



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

GMI - 13  
16 a 21 Outubro de 2005  
Curitiba - Paraná

**GRUPO XII  
GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS TÉCNICOS E GERENCIAIS DE MANUTENÇÃO EM INSTALAÇÕES  
ELÉTRICAS - GMI**

**CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA COMO  
INSTRUMENTO DE MUDANÇA NA GESTÃO DE ATIVOS: O CASO DA ELETRONORTE – REGIONAL DE  
TRANSMISSÃO DO PARÁ**

**Francisco Roberto Reis França**

**ELETRONORTE**

**RESUMO**

Apresenta-se a mudança organizacional promovida na ELETRONORTE – Regional de Transmissão do Pará por conta da adoção no Brasil dos contratos de remuneração variável com base no desempenho da empresa prestadora do serviço. O fato ocasionou grande impacto no setor elétrico brasileiro e as empresas tiveram que promover mudanças em seus sistemas de gestão para conseguir sucesso no novo ambiente. A eficácia da mudança realizada é demonstrada através da evolução positiva de indicadores de desempenho, consistente e continua ao longo dos últimos anos, com destaque para a parcela variável da remuneração do serviço, função da disponibilidade de equipamentos e instalações produtivas.

**PALAVRAS-CHAVE**

Contratos, Transmissão, Disponibilidade, Mudança Organizacional, Indicadores de Desempenho.

**1.0 - INTRODUÇÃO**

Na segunda metade da década de 90 ocorreu no Brasil a implantação do projeto de reformulação do Setor Elétrico Brasileiro denominado de RESEB. Sua origem foi o fim da política de governo que financiava a expansão do sistema elétrico nacional por escassez de recursos e seguia em linhas gerais o modelo britânico de reforma da indústria de eletricidade. Suas principais características são: (a) desverticalização das empresas separando-as em geração, transmissão e distribuição; (b) comercialização da energia elétrica em um mercado aberto (spot) e; (c) aumento do número de competidores. O projeto RESEB trouxe profundas mudanças para as empresas de energia elétrica do Brasil, as grandes estatais brasileiras do setor (SANTANA e VINHÃES, 2000, p. 54).

Com objetivo de implantar o projeto RESEB, a Eletronorte SA, empresa estatal que atua em 10 Estados da região norte, nordeste e centro-oeste promoveu diversas ações de mudança organizacional. No Estado do Pará a empresa possuía duas unidades de negócios: a Regional de Produção e Comercialização de Tucuruí, com atribuição de operar e manter a Usina Hidrelétrica Tucuruí e a Regional de Produção e Comercialização de Belém, com atribuição de operar e manter o sistema de transmissão do Pará, o maior sistema de transmissão da empresa, com 11(onze) subestações e mais de 3.500 km de linhas de transmissão. Antecipando-se a própria implantação oficial do projeto RESEB, a Diretoria da Eletronorte caracterizou a primeira como uma unidade de negócios de geração e transformou a outra em unidade de negócios de transmissão de energia elétrica Com a

desverticalização surgiu a necessidade de serem regulamentadas as transações que passaram a existir entre as empresas de geração, transmissão e distribuição. Sob a interveniência do ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico, empresa privada criada conforme previa o projeto com atribuição de coordenar a operação do sistema elétrico interligado brasileiro, foram assinados pela Eletronorte diversos contratos de prestação de serviços de geração e transmissão que lhe permitiram desenvolver suas atividades fim de prestação de serviços de eletricidade. Adotando idéia moderna de gestão, esses contratos possuem remuneração variável com base no desempenho da empresa prestadora do serviço. Se este for igual ou superior a um padrão previamente definido, a remuneração recebida será máxima. Se for abaixo do esperado, a remuneração sofrerá redução e a empresa prestadora do serviço terá receita inferior ao valor máximo possível.

Este trabalho trata dos contratos de prestação de serviço de transmissão de energia elétrica de remuneração variável com base na disponibilidade de equipamentos e instalações produtivas, nos quais a disponibilidade é o fator de avaliação do desempenho da empresa transmissora. Apresenta-se uma aplicação desses contratos na Eletronorte – Regional de Transmissão do Pará e faz-se uma análise da mudança organizacional promovida no período de 1999 a 2002, para adequar a maior unidade de negócios de transmissão da empresa às novas exigências impostas pelo ambiente.

Responde-se a seguinte questão básica: Os contratos de prestação de serviços de transmissão de energia elétrica com base na remuneração variável da disponibilidade de equipamentos e instalações produtivas constituem uma ferramenta suficiente para promover a gestão de ativos de transmissão?

## METODOLOGIA

Este trabalho é um estudo de caso explanatório, mais apropriado para estudos causais. Para sua realização utilizou-se as impressões de um grupo de colaboradores, empregados da unidade de negócio, como fonte de pesquisa e dados, para analisar como a mudança organizacional realizada foi percebida e se atendeu ou não os objetivos propostos, de adequar o seu sistema de gestão aos requisitos do projeto RESEB e garantir sucesso empresarial no novo ambiente.

Na fase de planejamento foi definido utilizar entrevistas gravadas como fonte dos dados. Foi proposto entrevistar 10% dos colaboradores do quadro da Eletronorte – Regional de Transmissão do Pará (28 colaboradores) e consultar por e-mail 3 colaboradores da sede da empresa (pessoas que participaram como auditores da Diretoria no processo de mudança organizacional promovido e que estiveram por diversas vezes presentes na unidade de negócios em estudo). A todos foram formuladas as mesmas perguntas.

As perguntas abordaram: a) O aparecimento de novos valores ensejados pela mudança promovida; b) Os aspectos observados na mudança organizacional; c) O aparecimento nos colaboradores – interessados de uma nova visão de futuro decorrente da mudança promovida; d) A reformulação ou não observadas nas práticas de RH; e) O surgimento de um novo processo de comunicação e informação empresarial. Como determina a pesquisa qualitativa, não havia rigidez na aplicação das perguntas ficando os entrevistados livres para abordar os assuntos da forma que lhes conviesse.

A escolha das pessoas entrevistadas procurou contemplar as 4 categorias de colaboradores existentes em um negócio de transmissão de energia elétrica - operação, manutenção, administração e gestão -, em quantitativos equivalentes, operação (6), manutenção (7), administração (5), gestão (5), quantitativos que guardam a mesma proporção existente no quadro de pessoal da unidade de negócios: operação (26%), manutenção (30%), administração (22%) e gestão (gerentes e líderes) (22%). De forma honesta e verdadeira, mas subjetiva, escolheu-se pessoas que apoiaram a mudança desde o primeiro momento, outras que se engajaram ao longo do tempo e outras que ficaram terminantemente contra (especialmente por conceitos políticos). Foram também entrevistadas no grupo sindicalistas atuantes e pessoas de diversas tendências político-partidárias e de níveis intelectuais diferentes. Por tudo isso, entende-se que o grupo de entrevistados é bastante representativo para o estudo de caso qualitativo apresentado neste trabalho

Segundo Stake (1995), “a característica essencial de um estudo de caso é sempre buscar a compreensão holística do sistema cultural em ação”. Estes sistemas são conjuntos de atividades inter-relacionadas desenvolvidas pelos atores (participantes) de um contexto social. Os estudos de caso exigem atenção a múltiplos aspectos e diferentes perspectivas de análise. Por isso, o pesquisador não deve considerar apenas a voz e perspectiva de entendimento de alguns atores, mas coletar a contribuição de todos os grupos relevantes e sua inter relação. Esse é um ponto destacado nos estudos de caso: dar voz aos sem poder e sem voz!

Este trabalho usa a metodologia de pesquisa qualitativa. Estas pesquisas utilizam registros textuais que podem ser obtidos de amostras retiradas de uma população; apresentam, porém, maior grau de dificuldade de análise estatística sendo mais apropriados para estudar fenômenos sociais e culturais. Neste trabalho foi utilizado o método de pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso de um único evento, por ser o mais indicado conforme

orienta a teoria. Utiliza dados provenientes da observação direta do autor e é emergente, pois seus dados primários originados em entrevistas gravadas nas quais os entrevistados responderam perguntas e emitiram opiniões sem preocupação com a rigidez imposta por uma estrutura como a existente em um questionário.

## 2.0 - MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Avaliação da organização, antes da mudança:

“Estávamos em um estado de acomodação, vínhamos de maus resultados, que parecia não ser importante para ninguém; a mudança promovida na regional resgatou a auto-estima dos colaboradores, o moral dos colaboradores e as pessoas passaram a valorizar o produzir. A partir daí houve transformações radicais, perceptíveis a olho nu, nas atitudes e nos ambientes”. (Supervisor de Segurança)

“Até 1999 a gente não tinha uma visão de futuro. O pensamento era que somos uma estatal e isso aqui vai continuar porque o governo “banca”. Ninguém tinha uma expectativa de uma empresa que pudesse caminhar com suas próprias pernas. A partir de 1999, houve a reorganização do SEB e a gente passou a se ver como uma empresa como outra qualquer. A gente precisava sobreviver dentro de um mercado de competição”. (Supervisor de Manutenção)

“Para fazer frente ao novo cenário do Setor Elétrico que estabelece competição na geração e comercialização de energia e adota forte regulação na transmissão e distribuição, inclusive com a aplicação de pesadas multas quando da falta de disponibilidade de equipamentos, a Eletronorte precisava buscar dois objetivos: elevar a disponibilidade de seus equipamentos e reduzir seus custos. O método da Manutenção Produtiva Total foi adotado porque tinha como proposta: a eliminação total das perdas, a busca da falha e do defeito zero (equipamentos que não falham e não apresentam defeitos), a busca do acidente zero e da melhora do ambiente de trabalho por meio da ativa participação dos seus colaboradores, a força de trabalho”. (Diretor de Produção e Comercialização)

### A MUDANÇA PLANEJADA

Uma mudança organizacional inicia com a declaração formal da Diretoria (ou do principal gerente) a todos os colaboradores, dos objetivos e do que se pretende alcançar com o trabalho iniciado naquele momento. Seguem-se as etapas de preparação – etapas de educação e treinamento, quando a equipe de colaboradores é treinada sobre os fundamentos do método. Criada a base de sustentação com a formação das pessoas que irão implementar a mudança, gerentes e líderes analisam em reunião conjunta o contexto interno e externo do ambiente, identificam os fatores determinantes para o seu sucesso ou insucesso e definem em consenso a diretriz básica a ser adotada. A organização está pronta para definir suas metas de planejamento, que é realizado sob a coordenação e condução da maior autoridade gerencial, atividade indelegável desse gerente.

Essa fase se completou com a elaboração de um Plano Mestre com horizonte de três anos detalhando todas as macro-atividades a serem realizadas com objetivo de levar a organização do estado em que se encontrava (fraco desempenho), até o novo patamar de bons resultados. No Plano Mestre (de controle do gerente maior da unidade) as atividades foram agrupadas por afinidades, em 9 conjuntos: Eliminação de Perdas e Desperdícios (Melhorias Específicas), Operação (Manutenção Autônoma), Manutenção (Manutenção Planejada), Atendimento aos Clientes (Manutenção da Qualidade), Desenvolvimento do Pessoal (Educação e Treinamento), Administração (Melhorias nos Processos Administrativos), Segurança no Trabalho (Saúde, Segurança e Meio Ambiente no Trabalho); Novos Empreendimentos (Controle Inicial), Coordenação Geral e Controle (Secretaria de Gestão).

A implementação da mudança teve continuidade através das seguintes ações:

- a) “Endomarketing” da mudança e das ações de preparação da organização para sobreviver com sucesso no novo ambiente. São ações de sensibilização e convencimento dos colaboradores para que participem e contribuam no processo de mudança, sendo-lhes explicado: (i) porque está sendo realizada a mudança e, (ii) quais os resultados e ganhos que podem ser obtidos pela organização e seus colaboradores;
- b) Sistematizar o registro e a avaliação de todas as ações de promoção da mudança, que permitam correções de rumo sempre que detectado afastamento do objetivo inicialmente traçado;
- c) Realizar encontros entre a Secretaria de Gestão e os gerentes e líderes para esclarecer dúvidas sobre o cenário e contexto da organização e ambiente, assim como, conceitos e objetivos do método de trabalho que está sendo aplicado, para garantir que expliquem de forma convincente para suas equipes;
- d) Sob coordenação dos gerentes e líderes (que nesse momento já devem dominar o assunto), esclarecer as equipes, os objetivos da mudança, os conceitos do método de trabalho e os resultados alcançados.
- e) Estruturar e realizar auditorias periódicas com auditores internos e externos a organização, para avaliar resultados e propor melhorias no processo de condução da mudança organizacional.

Para executar a mudança foram definidas e adotadas estratégias para a operação, manutenção, saúde, segurança e meio ambiente, melhorias específicas, e novos empreendimentos relacionadas com o objetivo fim da organização (a transmissão de energia elétrica) e a “quebra” de paradigmas, entre as quais:

#### Operação:

- i) Os operadores operam e consertam os equipamentos em estreita parceria com os mantenedores, respeitando suas limitações;
- ii) O operador é o “donô” do equipamento sendo sua responsabilidade desenvolver ações que garantam a disponibilidade máxima do mesmo;
- iii) Os problemas devem ser detectados e corrigidos quando são pequenos e incipientes, evitando que cheguem a ganhar grandes proporções e ocasionar consideráveis prejuízos;
- iv) Os programas de trabalho devem sempre começar por um equipamento “piloto” ou modelo, o qual servirá de aprendizado para os gerentes, líderes e operadores, permitindo aos primeiros conhecer as dificuldades da realização dos serviços e fornecer aos operadores os meios necessários a sua execução; essa estratégia também permitirá a estes, “replicarem” no futuro as soluções adotadas para os demais equipamentos.

#### Manutenção:

- i) O mantenedor trabalha em parceria com o operador e deve ensiná-lo as atividades mais simples de manutenção para no futuro a transferir-lhe, ficando livre para desenvolver atividades mais complexas.
- ii) A manutenção preventiva deve ser realizada em ocasiões determinadas pela análise da condição operacional do equipamento utilizando técnicas de avaliação e análise que não exija o seu desligamento.
- iii) A manutenção deve priorizar em suas atividades fim, técnicas que não exijam o desligamento do equipamento (técnicas de linha viva) e assim, manter a continuidade da transmissão de energia.
- iv) O planejamento da manutenção deve observar a importância de cada equipamento para o desempenho global da instalação produtiva e continuidade da transmissão de energia. Com esse objetivo os equipamentos devem ser classificados em importância A, B e C.
- v) As falhas (defeitos de alta gravidade) e os defeitos ocorridos em cada equipamento devem ser analisados utilizando técnicas adequadas de análise e bloqueio de causas de problemas, garantindo-se a sua não reincidência.
- vi) Deve ser priorizado o uso de técnicas preditivas de identificação de causas de possíveis problemas, evitando-se assim que venha a ocorrer, por meio de ações antecipadas.
- vii) O custo da manutenção deve ser acompanhado por categoria: mão de obra (própria – normal ou extraordinária e terceirizada), materiais (peças, componentes, módulos), serviços de terceiros (planejados e em emergência), permitindo ações de gestão, controle e redução do custo operacional.

#### A MUDANÇA PERCEBIDA

Segundo os entrevistados, com a mudança organizacional promovida ocorreram três grandes transformações associadas à forma de pensar, agir e relacionar: na cultura, no método de trabalho e nos interessados. A mudança na cultura (forma de pensar dos colaboradores e gerentes) foi demonstrada de duas maneiras:

- a) Pensar que a receita da regional Pará é baixa deu lugar a pensar que seu custo operacional é alto. Forma de pensar competitiva com foco no custo, fator que nunca havia sido importante na regional.
- b) Dar importância e criar sensibilidade para a disponibilidade de equipamentos e instalações produtivas, entendendo que a baixa disponibilidade acarreta prejuízo.

A mudança no método de trabalho (na forma de agir) ficou evidente por dois fatores: o primeiro decorrente da adoção do método da Manutenção Produtiva Total e, o segundo, da necessidade de operar e manter o sistema elétrico de forma integrada, efetivamente como um sistema interligado. Para os entrevistados, essa mudança foi evidenciada por:

- a) A adoção do método da Manutenção Produtiva Total fomentou o trabalho com foco na produtividade, no lucro e na eliminação de perdas e abriu possibilidade de participação para todas as pessoas.
- b) Operar e manter o sistema elétrico, as subestações e seus equipamentos efetivamente de forma inter-relacionada levaram ao planejamento integrado de O&M e a eliminação de eventos desnecessários tais como: desligar-se uma linha de transmissão interligando subestações em dois fins de semana diferentes para, em um final de semana trabalhar na subestação A e, no outro, trabalhar na subestação B. Passou-se a fazer um só desligamento trabalhando simultaneamente nas subestações A e B.

Conforme os entrevistados, a mudança nos interessados e na forma da unidade de negócio se relacionar com os mesmos foi um dos pontos mais importantes observados. Houve significativas transformações no posicionamento, postura e demandas dos interessados refletindo em nova postura de gerentes, líderes e colaboradores.

- a) Em relação ao cliente externo ONS: este cliente inicialmente assumiu algumas atividades executadas pela equipe da regional, o que não foi bem aceito no primeiro momento; posteriormente, entendendo melhor a mudança, a equipe de operadores de sistema do Centro de Operação de Belém (que se relacionam diretamente com esse interessado) passou a valorizar a nova forma sistematizada de

proceder e seguir rigorosamente os procedimentos exigidos pela norma ISO 9000, implantada no período da mudança na regional Pará.

- b) Demais clientes da transmissão: por força dos contratos, estes clientes passaram a ser merecedores de maior atenção particularmente nos aspectos de atendimento e qualidade; a continuidade da transmissão e a conformidade da onda de tensão passaram a ser prioridades; as causas de interrupções imediatamente comunicadas e justificadas; os desligamentos necessários para manutenção, além do cumprimento dos prazos estabelecidos pelo ONS passaram a ser negociados sempre respeitando os interesses dos clientes, ressalvada a confiabilidade operacional da transmissão.
- c) As demandas da sede passaram a ser atendidas com profissionalismo e rapidez com seus prazos de resposta rigorosamente cumpridos.

Os entrevistados observaram também que passou a ser valorizada “uma figura que todos conheciam, mas não davam importância”: a do cliente interno, o colega de trabalho. A sensibilização para as exigências impostas pelos contratos e a necessidade de cumprimentos de prazos e datas acordadas fez com que o relacionamento entre manutenção – administração melhorasse de forma significativa.

Para os entrevistados, o ser humano foi valorizado em grande número de aspectos, porém o fato mais importante foi o resgate dos operadores para o trabalho: vivendo totalmente sem perspectivas, esses profissionais estavam alijados do processo produtivo por conta da automação. Por força dos contratos e da necessidade de recuperar os equipamentos para torná-los mais confiáveis, foi utilizada a larga experiência desses profissionais e novas oportunidades se abriram.

Foi também dito que a ANEEL passou a fazer auditorias periódicas nas subestações e exigir o cumprimento de normas e resoluções e, isso motivou a realização de auditorias internas sistematizadas e periódicas preparando-as para a auditoria externa ANEEL. Esse expediente ocasionou um grande salto nas condições de equipamentos e instalações produtivas da regional.

Avaliação da organização, após a mudança:

“Isso mudou completamente a visão das pessoas, por que ou eu produzo ou eu saio do mercado. Acho que a grande vantagem da reforma do SEB foi mostrar que uma estatal pode ser uma empresa competitiva. Eu acho que foi muito positivo e que isso não deveria ser perdido”. (Supervisor de Operação)

“Ocorreu uma mudança de paradigma: saímos do estar confortável para o ambiente de competição. Esta alavancagem que nos tivemos com os contratos foi muito positiva e não podemos voltar ao passado. Começamos também a quebrar o paradigma de que: o valor da receita é pequeno. Será que o problema é o valor da receita que é pequeno ou o nosso custo que é alto? Quando nossa empresa assinou os contratos avaliou o valor de mercado. Então, a análise não deve ser pelo valor da receita, mas pelo nosso custo”. (Gerente de Divisão)

“Foi mudada a cultura de trabalho: estávamos estagnados e houve uma evolução. Houve um desempenho muito melhor, maior empenho dos empregados, preocupação com o custo e atenção aos equipamentos”. (Operador de Subestação)

### 3.0 - RESULTADOS TANGÍVEIS

Apresentados através de Indicadores de Desempenho de gestão do: custo operacional, parcela variável (parte comprometida da receita devido à falta de disponibilidade de equipamentos), número de falhas em equipamentos principais (equipamentos tipo A), quantidade de habilidades dos operadores (novo relacionamento operadores – mantenedores que passou a exigir novas habilidades dos operadores), problemas resolvidos pelos operadores e mantenedores (nova estratégia para operadores que passaram a resolver os problemas com os equipamentos não se limitando a “chamar a manutenção”) e redução do tempo de inspeção dos equipamentos pela operação.

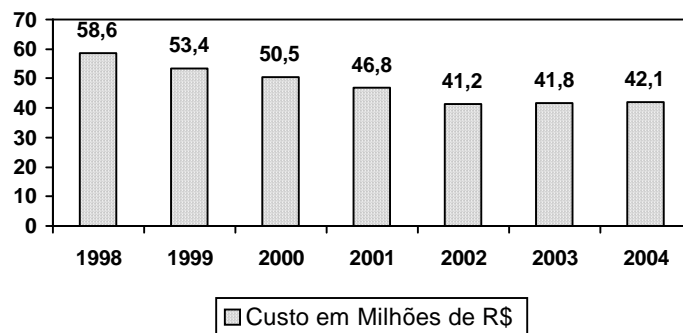


FIGURA 1 – Redução do Custo Operacional em mais de 30%

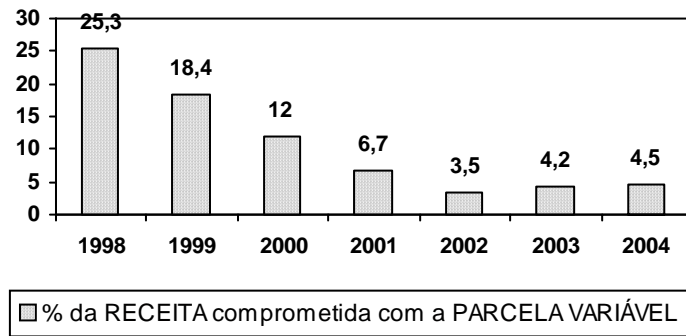


FIGURA 2 – Redução da parte comprometida da RECEITA (parcela variável) devido a falta de DISPONIBILIDADE de equipamentos, em 14 vezes

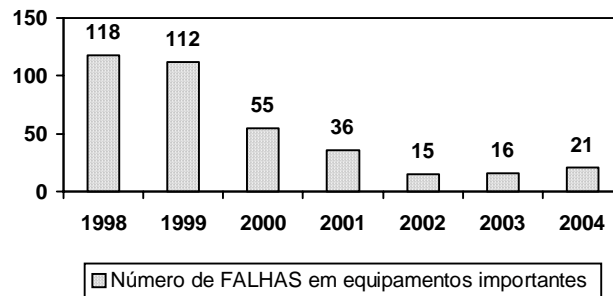


FIGURA 3 – Redução do Número de Falhas em equipamentos importantes (Tipo A), em 8 vezes

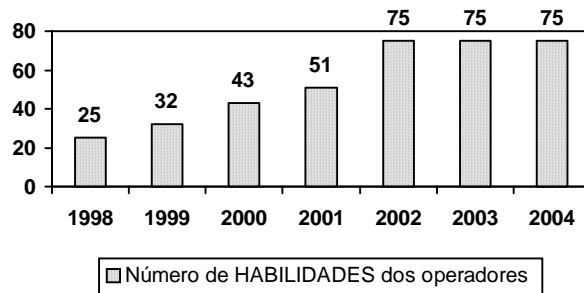


FIGURA 4 – Triplicado o Número de Habilidades dos Operadores

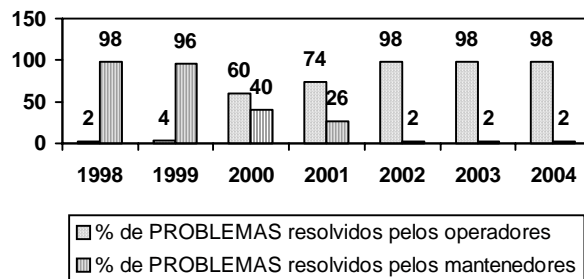


FIGURA 5 – Transferido conhecimento dos mantenedores para os operadores, liberando -os para atividades de análise de problemas

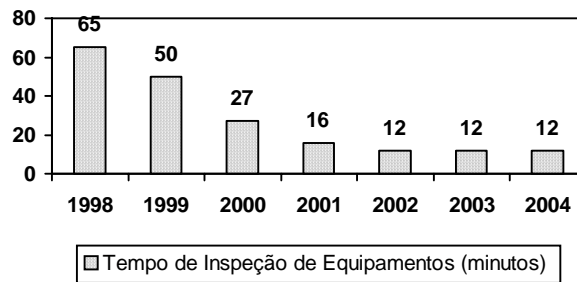


FIGURA 6 – Redução do tempo e inspeção dos equipamentos em quase 6 vezes, possível com o aumento do conhecimento

#### 4.0 - RESULTADOS INTANGÍVEIS

O depoimento de um supervisor de operação sintetiza os principais ganhos intangíveis:

“Existe um fator que estimulou muito, que facilitou a mudança: o estabelecimento na prática de algumas coisas que vimos ao longo dos anos serem excessivamente teóricas. Alguns anos atrás nós éramos os fornecedores exclusivos de energia. Ficaram muitos anos assim. A gente sabia que isso poderia mudar, mas não se acreditava que iria acontecer. Quando se começou a verificar que isso poderia acontecer e estava acontecendo na prática, começou-se a verificar preocupação nos técnicos e gerentes que fazem parte de nossa organização. Esse é um fator que muito contribuiu para a mudança”.

“Um outro fator que é consequência do primeiro é que nossos clientes a partir do momento que viram que poderiam buscar energia de outros fornecedores, passaram a ser mais exigentes. Passamos a ver nossos clientes questionando a qualidade de nosso produto. A garantia da qualidade de nosso produto, a transmissão de energia”. “Esses dois fatores, quando começaram a sair da teoria para a prática, começaram a despertar interesses que eu diria, estavam até certo ponto, adormecidos... interesse por voltar a estudar, interesse em desenvolver novas habilidades”. (líder da operação).

#### 5.0 - CONCLUSÃO

A técnica de administração que adota a relação gerenciamento – desempenho para estudar os eventos na organização, aborda a mudança em duas fases: a primeira, o gerenciamento, (corresponde por exemplo, a implementação de uma estratégia com reflexos no sistema de produção); a segunda, o desempenho, (corresponde a análise do resultado da implementação, por exemplo, no exame do reflexo da mudança no mercado). É uma forma considerada por alguns como teórica e trivial, não retratando o esforço e as ações desenvolvidas pela organização no seu processo de mudança (JAVIDAN, 1990, p. 70). Este trabalho foi desenvolvido conforme a linha de pesquisa de Javidan (1990, p. 59-74) que mostra ser mais apropriado estudar os casos de mudança organizacional não através da técnica gerenciamento – desempenho, mas usando o Modelo de Análise dos Interessados ou Modelo do Equilíbrio (Freeman, 1984). Este modelo propõe que a sobrevivência da organização depende da sua capacidade de manter um equilíbrio com os seus interessados. O equilíbrio é compreendido como uma relação: estável, sustentável e satisfatória para ambas as partes, o interessado e a organização.

A mudança implementada teve como moto propulsor os contratos. Não se restringiu a atender a cláusula de disponibilidade dos equipamentos e instalações produtivas relacionada diretamente a exigência do interessado ANEEL. Foi muito mais ampla, chegando a ser considerada por alguns entrevistados, como completa.

Além do aspecto técnico observado nas mudanças em equipamentos e métodos de trabalho de forma a conseguir disponibilidade máxima, foram observados grandes transformações nas pessoas e ambiente de trabalho, com o único objetivo de melhorar de forma significativa (a organização buscava um salto quântico) o desempenho e seus resultados. A mudança implementada no sistema de gestão para atender aos interessados resultou em:

- Redução do custo operacional (eliminação de perdas e desperdícios), para atender ao interessado Diretoria da Eletronorte, representando o governo, o principal acionista;
- Aumento da produtividade (produzir mais, gastando menos), também para atender ao interessado principal;
- Atenção à qualidade da transmissão, (continuidade e conformidade da tensão), para atender aos interessados clientes (a empresa distribuidora estadual, os grandes consumidores eletro intensivos da região e, em última análise, o consumidor final de energia elétrica).
- Atenção à saúde e segurança no trabalho (adotando rotinas de prevenção à saúde).

- e) Elevação do Moral das pessoas com ações direcionadas a motivação do colaborador, especialmente de educação e treinamento e relacionamento social.

Por isso tudo se pode dizer que a mudança organizacional realizada antes de ser um caso de aplicação da teoria da contingência foi um caso de escolha estratégica. Segundo Child (1972, p 1-22), uma escolha estratégica ocorre quando a organização, na mudança de seu sistema de gestão provocada pelo ambiente externo, além de implementar ações necessárias para atender as demandas de seus interessados (em uma atitude de reação ao determinismo do ambiente) e buscar o equilíbrio, implementa a mudança na organização também com determinado nível de escolha, isto é, um voluntarismo parcial. Foi o que ocorreu na Eletronorte – Regional de Transmissão do Pará.

#### 6.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) FRANÇA, Francisco Roberto Reis. **Contratos de prestação de serviços de transmissão de energia elétrica como instrumento de mudança na gestão de ativos: o caso da Eletronorte – Regional de Transmissão do Pará**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, Brasil, Setembro de 2003.
- (2) SANTANA, E e VINHÃES, E. **A indústria de energia elétrica brasileira: reestruturação, competição e contestabilidade**. Revista Análise Econômica. UFRGS – Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Brasil. Número 33, Ano 18, Março 2000.
- (3) STAKE, R. **The art of case study research**. Sage Publications. Thousand Oaks, CA, USA. 1995.
- (4) CHILD, John. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice**. Sociology, v.6, p 1-22, 1972.
- (5) JAVIDAN, Manour, MURRAY, Alan e RECHENTHALER, Gilbert. **Strategic Change: The search for new equilibria**. Journal of Organizational Change Management, V.3, n.3, p 59-76, 1990. University of Calgary, Canada.