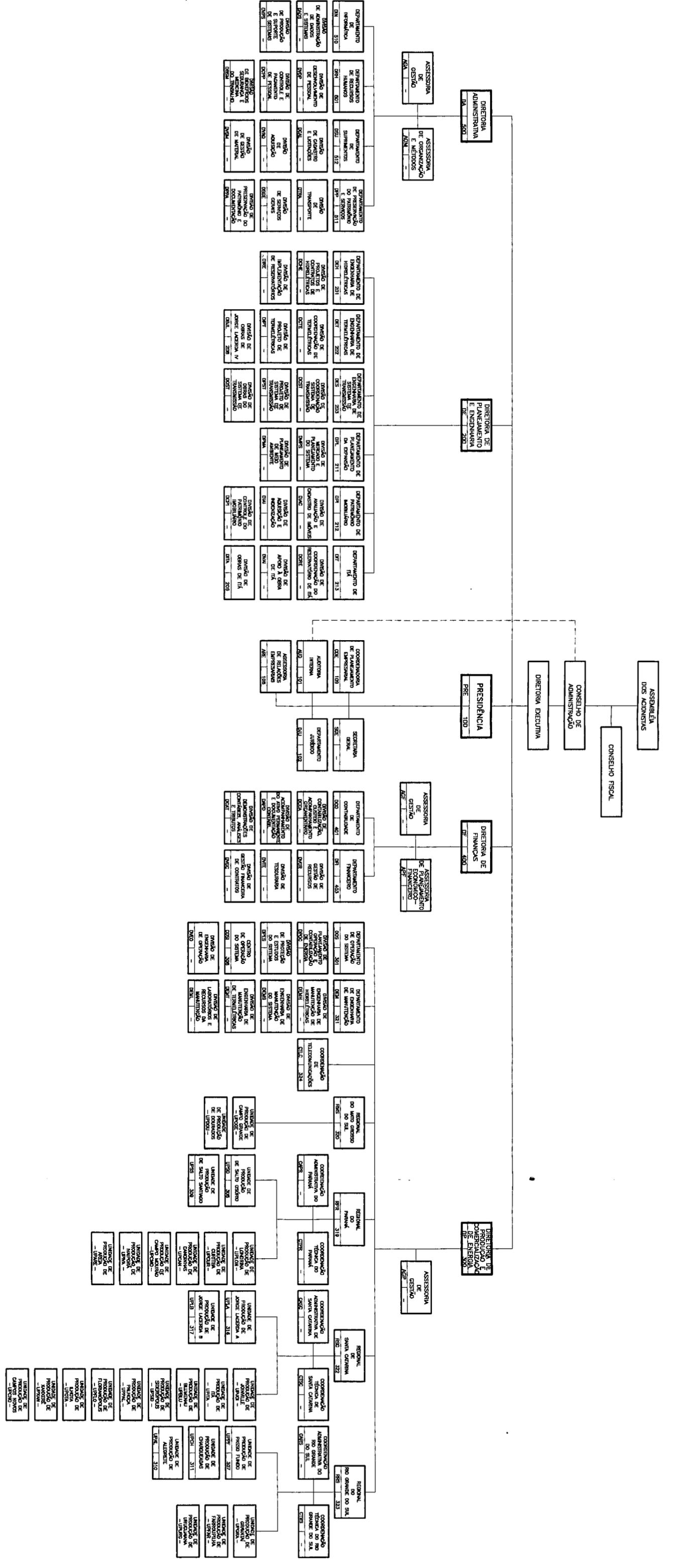
d) Crescimento organizacional: refere-se ao aumento do ativo líquido, proliferação de órgãos, aumento de especialização dos empregados e aumento de intercâmbio com outras empresas;

e) Sucessão administrativa: grau de rotação entre os cargos gerenciais;

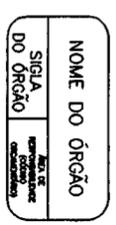
f) Tecnologia organizacional: automação das atividades-fim e das atividades-meio, incluindo automação de escritório.

ANEXO 2

Organograma Geral da ELETROSUL



LEGENDA:



CEMUS ELÉTRICAS DO SUL DO BRASIL S.A.
 ORGANOGRAMA GERAL DA EMPRESA
 ALTERADO PELA DD-96024ES10077 E 96024ES10084 (23/01/96)

ANEXO 3

Programa de Gestão 1990/93



Eletrosul Centrais Elétricas do Sul do Brasil SA

Ministério de Minas e Energia
SECRETARIA NACIONAL DE ENERGIA



Governo
do Brasil

Eletrobrás 

PROGRAMA DE GESTÃO 1990/1993

**Missão, Políticas e
Diretrizes Empresariais**

112
Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Aprovado em Dezembro/91

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA ELETROSUL

Presidente: Márcio Fortes de Almeida

Membros: Amílcar Gazaniga
Romeu de Almeida Ramos
Mário Menel da Cunha
Mário Fernando de Melo Santos
Anália Francisca Ferreira Martins

DIRETORIA EXECUTIVA DA ELETROSUL

Gestão 1990 - 1993

Diretor Presidente: Amílcar Gazaniga

Diretor de Operação: Flávio Decat de Moura

Diretor de Engenharia e Construção: Delcídio do Amaral Gomez

Diretor Financeiro: Alfredo Salomão Neto

Diretor Administrativo: Ilário Bruno Vedolin Pasin

1- APRESENTAÇÃO

Incorporando as linhas mestras das ações delineadas pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, Programa de Gestão das Empresas Estatais - PGE e o Plano Especial de Melhoria da Eficiência do Setor Elétrico Brasileiro - PMS, o presente documento procura registrar, de forma clara e objetiva, as políticas e diretrizes empresariais da ELETROSUL para o período 1990 - 1993.

Sua elaboração foi conduzida de forma a considerar as orientações emanadas do Governo Federal, ELETROBRÁS (acionista majoritário), Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.

O Programa de Gestão traduz, de forma objetiva, a estratégia de atuação da Empresa, sobretudo na gestão dos recursos financeiros, na adoção de métodos modernos de gestão, na consideração de novos paradigmas que irão permitir efetuar, de forma simples e concreta, os principais aspectos do desempenho empresarial e gerencial, através de um eficiente sistema de monitoramento e controle.

Sua operacionalização deverá permitir atualização, de forma periódica e sistematizada, pela ação do corpo gerencial e funcional de toda a Empresa.

2- MISSÃO DA ELETROSUL

Assegurar o suprimento de energia elétrica de sua área de atuação, através da produção, transmissão e comercialização, visando o desenvolvimento econômico, social e tecnológico, regional e nacional.

3 - POLITICAS EMPRESARIAIS

Forma de Gestão

Utilizar o sistema de administração por resultados orientado para a Qualidade e Produtividade, como forma básica de gestão, estimulando a participação do corpo funcional e propiciando a transparência na condução dos negócios da Empresa.

Operação

Operar e manter o sistema de potência existente, voltado para padrões de qualidade, confiabilidade, continuidade e custo mínimo, de forma a atender os níveis atuais de demanda da negociação das disponibilidades energéticas disponíveis.

Expansão

Hierarquizar os empreendimentos, com base no custo mínimo de geração, impactos ambientais decorrentes, condições financeiras do investimento e rentabilidade, que permita manter o equilíbrio econômico-financeiro da Empresa.

Meio Ambiente

Compatibilizar as ações com as medidas de proteção ambiental que se fizerem necessárias, em sintonia com os órgãos normativos e fiscalizadores, buscando preservar o patrimônio ambiental da sua área de atuação.

Qualidade e Produtividade

Promover a implantação de processos e padrões que permitam conseguir melhorias crescentes no campo da Qualidade e Produtividade em todas as atividades da Empresa, compatibilizando suas ações com o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP.

Tecnologia

Acompanhar a pesquisa, a discussão e a implementação de novas tecnologias, com vistas a melhoria dos processos e atividades desenvolvidas no âmbito da Empresa.

Recursos Humanos

Promover a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos, levando em consideração sua potencialidade, grau de comprometimento e contribuição para os resultados da Empresa.

Dimensionar adequadamente o quadro de pessoal para o desenvolvimento das atividades permanentes, suprindo as necessidades temporárias através da contratação de serviços pelo custo mínimo, de forma a cumprir a sua missão.

Relacionamento com a Comunidade/Setor Elétrico

Promover a integração elétrica regional e com o sistema interligado, considerando os interesses municipais, estaduais e regionais da sua área de atuação.

4 - DIRETRIZES EMPRESARIAIS

Forma de Gestão

Avallar, periodicamente, o desempenho organizacional visando corrigir desvios de performance, através de sistema gerencial que permita efetuar o controle e o monitoramento dos objetivos e metas da Empresa.

Criar mecanismos de participação do corpo funcional para análise e discussão dos problemas e decisões a respeito dos assuntos da Empresa.

Criar mecanismos para divulgação ampla e efetiva de informações, a respeito da Empresa, junto ao corpo funcional e à sociedade.



Operação

Promover ações voltadas para o estabelecimento de padrões de desempenho do sistema elétrico de potência.

Buscar a ampliação dos níveis de comercialização da disponibilidade energética da Empresa, no sentido de expandir sua participação no mercado de energia elétrica.

Expansão

Promover ações que permitam capacitar a equipe técnica para o desenvolvimento de novos negócios.

Definir critérios de avaliação dos empreendimentos a serem implantados, a fim de permitir uma adequada hierarquização dos mesmos, de acordo com sua relação custo/benefício.

Atuar junto aos órgãos competentes, visando contribuir para a definição de uma política tarifária justa e realista, que garanta a rentabilidade dos investimentos feitos pela Empresa e preserve seu equilíbrio econômico-financeiro.

Viabilizar a participação de capitais privados nos empreendimentos da Empresa, como forma alternativa e complementar para a expansão do sistema elétrico.

Melo Ambiente

Estabelecer eficientes canais de comunicação com órgãos normativos e fiscalizadores do meio ambiente, procurando antecipar a adoção de medidas de preservação ambiental nos empreendimentos e instalações da Empresa.

Contribuir para o desenvolvimento tecnológico na área de proteção ambiental, colaborando com os órgãos responsáveis por este assunto e com outras empresas da sua área de atuação.

Atuar como agente de integração do sistema elétrico nacional com os países do Cone Sul.



Criar mecanismos que permitam intensificar a participação da Empresa nas decisões estratégicas de seu interesse, a nível nacional.

Qualidade e Produtividade

Criar mecanismos de participação no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP.

Estabelecer planos de ações, com o envolvimento do corpo funcional, no sentido de melhoria da qualidade e produtividade de produtos e serviços.

Atuar, junto a fornecedores e prestadores de serviço, visando a melhoria da qualidade e produtividade de produtos e serviços, em atendimento às nossas necessidades e de nossos clientes.

Atuar, interna e externamente, visando manter o equilíbrio econômico-financeiro da Empresa compatível com os padrões de qualidade e produtividade requeridos pelos nossos produtos e serviços.

Tecnologia e Conservação de Energia

Contribuir com os órgãos responsáveis, outras empresas e entidades da sua área de atuação no desenvolvimento tecnológico e na conservação de energia.

Estabelecer ações no sentido de utilização de novas tecnologias em produtos e serviços, sempre que a relação custo/benefício recomendar.

Empreender ações que permitam conscientizar, em todos os níveis da Empresa, quanto a importância da Conservação da Energia.

Estabelecer, anualmente, o Programa de Conservação de Energia com seus objetivos e metas.

Criar mecanismos de participação de toda Empresa no Programa de Conservação de Energia - PROCEL.



Eletrosul Centrais Elétricas do Sul do Brasil SA

Ministério de Minas e Energia
SECRETARIA NACIONAL DE ENERGIA



Eletrobrás

Recursos Humanos

Promover ações que possibilitem a otimização dos recursos humanos da Empresa e incentive o desenvolvimento pessoal e profissional, com base no seu potencial, experiência, competência e padrões de qualidade e produtividade comprometidos.

Definir critérios e estabelecer procedimentos que possibilitem o desenvolvimento harmônico e equilibrado das relações do trabalho, buscando conciliar os interesses da Empresa com os anseios dos empregados.

Adequar os atuais Planos de Carreira e de Cargos e Salários, de forma a privilegiar o desenvolvimento profissional dos empregados com base no seu potencial, experiência, competência e performance.

Zelar pela capacidade produtiva dos recursos humanos, através do controle dos riscos de alteração do meio ambiente, de acidente de trabalho e saúde ocupacional.

Relacionamento com a Comunidade/Setor elétrico

Criar mecanismos que permitam auscultar os anseios e interesses da sociedade no que se refere às atividades da Empresas na sua área de atuação.

Criar mecanismos que possibilitem a participação da sociedade organizada, da área de atuação da ELETROSUL, nas decisões da Empresa que afetem seus interesses.

Estabelecer um Plano de Marketing Institucional para a Empresa.

ANEXO 4

**Relação de empregados em cargo de confiança no período
1990/93**

Relação de empregados em cargo de confiança no período 1990/93

ÓRGÃO	EMPREGADO	INÍCIO	FIM
DP			
ADP	Hamilton Medeiros Silveira	09/90	
ACE	Enio Emílio Scheneider	09/90	
AGT	Luiz Carlos Bins de Vasconcellos	09/90	
DOS	Márcio Augusto Pereira Souza	09/90	
DPL	Márcio Antonio do Amaral Surek	09/90	
DJL	Moacir de Jesus Pereira Barragana	09/90	07/92
DPR	Cesar de Barros Pinto	09/90	
DTR	Jorge Tarcísio Silva da Silva	09/90	
DEM	Marco Antonio Motta Meirelles	07/92	
RMS	Jarbas Raimundo de Aldano Matos	07/92	
RPR	Márcio Pereira Zimmermann	07/92	
RSC	Moacir de Jesus Pereira Barragana	07/92	
RRS	Mario Rache Freitas	07/92	
DPOC	José Ignácio Pires Medeiros	07/92	
DPES	Manoel de Jesus Botelho	07/92	
COSI	Assis Brasil Ramos de Macedo Junior	07/92	
DDTE	Francesco Carlo Colonese	07/92	
DAOL	Emilio Savi	03/90	
DAOL	Marco Aurélio da Silva Américo	05/86	03/90
UTLB	Eder Miguel Pacheco	03/90	
UTLB	Emilio Savi	03/85	03/90
DVCA	Fábio de Oliveira Figueiró	09/92	
DEME	Rubens Guido Dornbush	09/92	
DEMM	José carlos Cauduro Minuzzo	09/92	
DEEE	Lourival Pedro Itamaro	09/92	
UPCGE	Osmar Foseca	09/92	
UPDOU	João Batista Sales	09/92	
UPCUR	José Luiz de Souza	09/92	
UPLON	Newton Saraiva Madruga	09/92	
UPCAN	Francisco Dalbosco	09/92	
UPCMO	Joal de Campos Borges	09/92	
UPIVA	Lauro Eustáquio Ferreira	09/92	
UPARE	Manoel de Jesus Agnes Rocha	09/92	
UPJOI	Salvio José Sandin	09/92	
UPITA	Antonio Julio de Oliveira	09/92	
UPBLU	Eloi Ferreira Ribeiro	09/92	
UPSID	Laércio Bittencourt Correa	09/92	
UPPAL	João Antonio Comoreto	09/92	
UPXAN	Jamir Gonçalves Rodrigues	09/92	
UPCNO	Valdir Jorge Standke	09/92	
UPGRA	Cesar Augusto Leandro Santos	09/92	
UPFAR	Sandoval Amálio S. M. Cardozo	09/92	
CARS	Carlos Fernando Hausen Beck	07/92	
UPPF	Reginaldo de Oliveira	07/92	
UPCH	Sinval Marcio de S. Selistre	07/92	
UPAL	William Brusius	07/92	

ÓRGÃO	EMPREGADO	INÍCIO	FIM
DVMH	Cylon Rosa Rodrigues de Freitas	07/92	
DVMT	José Carlos Cauduro Minuzzo	07/92	
DVMS	Rubens Guido Dornbusch	07/92	
DVOP	Fabio de Oliveira Figueiró	07/92	
DMTE	Lourival Pedro Itamaro	07/92	
DLAB	Vilson Duro Garcia	07/92	
CTPR	Alceu Carvalho	07/92	
CAPR	Luiz Fernando Leal Walhrich	07/92	
UPSO	José Florindo da Costa	07/92	
UPSS	José Adão Lino de Souza	07/92	
CTSC	Jarbas Ferreira da Silva Filho	07/92	
CASC	Moacir Jesus Pereira Barragana (acumulado)	07/92	
UPLA	Jarbas Ferreira da Silva Filho (acumulado)	07/92	
UPLB	Tarcísio Estefano Rosa	07/92	
CTRS	Jorge Tarcísio Silva da Silva	07/92	
DS			
DCC	Sérgio Oliveira Ramos	04/89	04/90
DCC	Assis Brasil Maurique	04/90	
DVCG	Darcy Correa Junior	04/89	04/90
DVCG	Ivan Pereira	04/90	
DPCM	Carlos Aldir Webler Rabello	04/90	
DF			
ADF	Aldo Bez	09/90	07/92
ADF	Aguinaldo Valentin Fidelis	07/92	
AEF	Paulo Roberto Cavalcante de Souza	09/90	
AGF	Orlando Lima Coutinho	07/92	
Assessor	Edmir Pelli	09/90	
Assessor	Mário Augusto de Freitas Baptista	12/90	07/92
DCO	Fidélis Costa de Queiroz	09/90	
DPO	José Said de Brito	09/90	07/92
DPO	Mário Augusto de Freitas Baptista	07/92	
DOF	Paulo Wendhausen Portela	09/90	
DVAC	Vasco Cardoso do Nascimento	09/90	07/92
DVAC	Sidnei Santos Martins	07/92	
DVEC	Milton Alves dos Santos	09/90	07/92
DVEC	Antonio Fernandes de Medeiros	07/92	
DVAR	Natanael Carvalho	09/90	07/92
DVAR	Waltamir Barreiros	07/92	
DICI	Antonio Luiz Campos	09/90	
DVOP	Tomé Aumary Gregório	09/90	
DVOI	Luciano E. Marcucci	09/90	07/92
DCOR	Claudio Dias	09/90	
DEFE	João Carlos Martins Sbruzzi	07/92	
DVCP	Manoel Abel Luz	09/90	
DVTE	Maria da Glória Rocha	09/90	
DVCR	Wuilton Moreira dos Santos	09/90	07/92
DE			
ADE	Renato da Silva Ramos	09/90	07/92
ADE	Antero Lopes Bicca	07/92	

ÓRGÃO	EMPREGADO	INÍCIO	FIM
ACO	Ruy Esteves	09/90	
AGE	Gilson Teixeira Silva	07/92	
Assessor	Wilson Filomeno	09/90	
DHE	Luiz Zapelini	09/90	07/92
DEH	Paulo R. Nascimento	07/92	
DTE	Aurélio Santos Pereira	09/90	07/92
DTE	Sidney do Lago Junior	07/92	
DSI	Antero Lopes Bicca	09/90	07/92
DES	Mauricio Ribeiro Quinaud	07/92	
DEE	Marco Aurélio Fernandes	07/92	
DPL	Duilio Diniz de Figueiredo	07/92	
DPI	Orlando Lima Coutinho	09/90	07/92
DPI	Luiz Augusto Portella Filho	07/92	
DORU	Jorge Luiz Ferreira	04/89	05/90
DORU	Rogério Gonçalves	05/90	07/92
DIAH	Jaime Foes	09/90	07/92
DIAH	Fernando Yutak Takasugi	07/92	
DPHE	Henrique Haroldo Dijkstra	09/90	07/92
DPHE	Renato Barbosa de Paula	07/92	
DIRE	Pedro Paulo Voltolini Junior	09/90	07/92
DIRE	Flávio Lima de Souza	07/92	
DITA	Rogério Gonçalves	09/90	07/92
DITA	Norberto Alfredo Kruger	07/92	
DATE	Vaner Palma de Oliveira	09/90	07/92
DATE	José Roberto Ramalho Calleja	07/92	
DIPT	Fanor Carlos Espindola	09/90	07/92
DIPT	Marco Aurélio Fernandes	07/92	
OBJL	Ivor Canziani	09/90	07/92
OBJL	Luiz Zapelini	07/92	
OBJA	Carlos Hausen Becker	11/90	07/92
OBJA	Nei Gilberto Galimberti		11/90
DA			
ADA	Ricardo G. R. Lezana	09/90	07/92
ADA	Geraldo José Correa	07/92	
ART	José Roberto T. Barreiro	09/90	07/92
Assessor	Rubens Iwersen	09/90	12/90
Assessor	Volnei Schneider da Silva	12/90	
AGA	Alcides José Minotto	07/92	
AOM	Marlene Zobot	07/92	
DRH	Luiz Carlos Pacheco	12/90	
DRI	Raul Gomes	11/90	07/92
DIN	José Lúcio de Arruda Gomes	07/92	
DSE	Volnei Scheneider da Silva	09/90	11/90
DSE	Paulo Araújo de Macedo Soares	11/90	07/92
DPP	Marcos Aurélio do Amaral	07/92	
DAQ	Roberto Coelho Samways	11/90	07/92
DSU	Ercules Romero Monteiro	07/92	
DMA	Ercules Romero Monteiro	11/90	07/92
ADRH	José Carlos Dias	04/90	09/90

ÓRGÃO	EMPREGADO	INÍCIO	FIM
DVRP	Mário Cesar Deichmann Zimmermann	04/90	
DCAP	Contran Euti Shiquefuzi	07/89	04/90
DCAP	Wanda Stuckenbruck	04/90	
DVDP	José Carlos Dias	09/90	07/92
DVDP	João Henrique Schwarzer	07/92	01/93
DVDP	Geazi Correa	01/93	
DVBE	Rogério Benjamin Schimitt	09/90	07/92
DBSM	José Roberto Teixeira Barreiros	07/92	
DCSA	Reinaldo Rossi	09/90	07/92
DVSM	Pedro Paulo Althoff	09/90	
DVDS	Raul Magnus Michalski	09/90	
DADS	Antonio Manuel N.M. Tavares	09/90	
DVPS	Eduardo Mayer Wageck	07/92	
DIPD	José Paulo da Silva	09/90	
DIOM	Constantino Jorge Bottino	09/90	07/92
DVDC	Paulo Ademar Curi	09/90	
DSCS	Gilson Luiz Chrestani	04/89	05/90
DSCS	Paulo Ávila Veras	05/90	09/90
DSGE	Adalberto G. Bortoluzzi	09/90	07/92
DSGE	Antonio José Zanchette Filho	07/92	
DPPA	Paulo Ávila Veras	09/90	07/92
DPPA	Luciano Flavio Andriani	07/92	
DTRA	Mauro Cesar Lisboa	09/90	07/92
DTRA	Leandro Melin Passoni	07/92	
DASC	Renato Rodrigues	09/90	
DIAF	Pedro Boehme	09/90	
DCAL	Rubens da Silva Felipe	07/92	
DVAQ	Udo Harry Kirst	07/92	
DVGM	Carlos Aldir Webler Rabello	07/92	
DCOM	Miroel Makioko Wolowski	09/90	07/92
DCSE	Roberto Coelho Samways (acumulado)	09/90	07/92
DICN	Rosângela Barreto Laus	09/90	07/92
DVAR	Ivan Carlos Picinini	09/90	07/92
DCGM	Guilherme R.P.T. Barros	09/90	07/92
DVTM	Gil Cordeiro Vinhas	09/90	07/92
PRE			
Assessor	Aroldo José Machado da Veiga	04/90	
Assessor	Nilson José Boeing	05/90	
Assessor	Laércio Dias	05/90	
Assessor	Edson da Silva Goes	09/90	
Assessor	Fernando Deichmann Pereira	09/90	
Assessor	Marco Aurélio do Amaral	09/90	07/92
Assessor	Paulo Araújo de Macedo Soares	07/92	
SGE	Leoze Lobo Maia	09/90	
CDE	João Randolpho Pontes	09/90	
DJU	Mario Henrique da Silva Pinho	09/90	
AUD	Silvestre José Pavoni	09/90	
AUD	Cesar Octávio Vera Freire	07/92	
ARE	Miguel Angelo Sedrez	09/90	
ERJ	Carlos Alberto D'Oliveira	09/90	

EBR	Vital de Souza Feitosa	09/90	
ERS	Manoel Francisco Leal Waihrich	09/90	
EMS	João Roberto Coelho Neto	09/90	

ANEXO 5

**Relação dos documentos que formalizaram as nomeações
para cargo de confiança na ELETROSUL no período
1990/93**

Relação dos Documentos que formalizaram nomeações para cargo de confiança na ELETROSUL no período 1990-93.

1. RD - 05603/90 de 19.03.90
2. RD - 08203/90 de 30.03.90
3. RD - 04304/90 de 19.04.90
4. RD - 04404/90 de 19.04.90
5. RD - 06704/90 de 27.04.90
6. RD - 06104/90 de 30.04.90
7. RD - 00205/90 de 04.05.90
8. RD - 03105/90 de 14.05.90
9. RD - 03305/90 de 23.05.90
10. RD - 04605/90 de 23.05.90
11. RD - 00909/90 de 05.09.90
12. RD - 01209/90 de 12.09.90
13. RD - 01309/90 de 28.09.90
14. RD - 00310/90 de 09.10.90
15. RD - 00211/90 de 07.11.90
16. RD - 02811/90 de 28.11.90
17. RD - 02911/90 de 28.11.90
18. DD - 03312/90 de 13.12.90
19. DD - 05512/90 de 13.12.90
20. DD - 07212/90 de 20.12.90
21. DD - 92210ES10033 de 03.07.92
22. DD - 92210ES10122 de 03.07.92
23. DD - 92254ES10086 de 09.09.92
24. DD - 92290ES10119 de 28.09.92
25. DD - 93004ES10013 de 15.12.92
26. DD - 93014ES10037 de 13.01.93
27. DD - 93026ES10112 de 26.01.93

* - Todos os documentos acima resultam de decisões da Diretoria Executiva da ELETROSUL, alterando sua forma de RD - Resolução da Diretoria para DD - Deliberação da Diretoria, em função de atualização da sistemática de comunicação formal.

ANEXO 6

**Relação dos documentos que formalizaram alterações na
estrutura organizacional da ELETROSUL no período
1990/93**

Relação dos documentos que formalizaram alterações na estrutura organizacional da ELETROSUL no período de 1990/93.

1. RD - 06604/90 de 27.04.90
2. RD - 03205/90 de 14.05.90
3. RD - 03405/90 de 23.05.90
4. RD - 00909/90 de 05.09.90
5. RD - 01309/90 de 28.09.90
6. RD - 00510/90 de 09.10.90
7. DD - 92210ES10033 de 03.07.92
8. DD - 92210ES10122 de 03.07.92 *
9. DD - 92287ES10121 de 01.09.92

* - Todos os documentos acima resultam de decisões da Diretoria Executiva da ELETROSUL, alterando sua forma de RD - Resolução da Diretoria para DD - Deliberação da Diretoria, em função de atualização da sistemática de comunicação formal.