

# Proposta de um referencial de empresa inovadoras e de alto desempenho do setor de energia\*

As distorções do modelo econômico-financeiro do setor elétrico e as medidas casuísticas adotadas pelo poder concedente, associados a uma excessiva regulamentação e centralização do Governo Federal, não tem permitido a auto-suficiência do setor, colocando em risco os bons serviços que as concessionárias vêm prestando.

Conjuntamente, a elevada taxa de juros dos empréstimos em moeda estrangeira, a política cambial e as tarifas irrealistas que vêm sendo impostas, provocaram a deterioração da saúde financeira das empresas do setor elétrico, com sérios reflexos na economia do país uma vez que esse segmento contribui de forma marcante na geração de empregos, quer diretamente na execução de suas obras, quer indiretamente através de encomendas de equipamentos, ativando o setor secundário.

O autor defende a tese de que, não obstante a relevância dos fatores incontroláveis, as concessionárias de energia elétrica estão sendo inadequadamente administradas. Acredita que a modernização da gestão dos negócios poderá melhorar sensivelmente o desempenho dessas Organizações.

É neste sentido que propõe um referencial de empresas inovadoras e de alto desempenho.

**Oscar Fugita**

Assessor da Diretoria  
de Engenharia e  
Construções da  
Cia. Energética  
de São Paulo S.A.

\* Trabalho apresentado em 1984, para o Curso Especial de Administração para Desenvolvimento de Executivos, promovido pela Eletrobrás e executado pelo IA-FEA-USP

## INTRODUÇÃO

O programa energético é um dos poucos que tem apresentado comportamento regular em meio à crise em que vive o Brasil, mas para isso será preciso manter as tarifas em níveis realistas e eliminar gradativamente os subsídios para evitar a deterioração dos bons serviços que o setor vem prestando.

As empresas que necessitam realizar pesados investimentos em geração, transmissão e distribuição, particularmente as empresas geradoras e supridoras, com alto grau de expansão (relação entre o imobilizado em curso e o imobilizado em serviço), decorrente do longo prazo de maturação de seus investimentos, foram estimuladas a captar recursos externos e têm sobrevivido à custa de endividamento crescente, uma vez que apenas as tarifas - contidas desde 1975 - não permitiram a auto-suficiência do setor. Por mais perversa que tenha sido a política de viver à custa de empréstimos em moeda estrangeira, muitos deles com cláusulas vinculando a compra de equipamentos no exterior e concorrências internacionais danosas para a indústria nacional plenamente capacitada a atender as encomendas, ainda assim, por falta de opção, parece que ela foi melhor do que a diminuição drástica dos investimentos, cujos reflexos seriam altamente

prejudiciais para a retomada do desenvolvimento nacional.

Conjuntamente, a situação é agravada em termos de elevada taxa de juros, da política cambial ruínosa às empresas que possuem compromissos em moeda estrangeira e uma economia em recessão. Essa economia em recessão, além de provocar uma redução na taxa de consumo de energia elétrica, gerou um nível elevado de desemprego. As estatais do setor de energia, para não agravar ainda mais os problemas sociais, vêm mantendo um certo grau de ociosidade decorrente da redução de investimentos.

Acredita-se que as políticas governamentais devem ser orientadas no sentido de prestigiar o setor produtivo, especialmente os projetos que demandam mão-de-obra intensiva, como forma de geração de empregos e redução de recursos a fundo perdido nos programas assistenciais. Ênfase excessiva a estes programas, além de significar a transferência de recursos de investimentos para custeios, pode criar um senso de paternalismo e um clima de acomodação, prejudiciais à retomada do desenvolvimento.

A Fig. 1 mostra algumas relações causais no ambiente externo e seus reflexos no setor de energia. Estas relações serão estudadas a seguir, na abordagem ao desempenho das Concessionárias de energia elétrica.

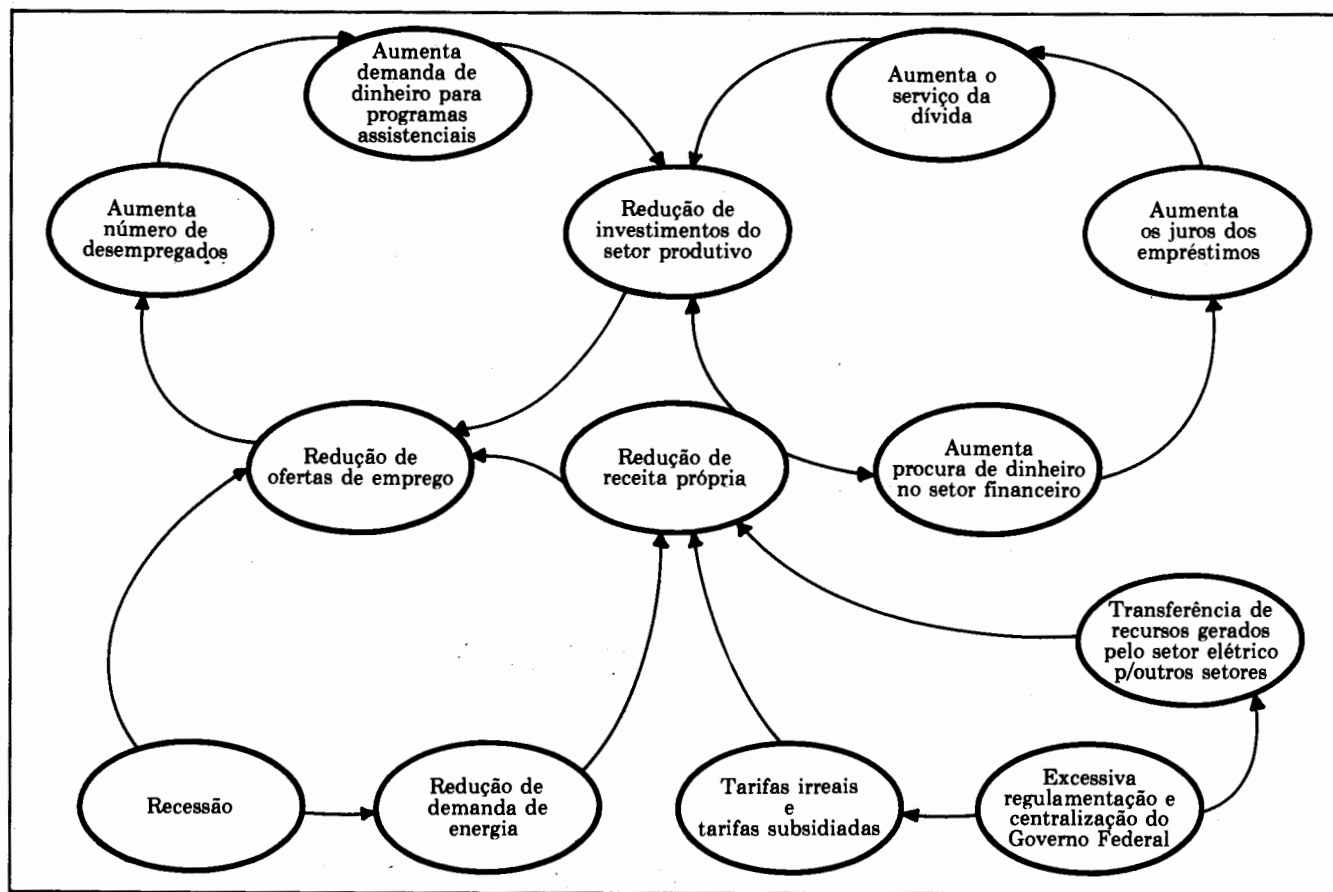


Figura 1 -  
**RELAÇÕES CAUSAIS NO AMBIENTE EXTERNO E SEUS REFLEXOS NO SETOR ELÉTRICO**

Não obstante a relevância dos fatores incontrolláveis (fora do controle das Concessionárias) é forçoso reconhecer que as empresas do setor elétrico poderão melhorar sensivelmente o seu desempenho, à medida que seus dirigentes e o corpo gerencial passem a ter uma visão mais abrangente de suas Organizações no contexto político, cultural, social e econômico do País. As distorções na condução dos negócios públicos geralmente são derivadas de uma abordagem racionalista, onde não se observa com a devida atenção os quatro componentes da empresa - consumidores, acionistas, empregados e comunidade - cujos interesses, anseios e expectativas e conflitos devem ser administrados pela direção da Empresa tendo, como denominador comum, o interesse público.

## DIAGNÓSTICO E A DO SETOR ELÉTRICO

### O Ambiente Externo. Oportunidades e ameaças

Na Figura 1 procuramos destacar as relações causais relevantes que ocorrem no ambiente externo e seus reflexos no setor elétrico. Na Figura 2 apresenta-se o modelo utilizado para a elaboração deste trabalho.

Em seguida serão diagnosticados e analisados os ambientes externo e interno para identificar as

oportunidades e ameaças e conhecer os nossos pontos fortes e fracos. Este Capítulo constitui a base para a formulação de um "Referencial de Empresas Inovadoras e de Alto Desempenho do Setor de Energia" bem como, sugerir medidas para o setor elétrico sair da crise em que se encontra.

### AMEAÇAS

A excessiva regulamentação e centralização do Governo Federal e o modelo econômico-financeiro do setor, aliados a uma situação conjuntural adversa, constituem ameaças às Concessionárias de energia elétrica, colocando em risco um importante e dinâmico setor produtivo para a alavancagem na retomada do desenvolvimento nacional. Vejamos alguns aspectos relevantes dessas ameaças.

- As tarifas de energia elétrica são estabelecidas pelo Governo Federal e sabe-se que nos últimos dez anos a energia perde da inflação. Tomando por base uma "conta de luz" residencial com o consumo de 200 kWh, em dezembro de 1974 (Cr\$104,28) ela representava 25% do maior salário mínimo do País. Hoje, este mesmo consumo de 200 kWh (Cr\$ 19.317,00) equivale a 20% do salário mínimo. Em relação à gasolina, essa conta equivalia em dezembro de 1974 a 57 litros, enquanto hoje equivale a 22 litros. No período de dezembro de 1974 a agosto de 1984, a inflação acumulada foi de 32.248% enquanto os reajustes da tarifa de energia elétrica alcançaram o índice de 18.425%.

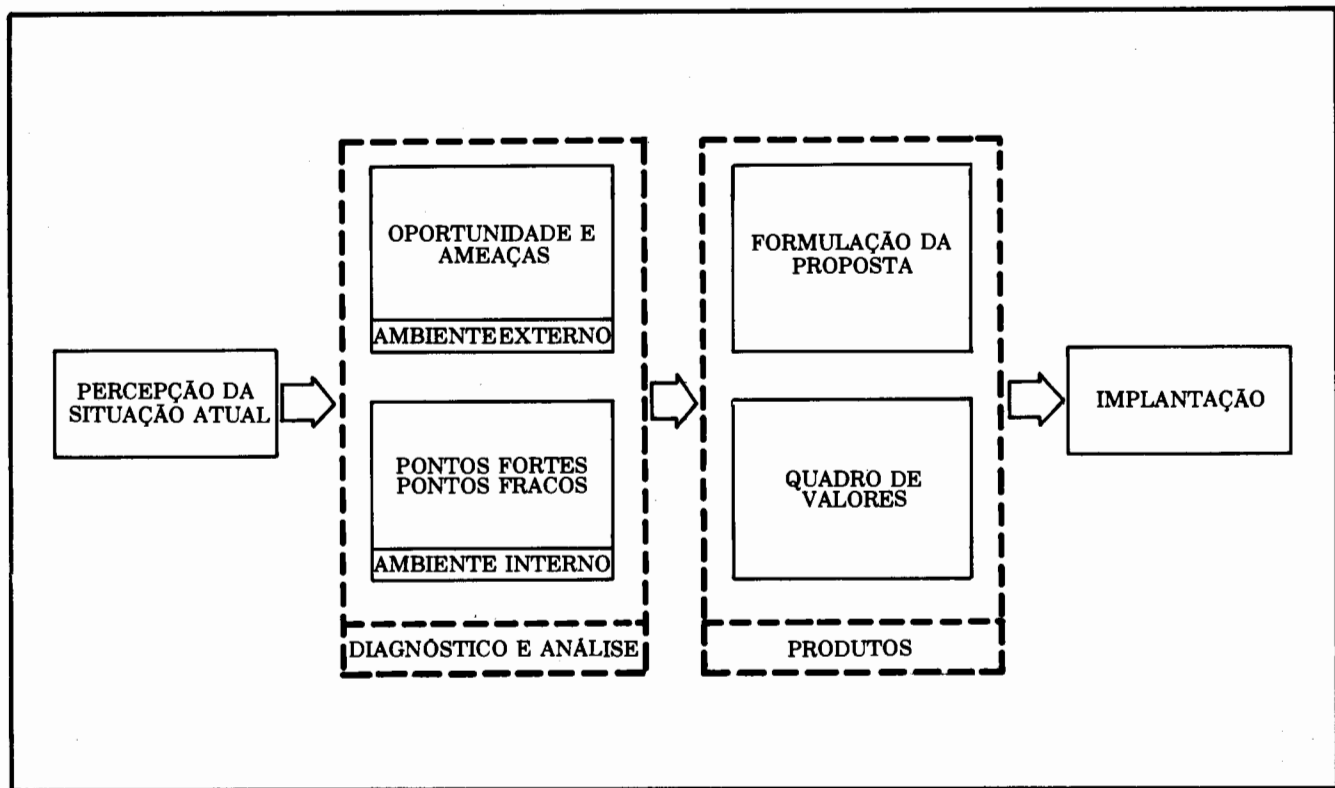


Figura 2

MODELO PARA FORMULAÇÃO DE UM REFERENCIAL DE EMPRESAS INOVADORAS E DE ALTO DESEMPENHO DO SETOR DE ENERGIA

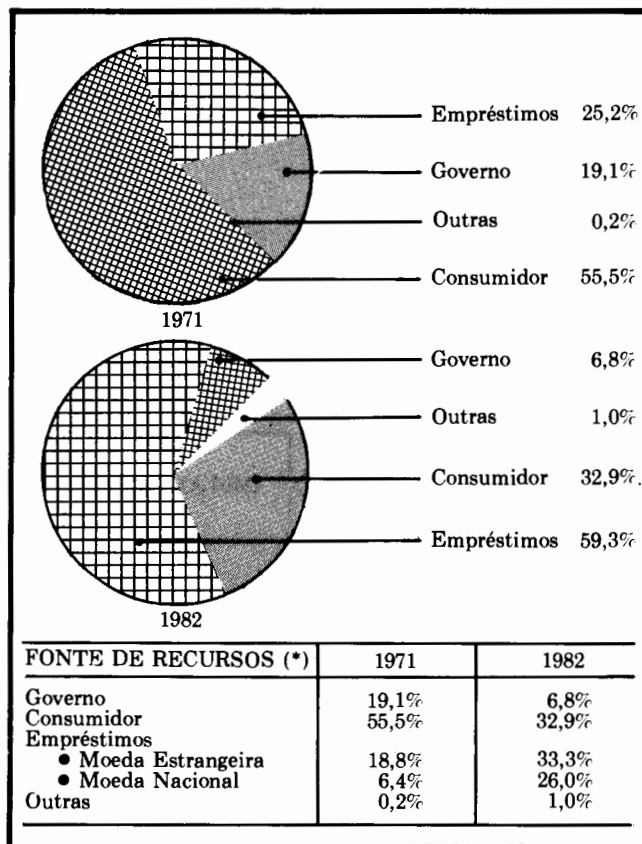
- A tarifa industrial do Brasil é uma das mais baixas do mundo como mostra a Tabela 1.

**Tabela 1  
COMPARAÇÃO DE TARIFAS**

País	Tarifa Industrial/Tarifa residencial
Argentina	25.51/125.47 = 0,2033
Canadá	14.42/47.76 = 0,3019
México	27.73/75.75 = 0,3661
Brasil	20.51/52.20 = 0,3929
Alemanha Federal	37.74/82.96 = 0,4549
Suécia	25.08/54.20 = 0,4627
Reino Unido	56.31/120.70 = 0,4665
Itália	31.39/67.26 = 0,4667
França	69.64/32.85 = 0,4717
Uruguai	38.21/68.76 = 0,5557
Espanha	58.16/92.19 = 0,6309
Japão	57.35/87.15 = 0,6581
Austria	54.49/79.48 = 0,6856

Fonte: ELETROBRÁS

- Os reajustes da tarifa industrial poderiam ser feitos gradativamente a taxas sensivelmente superiores às das tarifas residenciais, sem reflexos significativos nos preços dos produtos, uma vez que o custo da energia elétrica na composição do valor da produção industrial representa, em média, apenas 1,2% (Tabela 2).



**Figura 3**

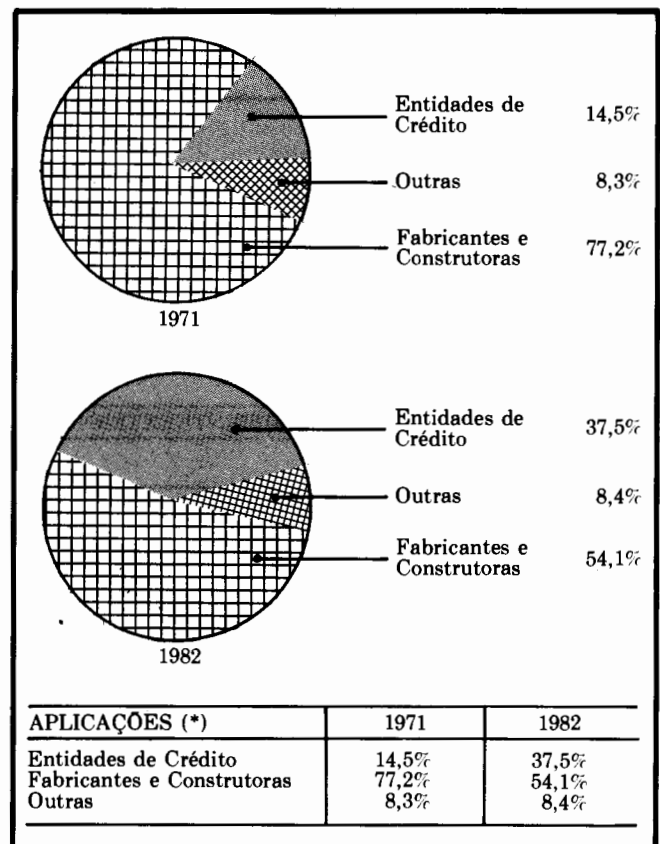
**• SETOR ELÉTRICO FONTE DE RECURSOS**

• Fonte: ABCE - Associação Brasileira de Concessionárias de Energia Elétrica

**Tabela 2  
VALOR DO CUSTO DA ENERGIA ELÉTRICA NO VALOR DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL DE ALGUNS SETORES MAIS IMPORTANTES**

SETORES INDUSTRIAIS	%
Indústrias Extrativas	2,4
Indústrias de Transformação	1,4
• Extração de Minerais	2,4
• Produtos de Minerais não Metálicos	2,4
• Metalúrgica	1,9
• Mecânica	0,8
• Material Elétrico e de Comunicações	0,6
• Material de Transporte	0,7
• Madeira	1,1
• Mobiliário	0,7
• Papel e Papelão	3,0
• Borracha	1,2
• Couros e Peles e Produtos Similares	1,2
• Química	1,1
• Produtos Farmacêuticos e Veterinários	0,4
• Perfumaria, Sabões e Velas	0,3
• Produtos e Matérias Plásticas	1,2
• Têxtil	1,3
• Vestuário, Calçados e Artif. de Tecidos	0,5
• Produtos Alimentares	0,8
• Bebidas	1,1
• Fumo	0,3
• Editorial e Gráfica	0,6
• Diversas	1,6
<b>MÉDIA INDUSTRIAL</b>	<b>1,2</b>

- As Figuras 3 e 4 mostram a fonte de recursos e as aplicações do setor elétrico nos anos de 1971 e 1982,



**Figura 4**

**• SETOR ELÉTRICO - APLICAÇÃO DOS RECURSOS**

• Fonte: ABCE - Associação Brasileira de Concessionárias de Energia Elétrica

segundo a ABCE - Associação Brasileira de Concessionárias de Energia Elétrica.

Observa-se que os recursos do Governo foram reduzidos de 19,1% em 1971 para apenas 6,8% em 1982. A participação dos recursos próprios dos governos estaduais (capitalização das empresas com recursos do tesouro) nos programas de investimentos do setor vem decrescendo gradativamente segundo a Tabela 3.

O reflexo da contenção das tarifas a partir de 1975 é a redução da participação do consumidor na origem dos recursos.

Todavia, uma das mais graves consequências do modelo econômico-financeiro do setor é a transferência de recursos dos setores produtivos para o sistema financeiro, conforme atesta a Figura 4 onde se observa que as aplicações no setor produtivo (fabricantes e construtoras) caíram de 77,2% em 1971 para 54,1% em 1982 e os compromissos com as entidades de crédito cresceram de 14,5% em 1971 para 37,5% em 1982 e tendem a crescer ainda mais.

Tabela 3  
(Preços de 1983 em milhões de Cr\$)

ANO	RECURSOS DOS ESTADOS	INVESTIMENTO TOTAL	(%)
1976	212.683	2.103.016	10,1
1977	202.121	2.350.279	8,6
1978	215.916	2.655.621	8,1
1979	116.979	2.645.138	4,4
1980	117.625	2.467.579	4,8
1981	92.485	2.619.403	3,5
1982	133.292	2.781.860	4,8

Fonte: ELETROBRÁS - Inflator: IGP, coluna 2, FGV

- Outro fator relevante que tem prejudicado as Concessionárias é a transferência de recursos gerados no setor elétrico para outros setores. É o caso do IUEE como mostram as tabelas 4 e 5. A partir de 1982, 40% do total arrecadada estão sendo transferidos para o orçamento da União e aplicados em setores estranhos ao da energia elétrica.

Tabela 4  
RECURSOS DO IUEE TRANSFERIDOS PARA A UNIAO  
(Preços de 1983 em milhões de Cr\$)

ANO	TOTAL ARRECADADO	TRANSFERIDO PARA UNIAO	VALOR RETIDO NO SETOR
1976	266.172	47.911	218.261
1977	249.348	44.883	204.465
1978	302.843	54.512	248.331
1979	297.893	53.621	244.272
1980	279.845	50.372	229.473
1981	301.586	54.285	247.301
1982	324.457	129.783	194.674
1983	273.565	109.426	164.139

Fonte: MME/ DNAEE/ DCEF/ SEDIS  
Inflator: IGP - Coluna 2, FGV

Tabela 5  
RECURSOS DO IUEE TRANSFERIDOS PARA A UNIAO EM VALOR E PORCENTAGEM SOBRE O TOTAL  
(preços de 1983 em milhões de Cr\$)

ANO	TOTAL IUEE	TRANSFERÊNCIA PARA UNIAO	
		PORCENTAGEM	VALOR
1976	266.172	18	47.911
1977	249.348	18	44.883
1978	302.843	18	54.512
1979	297.893	18	53.621
1980	279.845	18	50.372
1981	301.586	18	54.285
1982	324.457	40	129.783
1983	273.565	40	109.426

Fonte: MME/DNAEE/DCEF/SEDIS  
Inflator: IGP, Coluna 2, FGV

- As distorções do modelo econômico-financeiro associadas a uma situação conjuntural adversa que obriga as empresas, principalmente as geradoras e supridoras, a captar recursos em moeda estrangeira têm-se refletido na taxa de remuneração e no nível de endividamento.

A Tabela 6 é uma prova contundente de que as empresas do setor estão caminhando para uma inviabilidade econômico-financeira, a menos que medidas urgentes venham a reverter esta tendência. Para agravar a situação, os empréstimos internacionais passaram a ser exigíveis a curto prazo, enquanto as obras de geração têm longos prazos de maturação.

Tabela 6  
TAXA DE REMUNERAÇÃO REAL E TAXAS DE JUROS

ANO	TAXAS - %		
	REMUNERAÇÃO REAL (1)	LIBOR (6 meses) (2)	PRIME RATES (3)
1972	10,7		5,23
1973	10,0	...	8,02
1974	10,4	10,19	10,25
1975	12,2	6,63	7,25
1976	11,4	5,38	6,25
1977	11,2	7,63	7,75
1978	8,6	12,50	11,75
1979	7,7	14,75	15,00
1980	4,9	16,44	21,50
1981	7,9	16,67	18,69
1982	6,6	13,41	14,58
1983	4,1 (*)	9,86	10,54

Fonte: (1) Seminário Especial para Diretores de Empresas do Setor de Energia Elétrica  
Dados originais - DGE/DETA/ELETROBRÁS  
(2) FGV, Revista Conjuntura Econômica, mar/84  
(3) Idem  
(\*) Valor preliminar

O nível de endividamento do setor (recursos de terceiros + recursos próprios + recursos de terceiros) tem evoluído conforme a Tabela 7.

**Tabela 7**  
**NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO DO SETOR**

ANO	NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO (%)
1970	42,9
1972	36,0
1974	37,6
1976	48,2
1978	61,8
1980	70,0
1981	65,7
1982	65,9

Fonte: Sinopse das Informações Econômico - Financeiras das Concessionárias. MME

Não obstante a política cambial danosa para as empresas que têm compromissos em moeda estrangeira e o quadro altamente preocupante das baixas taxas de remuneração e elevados juros dos empréstimos, na conjuntura atual, sem outra opção, parece razoável captar recursos externos do que reduzir ainda mais o volume de investimentos.

- A política salarial imposta pelo Governo Central é também um fator restritivo a um melhor desempenho das Empresas, à medida que elas deixam de competir com o setor privado e passa a ocorrer uma evasão de talentos. Nas estatais, já se nota um processo de esvaziamento do quadro de técnicos especializados, que tende a se agravar com a recuperação da economia.
- Finalmente, não é desejável a influência política na gestão dos negócios das Concessionárias, quando o interesse público é sacrificado.

### OPORTUNIDADES

As oportunidades relevantes que vislumbra-se para o setor de energia e que devem ser exploradas são as apresentadas a seguir:

- O esforço nacional de substituição de derivados de petróleo abre boas perspectivas para o setor elétrico nos campos da eletrotermia e eletrificação do transporte urbano de massa. Tais programas representam inegáveis benefícios à sociedade e, para as Concessionárias, significam o aporte de recursos próprios. Em contra-partida, devem investir no seu sistema de distribuição para garantir as novas demandas, dentro dos padrões de qualidade com que hoje trabalham.
- A credibilidade do setor elétrico é um fator positivo para se captar recursos, quer externos, quer internos. Existindo, ainda, uma margem de endividamento, as oportunidades devem ser utilizadas.
- Como os recursos humanos das Concessionárias dominam a tecnologia do setor hidrelétrico, existe a oportunidade de conquistar mercados externos, notadamente dos países do terceiro mundo, para a venda de serviços e tecnologia. Esta parece ser uma área onde esforços devem ser concentrados.
- A diversificação mostra-se como alternativa estratégica para o futuro de muitas das Concessionárias. Novos energéticos como o gás natural, carvão, bio-

massa e o vapor devem ser considerados nos planos estratégicos das empresas.

- Para algumas regiões do Brasil, a energia eólica, as usinas não convencionais como as reversíveis e as mini e microusinas hidrelétricas apresentam-se como soluções viáveis. Deve-se dedicar certo esforço para dominar as tecnologias pertinentes e, ao mesmo tempo, conhecer o potencial desses aproveitamentos.

### SUGESTÕES

Diagnosticadas e analisadas as oportunidades e ameaças, sugere-se algumas medidas para que as Concessionárias de energia elétrica possam recuperar sua saúde financeira, seriamente abalada.

A implantação dessas medidas depende da vontade política do Governo Federal, diante do reconhecimento tácito de que a auto-suficiência do setor elétrico foi inviabilizada pelo modelo econômico-financeiro, pela excessiva regulamentação do poder concedente e uma política tarifária que privilegia o setor industrial, sem que isto venha a beneficiar a população como um todo.

Além disso, é importante que o Poder Legislativo seja esclarecido sobre a necessidade de mudanças e venha a contribuir para a viabilização das medidas a adotar.

- A tarifa industrial é de apenas 40% da tarifa residencial (Tabela 1). Considerando-se que o custo da energia elétrica na composição do produto industrial representa, em média, apenas 1,2% (Tabela 2), recomenda-se que o reajuste da tarifa industrial seja feito gradativamente, a taxas sensivelmente superiores às das tarifas residenciais. Esta medida não conflita com o esforço de combate à inflação.
- Eliminação gradativa dos subsídios aos programas de eletrotermia, do incentivo à exportação e da energia sazonal não garantida, cujas tarifas favorecidas não são suficientes para cobrir os custos incorridos pelas Empresas quando há necessidade de investir nos sistemas de transmissão e distribuição, para atender a esses consumidores.
- A União deve assumir os encargos financeiros dos empréstimos contratados, mediante rolagem integral dos débitos do setor elétrico em moeda estrangeira, além de manter a RGR - Reserva Global de Reversão - nas próprias Concessionárias.
- A capitalização das Concessionárias apresenta-se como medida inadiável para recuperação da saúde financeira.

### O Ambiente Interno Pontos Fortes e Fracos

O setor elétrico é um dos mais dinâmicos do sistema produtivo e o nível de desenvolvimento alcançado pelo país muito tem a ver com o seu desempenho. A confiabilidade do sistema elétrico, que se traduz nos seus padrões de qualidade, contribuiu de forma decisiva na criação e fortalecimento de um parque industrial capacitado a fabricar produtos para consumo interno e para exportação, competindo no mercado externo.

Este invejável e inegável nível de capacitação do setor é fruto do trabalho, do sacrifício, do pioneirismo e do entusiasmo de tantos "barrageiros" que assimilaram, incorporaram, adaptaram e dominaram rapidamente as tecnologias do setor hidrelétrico em todas as suas áreas: projetos, construção, transmissão, distribuição, operação e manutenção, segurança de barragens etc.

As alternativas e decisões estratégicas que devem nortear o futuro do setor são consequências de um conjunto de fatores, tais como, o esgotamento do potencial hidrelétrico em algumas regiões, a necessidade de investimentos em transmissão e distribuição, a diversificação e exploração de novos energéticos, novos perfis de demanda para atender as necessidades e interesses dos consumidores, a melhoria da qualidade ambiental e a responsabilidade social das empresas do setor de energia.

A análise dos pontos fortes e fracos tem por objetivo identificar forças e fraquezas e, a partir daí, executar as mudanças para que se possa enfrentar novos desafios melhorando o desempenho do setor.

### PONTOS FORTES

- A qualidade dos serviços prestados é um fator positivo que credibilidade ao setor e representa um "patrimônio" a ser preservado. Não é admissível que o setor venha a colocar em risco essa credibilidade, reduzindo sua margem de confiabilidade, em virtude da escassez de recursos financeiros.
- Inegavelmente, um dos pontos fortes do setor elétrico é a qualidade dos seus recursos humanos e a capacitação técnica de todos os segmentos que o compõe: empresas de consultoria, fornecedores, fabricantes, empreiteiras etc.  
Tem-se a crença de que os recursos humanos constituem um rico patrimônio e está plenamente preparado para responder a qualquer nova solicitação. O ponto crítico que se julga relevante diz respeito à gerência das empresas e será objeto de análise detalhada. Acredita-se que o potencial humano não está sendo adequadamente empregado por deficiências gerenciais.
- A qualidade dos equipamentos e instalações e a capacidade de operação e manutenção dos técnicos do setor garantem a confiabilidade do sistema.
- Algumas Concessionárias já dominam novas tecnologias tais como, segurança de barragens, controle de sedimentos e assoreamento. Estão capacitadas a fabricar instrumentos de precisão para operação e manutenção dos sistemas de geração, transmissão e distribuição, bem como, para os trabalhos de segurança das barragens. Além disso, dispõem de técnicos especializados em áreas de conhecimentos não tradicionais do setor como, por exemplo, uso múltiplo das águas, navegação fluvial, piscicultura e novos energéticos.  
São pontos fortes que devem ser explorados na venda de serviços e tecnologia para o exterior, projetando a imagem do setor além das nossas fronteiras.

### PONTOS FRACOS

Acredita-se que o desempenho das concessio-

nárias de energia elétrica poderá ser sensivelmente melhorado, à medida que a alta administração e o corpo gerencial tenham uma nova visão mais abrangente dos objetivos da organização e um novo enfoque sobre gestão empresarial.

A abordagem que se pretende dar para a proposta de um referencial de empresa inovadora e de alto desempenho parte do pressuposto que as organizações existem em função dos clientes, dos acionistas, do público em geral e dos empregados e da crença de que os principais problemas gerenciais se resumem em:

- como organizar eficientemente e delegar autoridade;
- como controlar recursos e assegurar resultados;
- como recompensar e motivar os empregados.

Acredita-se que as empresas do setor elétrico não estão funcionando corretamente do ponto de vista de todos os seus componentes, isto é, clientes, acionistas, público em geral e empregados. O ponto crucial do problema é a inexistência de uma sólida cultura interna, composta de valores (crenças e convicções básicas, princípios) formulados pelos líderes, aceitos espontaneamente pelas pessoas, assimilados, internalizados e impregnados por toda a organização.

Nas estatais, em virtude do ciclo administrativo de curto período, geralmente com mudanças a cada quatro anos, é difícil esperar que uma sólida cultura seja formada pela administração. Nestas empresas, o papel do corpo gerencial - mais estável e permanente - é essencial para a formulação dos valores comuns e sua internalização na organização. A constituição de uma massa crítica que acredite na importância de um quadro de valores como requisito de uma empresa de alto desempenho é um passo decisivo para unificar o entendimento entre as pessoas e reduzir os conflitos. O quadro de valores comuns passará a ser elo integrativo dos quatro componentes referidos: clientes, acionistas, público em geral e empregados.

Os seguintes aspectos são relevantes para que ocorram mudanças visando a melhorar a eficiência e a eficácia de muitas empresas do setor:

- na gestão dos fatores de produção, ênfase no capital e pouca atenção no trabalho (pessoas). A Administração dos recursos humanos não tem evoluído adequadamente, mantendo-se, ainda, com posturas, conceitos e políticas ultrapassadas;
- nas mudanças organizacionais, dá-se muita importância à estrutura da empresa, esquecendo que ela é apenas o esqueleto da organização e que outros componentes são essenciais para preencher suas funções vitais. O mundo mudou, a sociedade mudou, mas as suposições sobre administração permanecem quase da mesma maneira que prevaleciam há 50 anos. Falsas convicções, suposições e percepções sobre gerência ainda predominam nas empresas;
- o componente analítico e quantitativo possui uma tendência conservadora intrínseca. A redução de custos torna-se prioridade número um, ao mesmo tempo que o aumento da rentabilidade passa para o segundo plano. E ainda, na ausência de uma sólida cultura organizacional, algumas empresas sacrificam a qualidade de seus produtos e serviços, des-

motivam os empregados, não se preocupam com os consumidores e, finalmente, colocam em risco a própria credibilidade da organização;

- A versão contemporânea da racionalidade, ao mesmo tempo que não valoriza a experimentação, abomina o erro e o engano. Não há, pois, ambiente para a criatividade e inovação. A atitude anti-experimentação nos leva, invariavelmente, a um excesso de complexidade e a uma total inflexibilidade;
- talvez em decorrência de deter o monopólio em sua área de atuação, ressentem-se de um melhor atendimento ao consumidor e nota-se, ainda, a falta de uma ação mais agressiva na conquista de novos mercados;
- normalmente, a tomada de decisões não é democratizada e, pela inexistência de um planejamento (estratégico, tático e operacional), nem sempre são adotadas as melhores soluções. Além disso, essa deficiência conduz a um caos interno onde as pessoas são requisitadas a preparar dezenas, centenas de relatórios e, o que é pior, a tomar decisões sem um mínimo de informações, correndo o risco de prejudicar os próprios objetivos da empresa (se é que existem e são conhecidos);
- nota-se, com frequência, uma excessiva centralização do poder, sua disputa, uma reduzida margem de autonomia dos executivos, principalmente nos níveis hierárquicos mais baixos, e a quase total dispersão de responsabilidade;
- o interesse público não tem sido considerado como o denominador comum no relacionamento da empresa com os consumidores e com o público em geral;
- é comum verificar-se, nas concessionárias de energia elétrica, os interesses pessoais se sobrepondo aos interesses coletivos;
- as empresas demonstram uma miopia de marketing, à medida que a atenção é voltada à oferta de energia elétrica, dando pouca ou nenhuma importância ao lado da demanda. Poucos são os esforços de pesquisa e desenvolvimento de novos energéticos. Não se verifica, também, preocupação em antecipar as necessidades dos consumidores. Muito pelo contrário, é comum observar a falta de atendimento às solicitações que lhes são feitas;
- por último, as empresas do setor elétrico não se desenvolveram na gerência de projetos ou empreendimentos. Não obstante a total ausência de dados, tudo indica que considerável energia está sendo dispendida pelas pessoas em executar empreendimentos sem os adequados instrumentos de gestão, refletindo-se nos custos, nos prazos, no relacionamento que tende a se deteriorar e na motivação dos empregados que não percebem o resultado de seu trabalho.

## PROPOSTA DE UM REFERENCIAL DE EMPRESAS INOVADORAS E DE ALTO DESEMPENHO DO SETOR DE ENERGIA

Para estudar um referencial de empresa inovadora e de alto desempenho no setor de energia, pode-

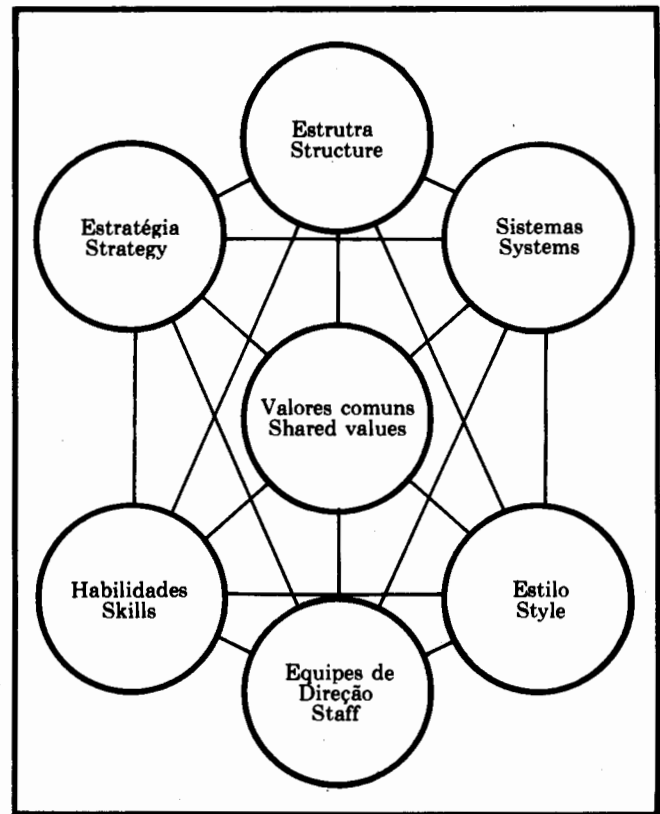


Figura 5

### A ESTRUTURA DOS 7 S DA MCKINSEY

Fonte: Vencendo a Crise. Peters & Waterman

se recorrer à estrutura dos 7S da McKinsey, incorporando as condições peculiares e particularidades de nossa cultura (Figura 5).

Um dos elementos do modelo da McKinsey é o elo integrativo representado por um quadro de valores comuns. Dos seis restantes, três deles - estrutura, estratégia e sistemas - compõem o **hardware** da organização e os demais - estilo, habilidades e equipes de direção - constituem o **software**. Endossa-se o ponto de vista de Peters & Waterman de que "qualquer tratamento inteligente da questão da organização deve abranger e tratar como interdependentes, pelo menos essas sete variáveis".

Acredita-se que as concessionárias de energia elétrica deverão preparar-se para enfrentar novos desafios, e para tanto julga-se que algumas condições deverão ser atendidas para que sejam bem sucedidas.

O referencial ora proposto é uma contribuição para que as concessionárias de energia elétrica possam analisar a sua viabilidade e mediante intervenções planejadas, iniciar um processo de mudanças.

É preciso atentar ao fato de que "tentar modificar procedimentos, processos ou produtos sem levar em consideração as expectativas dos gerentes, servirá apenas para provocar resistência à mudança e, eventualmente, provocar a marginalização dos esforços de aperfeiçoamento. É por isso que muitas organizações continuam a operar de forma válida no passado, mas completamente inadequada às exigências do amanhã. A confiança nos modelos tradicionais de supervisão e

gerência compromete, na maioria das vezes, os resultados operacionais visados e indispensáveis. Afetam, por conseguinte, não só a lucratividade da empresa, mas também o envolvimento, a satisfação e o comprometimento das pessoas com a consecução dos objetivos organizacionais. Os gerentes, com frequência, não percebem como a cultura molda o caráter das pessoas e condiciona seus relacionamentos. Muitas vezes eles não tomam consciência da incapacidade dos indivíduos e da sociedade em explorar o inesgotável potencial de inovação cultural existente dentro das empresas, do serviço público, dos hospitais, das escolas ou das agências sociais.

Apenas recentemente vem-se ressaltando a influência da cultura organizacional sobre o comportamento individual. Mas já se aceita comumente a conclusão de que a cultura da organização precisa estar no centro de qualquer esforço de mudança. A cultura organizacional geralmente escapa ao controle direto do executivo. Se essa cultura é abertamente hostil à mudança, se sente por ela ameaçada ou, simplesmente, lhe é indiferente, sem dúvida serão frustrados os esforços de mudanças" (Blake & Mouton).

Os seguintes atributos constituem o referencial proposto:

### **Objetivos e Metas razoavelmente claros, aceitos, exequíveis e adequados**

O estabelecimento dos objetivos e metas, normalmente, faz parte de um sistema de planejamento. Este sistema deve ter presente alguns requisitos para que os objetivos e metas por ele estabelecidos sejam cumpridos:

- o planejamento não deve ser feito exclusivamente pela assessoria da alta administração, pois ela está distante das fontes de informações e da execução das atividades;
- o planejamento é necessário mas não é um fim em si mesmo;
- o estabelecimento de objetivos e metas somente surte efeito quando os responsáveis possuem um bom relacionamento mútuo, comunicação aberta, confiança recíproca, métodos válidos de administração de conflitos, processo decisório centrado na resolução efetiva dos problemas e comprometimento por parte de todos com o êxito da organização. Esta condição faz com que todos assumam a perspectiva global da empresa e não a do próprio departamento ou da própria função;
- a consecução das metas torna-se altamente produtiva e gratificante à medida que as pessoas participam na sua definição e estão envolvidas e comprometidas com as mesmas;
- os objetivos e metas devem ser claros e entendidos por todos;
- devem ser exequíveis e adequados. Exequíveis, no sentido de que são viáveis e que representam desafios para aqueles que os definiram e o executarão; adequados no contexto global da organização;
- estabelecer um pequeno número de objetivos e metas, sempre referidos à atividade. A maioria das

empresas estabelece dezenas ou centenas de objetivos, a maioria deles financeiros. A diferença desses enfoques é que nos objetivos com base em atividades há um reforço positivo para o pessoal que é responsável pela execução, enquanto que nos objetivos econômico-financeiros é dada ênfase a números inexpressivos sem levar em conta que toda pessoa busca significado para suas ações.

### **Comunicação intensa e não distorcida**

A comunicação baseia-se na premissa de que a compreensão mútua é a chave para o consenso.

O sistema de comunicação, tanto horizontal como vertical, deve ser intenso e o mais informal possível, sem, contudo, perder a qualidade da informação. Este sistema deve ser estimulado para troca de informações, solução de conflitos e tomada de decisões.

As pessoas devem se esforçar para reduzir as barreiras à comunicação e, neste ponto, é oportuno lembrar que os estilos gerenciais ou de comportamento têm muito a ver com a facilidade ou dificuldade com que se veicula a informação e a sua qualidade.

A existência de um clima interno de apoio e livre de ameaças é essencial para a boa fluidez e qualidade das informações, visto que o ser humano quando ameaçado, solapa as boas comunicações, reduz a flexibilidade e estimula a autoproteção ao invés de gerar uma preocupação pelo sistema total.

### **Estrutura Flexível**

A estrutura é um dos sete elementos interdependentes que deve ser considerado no estudo das organizações. Para sua formulação deve ser analisado o sistema de atividades (departamentalização, especificação das atividades de linha e assessoria e determinação do nível adequado de especialização do trabalho), o sistema de autoridade (amplitude administrativa e níveis hierárquicos, determinação do nível adequado de descentralização de autoridade) e o sistema de comunicações. Além disso, existem fatores que condicionam a estrutura: a natureza da atividade e tecnologia, o ambiente externo, os objetivos e estratégias e o fator humano. Por exemplo, estratégias de diversificação (gás natural, biomassa, vapor) ou de novos mercados para mini ou microusinas hidrelétricas, refletem-se de forma marcante na estrutura organizacional.

A estrutura organizacional terá efeito direto na formação dos grupos, nas atitudes e no comportamento das pessoas. O fator humano diz respeito também à cultura organizacional. Assim, a estrutura deve ser estabelecida em função das habilidades do corpo diretivo em administrar ambigüidades, conflitos e paradoxos. Há que se ter em conta, também, o estilo gerencial do principal executivo e dos demais dirigentes pois este fator influi nos componentes da estrutura. A flexibilidade da estrutura é essencial para a empresa adaptar-se rapidamente às mudanças ambientais, não perder oportunidades e permitir uma administração ágil e não burocratizada.

Quando na organização ou em parte dela for interessante implantar uma estrutura matricial, é necessário, antecipadamente, verificar há clima para essa implantação. Somente após essa verificação iniciar-se-ia o treinamento das pessoas e estudar-se-ia o processo de implantação que representasse menor resistência.

Por último, é importante ressaltar que qualquer que seja a estrutura escolhida, ela deve estar vinculada aos objetivos e estratégias da empresa e como tal, flexível para acompanhar a dinâmica desses objetivos e estratégias.

### **Produtividade através das pessoas**

Acreditar nas pessoas, tratá-las como adultas, criar ambiente que estimule a criatividade e, onde é permitido, errar são, entre outros, valores e comportamentos que deverão ser praticados intensamente nas empresas.

As organizações deverão estimular e motivar seus empregados utilizando fatores que resultem em sentimentos de realização, crescimento profissional e reconhecimento. Uma forma seria o "enriquecimento da tarefa" que supõe o aumento intencional de responsabilidade, amplitude e desafio do trabalho.

### **Autonomia e Iniciativa**

Estas características deverão ser estimuladas. A autonomia é um produto da disciplina. Esta disciplina é por sua vez, um pequeno conjunto de valores coletivos e comuns. Há que se criar um ambiente onde exista tolerância em relação aos erros e onde as idéias são sempre bem recebidas.

### **Atendimento ao Consumidor**

As empresas de alto padrão não devem se contentar em ser as melhores nos serviços prestados, na qualidade, na confiabilidade e na conquista de novos mercados. Devem ouvir os clientes antecipar suas necessidades. O fato que as distingue e as tornam superiores em relação às empresas de baixo desempenho decorre em larga escala, da habilidade de detectar o que os clientes desejam. Os clientes e as empresas eficientes constituem uma autêntica associação mútua.

### **Presença de divergências profissionais**

Há que se criar um clima onde possa haver divergências profissionais como uma forma de assegurar que contribuições válidas estão sendo agregadas para tomar-se a melhor decisão. A predisposição favorável em aceitar pontos de vista divergentes, cria uma atmosfera de cooperação e estimula a confiança e lealdade entre as pessoas. É também um fator relevante para evitar a formação de feudos e a competição predatória.

### **Interação adequada com o Meio Ambiente externo**

Trata-se da capacidade que a empresa deve ter para perceber mudanças no meio ambiente externo e a habilidade da organização em responder às novas

exigências. As mudanças ambientais são de natureza política, social, econômica, tecnológica, além daquelas relativas ao comportamento do consumidor, demanda e oferta de talentos no mercado de trabalho e nas relações com a comunidade. A interação adequada permite identificar em tempo hábil as oportunidades e ameaças e assegurar a tomada das decisões mais corretas.

### **Delegação de Autoridade**

É um processo que quando bem conduzido, melhora o desempenho das chefias e desenvolve os subordinados. O sucesso da delegação depende do relacionamentos entre chefe e subordinados e, neste sentido, o conhecimento de seus estilos gerenciais ou de comportamento parece ser desejável. Normalmente, nas empresas saudáveis, as barreiras à delegação são sensivelmente reduzidas. Todavia, há que se pensar em desenvolver nas chefias a capacitação para delegar e nos subordinados, a habilidade de receber a delegação.

### **Descentralização**

A descentralização geográfica nas concessionárias de energia elétrica decorre do seu próprio negócio (Figura 6).

A descentralização de autoridade, entendida como o processo de transferir a tomada de decisões aos níveis hierárquicos mais baixos, é coerente com o princípio de que a tomada de decisões deve ser feita onde se encontram as informações e onde são executadas as ações, ao invés de em uma particular função ou em um dado nível hierárquico.

A descentralização, no caso das concessionárias de energia elétrica, mostra ser uma condição essencial para o bom desempenho da empresa, notadamente nas suas unidades regionais de distribuição, operação e construção que, pelas próprias características do mercado consumidor e da localização das obras, estão geograficamente dispersas. As vantagens da descentralização são: atendimento mais rápido, atendimento mais adaptado às necessidades da unidade, desenvolvimento de capacitação gerencial e reflexos positivos sobre a motivação.

É comum dizer que a descentralização gera uma força centrífuga que dificulta a coordenação e controle. Todavia, nas empresas de alto desempenho onde são cultivados valores comuns que estimulam a lealdade, a confiança e a cooperação e onde o clima organizacional favorece a comunicação aberta, a resolução de conflitos e as divergências profissionais e todos estão empenhados em atingir os objetivos globais, objetivos estes que ajudaram a estabelecer, acredita-se que os efeitos negativos daquela força centrífuga serão sensivelmente menores que os benefícios da descentralização e, também, que as pessoas quando tratadas como adultas, quando se sentem responsáveis e realizadas e, sobretudo, quando percebem que são importantes e úteis na organização, comportam-se e agem de forma a contribuir para o sucesso da empresa.

## SUBSÍDIOS PARA UM QUADRO DE VALORES COMUNS

Um quadro de "valores comuns" é o elo integrativo dos quatro componentes da organização - clientes, acionistas, público em geral e empregados - e constitui um dos sete elementos essenciais para tratar-se de questões de natureza organizacional.

Para reflexão e, quando viável, para formulação de um quadro de valores, apresenta-se algumas idéias. Deseja-se salientar que, em se tratando de

valores comuns, é necessário que sejam aceitos, assimilados e impregnados em todas as pessoas que trabalham na empresa para que elas passem a ter uma fiel devoção a essas crenças.

### Relações com o Consumidor

- Oferecer produtos e serviços que tenham valor segundo a ótica dos consumidores. Sua qualidade é ponto de honra da empresa;

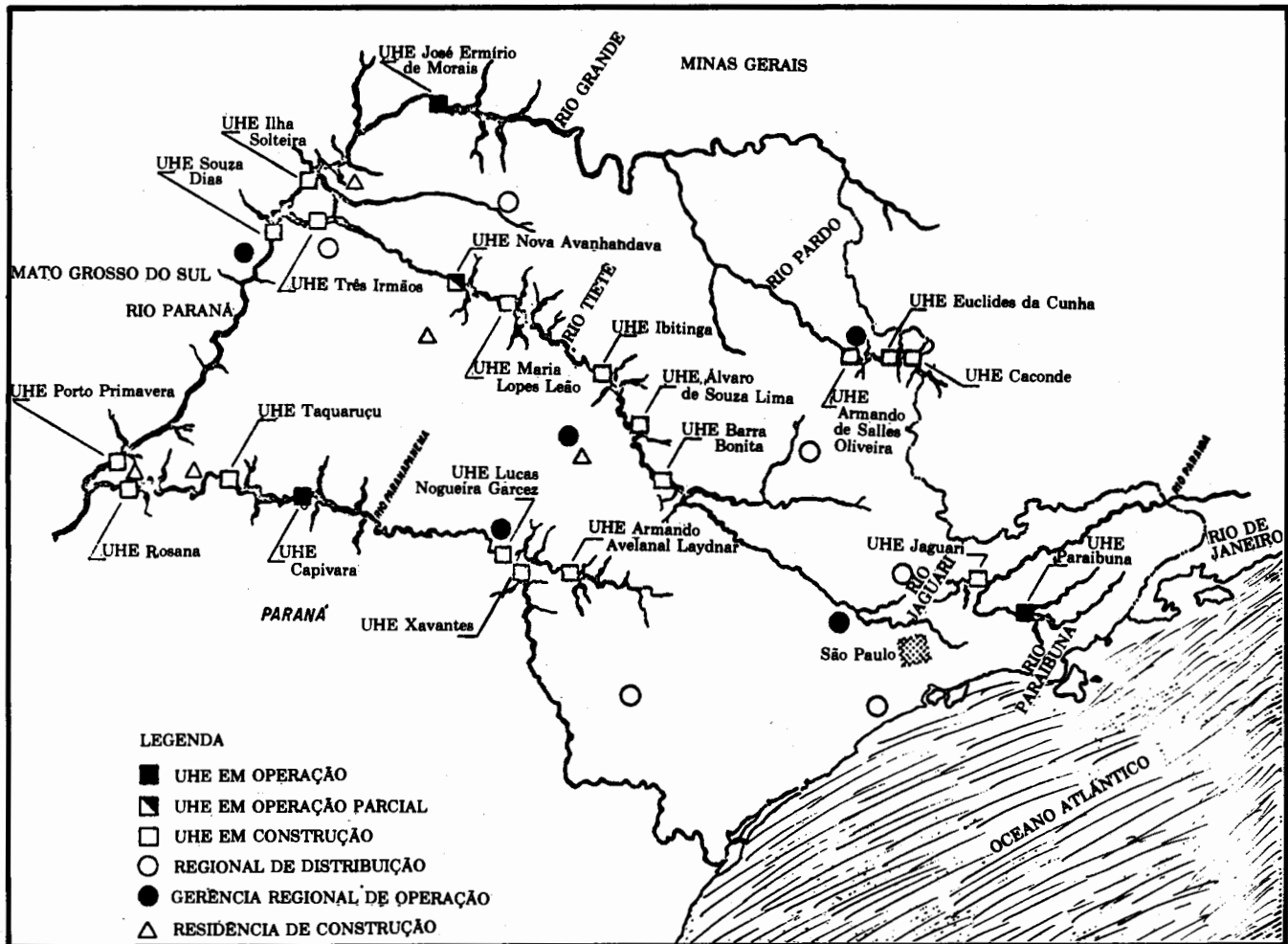


Figura 6  
DESCENTRALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

- manter os mais altos níveis de honestidade, integridade, simpatia e agilidade no relacionamento com os consumidores. A excelência no atendimento ao consumidor, é obrigação da organização.

### Relações com a Comunidade local

- Demonstrar comportamento exemplar na condução dos negócios e no relacionamento da empresa com os seus empregados;

- contribuir para a promoção do bem-estar das comunidades onde presta serviços;
- observar os mais altos padrões éticos e morais no relacionamento com o público em geral;
- trabalhar cooperativamente com as empresas, organismos governamentais e entidades cívicas a fim de melhorar o ambiente em que opera.

### Relações com os empregados

- Proporcionar oportunidades a todos os empregados

para desenvolver seu pleno potencial através da educação, treinamento e experiência de trabalho;

- proporcionar aos empregados a oportunidade de progredir em termos de cargo e responsabilidade, proporcionais ao desempenho;
- proporcionar ambiente que estimule a iniciativa e empenho, que propicie confiança, lealdade, criatividade e segurança econômica;
- proporcionar clima onde haja espaço para a participação dos empregados em assuntos de seu interesse e da organização e onde a premissa básica e soberana é o interesse público;
- acreditar no comportamento ético e moral da administração e dos empregados;
- os objetivos coletivos sobrepõem-se aos objetivos individuais;
- os problemas sociais e espirituais dos empregados são, também, problemas da empresa.

## Relações com os acionistas

- Reconhecer obrigações para com os acionistas, propiciando retorno adequado sobre os investimentos;
- o lucro é a recompensa da empresa por oferecer produtos e serviços que têm valor para o cliente, por ter assumido essa responsabilidade social e por auxiliar o desenvolvimento dos empregados.

## Responsabilidade social

- Dentro do seu âmbito de atuação, a empresa dedicará esforços para atender às populações carentes, executando programas de cunho social que contribuam para melhorar a qualidade de vida;
- a empresa deve reconhecer e assumir sua responsabilidade para mitigar os impactos que seus empreendimentos venham a provocar nos meios físico, biológico e social.

## BIBLIOGRAFIA

**HERSEY, P & BLANCHARD,** K. H. - *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária.

**BLAKE, Robert R. & MOUTON,** Jane S. - *O Novo Grid Gerencial*. Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 2ª. edição.

**VASCONCELLOS FILHO,** Paulo in **MACHADO,** Antonio M.V. - *Planejamento estratégico. Formulação, implantação e controle*. Rio de Janeiro e São Paulo, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

**BERGAMINI,** Cecília Whitaker - *Desenvolvimento de recursos humanos. Uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Editora Atlas S.A.

**ATHOS,** Anthony & PAS-

**CALE,** Richard T. - *As artes gerenciais japonesas*. São Paulo, Editora Record.

**BECKHARD,** Richard - *Desenvolvimento organizacional, estratégias e modelos*. São Paulo, Editora Edgard Blucher Ltda., 1972.

**PETERS,** Thomas Jr. & **WATERMAN Jr.,** Robert - *Vencendo a crise*. Editora Harper & Row do Brasil Ltda., 1983.

**VASCONCELLOS,** Eduardo - *Estrutura organizacional*. Apostila para o Curso CEADE/84. São Paulo.

**VASCONCELLOS,** Eduardo - *Centralização x Descentralização*. Apostila para o Curso CEADE/84. São Paulo.

**CORREA,** Hamilton Luiz - *Estrutura organizacional*. Capítulo 3, Vol. III. *Administração de cooperativas*.

Publicação da Fundação Brasileira de Cooperativismo.

**MARCOVITCH,** Jacques & **VASCONCELLOS,** Eduardo - *Resolução de problemas organizacionais: conceitos e metodologia*. Apostila do Curso CEADE.

**BERGAMINI,** Cecília W. - *Transformando fraquezas em forças*. Apostila do Curso CEADE.

**CAMPOMAR,** Marcos C. - *O Plano de Marketing*. Apostila do Curso CEADE.

**SANTOS,** Marcos Telles Almeida - *Sistemas*. Apostila do Curso CEADE.

**GOLDEMBERG,** José - *Distorções do modelo econômico-financeiro do setor elétrico*. Conferência pronunciada na Comissão de Minas e Energia da Câmara dos Deputados. Brasília, 14 de setembro de 1983.