

PRIVATIZAÇÃO, MUDANÇA & EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM TRÊS MOMENTOS: TEBASA, TELEBAHIA E TELEMAR

Luciana de Oliveira Faria*
& Tânia Fischer**

RESUMO

Este trabalho apresenta o processo de transformação da Telebahia S/A, antiga empresa-pólo do Sistema Telebrás, estatal e prestadora de serviços em telecomunicações no Estado da Bahia- no contexto da reconfiguração do Setor de Telecomunicações e da privatização desses serviços. A Telebahia S/A foi privatizada em julho de 1998, passando a integrar a Tele Norte Leste Participações S/A¹. O presente artigo enfoca a análise das transformações ocorridas na estrutura da organização- aqui entendida como as relações entre as partes de um todo organizado (Hatch, 1997). Com o objetivo de ilustrar esse processo de mudança estrutural, utiliza-se de forma complementar a Teoria de Ciclo de Vida, de Greiner (1972), e as configurações de Mintzberg (1995) – tipos ideais- identificando a trajetória da empresa e seus respectivos desenhos ao longo do tempo. O estudo de caso demonstra que a organização passou por uma série de modificações anteriores ao período de privatização, que a fizeram aproximar-se de um modelo híbrido, mais flexível. A hipótese é de que haveria, com a privatização, um processo de continuidade no sentido de um aumento dessa flexibilização em toda a empresa. No entanto, as evidências mostram um processo predominante de centralização na matriz.

ABSTRACT

This work presents the change process of Telebahia S/A, a public organization part of the previously Brazil state-owned monopoly company of telecommunications, Telebrás S/A, in a context of changes in this specific sector based mainly on privatization. Telebahia S/A, as well as all Telebrás System, was privatized in July 1998, integrating at that time Tele Norte Leste Participações S/A. The present article analyzes the changes occurred in the organizational social structure - meaning the relationships between the parts of the organized whole (Hatch, 1997). To illustrate this process of structural change, Greiner's Life Cycle Theory (1972) and Mintzberg's typology (1995) - ideal types- were complementarily used, identifying the trajectory of the enterprise and its respective designs through the time. The case study demonstrated that the organization has passed through a series of transformations before the privatization that made it to look like a hybrid model of organization, more decentralized and empowered. The study presents the hypothesis that the privatization would reinforce this process, in a way of a general flexibleness in Telebahia S/A. Nevertheless, the empirical evidences show a centralizing process in the matrix.

* Mestranda do NPGA/UFBA

** Prof Titular da EAUFBA, Coord do Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais/NEPOL e Pesquisadora 1 A CNPq

¹ A Telemar Participações é uma empresa holding que tem como atividade preponderante a participação direta ou indireta no capital social da TNL. A Telemar Participações detém 51,8% do capital votante da TNL. A TNL- Tele Norte Leste Participações S/A é a empresa controladora das empresas prestadoras de serviço de telefonia fixa nos seguintes estados: RJ, MG, ES, BA SE, AL, PE, PB, RN, CE, PI, MA, PA, AP, AM e RO. Hoje, são 16 empresas em uma só. A Telebahia S/A é hoje a Telemar/Ba (sede da Telemar Regional Bahia).

INTRODUÇÃO

Presencia-se um verdadeiro processo de efervescência tecnológica nas telecomunicações. Na dimensão político-econômica, toda uma lógica de Estado do Bem Estar Social cedeu lugar à figura do Estado Regulador. Ao lado desses processos, a sociedade vem caminhando em direção a uma Economia do Saber, que privilegia o conhecimento, a informação e a comunicação.

Nesse contexto, o Setor de Telecomunicações destaca-se como importante provedor de serviços hoje essenciais para o desenvolvimento econômico de qualquer nação que deseje se inserir no mundo da economia global. A prestação desses serviços na atualidade constitui-se numa das atividades mais estratégicas do ponto de vista da política e da economia mundial. Assim, foi um dos setores mais disputados nos leilões da privatização por empresas nacionais e/ou megacorporações multinacionais, sofrendo fortes pressões pela quebra do monopólio estatal.

Tendo sido o mercado de telecomunicações do Brasil monopólio estatal, as concessionárias regionais puderam se desenvolver (embora de maneira diferenciada nas diversas regiões) e firmar-se como única opção em prestação de serviços neste setor. A posição monopolista, em geral, favoreceu durante muito tempo uma situação cômoda e passiva em relação ao mercado de telecomunicações, onde não se vislumbrava a necessidade de um conhecimento mais profundo do mercado.

Havia, no entanto, exceções. A Telebahia S/A era um modelo de organização estatal de reconhecida competência², que, sob a liderança de seu presidente, Sizuo Arakawa, já vinha caminhando por um processo de transformações, revisando sua conduta e preparando-se para a abertura do mercado.

O presente artigo buscou responder às seguintes questões: o quê mudou na composição estrutural da Telebahia S/A com a privatização? Qual é a configuração atual aproximada da Telemar? Como se explicitam as configurações organizacionais no sentido de maior ou menor flexibilidade?

Muito da literatura de estrutura organizacional ressalta a necessidade urgente das organizações tornarem-se flexíveis para poderem responder melhor às mudanças ambientais, cada vez mais velozes. Essa literatura tem nas suas origens a abordagem contingencial das organizações. Daí vem todo um discurso das "novas formas organizacionais" que levariam a essa flexibilidade almejada, já que a estrutura burocrática, ainda dominante na sociedade, com suas patologias, promove a sua antítese, a rigidez estrutural.

Cada organização interpreta o ambiente conforme suas crenças e, por isso, reage de maneira particular às mesmas variáveis externas. Cada organização é única, assim como, o ambiente no qual se encontra inserida é único no seu momento: difere do anterior e do que se viverá no futuro.

A metodologia utilizada neste trabalho, caracteriza-se como estudo de caso único de caráter longitudinal explicativo (Yin, 1994) que procura uma interpretação dos fatos, referenciando-os ao marco teórico, que articula mudança e estrutura ao ciclo de vida organizacional. Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias e analisados qualitativamente.

Este artigo está compreendido em quatro (4) partes: A primeira, apresenta a evolução do pensamento sobre Mudança Organizacional e seu "Estado da Arte", enfatizando a escolha da abordagem pela Teoria de Ciclo de Vida de Greiner (1972). A segunda, evidencia a evolução do pensamento sobre estrutura organizacional, apresentando a síntese de Mintzberg (1995) e suas configurações. A terceira parte desvenda a trajetória da Telebahia S/A, fazendo convergir as duas teorias apresentadas na primeira e segunda partes e analisando a mudança ocorrida com a privatização da empresa e as alterações em sua forma. Na quarta e última parte, tecem-se considerações sobre o que se verificou de mudança estrutural na organização.

² A antiga estatal Telebahia S/A em 1998, época da privatização, situava-se entre as seis maiores empresas do Sistema Telebrás (grupo G6) e seus índices de desempenho ocupavam lugar destacado entre o sistema Telebrás.

A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A TEORIA DE CICLO DE VIDA

Por algum tempo nos estudos organizacionais, viu-se a organização como um fenômeno estático, talvez porque, como a matéria aparentemente estática é formada de átomos que se movimentam constantemente, as formas explícitas têm uma aparência de estabilidade, embora estejam sustentadas por fluxo e mudança (analogamente ao rio descrito por Heráclito³ citado por Morgan (1996)). Mudança é a transição de um estado para outro. Estudar a mudança organizacional permite entender a vida de uma organização que se caracteriza pelo movimento e pela mudança constante, portanto, um estudo deste tipo tem maior probabilidade de captar a realidade das organizações.

As organizações encontram-se submetidas às diversas forças do ambiente: forças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. No entanto, não se deve entender o processo de mudança organizacional puramente como uma simples adaptação a pressões externas. Segundo Rondeau (1999), deve-se considerar que as organizações mudam porque a maneira de pensar a gestão também sofre modificações com o tempo – o surgimento de novos modelos de gestão, novas ferramentas e a própria evolução das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

O pensamento sobre a Mudança Organizacional conheceu importantes modificações na sua trajetória. Demers (1999) com o objetivo de organizar o pensamento sobre a mudança organizacional, apresenta as principais teorias de Mudança numa perspectiva histórica, fazendo as relações entre a transformação do meio e essas modificações importantes no pensamento sobre a mudança organizacional. Ela divide em três grandes períodos: *Pós 2ª Guerra*: crescimento e adaptação, *Meados dos anos 70*: Morte ou Transformação e *Anos 90*: Aprendizagem e Evolução.

De acordo com Demers (1999), no período após a Segunda Guerra Mundial, caracterizado por um alto crescimento e uma grande estabilidade econômica que se seguiu até meados dos anos 70, havia um sentimento generalizado de que tudo era possível. A impressão que se tinha da mudança organizacional, nesta época, era que toda a mudança era sinônimo de progresso e de crescimento. Assim, a organização era tida como um instrumento maleável nas mãos do dirigente, fazendo-a adaptar-se a um ambiente relativamente previsível e favorável. As teorias que surgiram na época foram: Teorias do Crescimento, Teorias do Ciclo de Vida, Teoria da Contingência e a do Desenvolvimento Organizacional.

As Teorias de Ciclo de Vida, por exemplo, correspondem às teorias ditas de tipo ontogenético, conforme Desreumaux (1998), que consistem em estudar a maneira pela qual uma organização se desenvolve no tempo.

Em meados dos anos 70, o cenário era de recessão ocasionada em grande parte pela crise do petróleo, agravado ainda pela nova crise do fim dos anos 70 e pela chegada de novos concorrentes no cenário internacional no começo dos anos 80. A idéia que se tinha da mudança organizacional, segundo Demers (1999), era de um evento dramático, uma crise na vida da organização, algo custoso e difícil de realizar. A transformação visava reposicionar a organização num meio que mudava de maneira imprevisível e repentina. As teorias mais representativas deste período foram: a Ecologia das Populações, a Abordagem Configuracional, as Teorias Culturais e Cognitivas e, enfim, a Teoria do Equilíbrio Pontual.

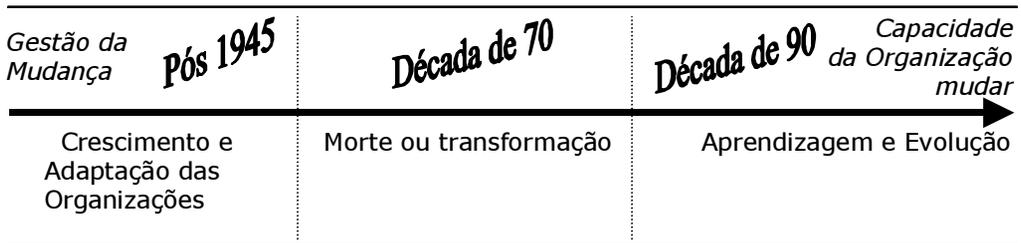
Nos anos 90, há um sentimento generalizado de que a única coisa certa, previsível, é a mudança. A mundialização dos mercados, possível, entre outros, pelas novas tecnologias de comunicação, levou a uma aceleração dos ciclos econômicos alavancada por uma concorrência acirrada. A mudança não é mais vista

³ Heráclito foi um conhecido filósofo sofista.

como um evento raro e subversivo, mas uma realidade cotidiana e negócio de todos os membros da organização. O dirigente se torna um agente de mudança para facilitá-la, muito mais que para controlá-la. As teorias mais proeminentes deste período foram: as Teorias de Aprendizagem, as Teorias Evolucionistas, as Teorias da Complexidade, particularmente a Teoria do Caos e as inspiradas no Estruturalismo.

A mudança vem aparecendo como inevitável e também como necessária à sobrevivência. A mudança é hoje realmente vista como algo inerente ao funcionamento das relações mundiais, inclusive, das organizações. Passa-se, assim, de uma visão de controle e gestão da mudança para o desenvolvimento da capacidade da organização mudar, que envolve a questão do aprendizado e da flexibilidade. O Quadro 1 apresenta resumidamente a evolução do pensamento sobre a mudança organizacional, segundo Demers (1999):

Quadro 1- Evolução do pensamento sobre a mudança organizacional



Fonte: elaboração própria a partir do texto de Demers (1999)

O MODELO DE CICLO DE VIDA DE GREINER (1972) E A PERSPECTIVA DE APRENDIZADO

O modelo de ciclo de vida é útil para entender a história e a evolução de uma única organização e os processos pelos quais passou e vem passando ao longo do tempo. Os modelos de ciclo de vida organizacional constituem análises ao nível individual, em que se considera a organização como uma entidade individualizada, desenvolvendo um projeto ou uma sucessão de projetos de atividade e no qual busca-se compreender os processos de adaptação que permitem a esta organização se manter, se desenvolver, mudar de forma ao longo do tempo (Desreumaux, 1998). Os vários modelos na literatura sobre a evolução da organização são baseados na analogia biológica e na metáfora da organização como um organismo vivo, em que esta se transforma mediante a passagem por estágios de ciclo de vida pré-definidos.

O meio e outras entidades dão a forma como essa mudança é manifestada. Os modelos existentes diferem pelo número de etapas de evolução e pela natureza das variáveis descritivas utilizadas (das orientações cognitivas dos decisores às estruturas organizacionais, passando pela relação com o ambiente).

Os estudos de ciclo de vida organizacional em geral têm como objetivo fundamental a análise de mudanças estruturais nas organizações. Foi escolhido o modelo de ciclo de vida de Greiner (1972), pois além de enfatizar a evolução da estrutura da organização, está de acordo com a perspectiva de aprendizado organizacional - tendência mais atual em mudança. Greiner (1972) ressalta a importância dos eventos e experiências vividos pela organização na caracterização de suas possíveis mudanças. O modelo de Greiner considera que cada fase é consequência daquela que a precedeu e a causa daquela que a sucederá, como ver-se-á a seguir.

De acordo com este último autor, muitas organizações não reconhecem que muitas indicações valiosas para o seu êxito futuro encontram-se dentro delas próprias, fixam-se no ambiente e em direção ao futuro, como se projeções de *marketing* mais precisas proovessem a organização com uma nova identidade. Ao ressaltar a influência histórica da organização sobre o seu próprio futuro, o autor baseou-se

nos postulados de psicólogos que argumentam que o comportamento dos indivíduos é determinado primeiramente por eventos passados e experiências anteriores, e não por aquilo que está por vir. Projetando esse postulado para o desenvolvimento das organizações, o autor identifica uma série de fases de desenvolvimento pelas quais as companhias tendem a passar quando crescem. Cada fase começa com um período de evolução, crescimento regular e estabilidade, e termina com um período revolucionário de substanciais turbulências e mudanças. A resolução de cada período revolucionário determina se ou não a companhia moverá em direção ao próximo estágio do crescimento evolucionário.

Segundo Greiner (1972), não se pode admitir que a evolução das organizações seja linear. Práticas tradicionais de gerência que eram apropriadas para empresas menores e mais novas não funcionam mais e devem ser reexaminadas por diretores e gerentes de nível médio. A tarefa crítica para a gerência no período evolucionário é descobrir um novo conjunto de práticas que se tornarão a base para a gerência do próximo período de crescimento evolucionário. Essas novas práticas plantam as sementes de sua própria decadência e levam a outro período revolucionário.

O ritmo ou velocidade pelo qual uma empresa passa pelas diversas fases de evolução e revolução está intimamente relacionado às condições de mercado de seu ramo industrial.

O quadro 2 da página seguinte, descreve as fases de expansão das organizações, segundo Greiner (1972).

Quadro 2- Fases de expansão das organizações

Fases	Características
Crescimento pela criatividade	-Energias concentradas na fabricação/venda de um novo produto; -Comunicação interna freqüente e informal; -Muito trabalho, salários modestos e a promessa de participação na empresa; -Controle das atividades baseado em informações recolhidas no mercado - pela reação dos clientes.
Crise Administrativa	-A organização se desenvolve e requer conhecimentos s/ eficiência de métodos de fabricação; -Número maior de funcionários não pode ser administrado só por comunicações informais; -Os novos funcionários não se motivam por uma intensa dedicação ao produto ou à organização;
Crescimento pela direção	-Cria-se uma estrutura empresarial, separando-se a parte industrial das atividades comerciais, enquanto que os cargos se tornam mais especializados; -São introduzidos métodos contábeis de manutenção e estoque; -São adotados incentivos, orçamentos e normas técnicas de trabalho; -Comunicação mais formalizada e impessoal à medida que surgem cargos e as posições hierárquicas; -O novo diretor geral e seus principais supervisores assumem a maior parte da responsabilidade pela direção da empresa, enquanto que os administradores de nível inferior são tratados mais como especialistas em suas funções.
Crise de autonomia	-Novas técnicas administrativas com o tempo se tornam inadequadas para uma organização maior, mais diversificada e mais complexa; -Empregados de níveis inferiores acham-se presos a uma hierarquia muito centralizada que não lhes permite autonomia de decisão.

Crescimento pela delegação	<ul style="list-style-type: none"> -Maior responsabilidade aos superintendentes de fábrica e diretores regionais de venda; -Métodos de cálculo de volumes de venda e bonificação para estimular a motivação; -Os altos dirigentes administram baseando-se em relatórios produzidos pela equipe de vendas; -A diretoria concentra sua atenção em adquirir outras empresas que podem se alinhar com outras unidades descentralizadas; -A comunicação vertical é pouco freqüente
Crise de controle	<ul style="list-style-type: none"> -A autonomia gera uma atitude de independência e as pessoas preferem trabalhar à sua moda; -A alta direção procura reconquistar o comando geral da empresa
Crescimento pela coordenação	<ul style="list-style-type: none"> -Unidades descentralizadas fundem-se com grupos de produtos; -Processos formais de planejamento são estabelecidos e revistos com grande freqüência; -Contratações no escrit. central para criar programas de controle/revisão para gerentes ; -Investimentos são avaliados e distribuídos por toda a organização, considerando o lucro sobre o capital investido em cada unidade; -Certas funções técnicas, tais como processamento de dados, são centralizadas no escritório central, enquanto decisões comuns, diárias, continuam descentralizadas; -Compras de ações e distribuição de lucros são usadas para promover a imagem da empresa.
Crise burocrática	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de confiança começa a surgir entre a diretoria e a média administração; -A proliferação de sistemas e programas administrativos começa a exceder a sua utilidade; -Organização grande demais e complexa para ser gerida por sistemas rígidos.
Crescimento pela colaboração	<ul style="list-style-type: none"> -O foco é solucionar problemas através de ação conjunta; -As equipes são combinadas interfuncionalmente para uma atividade específica; -Os especialistas do escritório central são reduzidos em número, remanejados em seus postos e, por fim, colocados em equipes interdisciplinares para consultar unidades de vendas; -Estrutura em matriz para assegurar as melhores equipes para os problemas apropriados; -Sistemas de controle formal são simplificados e combinados num sistema único com finalidades múltiplas; -Reuniões freqüentes dos principais administradores para examinar as questões mais graves; -Treinamentos para conseguir melhor trabalho de equipe e resolução de conflitos; -Sistemas de informação em tempo real são integrados em processos de tomada de decisão; -Recompensas econômicas são geradas mais para desempenho do grupo; -Experiências com novos métodos são estimuladas em toda a empresa;
Crise de saturação psicológica?	<ul style="list-style-type: none"> -Empregados ficam emocional e fisicamente exaustos pela intensidade do trabalho de equipe e a forte pressão que sofrem para encontrar novas soluções;

Fonte: Extraído e adaptado de Greiner (1972)

É importante ressaltar que cada fase é ao mesmo tempo um efeito da fase anterior e uma causa da fase seguinte. A seguir, apresentam-se os estudos sobre Estrutura Organizacional e as configurações de Mintzberg (1995), que servirão de teoria complementar para a análise do presente estudo de caso.

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AS CONFIGURAÇÕES DE MINTZBERG (1995)

De acordo com Fulk & De Sanctis (1995), o estudo da forma está no núcleo dos estudos da organização. A Estrutura organizacional, *design* organizacional ou arquitetura organizacional, como vem sendo recentemente chamada, por analogia, significa as relações entre as partes de uma organização (o todo organizado). Os estudiosos de organizações, segundo Hatch (1997), estão particularmente interessados em dois tipos de estrutura- a estrutura física⁴ e a estrutura social. A estrutura social, com a qual se trabalha neste artigo, refere-se às relações entre elementos sociais incluindo pessoas, posições e as unidades organizacionais as quais pertencem (ex. departamentos, divisões).

Desde Fayol⁵ (1950), as primeiras técnicas de mudança organizacional enfocavam a estrutura formal da empresa. Havia uma preocupação com a supervisão direta e com a padronização. Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, nas décadas de 50 e 60, começou-se a observar a presença da estrutura informal- as relações não oficializadas dentro do grupo de trabalho. Assim, as técnicas de mudança organizacional passaram a focar mudanças nas pessoas e suas relações.

Weber (1994), ao estudar a Economia e a sociedade, já concebia as organizações como estruturas sociais (burocracias)⁶. Contrariando a visão da Escola de Relações Humanas que transparecia haver uma "harmonia" organizacional, reconheceu, como outros autores estruturalistas, que a organização é uma unidade social complexa onde interagem muitos grupos sociais. Dessa interação, emergem conflitos e o mais claramente observado era o conflito entre as necessidades da organização e a de seu pessoal. Weber estudava a burocracia como um tipo de poder ou dominação. A dominação legítima de caráter racional, como resalta Weber (1994), é o tipo mais puro de dominação legal que se exerce por meio de um quadro administrativo burocrático.

O desenvolvimento da administração burocrática constituiu a célula germinativa do moderno Estado Ocidental e ainda hoje é instituição dominante. Nos anos 60, como afirma Burrell (1998), a figura de Max Weber preenchia o espaço da análise organizacional tal como um colosso e foi sob sua sombra que quase todo o trabalho no campo dos Estudos Organizacionais foi desenvolvido.

Nos anos 70, novas preocupações foram incorporadas ao estudo da estrutura organizacional, conforme Downey & Brief (1986). Começou-se a atentar para aspectos mais profundos da estrutura social na compreensão do fenômeno organizacional. Conforme Mohrman et al., (1997), ao mesmo tempo em que novas formas são respostas a forças ambientais, elas são criadas pelas pessoas envolvidas no processo de seu desenho. Assim, o processo de decisão humana ganhou importância no centro dos pensamentos sobre as organizações e no processo de desenho de suas estruturas.

⁴ A estrutura física se refere, por exemplo, à localização geográfica na qual a empresa conduz seus negócios.

⁵ Henri Fayol foi o fundador da Teoria Clássica da Administração e viveu entre 1841 e 1925. Sua preocupação girava em torno da organização e estrutura formais.

⁶ Para Max Weber, a burocracia- tipo ideal- era uma alternativa moral, racionalizada às práticas comuns de nepotismo e abusos de poder que eram exaltadas no mundo feudal, pré-industrial do qual a organização moderna emergiu. Ela foi concebida como o mecanismo social que maximiza a eficiência da administração.

Com o avanço da estrutura burocrática, suas disfunções ficaram cada vez mais evidentes: a lentidão, segmentação, sub-otimização e aversão ao risco. Somado a isso, ambientes cada vez mais instáveis e exigentes, fizeram surgir outras formas organizacionais, também no intuito de trabalhar melhor com a questão do aprendizado e da adaptabilidade nas organizações.

Hoje se verifica uma clara tendência à flexibilização das estruturas de forma que se tornem mais facilmente adaptáveis a ambientes instáveis. No entanto, alguns autores como Nadler & Tushman (2000) fogem da idéia de que organizações com arquitetura plana são necessariamente "boas" e organizações hierárquicas são necessariamente "ruins", pois nenhum estudo comprovou que as primeiras têm desempenho superior ao das segundas. Além disso, conforme Victor e Stephens (1994), a organização flexível também tem conseqüências de alcance a longo prazo para o trabalhador e para a sociedade, como o trabalho temporário ou contratos de trabalho de curto prazo.

O Quadro 3 sintetiza as diversas faces ou dimensões da flexibilidade no intuito de esclarecer melhor o seu conceito e sua abrangência:

Quadro 3- Caracterizações encontradas na literatura sobre flexibilidade organizacional

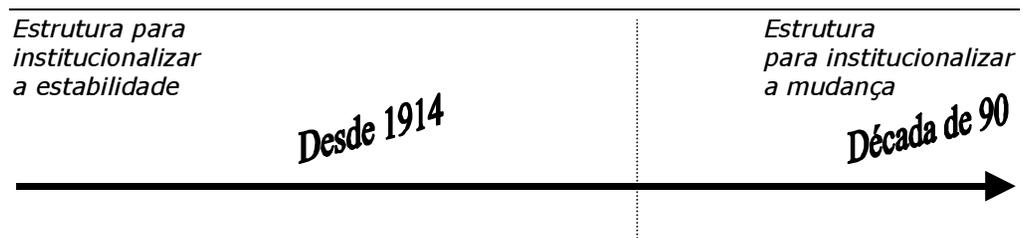
Da estrutura organizacional interna	Poucos níveis hierárquicos formais, poucos limites entre funções e unidades, trabalhos realizados em equipes, <i>empowerment</i> , recompensas por contribuições, estímulo à habilidade e empregabilidade dos funcionários, organização por processos, criação de relações laterais
Nas relações entre empresas	formação de redes de cooperação entre organizações (<i>joint- ventures</i> , alianças, consórcios), subcontratações, terceirizações
Na organização interna da produção	automação flexível, ou automação programável, sistemas de <i>kan ban</i> , controle da qualidade total, <i>just-in-time</i> e trabalho em equipe
No mercado de trabalho	demanda de alto nível de habilidades, responsabilidades e participação dos trabalhadores
Em processos e produtos	levando a inovações

Fonte: Elaboração própria a partir de Sefertzi (2000)

Assim, passou-se de uma visão da estrutura organizacional como elemento institucionalizador da estabilidade e da harmonia organizacional para um elemento institucionalizador da mudança, através da flexibilidade, onde o gerenciamento de conflitos se torna uma capacitação organizacional essencial (Nadler e Tushman, 2000), dando margem à criação de espaços para o aprendizado organizacional.

O Quadro 4, a seguir, apresenta a evolução do pensamento sobre a Estrutura das Organizações.

Quadro 4- Evolução do pensamento sobre a Estrutura Organizacional



Fonte: Elaboração própria a partir das idéias de Nadler e Tushman (2000)

Vislumbrando a tendência das organizações flexíveis, Banner & Gagné (1995), sugerem que algumas "intervenções" como times de trabalho, enriquecimento de cargos, círculos de qualidade, gerenciamento por objetivos e gerência participativa, são claros sinais de que o paradigma burocrático está começando a ser substituído. No entanto, Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), discordam da existência desses sinais de mudança paradigmática. Isso porque, debruçados na literatura nacional e estrangeira (de língua inglesa) do período de 1995 a 1998, verificaram que, apesar da forte tendência de flexibilização e das outras formas organizacionais que emergiram, não se tem verificado nenhuma clara ruptura com o modelo burocrático de organização, uma vez que a lógica de ação nas organizações ainda é predominantemente voltada para o cálculo utilitário das conseqüências.

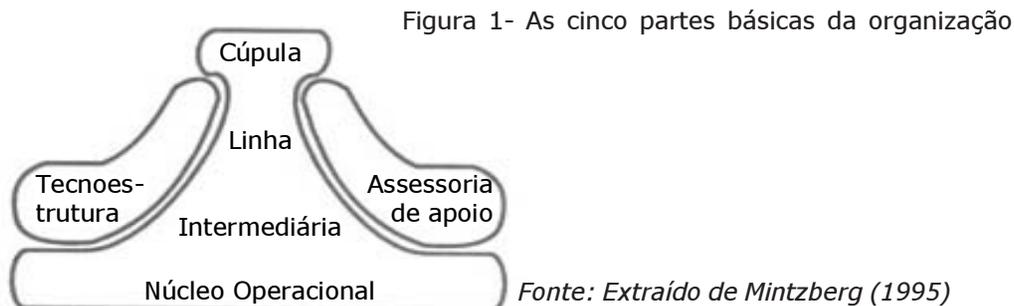
De fato, a onda de modismos presente nos estudos organizacionais tem tentado encobrir a essência burocrática dessas "novas" formas na medida em que necessita vender fórmulas organizacionais como novas e milagrosas, portanto, como algo radicalmente diferente do modelo burocrático, ignorando muitas vezes, características próprias à organização e inclusive culturais dos países nos quais essas organizações encontram-se instaladas.

Sendo ou não "novas" formas organizacionais, sugerem um repensar nos aspectos da estrutura organizacional, e, portanto, merecem constituir objeto de interesse acadêmico.

No sentido de representar graficamente estruturas organizacionais utiliza-se, neste artigo, uma abordagem configuracional. Meyer et al. (1993) definem o termo "configuração organizacional" como qualquer constelação multidimensional de características conceitualmente distintas que normalmente ocorrem juntas. Numerosas dimensões de ambientes, indústrias, tecnologias, estratégias, estruturas, culturas, ideologias, grupos, membros, processos, práticas, crenças, e produtos têm sido consideradas de forma agrupada em configurações, arquétipos ou *gestalts*. As teorias configuracionais compõem um corpo crescente da literatura organizacional, segundo Doty et al. (1993). Os teóricos da perspectiva configuracional crêem que a variedade das configurações é limitada pela tendência dos atributos em adotarem modelos coerentes. As configurações podem ser representadas em tipologias desenvolvidas conceitualmente ou capturadas em classificações (taxonomias) derivadas empiricamente.

Mintzberg (1995), preocupando-se em fazer uma síntese da ampla literatura sobre estrutura organizacional e em fazer uma representação integrada no intuito de estruturar organizações eficazes, acabou por sintetizar a diversidade do estudo da estrutura organizacional em seus modelos ou configurações. A modelagem de Mintzberg (1995) foi utilizada neste trabalho por ser uma abordagem mais ampla, de forma que ela tem a capacidade de revelar aspectos que outras abordagens não abarcam. Deve-se levar em conta, no entanto, que todo modelo é uma simplificação da realidade, e, como revela o próprio Mintzberg (1995), as configurações foram caricaturadas, de forma a torná-las mais visíveis.

Inicialmente Mintzberg (1995) identificou cinco partes básicas na organização: a Cúpula Estratégica, a Linha Intermediária e o Núcleo Operacional- conectados através de uma linha contínua de autoridade formal-, a Tecnoestrutura e a Assessoria de apoio. A Figura 1 evidencia as cinco partes básicas da organização. É bom ressaltar que a organização nem sempre é criada com essa estruturação integral. À medida que ela cresce, vai incorporando cada uma das partes.



O núcleo operacional da organização compreende os operadores que trabalham diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços.

A organização necessita também de componentes administrativos para coordenar as atividades, são eles: a cúpula estratégica, a linha intermediária e a tecnoestrutura. A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização. A linha intermediária- cadeia de gerentes com autoridade formal- liga a cúpula estratégica ao núcleo operacional. Ela incorpora o mecanismo de coordenação que Mintzberg (1995) denominou de supervisão direta. Na tecnoestrutura encontram-se os analistas –e suas assessorias de auxiliares para apoio-, que prestam serviços à organização atuando sobre as tarefas dos outros.

A Assessoria de Apoio tem o fim de dar apoio para a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. São unidades de apoio tais como serviço de cópias e serviços de portaria, entre outros. Muitos desses serviços hoje são terceirizados de outras organizações que os possuem como negócio principal.

De acordo com Mintzberg (1995), deve-se lembrar que a estrutura envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação entre tais tarefas. Dependendo se a organização é mais simples ou mais complexa, há um mecanismo de coordenação⁷ que se adapta melhor.

Partindo de uma organização composta de cinco partes básicas, conforme descrito na página anterior, Mintzberg (1995) identifica cinco configurações básicas de organizações e suas principais características, conforme quadro abaixo:

Quadro 5- Estruturas e suas características

Configuração Básica	Simple	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisibilizada	Adhocracia
Especialização de serviços	Pequena especialização	Muita especialização horizontal e vertical	Muita especialização horizontal	Alguma especialização horizontal e vertical divisões/ escritório central	Muita especialização horizontal
Treinamento e Doutrinação	Pouco	Pouco	Muito	Algum treinamento e doutrinação (gerentes - divisões)	Muito treinamento
Formalização do comportamento	Pouca formalização, orgânica	Muita formalização, burocrática	Pouca formalização, burocrática	Muita formalização (divisões), burocrática	Pouca formalização, orgânica
Grupamento	Comumente funcional	Comumente funcional	Funcional e por mercado	Mercado	Funcional e por mercado
Sistema de planejamento e controle	Pouco planej. e controle	Planejamento para a ação	Pouco planejamento e controle	Muito controle do desempenho	Planejamento para a ação limitado
Instrumentos de Interligação	Poucos	Poucos	Na administração	Poucos	Muitos na organização
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva
Desenho					

Fonte: Extraído de Mintzberg (1995)

⁷ Mecanismos de coordenação para Mintzberg (1995): ajustamento mútuo, supervisão direta e a padronização.

A Estrutura Simples é informal e flexível, geralmente jovem e pequena. Grande parte da coordenação é realizada pelo patrão. Até mesmo organizações maiores, em tempos de crise, podem reverter para esta forma de liderança.

Na Burocracia Mecanizada, os cargos se tornaram cada vez mais especializados e o trabalho altamente padronizado. Como se pode ver na figura, em comparação com aquela da organização simples, que mostra um líder sobre a base operacional, esta elabora, de um lado, uma equipe tecnocrática (planejadores do trabalho), e do outro lado um quadro de assessoria para prover auxílio (relações públicas, aconselhamento jurídico, etc.). Há também uma hierarquia de linha para controlar as muitas pessoas que executam trabalho menos qualificado. Este tipo de estrutura tende a ser encontrada em indústrias estáveis e maduras com produção em massa estabelecida ou tecnologias de serviços de massa.

A Burocracia Profissional é uma organização altamente descentralizada, onde se entrega grande parte do poder a profissionais altamente treinados que assumem o trabalho de operações (ex. médicos em hospitais), bastante padronizado.

A Forma Divisionalizada é menos uma organização integrada e mais um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa. Esta forma constitui uma estrutura sobreposta a outras. Como numa corporação conglomerada, cada "divisão" possui sua própria estrutura para lidar com sua própria situação (geralmente, Burocracias Mecanizadas) sujeita a sistemas de controle de desempenho de uma sede central.

A Adhocracia é uma organização que requer projetos que juntam peritos de diferentes especialidades em equipes efetivas de forma que eles possam coordenar por "ajuste mútuo", auxiliados talvez por comitês permanentes, forças-tarefas, estrutura matricial e assim por diante. Com o poder baseado no conhecimento, a distinção linha-assessoria diminui, como mostra o quadro anterior, bem como a distinção entre a alta direção e todos os outros.

Depois de descritas a Teoria de Ciclo de Vida de Greiner (1972) e as configurações de Mintzberg (1995) e suas características, segue-se para o próximo item, que as convergem para análise da trajetória da organização e seu desenho ao longo do tempo.

TEBASA, TELEBAHIA, TELEMAR: MUDANÇA ORGANIZACIONAL E FASES EVOLUTIVAS

A Tebasa- Telefones da Bahia S/A- foi constituída em 09 de janeiro de 1958, através da lei estadual nº 997. Depois de quase uma década e meia operando, o governo militar implementou uma reforma no sistema de telecomunicações do país, centralizando a gestão dos recursos financeiros, unificando e homogeneizando tecnicamente a rede, visando uma maior coordenação para ampliar e modernizar os serviços. Assim, em 1972, criou-se a Telebrás- Telecomunicações Brasileiras S/A- e, em 20 de julho de 1973, esta assume o controle acionário da empresa. Em 11 de março de 1974, a empresa passa a chamar-se Telebahia S/A, como uma das empresas-pólo da *holding* Telebrás.

Os próprios funcionários da Telebahia S/A analisam os anos 1978 e 1979, como caracterizados pela falta de autonomia e forte centralização do poder gerando problemas de relacionamento entre os empregados e dificuldades na relação entre esses últimos e os gerentes, além de problemas com os clientes.

Em 1985, Sizu Arakawa assume a presidência da Telebahia. Neste período, já se vislumbrava uma forte tendência à privatização de empresas estatais e também uma forte pressão para a abertura do mercado dos países e a globalização da economia.

No final da década de 80, liderada pelo novo presidente, a empresa inicia um novo momento caracterizado por diversas mudanças influenciadas sempre pelo que havia de mais recente sobre a temática da mudança organizacional, a fim de

garantir o enquadramento para o futuro e manter a sobrevivência. Assim, adota a Administração Participativa, o Planejamento Estratégico, a Qualidade Total, e, por fim, em 1994, a Reengenharia. Quando da privatização e constituição da Telemar, há um novo ciclo de mudanças, desta vez, muito mais complexas, visto que agora dezesseis empresas com tecnologias, culturas e sistemas de gestão distintos deveriam unificar-se, adotando o mesmo nome- Telemar- prestando o mesmo tipo de serviço e com a mesma qualidade. A seguir, desenvolve-se a trajetória da organização baseada no modelo de ciclo de vida de Greiner (1972). As linhas pontilhadas indicam uma continuidade no processo evolutivo da organização, enquanto que a linha contínua horizontal, no fim do quadro indica uma quebra de continuidade (com a privatização).

Quadro 6- Tebasa, Telebahia e Telemar: fases evolutivas

Org	Fases segundo Greiner (1972)	Fases encontradas	Configuração aproximada	Caracterização encontrada na organização	
Década de 50 a final da década de 70					
TEBASA/TELEBAHIA	Crescimento pela direção	Crescimento pela orientação da Telebrás e concentração de poder na unidade⁸	 Forma Divisionalizada Híbrida Centralização (unidade)	-Nascimento em 1958 sob a forma de lei estadual; -Controle acionário assumido pela Telebrás – injeção de recursos; -Estrutura organizacional com muita especialização e repleta de níveis hierárquicos; -Grupamento funcional e por mercado; -Expansão sem muita preocupação com resultados, controle “frouxo”; -Poucos instrumentos de interligação funcionários/empresa, escassa participação, centralização do poder na unidade, autonomia operacional	
	Década de 80				
	<i>Crise de autonomia</i>	<i>Crise de autonomia (funcionários)</i>	 Forma Divisionalizada Híbrida Centralização (unidade)	-Centralização do poder na unidade gerava conflitos, disputas e dificuldades de relacionamento gerentes/ subordinados.	
Crescimento pela delegação	Crescimento pela tecnologia, foco no cliente e recursos humanos	-Desenvolvimento e oferta de alta tecnologia para serviços de telecomunicações; -Em 1985 assumiu o novo presidente da empresa, Sizuo Arakawa; -Altos investimentos na qualificação de seu pessoal e em consultorias.			
<i>Crise de controle</i>	<i>Crise burocrática e Crise do sistema de financiamento do setor</i>	-A organização se tornava complexa demais para ser gerida por meio de sistemas rígidos; -Gerentes responsáveis pelos resultados, mas sem poder sobre meios que viabilizavam o bom serviço; -Limitações no orçamento governamental prejudicavam os planos de expansão;			

⁸ Unidade refere-se à Telebahia S/A.

Fins da Década de 80 até julho de 1998				
	Crescimento pela coordenação/centralização	Crescimento pela preparação para a mudança e aprendizado	 <p>Forma Divisionalizada Híbrida Centralização-Descentralização (unidade)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Implantação de uma série de processos de mudanças gerenciais; -Terceirizações - operações e manutenção; -Novas formas de trabalho estimularam maior participação e melhor controle dos resultados; -Diminuiu-se o número de cargos e níveis hierárquicos- média especialização; -Altos investimentos em treinamento e consultorias; -Grupamento funcional e por mercado;
A partir de julho de 1998- Privatização				
TELEMAR	<i>Crise burocrática</i>	<i>Crise devida à privatização</i>	 <p>Forma Divisionalizada Híbrida Descentralização-Centralização (matriz)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Quebra do contrato psicológico⁹ entre a organização pública e o funcionário; -A empresa passou de estatal a filial de uma organização privada regulada; -Maior abrangência (regional BA+AL+SE);
	Crescimento pela colaboração	Crescimento pela coordenação centralização e colaboração		<ul style="list-style-type: none"> -Unificação das empresas (16 empresas =1 empresa), formação de equipes interfuncionais; -Centralização de serviços na matriz e ganhos de escala; -Descentralização e <i>empowerment</i> em vendas; -Rígido controle de metas e resultados pela matriz, desdobramentos regionais, pressões nos funcionários -Sistemas de recompensa para equipes e gerência; -Maior facilidade de parcerias com empresas de tecnologia (ex. Cisco Networks); -Entrada da concorrência (2000/2001); -Treinamento em escala- Universidade Telemar, menor custo;
	<i>Crise de saturação psicológica?</i>	<i>Crise de Saturação Psicológica</i>		<ul style="list-style-type: none"> -Sintomas de estresse nos funcionários que ficaram, pela intensidade da pressão que têm sofrido para solução de problemas;

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo de Greiner (1972)

A primeira fase descrita por Greiner (1972)- *Crescimento pela Criatividade*- e sua respectiva crise (a *Crise Administrativa*) não foram encontradas na evolução da Telebahia S/A Isso porque a organização foi criada sob a forma de lei, com estruturação definida (repleta de níveis hierárquicos) como concessão estadual. Não havia, portanto, espaço para a criatividade inicial do empreendimento, tal como acontece geralmente na iniciativa privada. Assim, a evolução da empresa iniciou-se a partir da fase *Crescimento pela Direção*, principalmente quando a Telebrás, em 1973, assumiu o controle acionário da Tebasa S/A. Em 1974, a empresa passa a chamar-se Telebahia S/A, como uma das empresas-pólo da *holding* Telebrás, tendo-lhe sido delegada, em 1975, a concessão por prazo indeterminado, para explorar em todo o território do Estado

⁹ O contrato psicológico, segundo Schein (1982), implica que cada pessoa no desempenho de sua função, nutre expectativas com relação a coisas como salários, benefícios, privilégios e garantias. Este trabalho teve o apoio da FINEP, CADCT/ SEPLANTEC e CAPES.

da Bahia, serviços públicos de telecomunicações, respeitadas as concessões em vigor. Com o setor de telecomunicações mais organizado, a Telebahia S/A cresceu de forma acelerada. Internamente à organização, centralizou-se o poder nas mãos dos poucos que decidiam os rumos da empresa. Isso gerava insatisfação aos demais funcionários, gerando constantes conflitos e disputas de poder na organização, que caracterizaram uma *Crise de Autonomia*, período caracterizado pelos próprios funcionários como de uma crise de relacionamento interno.

Essa *Crise de Autonomia* prolongou-se na organização na década de 80, e, concomitantemente, iniciou-se um processo de crescimento e melhorias com foco na qualificação dos recursos humanos, na tecnologia e no cliente. Não houve na Telebahia S/A uma *Crise de Controle* neste período, já que não ocorreu também um crescimento pela delegação de poderes.

Desta vez, associada à *Crise de Autonomia*- com sua resolução postergada- adicionou-se uma *Crise Burocrática*- processos da organização vinham sendo prejudicados pelo excesso de normas formais, além de uma Crise de Financiamento do Setor de Telecomunicações, que vinha no embalo da crise fiscal do Estado e à falta de políticas para o setor. A estrutura organizacional ainda permanecia obsoleta, os gerentes já eram responsáveis pelos resultados, mas possuíam ainda pouca autoridade para decidir.

Em 1989, com o presidente Sizuo Arakawa devidamente a par da situação da empresa, e com a perspectiva de uma privatização futura e uma forte pressão para a abertura do mercado dos países e a globalização da economia, iniciou-se um encadeamento de processos de mudanças, implantadas em seqüência, a fase *Crescimento pela Preparação para a Mudança e Aprendizado*. Começou-se eliminando os níveis hierárquicos, iniciativas para a busca de autonomia e maior aproximação com os clientes, terceirizações, diminuição do autoritarismo e maior participação dos empregados nas decisões (*empowerment*). Implantou-se, no final dos anos 80, a Administração Participativa, e mais tarde, o Planejamento Estratégico, a Qualidade Total e a Reengenharia, nessa ordem. Estes processos levaram a uma flexibilização da estrutura organizacional interna jamais vista na organização. Conforme Fischer et al. (1996), esse aprimoramento constante direcionou a Telebahia S/A para uma possível organização de aprendizagem. Nesta fase, conseguiu-se uma maior autonomia aos gerentes- com certas limitações- superando uma das crises que já vinha se alastrando há tempos - a Crise de Autonomia. Nesta fase, a organização evoluiu bastante, tornando-se uma empresa reconhecida no Sistema Telebrás por sua qualidade tanto de seus recursos humanos, como de seus serviços, como já foi visto.

Em 1998, a Telebahia S/A foi privatizada e submeteu-se a uma série de modificações, (crise imposta por via externa- *Crise devida à Privatização*). Em seguida à privatização, viveu-se um período de coordenação pela matriz e de colaboração entre as filiais de forma a integrar os sistemas da nova organização que emergia.

Desde a privatização, a empresa foi sendo estruturada passo a passo, desde a escolha de uma sede à elaboração de diretrizes operacionais e estratégias de atuação. O processo de construção foi realizado concomitantemente à continuidade e melhoria operacional das 16 empresas. Foi enorme o impacto da privatização na empresa. Reduziu-se em mais de 40% do quadro funcional, o que gerou uma série de ansiedades e expectativas por parte dos funcionários, que passaram a não ter mais garantia do emprego. Hoje, há um rígido controle de metas e resultados pela matriz e desdobramentos nas Regionais (BA, PE, RJ, CE e MG), sistemas de recompensas para a equipe e para a gerência, facilidade de parcerias, o que antes, como estatal não existia. A empresa ganhou muito em escala, centralizando serviços na matriz, a exemplo da área de Recursos Humanos, Financeira e Compras, somente deixando nas filiais o estritamente necessário nesses setores. Além disso, ganhou-se também em escala no que se refere ao treinamento dos funcionários. Criou-se a Universidade Telemar- a UNITE, uma instituição virtual que funciona na intranet da empresa e que promove cursos não presenciais. Qualquer funcionário pode acessar os cursos do seu local de trabalho, reduzindo, assim, gastos de deslocamento e contratação de professores e instituições de ensino.

O momento atual da empresa, com fortes pressões sobre os dirigentes e funcionários, alavancado com um discurso muito próximo a um discurso de guerra (por mercado) pode sugerir que a empresa corra um risco de uma *Crise de Saturação Psicológica* na qual os empregados fiquem emocional e fisicamente exaustos pela intensidade do trabalho de equipe e a forte pressão que sofrem para encontrar novas soluções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser verificado no estudo, a Telebahia S/A revela particularidades em seu processo de desenvolvimento. Os períodos de crise, cuja superação constitui a base para a passagem para os períodos seguintes, conforme Greiner (1972), não são tão resolvidos numa empresa estatal. Assim, passa-se para uma fase seguinte, sem, no entanto, terem sido totalmente resolvidas as crises verificadas anteriormente. Isso porque há algumas limitações tanto jurídicas como administrativas (falta de autonomia para negociar preços, para contratar pessoal, obrigatoriedade de licitar compras, entre outros) nas empresas públicas que dificultam a superação dessas crises. Além disso, são limitadas por metas macroeconômicas de contenção de gastos públicos e tendem a proliferar regulamentos e especificações, já que as organizações governamentais são particularmente sensíveis a acusações de favoritismo.

A empresa vinha caminhando no sentido de uma descentralização e maior flexibilização, mas não conseguia superar suas limitações como estatal. Poder-se-ia imaginar que, com a privatização, essas "amarras" seriam desfeitas e, assim, haveria um processo de continuidade em direção a uma organização mais flexível e descentralizada para gerar resultados mais positivos.

O que se verificou no estudo foi que o processo de privatização trouxe a dissolução das "amarras" do período estatal (agora negociam preços, contratam e demitem pessoal de forma fluida, compram sem necessidade de licitar e não se submetem às contenções de gastos do governo), mas não se observou uma maior flexibilização geral da organização. Isso porque, a privatização impôs uma integração entre as 16 empresas que hoje compõem a Telemar S/A, empresas com sistemas de gestão, tecnologias, culturas distintas, que precisavam atuar de forma única. Assim, centralizaram-se muitos de seus processos na matriz no Centro de Serviços Compartilhados no Rio de Janeiro. As unidades, inclusive a Telebahia, perderam muita autonomia com a centralização dessas decisões (por isso a forma divisionalizada híbrida descentralização- centralização no Quadro 6). A exceção percebida a esse processo de centralização foi a área responsável pela geração de receita, a área de Vendas, que, ao contrário, teve um crescimento em número de postos de trabalho nas unidades e ganhou maior autonomia.

Assim, pode-se concluir que toda a evolução da empresa foi perpassada por uma estrutura aproximada da forma divisionalizada. Chegou-se a uma predominância de descentralização e uma certa flexibilização em fins da Década de 80 até julho de 1998, quando, então, foi privatizada. Após a privatização, houve uma certa descontinuidade no processo, pois se repensou a organização como um todo, centralizando-se muito para integrar as dezesseis filiais e para desenvolver todo um sistema de cobrança de metas, atingimento de resultados e mobilização de recursos humanos para a ação. Assim, mesmo com a dissolução das "amarras", a estrutura da organização hoje é predominantemente centralizada, possuindo controles, principalmente financeiros, muito rígidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANNER, David K. e GAGNÉ, T.Elaine. Designing effective organizations: traditional and transformational views. Thousand Oaks, California: SAGE, 1995.
- BURREL, G. Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas Discursos e Genealogia de Análise. In: Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo, Atlas, 1998.
- DELLAGNELO, E. e MACHADO-DA-SILVA, C.L. Literatura sobre Novas Formas Organizacionais: Onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: 24º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. ENANPAD 2000. Florianópolis- S.C.
- DEMERS, Christiane. De la Gestion du Changement à la Capacité de Changer. L'Évolution de la Recherche sur le Changement Organisationel. Depuis 1945 jusqu'à aujourd'hui. Gestion, vol.24, nº3, automne 1999.
- DESREMAUX. La Théorie des Organisations. Paris, Ed. Management, 1998.
- DOTY, D.H.; GLICK, W.H.; HUBER, G.P. Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: a Test of Two Configurational Theories. Academy of Management Journal, 1993. Vol. 36, nº 6, 1196-1250.
- DOWNEY, H.K.; BRIEF, A.P. (1986). How cognitive structures affect Organizational Design. Implicit Theories of Organizing. Em, D. A. Gioia e H. P. Sims Jr, *The Thinking Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers. pp. 165-190.
- FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral, São Paulo. Atlas, 1950.
- FISCHER, Tânia, HEBER, F.; TEIXEIRA, A e SALES, A. Reconfigurações Organizacionais e Transformações Gerenciais em Organizações de Serviços: a Saga da Telebahia. In: Revista de Administração Pública/RAP, Vol. 30, n.3, Ed. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, maio/junho de 1996.
- FULK, Janet e DE SANCTIS, Gerardine. Electronic Communication and Changing Organizational Forms. Organizational Science, vol.6, n.4, July-august 1995.
- GREINER, Larry E. Evolution and Revolution as organizations grow. Harvard Business Review, v.50, n.4, p.37-46, 1972.
- HATCH, Mary Jo. Organization Theory: Modern, Symbolic and PostModern Perspectives. Oxford University Press Inc. New York, 1997.
- Lei Geral das Telecomunicações. Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997.
- MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C.R. Configurational Approaches to Organizational Analysis. Academy of Management Journal, 1993. Vol.36, nº6. 1175-1195.
- MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações. Tradução: Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN JR., A.M; TENKASI, R. In: Creating Tomorrow's Organizations. Edited by C.L. Cooper and S.E. Jackson, 1997.
- MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, David A. e TUSHMAN, Michael L. A Organização do Futuro. HSM Management, 18, janeiro-fevereiro 2000.
- RONDEAU, Alain. Transformer l'Organisation Comprendre les forces que façonnent l'Organisation et le Travail. Gestion, vol.24, nº3, automne 1999

SCHEIN, Edgard H. *Psicologia Organizacional*, 3ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Practice- Hall do Brasil Ltda., 1982, 211 pg.

SEFERTZI, Elena. *Flexibilidade: Os Novos Desenhos*. HSM Management, 18, janeiro-fevereiro 2000.

VICTOR & STEPHENS. *The Dark Side of the New Organizational Forms: An editorial essay*. Vol.5, n.4, nov/1994.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: fundamentos da Sociologia Compreensiva*. Tradução por Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: UnB, 1994.

YIN, Robert K. *Case Study Research: design and methods*. 2nd ed. Applied Social Research Methods Series, (5). Thousand Oaks: SAGE, 1994.