

RESUMO

Essa pesquisa teve por objetivo avaliar o processo de formulação e implementação da estratégia de modernização empresarial com base nos modelos de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, implementados na ELETRONORTE – sociedade de economia mista, que atua em 58% de todo o território nacional e tem sede em Brasília-DF. Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo meio de investigação foi o estudo de caso. A pesquisa utilizou o modelo Estrela proposto por Galbraith nas dimensões relativas a “estratégia”, “estrutura”, “processos”, “pessoas” “recompensas” para avaliar em que medida elas foram afetadas pelas mudanças introduzidas no processo estratégico da empresa. Os resultados indicam que as estratégias da empresa se alteraram significativamente nos últimos anos, em virtude de profundas mudanças no setor elétrico brasileiro, mas o processo estratégico não foi significativamente alterado em virtude da modernização implementada. A estrutura organizacional foi ajustada em alguns aspectos, porém a natureza da empresa não possibilitou grandes ajustes nesse campo. A maioria dos processos continuou a ser desenvolvida no contexto de uma estrutura funcional, embora a tentativa de se implementar a gestão por processos, ou pelo menos, sua lógica, seja percebida como um elemento importante para a efetiva modernização da empresa. Dificuldades foram observadas em relação à gestão da dimensão “pessoas”, em virtude de resistências internas, de postura de comando e controle de alguns gerentes e de vinculação do nível de adesão de empregados ao envolvimento de suas chefias à nova metodologia. Finalmente, a inexistência de sistemas formais de recompensa atrelados a desempenho também contribuiu para tornar a decisão de cooperar mais pessoal do que institucional. Não se pode concluir, contudo, que o plano de modernização não esteja, efetivamente, contribuindo para a melhoria de aspectos antes críticos na empresa. Importantes lições acerca do plano de modernização já podem ser utilizadas para nortear futuras ações na ELETRONORTE.

Palavras-chave: Formulação e implementação de estratégias; Gestão da mudança; Estrutura organizacional; Modelos de excelência da gestão PNQ e PQGF.

ABSTRACT

The object of this research is to evaluate the strategy of development and deployment processes in a corporate managerial environment based on Brazil's models of excellence of its National Quality Prize – PNQ and National Public Administration Prize –PQGF as implemented at ELETRONORTE – a public utility company that acts in 58% of the country's territory and with its head-office at Brasilia (DF). The research was performed on a case study aimed at its qualitative nature based on Galbraith's star model in which "strategy"; "structures"; "processes"; "people" and "rewards" dimensions were considered to evaluate what kind of phenomena affected the changes introduced in the company's strategic process. The results obtained indicate that such strategies altered significantly during the last years, due to deep changes in the Brazilian electric power sector, however, the planning process was not deeply affected by the implementation of managerial modernization. The organizational structure was slightly adjusted to comply with the new situation, although as a state owned company it was not possible to perform major changes. Most of the processes continued to be developed under a functional structure context, however the attempt to introduce the process management methods, or at least their basic logics have proved to be an important set of tools to help improve the company's modernization. Some hardships were noticed with regards to the "people" dimension, mainly due to internal resistance, managerial command-control attitudes of some managers and the employees proactive behaviour conditioned to their manager's positive response towards the new methodology. Finally, it was also noted that with regards to the "rewards" dimension, the absence of formal result based reward systems also influenced the way under which the employees reacted mainly on a personal basis other than as an institutional compromise. Despite such difficulties, it cannot be concluded that the modernization plan is not contributing to the overhaul organizational improvement. It is very important to stress that this study has offered many useful lessons concerning Eletronorte's future planning and actions.

Key words: Development and deployment of strategies; change manager; organizational structure; managerial modernization strategy based in the models of excellence.