

**Cláudia Santos de Castro**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR DE  
TELECOMUNICAÇÕES: NOVAS EMPRESAS, NOVAS PRÁTICAS?  
UM ESTUDO DE CASO NA TELEMAR**

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2004

**CLÁUDIA SANTOS DE CASTRO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR DE  
TELECOMUNICAÇÕES: NOVAS EMPRESAS, NOVAS PRÁTICAS?  
UM ESTUDO DE CASO NA TELEMAR**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2004

## **AGRADECIMENTOS**

Chega ao fim um projeto conquistado com esforço e estima. Durante este período, passei por momentos de felicidades, surpresas e realizações. Entretanto, também estiveram presentes a angustia, a tristeza e o desânimo que, por piores que tenham sido em um determinado instante, contribuíram para o meu amadurecimento pessoal e profissional. Apesar das limitações, acertos e desacertos, o saldo final dessa etapa é fundamental, pois sempre acreditei nos meus sonhos e continuarei em busca de novas realizações.

Diante dessa conquista, expresso a minha sincera gratidão a todas as pessoas que colaboraram nessa trajetória.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, Amigo insubstituível presente em todas as horas e em especial...

Ao Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, pela dedicação e compreensão em todos os momentos do desenvolvimento deste trabalho estimulando a busca de novos conhecimentos e de uma produção criteriosa diante de uma orientação sempre firme e aberta a questionamentos.

Ao Prof. Dr. José Edson Lara, hoje padrinho, por toda confiança e estímulo que foram essenciais para minha opção de realização do mestrado.

Ao Jameson por ter tornado possível a realização deste estudo na TELEMAR abrindo todas as portas e mostrando-se disponível em todos os momentos. Ao diretor Júlio Fonseca por ter permitido o acesso à empresa e contribuído com importante entrevista, e aos profissionais da TELEMAR que colaboraram com depoimentos para a coleta de dados.

Aos Profs. Drs. Antônio Luis Marques e Claudia Bitencourt, pelas contribuições na defesa do projeto que foram importantes para o desenvolvimento do trabalho.

Aos professores de CEPEAD, pelo aprendizado e convivência compartilhados durante o curso.

Ao Fernando, diretor SINTTEL, pelas informações e esclarecimentos referentes a relação sindicato/TELEMAR .

Aos profissionais do CEPEAD que sempre deram apoio às minhas atividades acadêmicas, em especial, Carlos, Erica, Fátima, Iury e Vera.

Aos orientandos, orientadas e estagiárias do Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa pelos momentos de discussões e reflexões.

Aos colegas de mestrado, que proporcionaram novas amizades e conhecimentos, em especial, Alexandre Rolim, Arimar, Avelino, Cláudio e Lauro.

Aos meus pais, pelo carinho, estímulo, educação e princípios ensinados que foram a base de tudo o que sou hoje e desenvolverei no futuro.

Ao meu irmão que, desde a iniciação científica, cooperou para o desenvolvimento de meus projetos e durante o curso, mesmo distante, auxiliou de forma tecnológica a realização deste trabalho além de se mostrar presente nas horas difíceis.

Ao Luide, primeiro estímulo para realização do mestrado, pela presença em todos os momentos, inclusive no Rio de Janeiro, durante a coleta de dados, dando-me apoio para realização do curso. Agradeço também pela nova fase de vida, iniciada durante o mestrado com o nosso casamento, que possibilitou forças para a finalização desse trabalho.

Aos amigos Ana Cláudia, Adriano, Allan, Marcelino, Aline e Alexander pela ajuda durante o percurso.

Enfim, a todos os que me ajudaram no decorrer do curso ou que em algum outro instante, contribuíram para a escolha e realização do mestrado cujos nomes omito, mas pelos quais deixo expressa gratidão.

*"A um homem nada se pode ensinar.  
Tudo o que podemos fazer é ajudá-lo  
a encontrar as coisas dentro de si  
mesmo."*

GALILEU GALILEI

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 UM BREVE PANO DE FUNDO: O PAPEL DO ESTADO E AS BASES DA PRIVATIZAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES .....	20
2.2 A PRIVATIZAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES E A CRIAÇÃO DA TELEMAR ...	23
2.3 IMPACTOS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO: UM BREVE RELATO .....	27
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>42</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	49
4.2 A EMPRESA SURGIDA APÓS 1998.....	50
4.3 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS APÓS 1998.....	58
4.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....	69
4.5 A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: GERÊNCIAS E PRÁTICAS.....	76
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>84</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICES E ANEXOS.....</b>	<b>115</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Desenvolvimento do Referencial Teórico

Figura 2 - Situação pós-processo de privatização da telefonia fixa e empresas-espelho

Figura 3 - Gestão de Recursos Humanos - Abordagens e perspectivas evolutivas

Figura 4 - Categorias de mudanças no modelo de gestão de pessoas

Figura 5 - Roteiro de entrevistas

Figura 6 - Estrutura TNL

Figura 7 - Estrutura de RH da TELEMAR 2003

Figura 8 - Modelo de Gestão

Figura 9 - Mudanças na Gestão de Recursos Humanos (1998/2003)

Figura 10 - Foco ou papel principal do modelo de gestão de RH

Figura 11 - Gerências (1998/2003)

Figura 12 - Estrutura e forma de atuação do modelo de gestão de RH.

Figura 13 - Desenvolvimento do Papel dos profissionais de RH (1998/2003)

Figura 14 - Processo de remuneração

Figura 15 - Processo de desenvolvimento

Figura 16 - Relação empresa/sindicato (1998/2003)



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Número total de profissionais entrevistados na TELEMAR

Tabela 2 - Investimentos em desenvolvimento (1998/2003)

Tabela 3 - Treinamentos/ número de treinados (1998/2003)

**LISTA DE SIGLAS E DE SIGLÔNIMOS**

1. TELEBRAS	Empresa de Telecomunicações Brasileiras S. A
2. PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
3. SEST	Secretaria Especial para Controle de empresas Estatais
4. PND	Programa Nacional de Desburocratização
5. BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
6. PND	Plano Nacional de Desestatização
7. ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
8. GRH	Gestão de Recursos Humanos
9. PIB	Produto Interno Bruto
10. PAN	Programa de Antecipação de Metas
11. EVA	Economic Value Added
12. UN	Unidade de Negócio
13. CISE	Conselho Interministerial do Salário das Estatais
14. LNC	Levantamento das Necessidades de Capacitação
15. COMEX	Comitê Executivo da TELEMAR
16. UO	Unidade Operacional
17. UA	Unidade de Apoio
18. PDCA	Plan, Do, check, Act
19. GPD	Gerenciamento pelas Diretrizes
20. CEQUAL	Centro de Exame de Qualificação
21. UNIT	Universidade Cooperativa

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi discutir as mudanças introduzidas na Gestão de Recursos Humanos - GRH - em uma empresa do setor de telecomunicações no período de 1998, quando foi privatizada, até 2003. Analisou-se a GRH em 1998, fazendo um paralelo com as mudanças e inovações incorporadas durante sua reestruturação, até a implantação de um *novo* modelo de gestão. O estudo constituiu-se de uma pesquisa descritivo-qualitativa em que foram utilizados depoimentos, análise documental da empresa e levantamento bibliográfico como fonte de dados. O marco teórico procurou contextualizar as transformações que serviram de *pano de fundo* para as mudanças ocorridas na empresa. Indicou a busca de um modelo competitivo de gestão de recursos humanos que tem como uma de suas premissas de que a GRH deve atuar interligada à estratégia do negócio da empresa direcionando suas políticas e práticas para geração de resultados organizacionais. Por parte da organização, identificou-se um *novo* modelo de gestão que evoluiu a partir do modelo praticado em 1998, mas que ainda atua de forma passiva na implementação das mudanças introduzidas no período. As estratégias de recursos humanos em parte estão vinculadas às estratégias do negócio da empresa, e suas práticas e políticas apresentaram pontos convergentes e divergentes em relação ao modelo competitivo de gestão de pessoas proposto pelas abordagens e perspectivas evolutivas.

Palavras-Chave: Organizações, Recursos Humanos, Gestão, Competitividade

## **ABSTRACT**

The objective of this dissertation was to discuss about the changes introduced in the human resource practices and management of a telecommunication company, from 1998, when it used to be a privatized company, to 2003. Analysis of the the human resource practices and management were made in 1998 in a parallel comparison mode with changes and innovations incorporated during the reorganization period up to the implementation of the new administering model. Interviews, document analyses and bibliographical searches were used for investigation of the contents of the dissertation. The theoretical landmark aimed a contextualization of the transformations that served as a background for the changes occurred in the company and guided a search for a competitive administering human resource model that establishes, as one of its premises, that the human resource practices and management must work in association with the company strategies, giving directions for politics and practices to generate organizational results. A new administering model was identified in the organizational structure. It developed from the 1998 model, but still works in a passive way in the implementation of changes. Part of the human resource strategies are tied to the company strategies and the politics and practices of the human resource practices and management showed converging and diverging aspects related to the competitive staff administering model proposed by the developing views and perspectives.

**Key Words:** Organizational, Human Resource, Management, Competiveness

## 1 APRESENTAÇÃO

O objetivo deste trabalho foi descrever e discutir como se processaram as alterações na gestão de recursos humanos em uma empresa de telecomunicações que surgiu após o amplo processo de transformações que o setor sofreu na década de 90 do século passado. Década esta que serviu como expressão concreta de profundas mudanças que se avizinhavam desde os anos setenta.

Com efeito, em função dos sucessivos aumentos dos preços do petróleo, ocorridos na década de 70, o crescimento econômico reduziu-se marcadamente. Elevadas taxas de inflação, aliadas aos déficits crescentes das finanças públicas, provocaram o esgotamento dos recursos financeiros para o setor público. Esse quadro acabou *desaguando* em uma ampla revisão do papel do Estado evidenciado no Brasil a partir da segunda metade da década de 90, com a privatização de setores considerados, até então, prioritários da economia.

Concomitante a isso, a década de 90 evidenciou uma crescente competitividade no mercado mundial. Com a introdução de novas tecnologias e maiores especializações funcionais, as organizações buscaram maior rapidez para responder às mudanças e às demandas do ambiente, transformando a informação, o conhecimento e a criatividade em um conjunto de recursos considerados estratégicos. Diante desse novo cenário, tornaram-se necessárias não apenas mudanças tecnológicas, mas, principalmente, novas formas de organização do trabalho, na busca de uma empresa mais flexível e integrada, que elevasse a produtividade, fazendo frente a um ambiente marcado pelas incertezas e complexidade de mercado (LOPES, 2000).

Essas transformações pelas quais passaram e têm passado as organizações têm apresentado novos desafios no gerenciamento de recursos humanos. Tal atividade tem, nos últimos tempos, se mostrado sensível às transformações em curso. Essa situação é observada, por exemplo, em Wood Jr. (1995), que trata das mudanças nas condições ambientais e o impacto sobre a função de recursos humanos, estabelecendo, inclusive, um paralelo entre a visão tradicional de recursos humanos e uma perspectiva mais atual. De acordo com o autor, a tradicional, herdeira da Escola de Relações Humanas, caracterizava-se por atividades de apoio, funções mais operacionais dos diversos subsistemas de recursos humanos, como seleção, desenvolvimento de pessoal e treinamento.

A abordagem tradicional discutida por Wood Jr. (1995) resume a gestão de pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. O homem, como *paciente* desses procedimentos, recebe a ação de ajuste comportamental que provém da empresa. A função RH define-se, assim, como uma simples extensão das demais funções administrativas para o âmbito das relações humanas. A abordagem aponta que essa área, talvez, tenha assumido por muito tempo uma linha de atuação eminentemente técnica, voltada para atividades burocráticas e administrativas.

Dentro de uma perspectiva atual, esse autor observa que a visão tradicional tende a ser substituída, superando sua visão de adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais por um *supercomprometimento* com esses mesmos objetivos.

Isso significa dizer que a gestão de recursos humanos foca o fator humano como *chave* para o sucesso organizacional, apresentando uma preocupação em alinhar suas ações às estratégias da empresa. Assim, nos anos 80 e, mais intensificadamente, nos anos 90, essa tendência reflete as mudanças ambientais com graus de incerteza e complexidade dos problemas e oportunidades que deles decorrem.

Outro aspecto conjuntural indica que as organizações fizeram surgir uma área de recursos humanos ligada aos setores operacionais. A área estaria associada a programas corporativos de mudanças organizacionais e de qualidade convivendo com algum grau de conflito com as práticas do RH tradicional, que vêm diminuindo em importância.

Nessa perspectiva, o *novo* modelo de gestão de pessoas e as relações internas que ele estimula, são, ao que tudo indica, reflexos daquilo que vem acontecendo com a sociedade mais ampla. Tal posicionamento pode ser comprovado pela preocupação em desenvolver, ainda que em menor volume e de forma *atropelada*, como ressalta Wood Jr (1995), tarefas não rotineiras, de caráter mais amplo, intensificando a preocupação com o indivíduo.

Conforme descreve Ulrich (1998, p.66), "Surge a necessidade dos profissionais de RH equilibrarem esse processo de mudança, inovação e transformação, com objetivos de continuidade, disciplina e estabilidade".

Para Fischer (1992), os desafios da competitividade e eficiência colocaram em xeque os padrões de gestão administrativa vigentes. Observou-se uma revisão das estratégias empresariais frente à gestão de recursos humanos, revisão essa que exigiu modelos de gestão que pudessem responder ao desafio de mudança, inserindo-se num contexto político, econômico e em que as transformações manifestaram-se com igual intensidade.

Ao observar esse reposicionamento, uma análise do cenário socioeconômico do Brasil nos últimos anos permite verificar como essa realidade socioeconômica permeou o caráter das mudanças ocorridas nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos das empresas brasileiras notadamente aquelas ligadas às telecomunicações.

O setor, segundo KILIMNIK (2003, p.1),

tem buscado aplicar modernos procedimentos de gestão empresarial, os quais pressupõem o desenvolvimento de novas competências profissionais, capazes de potencializar os resultados organizacionais, por meio da agregação de valor ao trabalho realizado e, conseqüentemente, aos seus produtos. Os esforços dessas organizações no sentido de treinar e desenvolver seus empregados constitui uma prática reconhecida no setor, porém, com o acirramento da concorrência, tem aumentado a pressão pela busca e desenvolvimento de um novo elenco de competências profissionais, capazes de respostas a esse novo ambiente dos negócios.

É no bojo desse quadro que se insere a proposta deste trabalho. Ele analisa a trajetória da gestão de recursos humanos em uma empresa de telecomunicações surgida após 1998, ano de sua privatização, até 2003.

Em junho de 1998, foi publicado o edital de venda da Empresa de Telecomunicações Brasileiras S.A - TELEBRAS - que foi dividida em 12 *holdings*, sendo três empresas de telefonia fixa local e intra-estadual, oito de telefonia móvel e uma, a EMBRATEL, de telefonia de longa distância (interurbanos nacionais, internacionais e interestaduais). Entre as três *holdings* de telefonia fixa estava a Tele-Norte-Leste, atual TELEMAR, formada pela junção de dezesseis operadoras das regiões Norte, Nordeste e Leste do País que passaram a ser controladas pelo grupo Tele-Norte-Leste Participações S/A.

Após a privatização, essa empresa iniciou uma reestruturação empresarial e a implementação do plano de transformação das dezesseis operadoras. Objetivava expandir sua planta e aumentar qualidade dos serviços, atuar de modo diferenciado em cada segmento de clientes, imprimir maior velocidade no atendimento às demandas e na oferta de novos serviços e obter maior eficiência no uso de redes e de plataformas de serviços no sentido de aumentar o retorno do capital investido (LUZ, 2001).



Este estudo teve por objetivo discutir e analisar as políticas e práticas de recursos humanos adotados nessa *nova* empresa considerando sua perspectiva histórica e exigências produtivas. Foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa por meio de entrevistas com representantes da direção da empresa, profissionais de RH e gestores de recursos humanos da TELEMAR. Outra fonte de dados foi a análise de documentos internos (relatórios, diagnósticos, programas e outros julgados importantes para a pesquisa) da organização estudada. Foi realizada uma entrevista com um representante da diretoria do sindicato dos trabalhadores para discutir as práticas da empresa para uma análise comparativa de resultados.

A dissertação foi dividida em capítulos, conforme os temas abordados. No capítulo 2, apresenta-se uma discussão conceitual que subsidia a pesquisa, composta pelos principais temas pertinentes ao assunto, como o papel do Estado e as bases da privatização do setor de telecomunicações. Aborda-se a evolução da gestão de recursos humanos como pano de fundo que permeia o processo de mudanças no contexto histórico e nas organizações, levantando-se suas práticas e políticas nesse contexto.

O capítulo 3 apresenta informações acerca dos aspectos metodológicos da pesquisa. Os resultados são relatados no capítulo 4 e analisados em seu conjunto no capítulo 5 e algumas considerações finais pertinentes ao trabalho são apresentadas no capítulo 6.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nos últimos anos, muitas variáveis ambientais políticas, econômicas, sociais e tecnológicas afetaram os países e, conseqüentemente, provocaram mudanças no cenário mundial, interferindo diretamente no contexto organizacional e nas pessoas nele envolvidas.

Este capítulo procurou contextualizar tais transformações que serviram como pano de fundo para as mudanças no gerenciamento de recursos humanos diante do processo de privatização no setor de telecomunicações, objeto de estudo desta pesquisa.

O referencial teórico está fundamentado em quatro pontos que servem como referência e subsídio ao trabalho elaborado. Uma primeira parte aborda o contexto contemporâneo e a redefinição do papel do Estado brasileiro diante das transformações sociais, políticas e econômicas que levaram à privatização de setores da economia.

Num segundo momento, com ênfase na realidade brasileira, analisou-se o impacto dessas mudanças nas organizações que passaram a buscar novos modelos de gestão e, em função disso, redefiniram a área de recursos humanos aproximando-a do negócio da empresa na busca de competitividade e de resultados organizacionais. Diante dessas mudanças, focaram-se a privatização do setor de telecomunicações e a criação da TELEMAR, empresa analisada neste estudo.

Na seqüência, insere-se uma discussão sobre a evolução da área de recursos humanos e suas perspectivas futuras diante de seu papel no contexto de transformação considerando a realidade brasileira.

A figura 1 demonstra, de maneira esquemática, como foi desenvolvido o arcabouço teórico.

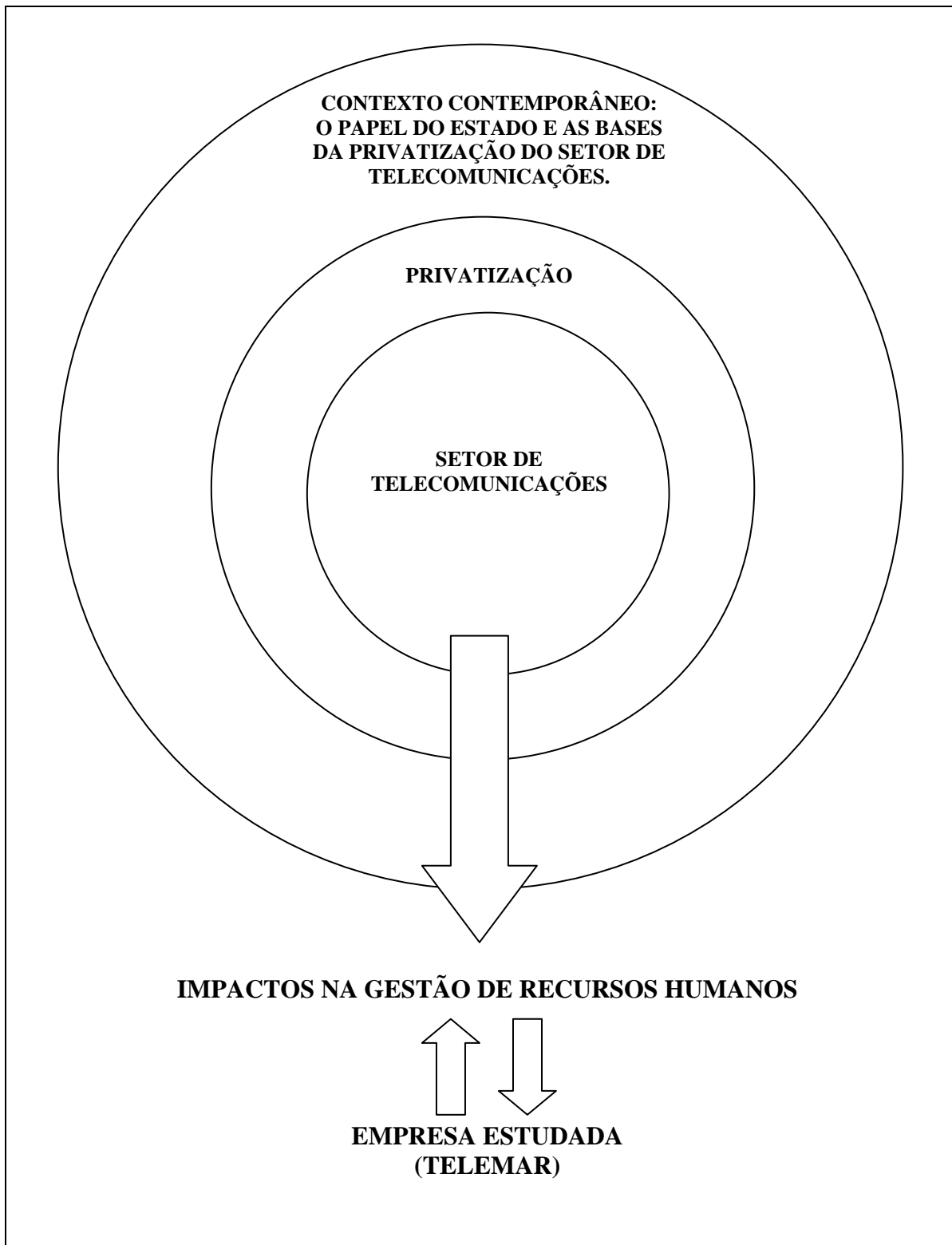


Figura 1 - Desenvolvimento do Referencial Teórico

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação

## 2.1 Um breve pano de fundo: o papel do Estado e as bases da privatização do setor de telecomunicações

O padrão de acumulação capitalista que perdurou após a Segunda Grande Guerra Mundial até o início da década de 70, do século passado, foi um período no qual esse sistema conviveu com elevadas taxas de crescimento e um nível de estabilidade política e econômica sem precedentes. Entretanto, no final da década de sessenta, o modelo de produção em massa e a política de *Welfare State* começaram a mostrar sinais de esgotamento. Aos poucos, instaurou-se uma situação caracterizada pela estagflação<sup>1</sup>, pela instabilidade financeira e pela queda de produtividade agravada pela crise do petróleo em dois momentos distintos: em 1973, quando ocorreu o primeiro choque do petróleo e, no final da década de 70, diante do segundo choque.

Fatores como a saturação do mercado de bens duráveis, a perda do poder aquisitivo de grande parte da população, a entrada de novos países produtores e a formação de blocos regionais levaram as empresas a repensar sua forma de organização. Iniciou-se, nessa época, a procura de novos padrões e modelos organizacionais, na busca de uma empresa mais flexível e integrada, que elevasse a produtividade e fizesse frente a um ambiente marcado pela imprevisibilidade e complexidade do mercado (LOPES, 2000).

Em meio a esse *cataclisma produtivo*, as condições brasileiras demonstravam características peculiares. A transição da política de substituição de importações à política de abertura econômica atingiu seu clímax no início dos anos 90, quando as empresas brasileiras foram colocadas frente à concorrência de produtos estrangeiros. Tornou-se necessário inovar, visando ao incremento da produtividade. Em 1990, foi lançado, pelo

---

<sup>1</sup> Situação na economia de um país na qual a estagnação ou o declínio no nível de produção e emprego se combinam com uma inflação acelerada (SANDRONI, 1987).

governo federal, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP -, ao qual muitas empresas aderiram. Observou-se, ainda, a introdução de programas de qualidade total em várias empresas. Coutinho (1996) enfatiza a capacidade de reestruturação do sistema empresarial, procurando enxugar suas estruturas administrativas e organizacionais. Foi um momento no qual as empresas começaram a implementar inovações organizacionais tais como o *just-in-time*, qualidade total e a reengenharia, traduzindo esforços no sentido de conseguir reduções de custo, diferenciação e melhoria da qualidade dos produtos.

No âmbito do Estado, o seu novo perfil de atuação pautou-se por procurar facilitar a inserção empresarial no ambiente internacional de forma competitiva ao mesmo tempo em que limitava sua atuação em determinados setores, ganhando corpo a idéia de Estado Mínimo. Torna-se desnecessário lembrar que essa idéia, na verdade, correspondeu a uma nova visão internacional, em que o Estado desempenharia somente tarefas como a segurança pública, a distribuição da justiça e a manutenção do equilíbrio social entre outras atividades peculiares e *intransferíveis*. Essa configuração seria alcançada via privatização entendida por Savas (1990, p.13) como "o ato de reduzir o papel do governo, ou de dar maior importância ao setor privado, numa atividade ou na propriedade de bens".

Conforme esse mesmo autor, o processo de privatização compreende uma forma de reduzir o domínio estatal sobre as relações socioeconômicas.

Ampliando o conceito, pode-se dizer que a privatização se insere num processo de reorientação das funções do Estado e de fomento às práticas competitivas, estando incluída num programa de política industrial (HANKE, 1998).

De um modo geral, as principais razões que levaram à adoção das políticas de privatização podem ser agrupadas em dois grandes grupos: o ideológico e o pragmático, sendo que, neste último, o objetivo seria a reestruturação do papel do Estado na economia

que *abre mão* de participar como Estado empresário em determinados setores buscando maior eficiência e competitividade.

Em meio a essa *onda* internacional, segundo Baer (1995), a primeira tentativa de controlar a expansão das empresas estatais brasileiras ocorreu em 1979, com a criação do Programa Nacional de Desburocratização - PND - e da Secretária Especial para Controle de Empresas Estatais - SEST - via Decreto n. 84.128. O Decreto previa *casos* de transferência de controle das empresas estatais para o setor privado.

Em 1981, a Comissão Especial de Desestatização levantou 140 empresas consideradas privatizáveis e recomendou a venda de cinquenta. Destas, vinte foram vendidas nos anos de 1981-84, arrecadando um total de US\$ 190 milhões (BAER, 1995).

Uma segunda etapa da privatização começou em 1985, por meio do Decreto n. 91.991 de 28/11/85. Foi criado o Conselho Interministerial de Privatização. Novas formas de privatização foram definidas, prevendo-se, desde a abertura do capital social das empresas até a sua liquidação, passando por gestão privatizada, pulverização de ações etc (LOPES, 2000).

De acordo com a mesma autora, essas novas regras seriam atribuições do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES - que selecionaria e cadastraria as empresas responsáveis pelas negociações e transferência do controle acionário. No período compreendido entre 1985-89, 18 empresas foram privatizadas, gerando uma receita de US\$ 533 milhões para o governo. Em 1990, iniciou-se uma terceira etapa da privatização no Brasil, com a instituição do chamado Plano Nacional de Desestatização - PND. A privatização tornou-se parte integrante das reformas econômicas iniciadas pelo governo do então presidente Fernando Collor de Mello, que, no dia da posse, promulgou a medida provisória 155/90, depois transformada em Lei n. 8.031/90, instituindo o Programa.

O PND concentrou esforços na venda de empresas que contribuíam para o desenvolvimento do País, o que explica a inclusão de empresas siderúrgicas, petroquímicas e de fertilizantes no programa. A partir de 1995, maior prioridade foi conferida à privatização. A agenda incluiu os setores de eletricidade e concessões na área de transporte e telecomunicações e acrescentou aos objetivos do PND a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade brasileira, via aumento dos investimentos a serem realizados pelos novos controladores (LOPES, 2000).

Em meio a esse processo, em julho de 1998, segundo Luz (2001), o governo federal vendeu 12 *holdings*, criadas a partir da cisão do Sistema TELEBRAS, representando a transferência à iniciativa privada das empresas de telefonia fixa e de longa distância, bem como das empresas de telefonia celular.

## **2.2 A privatização do setor de telecomunicações e a criação da TELEMAR**

A privatização dos serviços de telecomunicações no Brasil foi a tônica em fins dos anos 90. Entretanto, até início da década de 60, do século passado, o setor tinha um caráter descentralizado, segundo o qual, cabia à União, aos estados e aos municípios a sua exploração. Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL -, havia cerca de 1.200 empresas de médio e pequeno porte completamente descoordenadas entre si. O serviço era considerado de péssima qualidade e se concentrava especialmente na então região Centro-Leste.

Em 1972, por meio da Lei n. 5.792, iniciou-se o processo de aquisição e absorção das empresas prestadoras de serviços telefônicos no Brasil, permitindo a consolidação em

empresas de âmbito estadual. Havia, nessa época, mais de novecentas operadoras independentes e, no total, uma planta de cerca de dois milhões de terminais. Por meio do Decreto n. 74.379, de 1974, a TELEBRAS foi designada concessionária geral para exploração dos serviços públicos de telecomunicações em todo o território nacional (LUZ, 2001).

Os anos 80 e início da década de 90 marcaram um período de significativa estagnação nos investimentos estatais no sistema de telecomunicações brasileiro. O sistema TELEBRAS foi uma das primeiras áreas estatais a ter seus investimentos restringidos. Segundo Brandão (1996), os resultados dos baixos níveis de investimentos, acompanhados de uma progressiva burocratização no sistema, foram mais acentuados do que em outros setores. No início de 1990, a situação do setor de telecomunicações brasileiro era considerada precária, pois a sua pequena dimensão ocasionava uma enorme demanda reprimida, acompanhada de desequilíbrios regionais nas instalações de terminais e uma enorme carência de investimentos que viabilizassem o desenvolvimento tecnológico e dos serviços.

A partir de 1992, segundo Luz (2001), foram tomadas medidas visando provocar o processo de reestruturação das telecomunicações brasileiras. Entretanto, foi somente no governo Fernando Henrique Cardoso que o processo ganhou força com a aprovação da Lei Mínima e a criação da ANATEL<sup>2</sup> (LUZ, 2001).

De acordo com Wohlers (1997), os serviços públicos de telecomunicações, antes do processo de privatização, eram explorados pelo Sistema TELEBRAS - composto por uma empresa *holding*; por uma empresa de longa distância de âmbito nacional e internacional,

---

<sup>2</sup> À ANATEL foram atribuídas as funções de implementar a política nacional de telecomunicações; regulamentar e fiscalizar os serviços e redes de telecomunicações, celebrar e gerenciar contratos de concessão, fixar e controlar tarifas dos serviços, expedir normas e padrões e reprimir infrações aos direitos dos usuários e da ordem econômica, entre outras (LUZ, 2001).



que explora também serviços de comunicações de dados e de telex (EMBRATEL); por 27 empresas de âmbito estadual ou local e por quatro empresas independentes, sendo três estatais (a CRT, controlada pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul; a SERCOMTEL, pela Prefeitura de Londrina; e a CETERP, pela Prefeitura de Ribeirão Preto) e uma privada (a Cia. de Telecomunicações do Brasil Central, sediada em Uberlândia e que atuava no Triângulo Mineiro, no nordeste de São Paulo, no sul de Goiás e no sudeste do Mato Grosso do Sul).

A partir de 1996, segundo Luz (2001), começou a reestruturação do setor de telecomunicações brasileiro, com a aprovação da Lei Geral das Telecomunicações e a constituição de arcabouço regulatório seguido do processo de privatização do Sistema TELEBRAS. Em 29 de julho de 1998, a TELEBRAS foi privatizada em leilão da bolsa de valores do Rio de Janeiro por R\$ 22 bilhões.

A figura 2 descreve as empresas pós-processo de privatização da telefonia fixa, as chamadas empresas espelhos<sup>3</sup> e suas regiões de atuação.

---

<sup>3</sup> Empresa espelho é o nome pelo qual são tratadas as empresas que receberam autorização para explorar o serviço telefônico fixo, comutado nas áreas definidas pelo Plano Geral de Outorgas, concorrendo com as empresas originadas da privatização da TELEBRAS (LUZ, 2001).

Incumbentes (1)		Autorizadas (2)		Região
Empresa	Acionistas	Empresa	Acionistas	
TELE NORTE-LESTE	Andrade Gutierrez Inepar Macal BNDES Participações Seguradoras do Banco do Brasil	CAMBRÁ	Bell Canada WLL (Estados Unidos) Qualcomm SLI Wireless Vicunha	Regiões Sudeste e Nordeste e Estado do Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.
TELE CENTRO-SUL	Italia Telecom Timepart Techold	MEGATEL	Grupo Liberman (Argentina)	Distrito Federal e Estados do do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre.
TELESP	Telefônica (Espanha) Iberdrola (Espanha) Banco Bilbao (Espanha)	VESPER	Bell Canada WLL (Estados Unidos) Qualcomm SLI Wireles	Estado de São Paulo
EMBRATEL	MCI (Estados Unidos)	BONARI	Sprint (Estados Unidos) France Telecom National Grid (Grã-Bretanha)	Nacional (Longa Distância).

Figura 2 - Situação pós-processo de privatização da telefonia fixa e empresas-espelho  
Fonte - Ministério das Comunicações 2003, adaptada pela autora da dissertação.

1 - Incumbentes: operadoras sujeitas às normas da ANATEL resultantes do processo de privatização do Sistema TELEBRAS (LUZ, 2001, p.120).

2 - Autorizadas: operadoras que não estão sujeitas a metas de universalização, continuidade, interconexão ou qualidade, tendo apenas que cumprir aquelas normas com que se comprometeram em suas propostas de compra (LUZ, 2001, p.120).

A Tele Norte Leste foi transformada em TELEMAR em abril de 1999. A área de atuação da TELEMAR corresponde a 64% do território nacional e oferece serviços de telefonia fixa nos 16 estados: Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, as regiões Norte (exceto Acre, Tocantins e Rondônia) e Nordeste, além da Regional São Paulo que engloba o Distrito Federal. A área de concessão chega a 5,4 milhões de quilômetros

quadradados, o que correspondem a 64% de todo o território nacional, englobando mais de 92 milhões de pessoas (54% da população) (LUZ, 2001).

Concomitantemente a esse processo de rearranjo produtivo que possibilitou o surgimento de uma nova empresa de telefonia no setor de telecomunicações brasileiro, é possível observar o impacto na lógica e gestão de recursos humanos na dimensão macro e seu desdobramento nas práticas gerenciais. É dentro dessa perspectiva que se insere uma reflexão acerca da gestão de recursos humanos.

### **2.3 Impactos na gestão de recursos humanos e o contexto contemporâneo: um breve relato**

O quadro contemporâneo acabou por impactar diretamente a lógica da gestão de recursos humanos que cresceu em importância e complexidade, conforme assinalou Siqueira (1991), especialmente em virtude da sua condição intrínseca mediadora das relações de trabalho, seja na comunicação da cultura da empresa, seja na elaboração das políticas e diretrizes que conduzem o trabalho dos empregados para a consecução dos objetivos organizacionais.

Um dos primeiros impactos da reestruturação empresarial na gestão de recursos humanos, segundo Fischer (1998), foi a redução drástica do quadro de profissionais especializados nos seus processos e serviços. A busca de estruturas mais enxutas e a redução de custos, implementadas durante as décadas de oitenta e noventa, levaram a área de recursos humanos a uma diminuição sensível de tamanho em quase todas as organizações. Como consequência, segundo esse autor, acentuou-se a tendência de

terceirização das atividades operacionais, que já estavam ocorrendo, contudo de forma muito mais lenta, em áreas específicas como recrutamento, seleção e treinamento.

Na realidade cotidiana das organizações, fazer cortes de pessoal é uma prática comum, porém delicada, e da qual poucos falam abertamente. Desde os anos 80, tem-se vivido uma onda crescente e extraordinária de enxugamentos no mundo empresarial, e um novo fluxo de pesquisa passou a relacionar enxugamentos com o que se chamou no universo gerencial de *downsizing*, quando muitas empresas de renomado desempenho passaram a enxugar pessoal de forma quase permanente (CALDAS, 1998).

A segunda mudança que atingiu RH, segundo Fischer (1998), foi comum a todas as chamadas áreas corporativas das empresas: a descentralização de suas funções e a conseqüente perda do poder de monopólio no atendimento às áreas fins.

Por meio de uma tipologia adotada por Fischer (1998), diversos autores discutem e/ou apresentam importantes contribuições no estudo evolutivo da gestão de recursos humanos. Podem ser considerados Wood Jr (1995), Melo (1997), Albuquerque (1987), Fleury e Fleury (1995), Fleury (1993) e Burke (1997) dentre outros autores. Para efeito deste trabalho, considerou-se de maneira objetiva que as contribuições dos diferentes autores podem ser agrupados a partir do estudo de Fischer (1998), que serve como base descritiva desse quadro.

Observa-se que a administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo *Human Resource Management*, é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional dos Estados Unidos. O aparecimento do departamento de pessoal acontece quando os empregados se tornam um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os outros fatores de produção.

A ideologia organizacional dominante no início do século passado era compatível com um departamento de pessoal voltado para a eficiência de custos e para a busca de

trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas. A utilização da psicologia como uma ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provoca uma reorientação no foco de ação da gestão de recursos humanos que deixaria de se concentrar exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar sobre o comportamento das pessoas.

A mudança de perspectiva fez com que se desenvolvessem teorias que buscassem valorizar o papel do elemento humano para o sucesso das empresas. O objetivo básico seria inverter a visão predominante sobre gestão de recursos humanos, segundo a qual, o objetivo prioritário ainda estaria centrado na otimização dos custos, para uma perspectiva de valorização de ativos.

O modelo de gestão de recursos humanos em sua concepção mais moderna é constituído por um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses em três eixos principais: a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental<sup>4</sup>.

Na década de 80, segundo Fischer (1998), um novo critério de efetividade seria introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico. A necessidade de se vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização é apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Fombrum e Devanna.

---

<sup>4</sup> Por efetividade econômica entende-se alcançar resultados de redução de custos ou maximização de lucros via práticas de gestão de pessoal, o que pressupõe a mensuração do impacto efetivo do trabalho humano nos resultados da empresa. A efetividade técnica refere-se a manter a ação do homem em consonância com os padrões de qualidade requeridos pelos produtos, equipamentos e negócios realizados pela empresa. A efetividade comportamental corresponde ao estímulo a um comportamento organizacional que seja particularmente coerente com o negócio da empresa, que diferencie sua imagem da concorrência, estabelecendo uma forma de relacionamento particular com o ambiente e com os clientes (BREWSTER, C. e HEGEWISCH, A. 1994).

Segundo Staehle (1990), a visão desses autores era que a gestão de recursos humanos deveria buscar o *melhor encaixe* possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa. O autor reconhece o avanço do grupo em reconhecer a importância de se ter uma estratégia de RH vinculada à estratégia do negócio da empresa, mas ressalta os limites dessa concepção.

Recentemente, o conceito de gestão de recursos humanos vem ganhando outro significado, no qual se intensifica uma perspectiva voltada para o negócio da empresa. Ele é introduzido no debate sobre a questão da competitividade e o papel das pessoas para sua concretização. Essa tendência foi identificada quando Hendry e Pettigrew<sup>5</sup>, *apud* Fischer (1998), demonstravam que a perspectiva estratégica em gestão de pessoas não podia se resumir a uma ênfase maior para as ações planejadas, integradas coerentemente à estratégia de negócios da empresa. Reinterpretando o conceito e introduzindo nele a noção de competitividade, eles afirmam que é preciso ir além, fazendo com que as pessoas sejam vistas pela organização como um recurso estratégico para atingir vantagem competitiva.

É assim que, no final dos anos 80 e início dos anos 90 do século passado, segundo o mesmo autor, a gestão de recursos humanos deixaria de ser estratégica em função de sua condição genérica e passaria a ser estratégica somente naquelas situações em que o ser humano é visto e tratado como uma fonte de vantagem competitiva. Ou seja, as empresas deixam de procurar padrões para se dedicarem a desenvolver sua forma particular de gestão. As empresas procuram diferenciar-se justamente por meio dos seus mecanismos de gestão de pessoas, o que indica que talvez não haja a melhor prática de administração de

---

<sup>5</sup> HENDRY, C. e PETTIGREW, The practice of strategy human resource management - **Personal Review** 15(5) 3-8, 1986.

pessoal, uma vez que as empresas procuram sempre formas de distinguir os seus produtos e encontrar nichos de mercado.

Portanto, onde predominam a competitividade global e a diferenciação, a busca de um modelo de gestão de recursos humanos não pode ser confundida com a identificação de um conjunto de práticas ideais, que poderiam ser recomendadas a toda organização que pretenda ser competitiva. Antes disso, configurar o modelo é entender sua lógica de funcionamento. Compreender aquilo que o torna eficiente dentro do ambiente em que está inserido, isto é,

as principais fontes de vantagem competitiva nas últimas décadas foram o acesso a recursos financeiros ou o uso da tecnologia. Porém, essas fontes são vistas agora como necessárias, mas insuficientes. Para muitas empresas, as fontes de vantagem competitiva sustentada estão, não só no acesso a financiamentos ou ao capital, mas no centro da organização, nas pessoas capazes de fazer "a vontade do cliente" ou uma rápida inovação que colocará a empresa à frente de seus concorrentes (GRATTON 1997, p.11).

Nessa linha, os desafios das empresas modernas hoje, segundo Fischer (1998), seriam transmitir a sua estratégia para as pessoas e, por meio do exercício dessas estratégias, transformá-las em agentes de competitividade. As empresas devem ter como função serem estratégicas, competitivas, focadas nos processos de mudanças organizacionais e responsáveis pelo envolvimento dos funcionários com a empresa, com seus negócios, com os processos e mudanças.

A figura 3 sintetiza a perspectiva adotada quanto a Gestão de Recursos Humanos - GRH.

ABORDAGENS	PRINCIPAIS TÓPICOS
Administração de Recursos Humanos como Gestão de Pessoal	Empregado como fator de produção RH ocupa posicionamento passivo e dependente RH voltado para a eficiência de custos RH busca trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas
Administração de Recursos Humanos como Gestão do Comportamento	Relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha Treinamento gerencial Relações interpessoais Processo de avaliação e desempenho Embrionária valorização dos processos de desenvolvimento de pessoas Comprometimento dos empregados Flexibilidade
Administração de Recursos Humanos como Gestão Estratégica	O papel de RH se resumiria a adaptar-se a estratégia do negócio e implementar sua diretriz específica Não é levada em consideração a possibilidade de administração de recursos humanos intervir na estratégia corporativa A principal responsabilidade de RH é integrar harmoniosamente as áreas da empresa
Administração de Recursos Humanos como Vantagem Competitiva	O ser humano é visto e tratado como fonte de vantagem competitiva

Figura 3 - Gestão de Recursos Humanos - Abordagens e perspectivas evolutivas  
Fonte - Adaptada pela autora da dissertação a partir de FISCHER (1998).

Três tendências gerais, segundo Fischer (1998), aparecem na literatura como consequência do processo de reestruturação empresarial para o modelo de gestão de pessoas nos anos oitenta: uma diminuição acentuada do tamanho da área e do número de profissionais especializados, a perda da identidade e do monopólio como prestador de serviços em gestão de pessoas e, uma postura passiva nos processos de mudança que se intensificam. Vale observar que tais características são muito mais de *desestruturação* do modelo antigo do que de construção do novo, indicando que provavelmente houve um período de desmobilização e crise, até que as organizações encontrassem uma nova forma de atuação coerente com a realidade competitiva.

Emergindo de uma crise de identidade, a literatura indica que gradativamente, parece vir se constituindo um novo modelo de gestão que, como um fenômeno



organizacional em formação, não pode ser totalmente circunscrito. Não é possível detalhar todos os seus elementos componentes, mas, seguramente, pode-se delinear hoje suas tendências principais, verificando como elas se manifestam em algumas organizações ou setores de atividade (FISCHER, 1998).

Esse modelo competitivo ou de gestão de pessoas aparece em organizações cujo desempenho humano faz diferença para o negócio. Apesar de se manifestar de forma bastante diferenciada entre empresas e setores, o modelo apresenta algumas tendências gerais que são relativamente homogêneas e identificáveis. Fischer (1998) e Ulrich (1997) descrevem algumas tendências da GRH que caracterizam este novo modelo.

Para esses autores, RH concentrar-se-ia nos resultados que ela pode agregar aos seus clientes por meio de seus produtos e atividades servindo como seu principal critério de avaliação. O papel da teoria sobre GRH também se modificaria. Ela concentraria em explicar o porquê da necessidade de se usar determinadas práticas ou padrões de gestão e deixaria de esforçar-se por recomendar *best practices*.

Na opinião desses autores, os especialistas internos seriam levados a gerenciar a *comunidade* de recursos humanos. RH gerenciará seus próprios especialistas e administrará uma ampla rede de agentes organizacionais, da qual fazem parte os gerentes de linha e os demais parceiros externos e internos da organização responsáveis por programas que interferem ou são fortemente dependentes do comportamento organizacional (qualidade, produtividade, disseminação de estratégias entre outros).

RH precisaria desenvolver e dominar instrumentos de gestão, os quais ainda não estão totalmente definidos e cuja vida útil é cada vez mais curta. O desafio de RH para o futuro será a construção de instrumentos e procedimentos nas áreas de gerenciamento de pessoas em uma dimensão global, mudança cultural, adaptação a um ambiente de mudanças tecnológicas permanentes além de definição de competências de liderança em

um novo ambiente e processos de geração, disseminação e transferência de conhecimentos. Outra tendência importante é que a função RH deverá avaliar como a sua participação na cadeia de valor, que se forma na relação entre clientes e fornecedores internos, interfere na definição de suas práticas de gestão. Essa rede ultrapassa, inclusive, os limites da organização, atingindo parceiros e concorrentes. RH também passa a mensurar os impactos da GRH para a organização. Para isso, a função deverá responder como suas práticas afetam o valor de mercado da firma e impactam o capital intelectual da empresa. Deverá relacionar os investimentos em RH com o crescimento, os custos ou outra variável financeira e o impacto econômico do uso de práticas que provocam uma visão compartilhada da empresa, relações mais eficientes e empregados mais comprometidos (FISCHER 1998; ULRICH 1997).

Um novo conjunto de competências, segundo esses autores, passa a ser considerado essencial aos profissionais especializados na função como: conhecimentos sobre gestão de negócios, que inclui administração financeira, gestão estratégica, *marketing* e de operações; conhecimento contínuo sobre o desenvolvimento da teoria e o conhecimento das novas ferramentas de gestão; habilidades para conceber, implementar e adaptar processos de mudança a uma realidade específica e habilidades e atitudes que gerem credibilidade junto a clientes e parceiros.

RH também passa a mensurar os impactos da GRH para a organização. Para isso, a função deverá responder como suas práticas afetam o valor de mercado da firma e impactam o capital intelectual da empresa. Deverá relacionar os investimentos em RH com o crescimento, os custos ou outra variável financeira e o impacto econômico do uso de práticas que provocam uma visão compartilhada da empresa, relações mais eficientes e empregados mais comprometidos. Respondendo a essas questões seria possível avaliar quanto os investimentos em RH estão conectados com os resultados do negócio da

empresa<sup>6</sup>(FISCHER 1998; ULRICH 1997).

A carreira em RH não seria mais linear e em estágios, mas ocorreria por meio de um *mosaico* de experiências diversificadas. Tal flexibilidade na movimentação de pessoas horizontal e verticalmente, embora não circunscrita à área de RH, já era identificada por Dutra (1996) em sua pesquisa sobre práticas de gestão de carreiras nas organizações brasileiras.

A formação e a manutenção do capital intelectual da empresa trata-se, talvez, segundo Fischer (1998) e Ulrich (1997), da mais importante função de RH. Por capital intelectual entende-se a capacidade coletiva dos empregados da empresa produzirem *insights*, comprometimento e conhecimento. O papel da GRH seria manter a competência instalada, evitando a depreciação desse ativo intelectual da organização.

As organizações procuram influenciar, de certa forma, via políticas de recursos humanos, o envolvimento de seus empregados com as metas organizacionais, sendo que esse vínculo pode assumir facetas múltiplas de comprometimento organizacional (MARQUES et al., 1999).

Outros estudiosos e pesquisadores escreveram também sobre tendências do que Fischer (1998) chama de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas que confirmam ou enfatizam aspectos abordados por Ulrich (1997).

Alvares<sup>7</sup>, (1997) *apud* Fischer (1998), afirma que a gestão de recursos humanos deve funcionar focada em sua função contando com competências profissionais características de um negócio e, deve atuar por meio de um modelo centrado em *marketing - A Market-Based HR Model*.

---

<sup>6</sup> Aspecto citado por vários autores, dentre os quais se destaca Fitz-enz (1995), que se especializou na busca de formas práticas de responder a esta questão.

<sup>7</sup> ALVARES K. M. The business of human resources. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1. Spring 1997.

Schneier e Beatty<sup>8</sup>, *apud* Fischer (1998), por sua vez, consideram que RH deve migrar do papel de parceiro das demais áreas para atuar diretamente no negócio. Para esses autores, o papel de RH deve ser ampliado frente às mudanças constantes nas organizações ao mesmo tempo em que atua como parceiro das áreas de negócio da empresa. A eficiência da gestão de pessoas deveria ser mensurada pelo valor que ela agrega para a organização e para os seus clientes externos.

Kochan<sup>9</sup>, *apud* Fischer (1998), considera que a função RH terá que estar focada nos clientes e nos custos, colaborando para expandir a participação dos empregados nas decisões organizacionais. Mohrman e Lawler III<sup>10</sup>, *apud* Fischer (1998), consideram que as novas tecnologias de informação permitem que a função contribua para subsidiar decisões estratégicas das organizações sobre as pessoas. A função de recursos humanos deve adaptar-se para se tornar um parceiro no desenvolvimento da estratégia empresarial da organização, pois são a chave determinante de quais estratégias são implementáveis. Quanto à estrutura da área de RH, esses mesmos autores recomendam uma organização descentralizada orientada para serviços e em rede, que se define em função dos clientes e dos processos pelos quais se responsabilizam.

Fischer (1998), definiu as tendências que considerou mais coerente com o novo modelo de gestão em formação no Brasil. O autor propõe organizá-las em um conjunto de cinco categorias classificatórias, as quais são definidas de acordo com os tipos de mudanças indicados pelas tendências observadas pelo autor. As características destas

---

<sup>8</sup> BEATTY, R, W; SCHNEIER, E. C. New HR roles to impact organizational performance: from "partners" to "players". **Human Resource Management**, v. 36, n. 1. Spring 1997.

<sup>9</sup> KOCHAM, T. A. Rebalancing the role of human resources. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1 Spring 1997.

<sup>10</sup> MOHRMAN e LAWLER III. Administração de recursos humanos, construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, (Eds). **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Joney Bass, 1995.

categorias e as tendências de mudança que cada uma agrupam encontram-se descritas na figura 4.

CATEGORIA DE MUDANÇA	AGRUPA TENDÊNCIAS QUANTO A:
1. Foco ou Papel Principal do Modelo de GP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mudanças nos objetivos prioritários que são conferidos pela estratégia empresarial ao modelo, reorientando as suas políticas, estratégias e diretrizes gerais</li> </ul>
2. Estrutura e Forma de Atuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alterações na forma como se organiza o trabalho e os processos de recursos humanos</li> </ul>
3. Papel dos Profissionais de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mudanças no perfil de competências dos profissionais especializados em gestão de pessoas</li> </ul>
4. Orientação dos Processos de GRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forma pela qual os processos característicos de gestão de pessoas são orientados e integrados entre si</li> </ul>
5. Remodelação dos Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mudanças que atingiram cada um dos processos de gestão de pessoas, redefinindo seus objetivos e forma de aplicação nas empresas</li> </ul>

Figura 4 - Categorias de mudanças no modelo de gestão de pessoas

Fonte - Adaptada pela autora da dissertação a partir de FISCHER (1998).

O mesmo autor destaca algumas projeções sobre o comportamento destas categorias<sup>11</sup> e, de maneira sintética, destaca as tendências mais relevantes para alguns dos

<sup>11</sup> 1. Tendências quanto ao foco ou papel principal do Modelo de Gestão de Pessoas: estar em permanente interação com a estratégia do negócio da empresa, interferindo na sua definição, disseminação e integrando os objetivos dos processos de RH aos objetivos de negócio; focar em resultados explicitamente reconhecidos por seus clientes internos e externos como um valor agregado e atuar, predominantemente, como um órgão gestor de informações.

2. Tendências quanto à estrutura e forma de atuação: uma estrutura flexível, organizada em células, redes, equipes que se distribuem em processos e clientes; contingente pequeno de profissionais altamente capacitados realizando atividades com muita inteligência agregada, e a terceirização das atividades operacionais implica uma relação intensa, atualização permanente e conhecimento profundo do mercado externo da GRH.

3. Tendências quanto ao papel dos profissionais de RH: consultores internos polivalentes e multidisciplinares; agente de disseminação estratégica; familiaridade com outras disciplinas da administração além daquelas relacionadas com o comportamento humano; habilidades de aconselhamento pessoal e profissional para atuar como parceiros dos funcionários no planejamento individual de suas carreiras e ações de desenvolvimento e domínio de metodologias de desenvolvimento, adaptação e internalização de produtos e processos.

processos de gestão. Eles exemplificam como as políticas se transformam em ações práticas nas organizações. Ocorre uma diminuição da importância relativa na negociação sindical como um processo dentro de RH. A crise de desemprego estrutural, a descentralização das grandes empresas para áreas sem tradição sindical e a própria mudança no perfil de atuação das empresas e dos sindicatos diminuem a ênfase das relações sindicais como uma preocupação específica do modelo de gestão de RH.

A adoção de práticas de gestão centradas nas competências das pessoas - tais como estruturas multifuncionais, em células, matriciais por projetos, em rede, entre outras - vem tornando insustentável o uso prático da noção tradicional de cargo ao lado das constantes mudanças organizacionais. O cargo, que foi a principal base de referência e a unidade mínima de todos os demais processos de GRH, tem perdido sua importância. Essa tendência substituiu a noção tradicional de cargo pelo conceito de *espaço ocupacional* no discurso moderno de GRH. Entretanto, não se desenvolveram ainda soluções definitivas para operacionalizar esse novo conceito nos processos de gestão em todas as suas implicações.

O processo de captação vem se concentrando em duas funções consideradas estratégicas: como um gestor de informações sobre o mercado de trabalho e como responsável pelo relacionamento com fontes de captação.

As políticas, instrumentos e procedimentos do processo remuneração vêm passando por mudanças bastante significativas. O objetivo dessas inovações tem sido flexibilizar a remuneração, diferenciando-a de acordo com o desempenho individual das pessoas e desvinculando-a da estrutura de cargos. Sistemas de remuneração flexível, variável, por

---

4. Orientação dos processos de recursos humanos: integrados entre si, de tal maneira que haja coerência entre os procedimentos e ferramentas adotadas; orientação prioritária para o desenvolvimento como elemento integrador, para fazer frente a um ambiente organizacional em constante mudança no qual os desafios organizacionais vão se sucedendo e processos integrados à estratégia de negócios, o que define o caráter competitivo não só para o modelo, mas para cada um de seus processos.

performance, desempenho, competências ou por objetivos, têm se tornando freqüentes nas organizações para os processos de remuneração<sup>12</sup>.

Uma política de remuneração pode ter reflexos para o cliente, já que as melhorias nos resultados podem estar associadas ao pagamento variável, constituindo-se em um precioso investimento. Nesse sentido, a remuneração é um elemento essencial para alavancar mudanças estratégicas visando a melhoria da competitividade da empresa, na medida em que torna concretos seus valores e objetivos (HANASHIRO e MARCONDES, 2002).

Outro processo analisado por Fischer (1998) foi o de desenvolvimento que passa a ter uma posição bem menos visível do que a antiga área responsável por treinamento da empresa. Seu novo papel corresponde a duas funções principais, uma aplicada às pessoas, outra à organização. Junto às pessoas, o processo de desenvolvimento tem por objetivo estimulá-las a investir no seu autodesenvolvimento. Despertar o interesse pelo conhecimento e pela consciência de suas próprias necessidades de aprendizagem, fornecer informações sobre as fontes de desenvolvimento disponíveis e facilitar o acesso das pessoas a elas, transforma-se nas prioridades dessa nova configuração do processo de desenvolvimento. Tal atuação ocupa o espaço da oferta de programas, cursos, aulas e palestras, característico do seu passado. O objetivo é que a iniciativa pelo desenvolvimento profissional e pessoal passe a ser encarada como uma responsabilidade compartilhada entre as pessoas e a empresa. Outro papel relevante está voltado para a organização. O processo de desenvolvimento deve responsabilizar-se por criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no próprio ambiente de trabalho, transformando em prática o conceito de

---

<sup>12</sup> Até mesmo o método Hay, desenvolvido e comercializado pela consultoria de mesmo nome e considerando o sistema de administração de salários mais difundido internacionalmente entre as grandes empresas, vem buscando adequar-se aos novos tempos e mudando sua forma de pontuação atrelada às funções exercidas na estrutura da organização.

### *Learning Organization.*

Em um ambiente de mudança, independentemente do programa ou modelo gerencial adotado, o autodesenvolvimento é um processo interno ao indivíduo que deve buscar conhecer seus próprios limites, necessidades, formas de contribuição em relação ao processo de mudança individual (atitude) e organizacional (atividades desenvolvidas pelas empresas). Portanto, trata-se de um processo de descobrimento, de questionamento, de reflexão em que o autoconhecimento torna-se ponto central para essa análise (BITENCOURT e GONÇALO, 1999).

Destaca-se que a mudança referida é mais profunda e não transitória que àquelas relacionadas a novas técnicas ou operacionalização de ferramentas, ou aos *modismos*. Sendo assim, torna-se necessário refletir sobre a necessidade de uma nova visão do próprio papel que as pessoas representam na organização e a consciência que deve surgir do próprio indivíduo. Dessa forma, as pessoas estarão mais conscientes sobre a sua contribuição no processo de mudança organizacional, estarão mais abertas à aprendizagem e terão condições de gerar melhores resultados nas suas atividades e processos da organização.

Diante do arcabouço teórico analisado, pode-se dizer que mudanças no contexto socioeconômico brasileiro levaram a uma redefinição do papel do Estado. Nesse sentido, organizações públicas como as do setor de telecomunicações foram privatizadas e inseridas no mercado, ocasionando a necessidade de reestruturação e criação de um novo modelo de gestão. Tal fato teve impacto na gestão de recursos humanos, a qual vem se adaptando e crescendo em importância na medida em que fortalece sua relação com a estratégia da empresa voltando-se para a geração de resultados.

À luz do quadro traçado e considerando o contexto produtivo, que encontrou uma profunda reformulação nas empresas públicas em sua lógica de atuação, no controle



econômico e gerencial e na mudança de perspectiva na gestão de pessoas, foi desenvolvido um estudo junto à empresa criada após o processo de privatização brasileiro no setor de telecomunicações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido a partir do estudo de caso junto à empresa de telecomunicações TELEMAR, resultante do processo de privatização ocorrido nos anos 90 do século passado. A empresa atua na área (Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, PiauÍ, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima) que responde por 64% do território nacional. Além disso, gera mais de US\$ 300 bilhões do Produto Interno Bruto - PIB - e abriga 87 milhões de pessoas, mais da metade da população brasileira<sup>13</sup>.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a do estudo de caso, o qual foi considerado mais adequado ao trabalho de pesquisa em perspectiva. Tal percepção alicerçou-se nos pressupostos de De Bruyne, Jacques, H. e De Shoutheete (1997), para quem o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Segundo esses autores, o estudo de caso não pode, contudo, restringir-se apenas à compilação dos dados, porque, nesse caso, não poderia aspirar à cientificidade.

O estudo de caso, em sua particularidade, só pode aspirar a cientificidade integrado a um processo de pesquisa global em que o papel da teoria não é deformado, em que a crítica epistemológica dos problemas e dos conceitos não são negligenciados (DE BRUYNE, JACQUES, H. e DE SHOUTHEETE, 1997, p.225).

---

<sup>13</sup> Home page. Disponível em: <[www.TELEMAR.com.br](http://www.TELEMAR.com.br)>. Acesso em: 10 jun. 2003.

Laville e Dione (1997, p.155), apontam como vantagem dessa estratégia de pesquisa

a possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado, não estando os estudos submetidos às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos.

Como afirmam Goode e Hatt (1960, p.423), o estudo de caso "é um meio de se organizar os dados, preservando o caráter unitário do objeto social estudado [...] uma técnica que considera qualquer unidade social como um todo".

Nesse sentido, ele deverá ser responsável por captar dados suficientes para compor um quadro completo da unidade básica de pesquisa desse projeto que é a empresa. Segundo Greenwood (1973), o propósito fundamental do estudo de caso é analisar intensivamente uma dada unidade social por meio de um exame intensivo de uma unidade de análise.

O caso funciona também como o ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo, ou seja, para o entendimento das mudanças ocorridas na GRH no setor de telecomunicações tendo em vista a relação dessas mudanças com a privatização. Segundo Yin (1984), o estudo de caso permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real tais como ciclos de vida individuais e processos gerenciais e organizacionais de forma geral.

Dentro dessa perspectiva e como alternativa de resposta às questões colocadas no plano de análise formulado, realizou-se um estudo de natureza descritiva e qualitativa. Conforme De Bruyne, Jacques e De Shoutheete (1997, p.225), "os estudos de caso tipo

descritivo têm como propósito descrever toda a complexidade de um caso concreto sem absolutamente pretender obter o geral".

O estudo apresentou caráter qualitativo porque, conforme afirma Godoy (1995), ao referir-se aos aspectos que caracterizam estudos dessa natureza, procurou-se obter dados descritivos de uma empresa a partir do contato direto do pesquisador com a situação estudada e de sua intenção de compreender os fenômenos a ela relacionados. Para operacionalizar essa escolha do método, os instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

Yin (1984) considera a entrevista como sendo a mais importante fonte de dados para o estudo de caso. As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro elaborado e dividido em cinco partes (APÊNDICE A). A primeira buscou levantar a caracterização do respondente: tempo de casa, formação, cargo e descrição de sua trajetória profissional. Em um segundo momento, analisou-se a empresa surgida após 1998 na visão dos profissionais de recursos humanos identificando a nova estrutura, visão da empresa e mudanças para reestruturação da organização.

A terceira parte identificou como se deu a transição da GRH diante das mudanças na empresa após 1998, observando-se o caráter dessa mudança e o seu impacto para as pessoas e para a organização. Ainda nessa etapa, observaram-se alterações na estrutura e a participação de empregados, sindicatos e consultoria na redefinição de RH no período de 1998 a 2003. Por último, buscou-se levantar o *novo* modelo adotado pela área de RH.

A quarta etapa buscou informações sobre a gestão estratégica de RH, em que levantou a sua relação com a estratégia do negócio da empresa e forma de desdobramento em planos de ação, e conseqüentemente, a avaliação do cumprimento dessas ações. Como se estabeleceu uma política orientadora das funções de RH e de que forma elas se integram às demais. Foram levantadas as formas de avaliação das funções de RH, verificando se elas

estavam coerentes com a estratégia de RH e se havia diferentes políticas, instrumentos ou procedimentos para diferentes segmentos funcionais.

E a última etapa analisou as políticas de RH (remuneração, desenvolvimento, gestão de carreiras, captação e outros) levantando-se os principais instrumentos utilizados.

A figura 5 sistematiza os principais pontos abordados no levantamento de dados via entrevistas.

Roteiro de Entrevista	Variáveis de Análise
I - Caracterização do respondente	Nome, tempo de casa, formação, trajetória profissional
II - A empresa surgida após 1998	A trajetória da empresa após 1998 na visão dos profissionais de recursos humanos, a nova estrutura, visão da empresa, funções de recursos humanos diante da reestruturação da empresa, planos de reestruturação
III - A Gestão de Recursos Humanos após 1998	Transição da GRH, caráter da mudança, impacto para a empresa e empregados, modelo de RH adotado, alterações na área de RH, estrutura, participação de empregados/consultores/sindicato na redefinição da GRH, resistências, impactos no planejamento da GRH, investimentos em RH, impactos no desempenho de RH
IV - Gestão estratégica de RH	Diretrizes macro da empresa, relacionamento estratégia de RH com estratégia de negócio, planos de ação, cumprimento da estratégia de RH, cumprimento de adequação entre a estratégia de RH e do negócio, impacto de RH no valor de mercado e no capital intelectual da empresa, tendências para o futuro da gestão de recursos humanos
IV - A área de RH	Descrição da composição das gerências da área de RH e de suas atividades (remuneração, desenvolvimento, gestão, captação, relações sindicais, treinamento), atividades terceirizadas

Figura 5 - Roteiro de entrevistas

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Esse roteiro foi aplicado para o diretor, gerentes e demais cargos da área de recursos humanos da empresa, pretendendo uma descrição das categorias especificadas anteriormente, sendo que alguns assuntos foram abordados com maior ênfase nas

entrevistas de acordo com a atividade desenvolvida pelo entrevistado e seu grau de conhecimento sobre o assunto.

O roteiro foi elaborado de acordo com as categorias de tendências propostas por Fischer (1998), relatadas na figura 4 (categorias de mudanças no modelo de gestão de pessoas) levando-se em consideração o foco ou papel principal do modelo de gestão de pessoas proposto pelo autor, estrutura e forma de atuação, papel dos profissionais de RH, orientação dos processos de gestão e a remodelação desses processos.

Visando atender os objetivos propostos, foram realizadas dezessete entrevistas junto a profissionais da empresa que atuam na área de RH da matriz e das regionais (total de 98 profissionais). Na matriz, onde está centralizada toda a GRH, foram entrevistados 13 profissionais da amostra. Todos os profissionais dos cargos de gerência e diretoria da empresa foram entrevistados conforme a tabela 1.

**Tabela 1 - Número total de profissionais entrevistados na TELEMAR**

Entrevistado (Cargo/Função)	Numero de Ocupantes do (cargo/função)		Número de Entrevistados	
	Matriz	Regional	Matriz	Regional
Diretor de RH	1	-	1	-
Gerente	4	3	4 <sup>a</sup>	3 <sup>b</sup>
Coordenador	-	5	-	1
Analista	7	54	2	-
Consultor interno	5	-	2	-
Especialista	7	10	2	-
Comunicação interna	2	-	2	-
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>72</b>	<b>13</b>	<b>4</b>

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação

<sup>a</sup> A gerência de comunicação interna e a de desenvolvimento é acumulada por uma única pessoa.

<sup>b</sup> A gerência RRJ é acumulada pela matriz.

Visando-se preservar a identidade dos entrevistados ao longo da apresentação dos resultados, os respondentes foram identificados como informantes (I) e o seu respectivo número (I<sub>n</sub>), totalizando 17 entrevistados.

Foi ainda entrevistado um representante da direção do sindicato dos trabalhadores para discutir as práticas da empresa, sendo essa entrevista utilizada como elemento complementar da análise de resultados (APÊNDICE B).

Por meio da possibilidade de se considerar a padronização<sup>14</sup> existente no sistema TELEBRAS para levantamento de dados e da existência de entrevistados que trabalharam na TELEBRAS na amostra da pesquisa, foi possível realizar entrevistas para levantamento da área de recursos humanos em 1998 antes da reestruturação.

Quanto à análise documental, segundo Vergara (1997), são considerados, como fonte secundária, os documentos e os dados produzidos pelas organizações, tais como relatórios, diagnósticos, programas e outros, selecionados como objeto de análise nessa perspectiva. A investigação dos documentos incidiu sobre manuais, matérias e publicações internas e externas a respeito. Procurou-se conhecer todas as características da organização por meio da visão de uma perspectiva de se responder às questões colocadas. Tais documentos permitiram um levantamento de parte da GRH em 1998, que serviu como ponto de partida para análise das mudanças.

---

<sup>14</sup> A esse respeito, Neto (1995) observou que as principais empresas estaduais do sistema TELEBRAS antes da privatização apresentavam uma padronização administrativa, visto que os organogramas internos das operadoras (as TELE`s) eram praticamente os mesmos em todos os estados, bem como a descrição das funções e classificação dos cargos, ficando pequenas diferenças semânticas por conta do regionalismo. Essa padronização técnico-administrativa originou-se do rigoroso e centralizado planejamento do Sistema TELEBRAS, cujas origens e desenvolvimento deram-se sob regime militar, sob a ótica do esforço de integração nacional (EARP, 1982). O alto grau de padronização tecnológica existente entre as 31 operadoras refletiu-se na utilização dos mesmos tipos e marcas de equipamentos em cada fase de introdução de novas tecnologias visando à expansão da rede e a criação de novos serviços, de norte a sul do País. O sistema TELEBRAS utilizou, desde 1972, seu poder de compra para alcançar padronização técnica desejada, o que facilitou a interconexão entre as várias redes e o planejamento estratégico no tocante à expansão da rede e de novos serviços (TAUILE, PROCHNIK et al., 1994).

## 4 RESULTADOS

À luz dos resultados encontrados, foi possível construir uma análise da empresa levando em consideração o período 1998-2003. O grupo TNL - Tele-Norte-Leste - foi considerado, em 1998, o grupo de empresas que não contava com parceiro estratégico para obtenção de recursos financeiros a baixo custo nem conhecimento no negócio de telecomunicações. A TNL adquiriu a melhor operadora em gestão e qualidade do Sistema TELEBRAS, porém, entre as dezesseis operadoras do grupo, estavam também os piores casos de gestão. Tal fato desencadeou uma reestruturação das dezesseis operadoras em uma, formando a TELEMAR.

Esses motivos foram considerados pontos fracos do grupo em relação aos outros que compraram concessões para atuar no setor de telecomunicações brasileiro. Diante desses fatos, iniciou-se uma reestruturação da empresa visando transformá-la na maior empresa de telecomunicações da América Latina.

Os resultados procuram responder ao proposto na metodologia, isto é, um conjunto de questões sobre a empresa. No primeiro instante, buscou-se descrever a empresa após 1998, ano de sua privatização, relatando a transição da empresa estatal à privada. Diante desse contexto, analisou-se o impacto das mudanças introduzidas para as pessoas e para a empresa como as alterações nos níveis hierárquicos, no planejamento, investimento em RH e no desempenho do empregado. Analisou-se a gestão estratégica de RH relacionando-a à gestão do negócio da empresa e à área de RH, levando em consideração sua composição, procedimentos, políticas e rotinas.



#### 4.1 Caracterização dos respondentes

Conforme explicitado no capítulo 3, foram realizadas dezessete entrevistas na área de recursos humanos da TELEMAR. Foram entrevistados todos os gerentes, diretor e profissionais que ocupam os cargos de coordenador, analista, consultor interno, especialista e comunicação interna.

De acordo com os dados levantados, existem profissionais na empresa que se originaram das dezesseis operadoras estatais e permaneceram na TELEMAR após a privatização. Entretanto, a maioria dos profissionais foram contratados após 1998. Todos os profissionais entrevistados têm curso superior completo. Entre os cursos, destaca-se administração, direito, psicologia, arquitetura e pedagogia.

A análise da trajetória profissional identificou que a maioria dos empregados da área de recursos humanos eram executivos de outras empresas antes de se tornarem membros do grupo. Alguns empregados entraram por meio de concurso público nas operadoras estatais e permaneceram na TELEMAR após a privatização e, outros, entraram via estágio ou *trainee* e estão fazendo carreira na empresa.

Observa-se que a maioria dos empregados da área de recursos humanos foram contratados após 1999. Neste ano, iniciou-se o processo de reestruturação das dezesseis operadoras para unificação da TELEMAR. Os profissionais que continuaram na empresa em 1998 se originaram das operadoras da Paraíba, Ceará e de Pernambuco, consideradas de reputação entre as melhores operadoras adquiridas pelo grupo TNL.

## 4.2 A empresa surgida após 1998

A reestruturação da TELEMAR, de 1998 a 2003, passou por várias etapas que visaram transformar as dezesseis operadoras adquiridas no processo da privatização em uma única empresa. Num primeiro instante, as mudanças foram lentas, pois o desafio de unificar as dezesseis empresas em uma mostrou-se complicado diante da diversidade de peculiaridades apresentadas pelas operadoras.

"De julho de 1998 a julho de 1999 aconteceram poucas mudanças na empresa. Iniciou-se um plano de desligamento onde onze mil pessoas aderiram voluntariamente e a empresa ficou *parada* sem grandes movimentos de reestruturação até o meio de 1999" (I<sub>1</sub>).

A explicação para esse fato envolve algumas variáveis. O desafio da TELEMAR de se tornar uma empresa competitiva era extremamente complexo já que eram 16 empresas diferentes, de Roraima ao Rio de Janeiro, situadas em grande parte em regiões com grandes dificuldades de logística e gestão.

"Eram 16 empresas, cada uma com seu presidente, sua diretoria, suas políticas de compra, seus fornecedores, sua folha de pagamento, sua controladoria, enfim, desafio de gestão enorme. Renda *per capita* mais baixa, diversidade tecnológica mais alta, culturas empresariais completamente diferentes" (I<sub>1</sub>).

"Havia no grupo culturas com reputação como era o caso da Telemig, uma empresa que mesmo na época em que pertenceu ao estado era boa, adequada, tinha uma boa política de compra, bons processos operacionais. O Ceará, a Bahia e a Paraíba também tinham boa reputação, mas pertenciam ao grupo também as de péssimas reputações empresarias como RJ que foi um caso extremamente complicado, Pernambuco, Amazonas e Maranhão".(I<sub>12</sub>).

A empresa teve uma única proposta com valor mínimo no leilão da privatização e foi comprada por um grupo de capital 100% nacional. Esse foi considerado outro ponto negativo, pois todos os grupos compradores apresentavam o que o governo chamou de parceiro estratégico, ou seja, um acionista dono de uma empresa no exterior que consegue capital a baixo custo, paga juros baixos, além de conhecimento em telecomunicações, visto que muitas empresas de telefonia estrangeira participaram da compra de ações na privatização.

"Nós éramos os únicos brasileiros, um dono de uma cadeia de *shopping center*, um grande dono de uma empreiteira, um dono de grupo financeiro, Inepar. Ninguém acreditava, inclusive o governo, que o negócio iria dar certo, desafio de gestão enorme, dinheiro mais caro, não temos parceiro estratégico que traz dinheiro mais barato de fora, num lugar onde a renda *per capita* é menor, a conta de telefone é menor e qualquer investimento que você fizer demora muito mais tempo para dar retorno, capital 100% nacional (risco Brasil, capital mais caro) e ainda nenhum deles é operador de telecomunicações, este barco vai naufragar. " (I<sub>1</sub>).

Em 1999, segundo documentos analisados na empresa, as 16 operadoras da TELEMAR expandiram a oferta de linhas em 1,7 milhões, atingindo a marca de 10,5 milhões de terminais instalados e 9,7 milhões em serviços. Também foram postos em serviço 84.100 terminais de uso público totalizando 350.600 terminais de acordo com documentos da empresa.

Visando a integração das infra-estruturas de transmissão das suas operadoras estaduais, iniciou-se a construção do *backbone* interestadual (rede física de fibra ótica por onde passam voz, dados e internet), interligando as principais cidades da área da TELEMAR e todas as capitais entre os estados do Rio de Janeiro até o Pará.

Neste momento, os acionistas (ANEXO A) contrataram uma empresa de consultoria para fazer o planejamento estratégico da TELEMAR em que a grande visão era ser a melhor e maior empresa de telecomunicações da América Latina até 2008, segundo documentos analisados na empresa.

"Nossa visão, sermos a maior e melhor empresa de Telecom da América Latina" (I<sub>1</sub>).

"Queremos oferecer as melhores soluções em produtos e serviços na área de transmissão de dados e superar os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Para isso, a TELEMAR investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no desenvolvimento dos empregados" (I<sub>4</sub>).

Para esse objetivo, os executivos, junto com a empresa de consultoria, estudaram todo o mercado de telecomunicações chegando ao consenso que, para uma empresa de telecomunicações ser competitiva em um mercado global, ela precisava oferecer serviço completo de voz básica e telefonia móvel. Necessitava ter forte presença no mercado *de* negócios entre empresas, ou seja, um mercado corporativo de fazer negócios de comunicação de dados com outros grandes grupos empresariais e ter forte presença em longa distância nacional e internacional. Outro serviço levantado entre as empresas competitivas de telecomunicações a partir de 2000 foi a presença forte no mercado de internet. Para se concretizar o planejamento, a TELEMAR teria de oferecer cinco serviços: voz básica, telefonia móvel, dados, DDD e DDI, além de serviços de internet. A partir dessa visão estratégica, foi feito um planejamento operacional em que a principal medida era antecipar as metas da ANATEL que estavam previstas para dezembro de 2003.

"Quando se comprou a concessão da área 1, na verdade se tinha um serviço e meio. O inteiro era a vocação do serviço da voz básica e o meio era o da longa distância nacional. porque a gente não tinha o direito de fazer internacional porque era exclusivo da Embratel e porque o DDD era só da área da TELEMAR (16 estados)" (I<sub>1</sub>).

Em 2000, o conselho aprovou o programa de antecipação de metas propostas pela ANATEL. De acordo com esse programa, a empresa antecipou as metas previstas para 2003 até o final de 2000. As metas principais para 2003 eram as seguintes: instalar um telefone na casa de quem pedir em até duas semanas em localidades com mais de 600 habitantes e instalar um orelhão em cidades com mais de 300 habitantes sendo que uma pessoa não deve se locomover mais de 300 metros para atingir um orelhão. Cada orelhão ficaria no máximo 600 m de distância um do outro.

"E por que nós interessamos em antecipar as metas para 2001? Porque quem antecipasse poderia entrar em outros mercados: longa distancia, empresa de mobilidade, comunicação de dados Brasil outros países e mercado de internet e isso foi feito em março de 2002" (I<sub>2</sub>).

O término da construção do seu *backbone*<sup>15</sup>, com mais de 12.000 quilômetros de extensão, foi um marco estratégico importante, tanto para redução de gastos com interconexão, quanto para ampliação da oferta de novos serviços, principalmente no setor de transmissão de dados.

Em 2001, o programa Passaporte Brasil reuniu as cinco diretrizes estratégicas e anteciparam o futuro da Empresa. O programa era composto pelo Programa de Antecipação de Metas - PAM -, Data 1, 31 Global, Atendimento Classe Mundial e *Economic Value Added* - EVA. Com recursos na ordem R\$ 3,5 bilhões investidos no PAM,

---

<sup>15</sup> Rede física de fibra ótica por onde passam voz, dados e internet.

a empresa atingiu todas as metas traçadas pela ANATEL para 2001 até 2003. Depois de conquistadas as metas, adquiriram o direito de atuar em outros estados, mercados para os quais estavam se preparando - telefonia móvel, DDD, DDI e de transmissão de dados.

Além do PAM, outra prioridade foi a implementação da estratégia para o segmento de transmissão de dados, internet e longa distância. O objetivo foi conquistar a liderança desse mercado e fazer da TELEMAR uma empresa integrada, com cobertura nacional.

Para se concentrarem no segmento de dados e internet, foram criadas novas áreas de negócios: a Hicorp, voltada para *outsourcing* de rede e sistemas de telecomunicações e a Tnext, com atuação dirigida para o mercado de *data centers*, oferecendo soluções de hospedagem e *co-location* para provedores de internet e outros clientes corporativos. A Contax, empresa de *contact center* do Grupo Tele-Norte-Leste, disponibiliza soluções completas na área de relacionamento empresa-consumidor.

Ao antecipar de 2003 para o final de 2000 as metas estabelecidas pela ANATEL para as empresas de Telecom, a TELEMAR pôde ampliar sua atuação no mercado. A Companhia passou a ter presença no segmento de telefonia móvel e oferecer serviços de longa distância inter e intra-regional e internacional, além de operar no mercado corporativo de dados em todo o território nacional.

"A Oi superou as expectativas, compraram a Pegasus, empresa de fibra ótica que faz transporte de dados (Sul, SP e Centro Oeste) e podem fazer transmissão de dados sem ter de fazer acordos com Brasil Telecom, Embratel, e Telefônica. Todos os provedores de internet trafegam em cima da rede da TELEMAR (Uou, Uai, Globo.com etc). Acabamos entrando no negócio de *contact center* (no início para atender só a Oi e a TELEMAR) com a Contax que é o maior *Contact center* da América Latina (28.000 empregados)" (I<sub>1</sub>).

As empresas adquiridas pelo grupo TELEMAR se transformaram em pouco tempo, diante do ambiente competitivo em que foram inseridas, numa empresa que tinha de buscar o cliente, pois não existia mais uma fila de clientes querendo telefone, era telefone buscando cliente. A qualidade precisava melhorar, e o tempo de instalação diminuir. Passou-se a investir em *marketing* e surgiu a necessidade de oferecer produtos diferentes para atender às pessoas.

"A gente era uma empresa de engenharia até 2000 aqui no Rio tinha mais de 2 milhões de clientes na fila e o cliente no cambio negro chegou a pagar 3, 5 mil dólares por um telefone" (I<sub>3</sub>).

"Cliente para nossas empresas era chateação, atrapalhava minha empresa, minha engenharia. Como inovamos a planta em pouco tempo, hoje temos 15 milhões de clientes e 18 milhões de telefones, ou seja, temos três milhões de linhas na prateleira" (I<sub>4</sub>).

A empresa precisava olhar para o cliente e para o concorrente e isso inspirou a mudança na GRH, que passou a ter uma participação direta na gestão do negócio da empresa. Iniciou-se a automação e simplificação dos processos operacionais, pois a operação não podia mais ocupar espaço e esforços na GRH, devendo este se focar no cliente e no concorrente.

"O que mais mudou em gestão de gente é que não existe mais gestão de gente independente do negócio. Durante muitos anos, RH parecia uma bolha na empresa que não se comunicava com ninguém. Ficava na avaliação de desempenho, de carreira, como se o restante da empresa não existisse e a gente fosse dono destes processos e estes não fossem processos interligados com o negócio" (I<sub>5</sub>).

O centro de gerenciamento de rede da TELEMAR foi reduzido de cinquenta unidades para uma na praia do Botafogo (RJ), onde toda ela é monitorada. Implementou-se

um sistema de contabilidade e área de compra em um único banco de dados e uma folha de pagamentos centralizada na matriz.

Primeiro as empresas foram agrupadas em cinco unidades regionais, e as decisões passaram a ser centralizadas em cada uma delas. Em 1999, surgiu a Matriz da TELEMAR com sede na cidade do Rio de Janeiro e, na ocasião, começaram a ser implementadas as estratégias, políticas e diretrizes da corporação e a informatização dos sistemas para a operação do negócio (compras, contabilidade, folha de pagamentos, faturamento, tratamento de clientes etc.) foram unificados. Já no ano 2000, as 16 empresas eram operadas com sistemas integrados.

Iniciou-se uma padronização de processos para garantir que, por exemplo, a instalação de um telefone de Roraima ao Rio de Janeiro fosse feita seguindo os mesmos padrões estabelecidos. Foram treinados mais de 50.000 pessoas (próprias e de terceiros) para que os processos redesenhados pudessem ser terceirizados.

"Então um movimento enorme de terceirização dessas atividades para que a gente pudesse nos concentrar em atender um cliente monitorando seus desejos e necessidades; monitorar a concorrência e nos antecipar desenvolvendo produtos novos. Este processo é extremamente doloroso porque ser uma empresa que existia há 20, 30 anos e que a atividade dela era fazer operação (projetos de engenharia sofisticados, fincar postes, furar chão). De repente poxa, esses processos eu posso comprar de gente boa como a Siemens para que gastar tempo com isso, eu preciso de ter gente que entenda do cliente (varejo, voz base cliente corporativo, comunicação dos dados, transmissão de imagem, gente que entenda do cliente da pequena e média empresas, enfim, voltar para o mercado)". (I<sub>1</sub>)

No final de 2000, foram identificados 300 grandes macroprocessos de telecomunicações e selecionados 44 processos críticos, os quais começaram a ser redesenhados de uma forma mais simples, mais barata, mais produtiva e automatizada. Foi



feito um *benchmarking* interno de grande parte dos processos da Telemig, antiga empresa de telefonia concessionária no estado de Minas Gerais, entre eles, como se instala telefone, como se faz mudança de endereço de telefone, o sistema de atendimento ao cliente, o sistema de faturamento.

"Teve-se dois movimentos, a TELEMAR teve seus processos e sistemas copiados da Telemig e o modelo de gestão inspirado no estilo de liderança e visão de negócios do Nordeste" (I<sub>7</sub>).

O processo de padronização levou a uma redução do efetivo de pessoal, terceirização, fusão de áreas, automação de alguns processos com extinção de algumas áreas da empresa.

"Mudou-se de uma empresa de engenharia de telecomunicações para uma empresa prestadora de serviços. Quando fomos privatizados, tínhamos 31.928 empregados, 11.000 aderiram ao plano de incentivo ao desligamento oferecido na ocasião. Hoje, na telefonia fixa, temos 9.000 empregados, mas se você pegar o grupo que surgiu destes 9.000 temos 36.000 empregados, ou seja, temos mais empregados que na época da privatização. A empresa se transformou primeiro no grupo TELEMAR e depois na empresa prestadora de serviços" (I<sub>8</sub>).

A estrutura da TELEMAR, conforme a figura 6, foi construída levando em conta os segmentos de mercado e não apenas a geografia e topologia da rede. Possui Unidade de Negócio - UN - de vendas para os mercados de varejo, empresarial, corporativo e atacado.

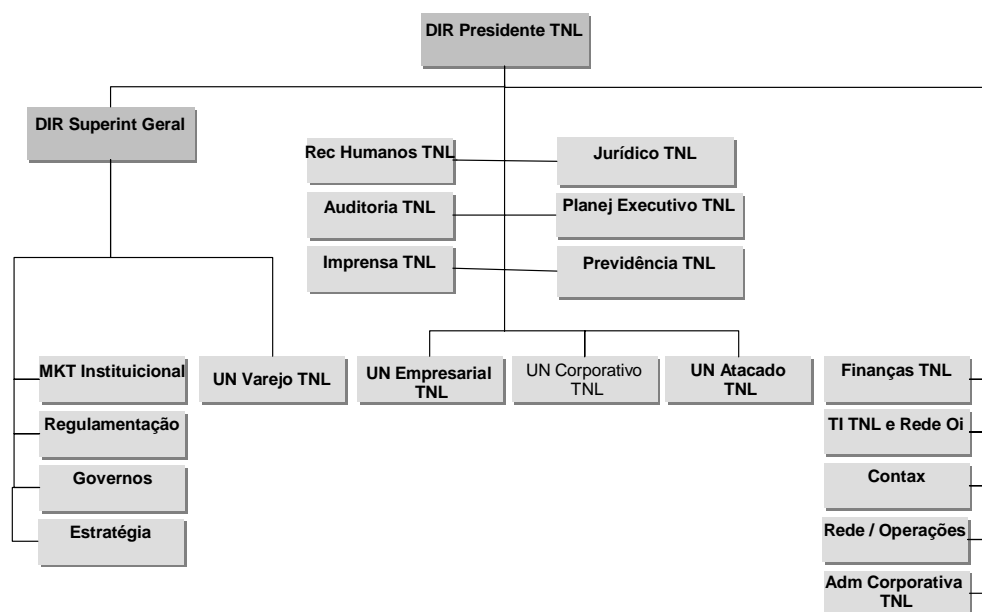


Figura 6 - Estrutura da TNL  
Fonte - TELEMAR,2003.

A unidade de varejo é responsável pela prestação de serviços e oferecimento de produtos para as pessoas físicas e a unidade de atacado, pela compra e venda de telecomunicações para outras empresas de telecomunicações. A unidade empresarial atende as pequenas e médias empresas, e a unidade corporativa vende produtos e soluções de telecomunicações para o governo e para as grandes corporações.

### 4.3 A gestão de recursos humanos após 1998

A área de recursos humanos, antes da privatização, era mais departamento de pessoal e era chamado de RH de *caixinha*, ou seja, era dividida em áreas isoladas como

departamentos de pessoal, treinamento, seleção entre outros. Existia um RH voltado para tarefas rotineiras de forma isolada. Suas funções eram desempenhadas por engenheiros que não eram especializados em recursos humanos e entravam nas empresas por meio de concurso público.

"O RH antigamente era mais departamento de pessoal embora algumas tivessem qualidade, cada área tinha as suas peculiaridades e os programas eram arcaicos" (I<sub>12</sub>).

As práticas e processos eram centralizados pela TELEBRAS e uma norma demorava, muitas vezes, um ano para ser aprovada. A TELEBRAS ditava as regulamentações, mas as empresas tinham autonomia para trabalhar. Recebiam-se as normas e o como fazer ficava a cargo de cada empresa.

"Tinha-se mais autonomia, a gente recebia algumas regulamentações que vinham da TELEBRAS e cada uma tinha sua maneira de trabalhar e agir, mas na essência não mudava muita coisa sendo que a Telemig era primeira em qualidade" (I<sub>13</sub>).

"A gente recebia normas de aumento salarial, por exemplo, da TELEBRAS, o percentual, as faixas salariais, tudo ela especificava. Todas as normas de administração de pessoal vinham de lá, a gente não tinha autonomia para fazer, por exemplo, faixas salariais, pois antes era regionalizado. Hoje é a matriz que dita para o resto das regionais. A administração era diferente ficando por conta de cada operadora, por exemplo, dar um aumento de 1% para os empregados, umas decidiam fazer uma avaliação de desempenho, outras davam para gerência, outra para um departamento" (I<sub>7</sub>).

Depois de privatizada, as decisões passaram a ser tomadas pelas dezesseis empresas, o que dificultou o processo decisório. Essas eram lentas e tinham de ser unificadas para trazer confiança e respaldar as iniciativas. Ao juntar as dezesseis empresas

em uma, todos os processos foram revistos de acordo com o planejamento de reestruturação da área, e muitas atividades operacionais foram terceirizadas, fazendo-se gestão em cima disso.

A matriz passou a centralizar todo o processo de RH, que é desdobrado para as regionais por meio do modelo de gestão da empresa.

"Hoje, o RH é mais estratégico, cada um trabalha diretamente nas áreas, o modelo de gestão sai do RH, tudo que permeia o modelo de gestão, o desdobramento de metas até a reunião de resultados é feito pelo RH. O diferencial é que não conheço outra empresa assim. O RH faz toda logística do modelo, faz o papel de educador, age como estratégico. E o presidente é um homem de RH, ele compra e vende a idéia" (I<sub>13</sub>).

A estratégia para definição das mudanças implementadas pela área de recursos humanos teve três grandes frentes: um modelo de gestão, redesenho e padronização de processos e treinamentos além do planejamento da estrutura organizacional que foi elaborado em conjunto com uma empresa de consultoria fazendo um *benchmarking* de empresas de sucesso do mundo inteiro.

A área de recursos humanos teve a função de viabilizar recursos para integrar as 16 empresas diferentes que tinham culturas diferentes, profissionais que vieram de empresas de áreas diferentes (Intelig, Coca Cola, Vale do Rio Doce, Shell, Telefônica etc..) e atuavam em localidades diferentes.

"São então três grandes frentes de trabalho: uma em organização (modelo de gestão), outra em processos, e desenvolvimento de gente com foco em liderança. Eu nunca trabalhei em uma empresa onde o desafio da gestão de RH inclui processos, cultura, valores, fosse tão complexo" (I<sub>1</sub>).

Para a área de RH atuar mais interligada com as outras áreas da empresa, surgiu a figura do consultor interno. Por meio desse profissional, cada área faz demandas relacionadas a RH e recebe produtos e serviços oferecidos pela GRH. Essa medida possibilita maior integração e adequação das ferramentas e práticas de RH na busca de viabilizar melhores resultados. Devido à grande demanda das outras áreas essa atuação é passiva e serve de apoio em recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e padronização de processos.

Os impactos da privatização para os empregados foram muito fortes. Eles deixaram de exercer um cargo numa empresa pública, em que tinham estabilidade, para trabalharem em uma empresa privada.

O clima interno da empresa ficou tenso, pois muitas pessoas perderam seu emprego e outras aderiram ao programa de antecipação de aposentadoria, em que ganharam um salário por cada ano trabalhado na empresa, direitos adquiridos e mais vinte salários como incentivo.

A empresa em 1998 tinha trinta e três mil empregados e onze mil deles aderiram ao programa de incentivo de desligamento voluntariamente. Após esse plano, a empresa reduziu seu quadro de pessoal a vinte e duas mil pessoas. Hoje, a empresa conta com nove mil empregados, ou seja, para cada 3,6 empregados ficou 1. Essa redução do quadro gerou um processo *doloroso* que, por melhor que tenha sido administrado, gerou um clima de tensão e instabilidade.

"Imagina uma empresa onde as pessoas perdem a sua estabilidade. O impacto foi menor para as 11.000 pessoas que estavam próximas a se aposentar e se ligaram ao programa de incentivo ao desligamento. Essas pessoas acharam um bom negócio e resolveram aderir, mas depois de 99 pra cá o pessoal descobriu que não era mais funcionário público era empregado, ou seja, descobriram que, se mandados embora, tinham direito a 40% de multa como qualquer empregado" (I<sub>7</sub>).

Tentou-se amenizar o clima ampliando-se a validade do plano de saúde e recolocação de pessoal na medida em que foi possível, mas o processo gerou muita insegurança, pois eliminaram-se postos de trabalho, criaram-se novas diretorias, exigiram-se novas habilidades, mais capacidade de absorver impactos e reagir.

As pessoas na empresa estatal não tinham sido educadas para competição, elas entraram por concurso público e se acomodaram. Por outro lado, foi uma grande oportunidade para quem conseguiu enxergar oportunidades nesse meio de tantas mudanças. A estatal estava se transformando em uma empresa de negócios geradora de resultados para os acionistas, mas a tecnologia e a rede eram o que eles tinham na época da privatização, e algumas poucas pessoas tinham conhecimentos nessa área, ou seja, quem conseguiu expor seu conhecimento e se adequar conquistou grandes oportunidades na empresa.

As pessoas que continuam na empresa percebem uma empresa que oferece grandes oportunidades internas na medida em que cresce no mercado embora a instabilidade esteja presente e se tenha de trabalhar muito ainda no clima organizacional.

Entre outros fatos abordados anteriormente, para a empresa, o processo de mudança foi fundamental: mudou-se a cultura, mostrou-se uma empresa lucrativa com um bom modelo de gestão que vem consolidando seu nome no mercado como uma empresa competitiva.

A empresa desenvolveu um modelo próprio de gestão em que o grande diferencial é que ele está localizado dentro da área de RH o que faz com que RH esteja atuando no negócio. O modelo prevê participação ativa do gerente de gestão junto ao presidente no momento da definição do planejamento de orçamento de acordo com as diretrizes determinadas pelos acionistas. São fixadas as metas ano a ano para toda a organização até o nível de coordenador e estabelecidos indicadores, planos de ação e acompanhamento.

Hoje, em relação a antes da privatização, a área é mais participativa, educadora e estratégica e voltada para resultados, mas mudar o conceito de RH convencional para um participante do negócio é uma função que requer esforços. Tal mudança vem acontecendo há cinco anos, e o processo não está totalmente implantado. Alguns profissionais foram trocados, demitidos, outros tiveram de se adequar ao *novο*, buscando informações da empresa, fazendo cursos, visto que os profissionais eram de estatais com culturas diferentes e o processo de readequação e mudanças ainda continua.

Segundo dirigente sindical, o sindicato não participou da redefinição das políticas e práticas de RH. Em 1998 a empresa cortou os benefícios que eram concedidos pela TELEBRAS como anuênio, férias, plano de saúde, *ticket* refeição e plano de participação nos resultados. Nesse momento, a TELEMAR não negociava diretamente com o sindicato. Todo o processo era feito por meio de uma empresa terceirizada que não atendia as condições do sindicato. Diante deste fato, o sindicato entrou com ação de dissídio contra a TELEMAR que gerou um desacordo que foi resolvido posteriormente entre a TELEMAR e o sindicato.

Ocorreram manifestos contra as mudanças implantadas na empresa de demissões e terceirizações. Na época da privatização, o nível de atrito entre a TELEMAR e o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações - SINTTEL - foi intenso.

"Existia um jornal semanal do sindicato onde dedicavam uma página inteira para criticar a TELEMAR e os conflitos e greves eram constantes. O sindicato fez vários manifestos na porta da empresa (I<sub>3</sub>).

Em 2000, a TELEMAR aproximou-se do sindicato com a extinção da empresa terceirizada contratada para negociação empresa/sindicato. Alguns benefícios foram readquiridos e negociou-se um plano de transição profissional que nada mais era que um eufemismo para um plano de demissão. Existia uma tabela pela qual empregados de 45 a 50 anos eram demitidos e recebiam de 0,5 a 1,5 salários, mais plano de saúde durante três a quatro meses. Perante essa negociação, a ação de dissídio foi retirada pelo sindicato.

Segundo o sindicato, foram terceirizadas atividades-fim da empresa que continuaram a ser desenvolvidas por ex-empregados da TELEMAR contratados por terceiros. Esta situação tornou precárias as condições de trabalho desses empregados diante da terceirização ilegal dessas atividades e, ainda há processos na justiça contra a TELEMAR nesse sentido.

Existem profissionais, segundo os dados do sindicato, que não são treinados adequadamente para o desenvolvimento de sua função. Não existe uma padronização dos processos definidos pela empresa levando a uma diferenciação das atividades dos empregados de acordo com a região onde prestam serviços.

Os empregados, considerados importantes para a organização, recebem ajustes negociados individualmente com a empresa. Essa negociação segundo o sindicato proporciona perdas de remuneração para os outros empregados, pois enfraquece o poder de negociação de reajustes das categorias.

A atuação da empresa não é comunicada ao sindicato e este vem perdendo seu poder de negociação e atuação. A relação entre empresa e sindicato é considerada estável



hoje, mas o sindicato não conseguiu reverter para os empregados todos os prejuízos trabalhistas gerados após a privatização.

As empresas de consultoria e os gestores tiveram uma participação intensa na redefinição da empresa. A redefinição de RH envolveu várias ações como: academia de liderança, modelo de gestão e redefinição de processos, estrutura, políticas e práticas existentes nas dezesseis empresas. Os empregados não participaram da redefinição de RH, e os que ficaram na empresa assumiram maiores responsabilidades.

O modelo de redefinição da gestão de RH se deu no sentido de cima para baixo, este fato dificultou a satisfação dos empregados, ao mesmo tempo em que se buscava aproximação desses para geração de resultados para a empresa.

Os empregados demonstraram resistência ao processo, e o clima da empresa piorou muito devido às demissões. Pessoas que ocupavam cargos no nível gerencial e institucional regularam informações para permanecerem em seus cargos, mas foram demitidas. Várias filiais não entenderam o porquê da centralização da matriz no Rio e não concordavam com a posição de subordinação na qual passaram a atuar.

Quanto ao planejamento de RH durante a transição do período de mudanças em 1998, considerou-se inicialmente um planejamento *apagador de incêndios*, pois RH era afastado das áreas e pouco se desenvolveu. Foi um momento tumultuado e que RH se dedicou às tarefas imediatas surgidas no período. O RH da TELEBRAS era operacional, e as suas decisões eram limitadas, o processo de demissão era feito via inquérito administrativo, aumento salarial era negociação política por meio do Conselho Interministerial do Salário das Estatais - CISE.

Uma empresa de consultoria foi contratada depois do período de transição e iniciou-se um planejamento para RH em que a área incorporou o modelo de gestão estando por meio deste ligado diretamente ao negócio da empresa.

Depois da privatização, o RH passou a ser mais estratégico ao lado de suas atividades técnicas como folha de pagamentos, benefícios e demais partes burocráticas passando a ter como fim gerar resultado para a empresa, ou seja, gerar resultado por meio das pessoas. Mudou-se o foco de uma empresa de engenharia para uma empresa competitiva.

Por meio do modelo de gestão, RH passou a ser responsável pelo planejamento de pessoal de todas as áreas em conjunto com seu responsável atuando como facilitador e educador.

A GRH da TELEBRAS gerenciava processos como treinamento, desenvolvimento e pessoal (burocracia). Suas ações não eram relacionadas com a estratégia do negócio da empresa.

É importante observar que, no momento da privatização, cada regional tinha o seu modelo de RH. O lema era juntar as dezesseis empresas com culturas e sistemas diferentes. Então, o investimento de RH nesse momento foi para padronizar e definir uma GRH da TELEMAR.

A TELEBRAS trabalhava com o Levantamento das Necessidades de Capacitação - LNC -, onde RH levantava, juntamente com os gerentes das áreas, os tipos de treinamentos que as pessoas gostariam de fazer e tais treinamentos não estavam relacionados com a estratégia do negócio da empresa. No novo modelo, definem-se as metas e verifica-se se determinada área está capacitada para cumpri-las dentro do estabelecido no planejamento estratégico. Em caso negativo, analisam-se os investimentos necessários para capacitar a área para alcançar os resultados estabelecidos.

Em 1998, a área de recursos humanos em cada uma das dezesseis empresas privatizadas do grupo TNL tinha um diretor, gerentes de departamentos, divisão, seção até o nível de coordenação. Hoje, tem-se um diretor com gerentes de desenvolvimento, gestão,

remuneração e comunicação interna na matriz onde todas as decisões são tomadas. Nas filiais tem-se somente um gerente, um coordenador e pode ou não haver especialistas que, em contato com a matriz, implementam todas as metas e diretrizes da empresa por meio do modelo de gestão.

"Quebraram-se muitos níveis, pois, antes, era muita gente que fazia a mesma coisa ou não fazia nada. As decisões agora são tomadas na matriz e implementadas via gerentes e coordenador nas regionais o que ocasionou uma redução dos níveis comparando-se com a antiga estrutura" (I<sub>13</sub>).

Houve uma diminuição nos cargos e funções da empresa. As divisórias das mesas foram abolidas e o gerente não conta mais com a sua sala individual, senta-se ao lado de sua equipe de trabalho, facilitando a troca de informações e agilização do processo.

Diante da redução da estrutura, algumas atividades foram terceirizadas como: recrutamento e seleção, segurança e medicina no trabalho e comunicação interna (agências de publicidade, agência *web*, consultoria de responsabilidade social).

A empresa conta com uma diretoria de recursos humanos subordinada diretamente ao presidente da TELEMAR, estando em constante integração com as outras diretorias via Comitê Executivo da TELEMAR - COMEX. Tem gerências de desenvolvimento; gestão empresarial; relações trabalhistas, remuneração, benefícios; outsourcing e comunicação interna concentradas na matriz como mostra a figura 7.

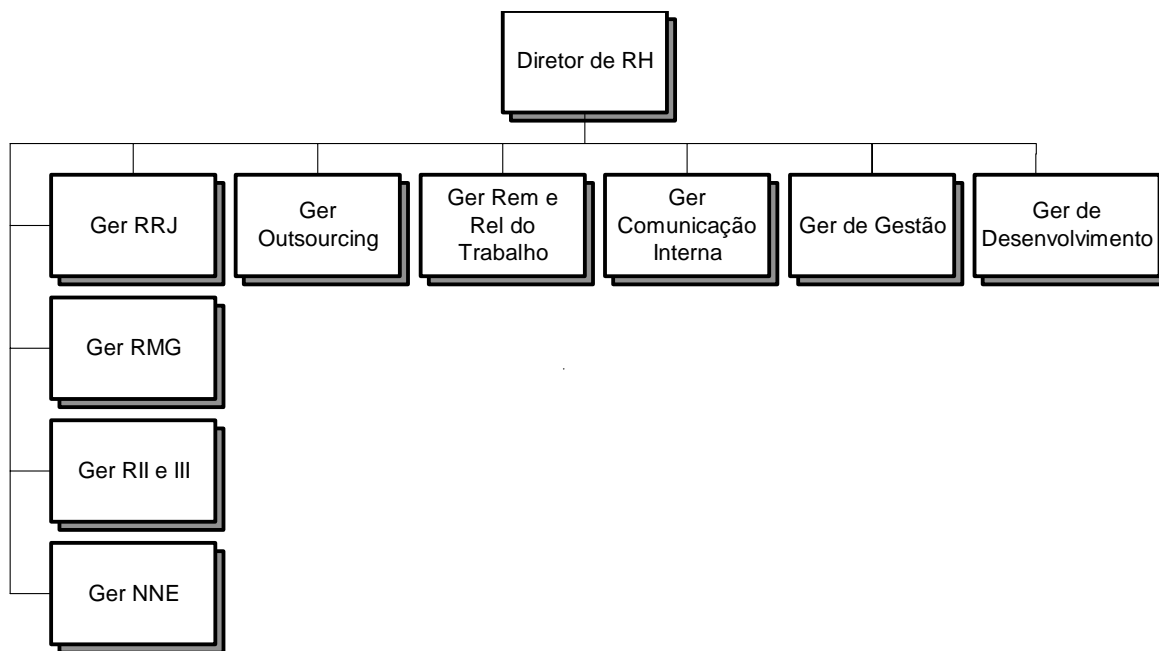


Figura 7 - Estrutura de recursos de humanos da TELEMAR 2003  
 Fonte - TELEMAR, 2003.

As demais gerências estão divididas no território da área de concessão da TELEMAR de forma a cobrir as necessidades da empresa da seguinte forma: gerência II e III é responsável pela unidade de negócio *corporate*; gerência RRJ é acumulada pela matriz; gerência RMG (Minas e Espírito Santo), gerência NNE (Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima). A gerência NNE conta com cinco coordenadores divididos por áreas de acordo com a estrutura de RH na figura 7. A função desses coordenadores é ajudar o gerente a desenvolver sua função desdobrando a gestão às demais regiões correspondentes da área de atuação de sua gerência.

Os consultores internos atuam de forma a atender às demandas das unidades de negócio da empresa (empresarial, Atacado e varejo; *corporate* acumulado pelo gerente da gerência II e III), Unidades Operacionais - UO's -, e as Unidades de Apoio - UA's. As pessoas relacionadas à função de comunicação interna estão diretamente ligadas à gerência

de comunicação interna, e os demais cargos de especialista e analista atuam nas gerências de desenvolvimento, gestão e relações trabalhistas, remuneração e benefícios.

#### 4.4 Gestão estratégica de recursos humanos

A gestão estratégia RH é voltada para que essa área atinja os objetivos definidos no planejamento das metas organizacionais da empresa de forma ativa e depende do momento e do contexto no qual a empresa está inserida. Têm-se dois grandes focos: o primeiro é a academia de liderança, em que a empresa capacita seus líderes para que tenham consciência do seu papel, quais suas funções, ou seja, o que é ser um líder. O outro foco é o modelo de gestão que se concentra nas ferramentas de qualidade e estatísticas para que a empresa alcance as metas definidas.

A estratégia da empresa é voltada para os valores<sup>16</sup> e estes, para o resultado. Para isso, buscam-se profissionais capacitados e têm-se ferramentas de suporte para o alcance dos resultados como o programa Seis Sigma<sup>17</sup> para metas específicas, gerenciamento de projetos<sup>18</sup> e, *Plan, Do, check, Act* - PDCA.

<sup>19</sup>. Estes programas são para resolver problemas que, por caminhos normais, não seria possível e são baseados em estatística programada para cumprir metas arrojadas.

---

<sup>16</sup> Os valores são: Paranoia pelo Resultado, Dividir o Sucesso, Confiança, A Regra do Padrão, Busca da Excelência, Time, Integridade, Meritocracia, Excelência de Gente, Simplicidade. Segundo Rodrigues, S. B.; Carrieri, A. B.; Luz, T. R. (2003), os valores são definidos como um princípio abstrato e generalizado de comportamento, com o qual os membros de um grupo, que provêm um padrão para julgar atos e objetivos específicos, sentem um compromisso emocional positivo.

<sup>17</sup> Sobre este assunto vide: Werkema (2002).

<sup>18</sup> Sobre este assunto vide: Prado (1998).

<sup>19</sup> Sobre este assunto vide Campos (1986).

Estes programas são desenvolvidos e conduzidos por RH e são mais que treinamento ou capacitação.

A estratégia do negócio está relacionada à estratégia de RH via modelo de gestão da empresa. O diretor de RH, por meio desse modelo, participa ativamente na definição das estratégias da empresa para qualquer decisão relevante de recursos humanos, qualidade, investimento, tecnologia da informação e interconexão. As decisões são tomadas em conjunto entre o presidente e seus vinte e três diretores subordinados no comitê TELEMAR. RH, via modelo de gestão, desdobra as metas definidas juntamente com essas áreas por meio do modelo de gestão servindo de suporte para o resultado esperado pela empresa. RH conta com consultores internos que servem de *ponte* entre a área atendida (unidades de negócios e regionais) e RH facilitando a entrega de produtos e serviços entre eles.

A estratégia do negócio é ser a maior empresa de telecomunicações da América Latina por meio de pessoas capacitadas. A gestão da TELEMAR, de acordo com os documentos e relatos levantados, para ser a melhor entre seus concorrentes, precisa que seus líderes se desenvolvam para serem disseminadores de liderança e conhecimento na empresa.

As diretrizes definidas pelo setor estratégico da empresa são desdobradas em metas entre o presidente e o diretor de RH e elas são desdobradas em planos de ação com o acompanhamento de RH que define indicadores (índices de custos, qualidade, projetos, cronogramas, custo de pessoal) que são acompanhados mensalmente em reuniões em todos os níveis da empresa até coordenação e corrigidos, caso ocorram desvios.

As práticas de recursos humanos, segundo entrevistas, afetam o valor de mercado da empresa muito positivamente, visto ser a TELEMAR uma das maiores empregadoras no Brasil. Os benefícios são distribuídos de acordo com o mercado e há um desenvolvimento

contínuo das pessoas. As ferramentas adotadas e desenvolvidas por RH promovem otimização do resultado com maior eficiência e diminuição dos custos. Entretanto, não existem indicadores que comprovem que as práticas de RH afetem o valor das ações na Bolsa de Negócios, mas, por meio dessas ações, a empresa consegue trazer bons profissionais do mercado e desenvolver seus profissionais proporcionando melhores resultados. Também não existe na empresa nenhum processo estabelecido para mensurar o impacto das práticas de RH no capital intelectual da empresa, mas este está em processo de desenvolvimento contínuo diante das iniciativas da área nos processos de formação, das políticas, das práticas, e das ações de desenvolvimento como a academia de liderança.

A academia de liderança está sendo desenvolvida com os gestores da empresa e com RH. Pretende-se estender a academia a níveis inferiores da empresa e desenvolver equipes autogerenciáveis, polivalentes, multifuncionais em que cada um saiba o que fazer e cumpra seu papel cada vez mais independentemente. As áreas teriam autonomia das suas atividades dentro de um padrão. Pretende-se investir mais em desenvolvimento e investimento na área de consultoria interna, trazendo mais produtos e serviços para os clientes visto que a área ainda se encontra passiva diante das demandas das áreas da empresa. RH estaria dentro das áreas percebendo de que o cliente precisa.

A função do modelo de gestão é implantar na empresa uma cultura em que cada área saiba entender do negócio da empresa, traçar metas, fazer planos de ação e controlar o processo. RH, dessa forma, terá mais tempo para ser mais ativo e entregar mais produtos sem se preocupar com o alto nível de demanda que ocorre atualmente na empresa.

O modelo de gestão de RH adotado pela TELEMAR tem como foco principal desenvolver RH para gerar resultado para a empresa. Para atingir tal objetivo, RH desenvolve suas atividades em parceria com a estratégia do negócio que lhe confere importância nas decisões estratégicas da empresa. Para que isso aconteça da melhor forma

possível, a área de gestão da empresa é de responsabilidade de RH, sendo que por meio dela, RH dissemina a estratégia do negócio e controla seu resultado voltado para cumprimento das metas do processo para gerar resultados especificados pela área estratégica da empresa e pelos acionistas. Tal processo é formalizado na empresa via contratação de metas e atuação de RH. Existe um comitê na empresa formado pelos diretores e presidente onde RH intervém nas decisões de outras áreas e, como consequência, também permite que outras áreas intervenham em RH.

A gerência de comunicação interna, via intranet, jornais internos e mural, promove RH a um gestor de informações visto que proporciona troca de informações entre as áreas e permite aos empregados terem uma visão global da empresa e trabalharem de acordo com essa visão e metas estabelecidas.

O modelo de gestão da TELEMAR inicia-se identificando e compartilhando as diretrizes da empresa entre os acionistas e a área de planejamento estratégico (visão de longo prazo em torno de cinco anos). Nesse momento, planeja-se em que a empresa vai investir como, por exemplo, comprar uma empresa de celular e o que se espera da empresa no ano. Terminada essa fase, inicia-se o dimensionamento das demandas juntamente com os diretores, controladoria, área de negócio, financeira, tecnologia da informação, tesouraria, engenharia e definem-se as diretrizes: neste ano, a empresa vai investir em qualidade e internet, vai manter a base de clientes de voz básica e aumentar a base de clientes da Oi, por exemplo, dimensionam-se os custos separados por áreas de negócios e RH é suporte, ou seja, busca via gerenciamento do capital humano, atingir os resultados.

O planejamento do investimento é feito juntamente com a engenharia e parte financeira. Decide-se de quanto cada área da empresa precisa para alcançar os resultados esperados e quais as receitas de cada segmento.



O modelo de gestão, terminada a fase anterior, prevê o desdobramento das metas (visão em torno de um ano) de qualidade, investimento, custos e receitas. As metas são desdobradas para os diretores, gerentes e coordenadores e contratada entre eles. Elas são divididas em plano de ação e item de controle e são acompanhadas via programa PDCA.

Existe a avaliação de desempenho paralelo ao modelo de gestão em que se tem um relatório do nível de coordenador para cima na estrutura da empresa. As metas são contratadas e cada uma tem seu peso, valor, desafio e, quando cumprida, é recompensada via bônus executivo (nível acima de coordenador) e do placar (equipes de trabalho abaixo do coordenador)

O modelo prevê recursos para tornar o processo eficaz como o Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD -, programa Seis Sigma para resolução de metas mais complexas e do gerenciamento de projetos para metas mais complexas de projeto. Por meio do modelo, cria-se a padronização.

O modelo pode ser desdobrado em: planejamento, desdobramento de metas, acompanhamento de resultados, decisões de alta relevância e participação nos resultados.

1. Planejamento - Os orçamentos são feitos matricialmente envolvendo o corpo gerencial e os gestores de pacote na negociação de cada item - essa etapa envolve o trabalho de mais de 500 pessoas por três meses. São estabelecidas as metas de: receita, custo e despesa, investimento, qualidade, indicadores operacionais, EBITDA e EVA.

2. Desdobramento das metas -.Dos orçamentos são extraídas as metas críticas para o atingimento dos resultados planejados. Essas metas são transformadas em Planos de Ação - PA's - e Itens de Controle - IC's - que são desdobrados em cada empresa, desde o presidente ate os coordenadores. Em 2003, os 950 executivos da TNL contrataram 4.516

metas com a corporação, todas especificadas em 2.1 39 PA's.

3. Acompanhamento dos resultados - Os resultados de cada mês são acompanhados mensalmente em reuniões de avaliação que ocorrem em todos os níveis da hierarquia em que os desvios são analisados e corrigidos - a empresa pratica uma forma de acompanhar resultados que, praticamente, garante o atingimento das metas.

4. Decisões de alta relevância - A cada dois meses, o presidente e seus subordinados diretos reúnem-se em comitê com a responsabilidade de decidir temas de alta relevância nos seguintes assuntos: Tecnologia da Informação - TI -, Investimentos, receita, qualidade, gente e interconexão. As decisões que afetarão em larga escala a vida da empresa são discutidas em grupo pelos dirigentes que representam todas as UN`s, UO`s e UA`s.

5. Participação nos resultados - As empresas TNL, em conformidade com os valores de meritocracia e dividir o sucesso, praticam modelos agressivos de participação nos resultados, bônus, remuneração variável e outros. O procedimento é o seguinte: fazer o planejamento de forma detalhada, envolver todos os níveis da empresa em torno da contratação de metas (que têm prazos e responsáveis claramente definidos) e, finalmente, acompanhar os resultados religiosamente, corrigindo e redefinindo os desvios.

A figura 8 demonstra o modelo de gestão da TNL.

## Modelo de gestão

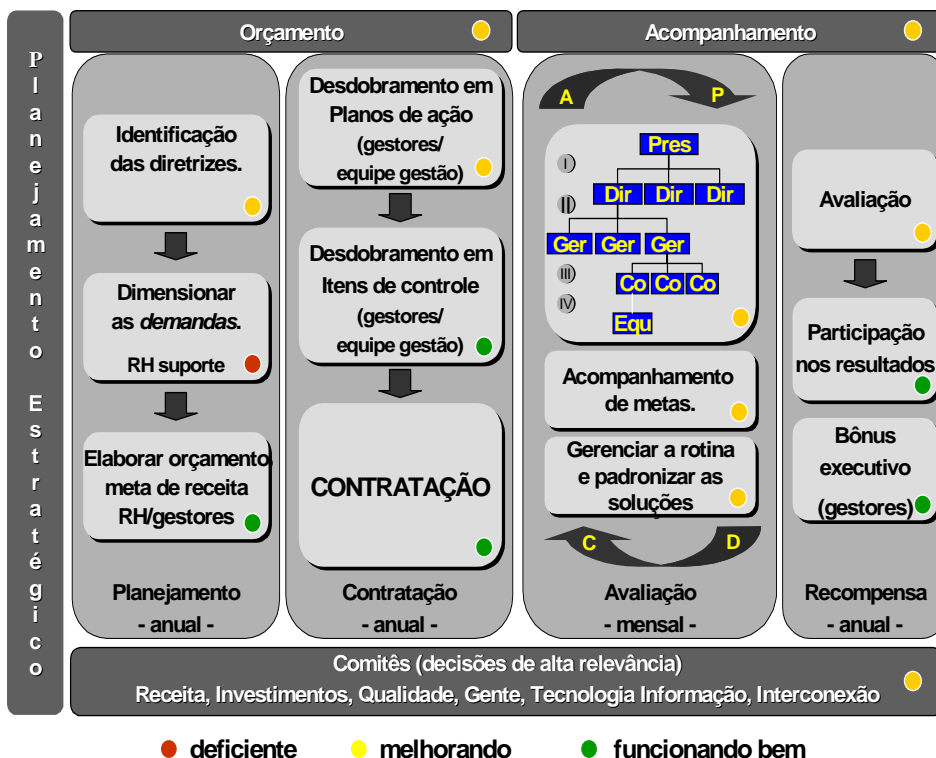


Figura 8 - Modelo de gestão  
Fonte - TELEMAR, 2003.

Em linhas gerais na gestão estratégica de recursos humanos, a área deixou de ser apoio para participar do negócio. A área participa diretamente por meio de seu diretor na discussão dos negócios da empresa, levando propostas e analisando soluções para o planejamento de resultados. A área aproxima os empregados ao modelo de gestão via desdobramento de metas de forma a atingir os resultados esperados. Para isso, faz uso da integração de várias ferramentas como: comunicação interna, treinamento, desenvolvimento de líderes, recrutamento interno e externo, retenção de talentos, academia de liderança, universidade corporativa, gestão empresarial entre outros.

#### 4.5 A área de recursos humanos: gerências e práticas

Uma análise dos dados referentes à prática cotidiana de RH evidenciou que a gerência de remuneração, relações trabalhistas e benefícios é responsável pela definição dos cargos e salários da empresa, gestão sindical e benefícios<sup>20</sup> além de ser conhecida como guardião do orçamento da empresa. O orçamento é dividido em *pacotes* e cabe a essa gerência garantir a divisão do orçamento entre as áreas da empresa via negociação com todas as outras áreas do pacote de pessoal (salários, encargos, treinamentos, recrutamento enfim, tudo o que se refere a pessoal, horas extras etc). Os valores gastos são supervisionados uma vez por ano no processo de avaliação do modelo de gestão.

"Quando se fala da gestão de remuneração, fala-se das políticas que regem o pagamento, como pagar, por que pagar, em que contexto pagar as pessoas, que tipo de negociação salarial a gente pode fazer internamente, que pesos os cargos vão ter. A forma que a gente vai pagar as pessoas. Quando se diz desta forma é: por habilidades e competências, sistema de pontos" (I<sub>14</sub>).

A política de cargos e salários da organização tem como objetivos: assegurar uniformidade de gerenciamento, assegurar consistência interna, definir o nível de competitividade externa e estabelecer responsabilidades na administração de cargos e salários.

Os cargos e salários são avaliados via metodologia Hay. O processo de avaliação, a sua manutenção e a consistência interna é assegurada pela equipe de remuneração,

---

<sup>20</sup> Os principais benefícios distribuídos pela empresa são: seguro de vida em grupo, *ticket* alimentação, assistência médica Sulamerica (extensiva aos dependentes com participação do funcionário), cesta básica (para quem recebe até mil reais) além dos exigidos por lei como vale transporte, férias entre outros.

composta pelo gerente de remuneração da  *Holding* e pelos especialistas em remuneração das regionais sul, centro e oeste. A empresa tem um plano de participação nos resultados para seus empregados dividido em bônus executivo - pagamento de até trinta salários como bonificação até o nível de coordenador - e placar - bonificação de até 2% do salário para os demais cargos.

A relação sindical tem como função básica negociação do ajuste anual das categorias, o lado social e as mudanças ocorridas no ambiente externo e interno. A empresa e o sindicato atualmente apresentam bom relacionamento, mas existem ainda alguns problemas referente à contratação de terceiros. Para resolver estes tais impasses foi criado a gerência de  *outsourcing* que fiscaliza esses terceiros dentro dos padrões estabelecidos entre a TELEMAR e o sindicato.

A gerência de comunicação interna tem como meta principal levar a informação aos mais distantes locais de sua área de concessão, assegurando a construção da identidade TELEMAR e integrando todos os seus empregados. A área tem a função de moldar a cultura da empresa, utilizando campanhas impressas ou via  *site* na interativa e se divide em responsabilidade social, canais impressos e a interativa. Presta serviços a toda a TELEMAR, analisando e sugerindo a maneira mais adequada de divulgar uma notícia, veicular uma campanha interna, produzir um evento, fazer uma promoção ou tirar dúvidas.

Antes da unificação da empresa, existiam 16 intranets. Hoje, a matriz gerencia toda a comunicação interna com seus pontos focais. Todas as campanhas e informativos estão voltados para geração de resultados via divulgação de ferramentas e campanhas.

Algumas atividades dessa gerência são terceirizadas como: agências de publicidade, agência  *web*, consultoria de responsabilidade social (Instituto TELEMAR) e uma consultora interna que gerencia o processo da interativa com a empresa terceirizada que faz a manutenção. Esta consultora supervisiona o espaço disponível para a demanda de cada

área da empresa levantada pelo gerenciador de demanda que entra em contato direto com as áreas proporcionando uma ferramenta de trabalho.

A gerência de gestão empresarial tem como funções: padronização, processos, sistema TELEMAR de gestão, certificação, Centro de Exame de Qualificação - CEQUAL - e a academia de liderança. Pretende-se, por meio dessa gerência, implantar uma cultura na empresa na qual as pessoas entendam o planejamento estratégico e tenham suas próprias metas. Partindo desse princípio, RH implantaria as rotinas e ficaria responsável pelo seu gerenciamento de forma a otimizar seu tempo e se tornar mais estratégico na medida em que busca novas práticas, corrige eventuais desvios e proporciona inovações.

"A função da gestão é trabalhar muito para ela acabar. Todo mundo tem que entender qual é o planejamento estratégico da empresa, ter as próprias metas, desdobrar as metas, fazer plano de ação, item de controle, entender quando tem que ir para o gerenciamento de projeto, saber metodologia de projeto. Todo mundo tem que saber o que vai fazer" (I<sub>10</sub>).

"RH precisa implantar as rotinas de modo que as pessoas não precisem mais de RH neste sentido. Ele vai passar a ser mais estratégico, e tentar buscar novas práticas, corrigir eventuais desvios, fazer inovações. De repente, você pode implantar um sistema, e a empresa utiliza, mas depois o cenário muda e isto não fica adequado. RH precisa capacitar constantemente o seu pessoal, por mais que você faça mil testes mais você tem que ter alguém que entenda qual a cultura da empresa" (I<sub>11</sub>).

A função de processos passa pela implementação de todo o modelo de gestão (orçamento matricial desdobramento das diretrizes em metas e planos de ação e acompanhamento dos resultados). Para isso, foram formados 276 *green belts*<sup>21</sup> e, em 2003, a empresa

---

<sup>21</sup> *Green belts* são profissionais que participam das equipes lideradas pelos *black belts* (projetos multifuncionais ou funcionais) ou lideram equipes na condução de projetos funcionais.

formou a primeira turma de *black belts*<sup>22</sup> via programa Seis Sigma.

Outra função da gestão empresarial é certificação através do Centro de Exame de Qualificação - CEQUAL. As empresas criadas pelo grupo TNL são certificadas pelo CEQUAL pela área de gestão, cuja missão é aferir conhecimentos, habilidades e proporcionar cursos de qualidade no atendimento aos profissionais que estão em contato direto com o cliente. O objetivo é atender melhor o cliente, certificar para qualificar. A missão do CEQUAL não é treinar, é certificar.

Por meio do CEQUAL, a área de RH, juntamente com o profissional de outras áreas, define um escopo de treinamento, um plano de aula e a carga horária e procura instituições como o SENAI e o CEFET que por meio de uma parceria com essas instituições, certifica seus empregados com o objetivo de se ter uma qualificação, uma escolaridade mínima e um curso adequado à função afim. O CEFET e o SENAI são autorizados pela TELEMAR a dar cursos de treinamento para o profissional dando início ao processo de certificação CEQUAL.

A gerência de gestão empresarial desenvolve o processo de padronização que é treinamento em padrão para garantir que terceiros cumpram o padrão TELEMAR de forma que as empresas terceirizadas sigam as normas e padrões da empresa. Os processos são redesenhados, surgindo padrões os quais passam a ser documentos utilizados na matriz e nas regionais.

A gerência de gestão também é responsável pela estratégia de *gente*, ou seja, pela capacitação de pessoas para geração de resultados. Essa estratégia está sendo materializada via Academia de Liderança da TNL. As atividades da Academia são desenhadas em torno das competências de liderança (características do líder TNL, definidas pelos executivos e

---

<sup>22</sup> *Black belts* lideram equipes na condução de projetos multifuncionais ou funcionais, alcançando maior visibilidade na estrutura Seis Sigma.

validadas pelo COMEX - comitê TELEMAR). As Empresas da TNL vão se diferenciar dos concorrentes por sua capacidade superior de gerir o negócio e no desenvolvimento de uma cultura organizacional vencedora *um jeito de ser* que dependa menos dos voluntarismos e individualidades.

A crença é que as pessoas aprendem mais pelo exemplo do que por meio de cursos, e o exemplo vem de cima. Dentro dessa visão, desenvolvem gente iniciando esse processo pela liderança. A missão da academia é assegurar que as empresas TNL tenham pessoas aptas a liderar seus negócios pelo desenvolvimento das competências de seus profissionais. Entre eles estão as dos profissionais de RH e o desenvolvimento de suas competências (ANEXO A).

Outra gerência é a de desenvolvimento, a qual é responsável pelo treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção (capacitação) e da Universidade Cooperativa - UNIT. Na área de desenvolvimento, estão os projetos de desenvolvimento e treinamento sendo alguns técnicos (conteúdo técnico da função), outros programas gerais que abrangem todos e os treinamentos na área comportamental para resolução de conflitos dentro da empresa.

O gerente da área trabalha em um nível estratégico identificando as necessidades de atuação da gerência por meio de reuniões com os gestores. Os programas de treinamento são realizados em parceria com consultorias ou são comprados no mercado e incorporados a UNIT. Existem também casos de treinamentos oferecidos fora da empresa de acordo com a necessidade, objetivo e possibilidade da empresa.

A tabela 2 mostra os investimentos em treinamento no período de 1999 a 2003 num total de R\$ 80,5 milhões.



Tabela 2 - Investimentos em treinamento (1999/2003)

ANO	VALOR (R\$ MILHÕES)
1999	15,0
2000	5,8
2001	19,5
2002	5,8
2003	34,4

Fonte - TELEMAR, 2003.

O investimento em treinamento em 1999 foi de 15 milhões, em 2000 de 5,8 milhões investidos principalmente em bolsas de estudo de nível superior, pós-graduação e *trainee*. O treinamento em processos/certificação beneficiou 49.000 pessoas treinadas entre pessoal da empresa e terceiros além do treinamento em liderança. Tais investimentos seguidos do número de treinados são os seguintes de acordo com o a tabela 3.

Tabela 3 - Treinamentos/número de treinados (1999/2003)

INVESTIMENTOS	TREINADOS
1º grau	1.382
2º grau	1.811
3º grau	352
Pós graduação	191
Trainee	133
Processos de certificação	49.523
Liderança	11.04

Fonte - TELEMAR, 2003.

A universidade corporativa tem o conceito de educar as pessoas por um canal eletrônico. O empregado recebe o treinamento virtual de forma que ele tenha uma atualização mais rápida. A empresa disponibiliza salas para o empregado com horário e curso marcados. O empregado por meio desse recurso, também se informa sobre os acontecimentos em telecomunicações, e tem acesso a uma biblioteca virtual ou presencial à medida que ele solicita livros ou filmes para um trabalho na faculdade ou na empresa aproximando o empregado.

Alguns cursos estão disponíveis na UNIT (Excel, Word...), e caso se tenha uma solicitação de um superior para um empregado fazer um curso que não esteja disponível, esse curso é comprado caso seja de interesse que outras pessoas o utilizem. Se tal curso não tem demanda para um número de empregados que justifique a compra, o empregado é encaminhado a treinamento fora da empresa.

O empregado acessa a UNIT por meio de uma senha e tem acesso ao curso. O treinamento pode ser feito no trabalho ou em uma sala próxima desse local, e o curso tem uma carga horária para ser cumprida sendo o empregado certificado.

Todas as solicitações de treinamento vêm do gerente da área ou do consultor interno que identificou a demanda do treinamento. Esta demanda é repassada para a gerência de desenvolvimento, a qual define como será realizado o treinamento e as condições para a sua realização.

A gerência de *outsourcing* foi criada devido ao aumento considerável de terceiros na empresa diante da terceirização de suas atividades. Sua função é exclusivamente de relacionamento com esses terceiros, que verificam as condições das empresas contratadas diante dos padrões estabelecidos pela TELEMAR em relação à qualidade dos serviços, relacionamento com sindicato, padronização, enfim, qualquer assunto relacionado com

terceiros. A principal função dessa gerência no momento está sendo montar uma estrutura para terceirização das atividades na empresa.

A gerência da região II e III compreende os onze estados do centro sul e São Paulo. Esta gerência é responsável pela unidade de negócio *corporate* e, devido à grande extensão alcançada, é a única unidade de negócio que tem uma gerência de RH própria. Ela atende a mais de 1.200 empresas de grande porte no Brasil, incluindo os governos (federal, estadual e municipal) e pessoas jurídicas e tem a função de vender soluções e serviços de telecomunicações para esse segmento.

Existem outras gerências regionais distribuídas da seguinte forma: Gerência NNE (Bahia, Pernambuco, Ceara), Gerência RMG (Espírito Santo e Minas Gerais) e Gerência RRJ (Incorporada à matriz).

A gestão de recursos humanos, em 1998, era voltada para atividades operacionais e não estava vinculada ao negócio da empresa. Suas práticas e políticas eram atividades desenvolvidas internamente como se fossem processos isolados e exclusivos de RH. Depois da privatização, esse modelo não atendeu às necessidades da empresa, visto que o ambiente competitivo em que foi inserida demandava novas práticas que gerassem resultados para a organização. O novo modelo de gestão foi uma tentativa de aproximar RH do negócio vinculando suas práticas e políticas às atividades estratégicas da empresa. Objetivava tornar a empresa competitiva por meio das pessoas, considerando essas como fonte de vantagem competitiva. Para isso, RH foi reestruturado com a criação de novas gerências e mudança de formato de outras.

## 5 ANALISE DOS RESULTADOS

A partir dos resultados encontrados no levantamento, é possível tecer uma análise sobre a trajetória de RH no período estudado. O processo de mudança do modelo de gestão de recursos humanos na TELEMAR passou por três fases. No início, RH se limitou a *apagador de incêndio* cuja prioridade foi unir as dezesseis empresas em uma diante de uma reestruturação da TELEMAR. Nesse momento, RH se restringiu às funções operacionais desenvolvidas desde antes da privatização. Em meados de 1999, a TELEMAR contratou uma empresa de consultoria e iniciou-se uma reestruturação da empresa e, conseqüentemente, das práticas adotadas por RH que passaram por um momento de questionamento, pois o que era feito na empresa não estava adequado às mudanças globais introduzidas. Entre outras mudanças, estava a criação da gerência de gestão pela qual RH aproximou-se da estratégia do negócio da empresa.

Esse passo levou à necessidade de adequação das antigas práticas ao novo contexto, já que RH passou a atuar como área de apoio para geração de resultados. As antigas práticas foram substituídas, abandonadas ou tornaram-se meramente burocráticas e criaram-se novas práticas e ferramentas para darem suporte às novas necessidades e responsabilidades de RH.

Num terceiro momento, o novo modelo de gestão de RH, em novas bases instituídas perante as mudanças incorporadas na TELEMAR pela empresa de consultoria, passa a demandar ações específicas de atuação. A área continua suas atividades *caminhando* sozinha e incorporando as mudanças introduzidas. Concomitantemente, RH começa a desenvolver sua forma particular de gestão, propondo e desenvolvendo novos

produtos e serviços mediante as necessidades da organização. A figura 5 demarca as mudanças na gestão de recursos humanos (1998/2003).

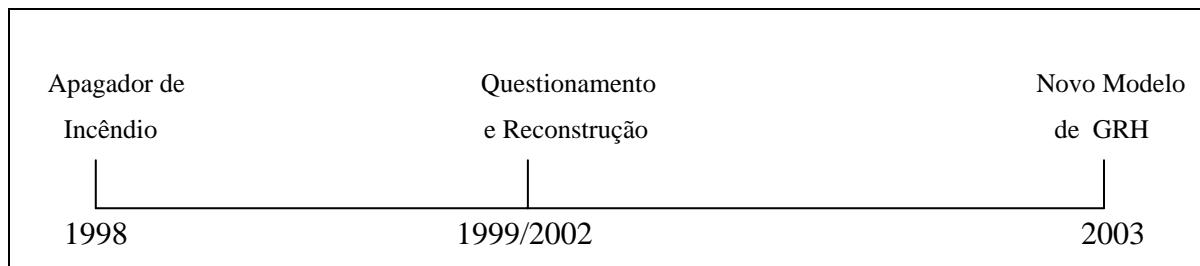


Figura 9 - Mudanças na gestão de recursos humanos (1998/2003)

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

O modelo de gestão de recursos humanos antes da privatização era limitado a atividades burocráticas e operacionais. Com a privatização e as mudanças introduzidas, o modelo passa a ser direcionado ao negócio da empresa. Suas atividades antes desenvolvidas sem nenhum compromisso com a geração de resultados passam a atuar e direcionar esforços nesse sentido como se vê na figura 10.

<b>PERÍODO</b>	<b>FOCO OU PAPEL PRINCIPAL DO MODELO DE GESTÃO DE RH</b>
1998 - Apagador de Incêndios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voltado para realização de atividades burocráticas e operacionais como: folha de pagamento, pagamento de férias e décimo terceiro além de atividades de treinamento</li> <li>- Iniciaram-se esforços para centralização das 16 operadoras</li> </ul>
1999/2002 - Questionamento e Reconstrução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção do novo modelo com ajuda de uma empresa de consultoria contratada em meados de 1999</li> <li>- Levantamento de estratégias adotadas pelas maiores empresas de telecomunicações internacionais</li> <li>- Terceirização de atividades operacionais</li> <li>- Participação nas decisões estratégicas do negócio da empresa via comitê formado pelo presidente e seus diretores</li> <li>- RH disseminador da estratégia do negócio da empresa via modelo de gestão adotado</li> <li>- Desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional voltados para gerar resultado para a empresa</li> <li>- Foco no cliente voltado para o atingimento de resultado.</li> <li>- Órgão gestor de informações</li> <li>- Avaliada à medida que se cumprem as metas estabelecidas e contratadas pelas gerências</li> </ul>
2003 - Novo Modelo de GRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação nas decisões da estratégia do negócio da empresa via comitê formado pelo presidente e seus diretores</li> <li>- RH disseminador da estratégia do negócio da empresa via modelo de gestão adotado</li> <li>- Desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional voltados para gerar resultado para a empresa</li> <li>- Foco no cliente voltado para o atingimento de resultados</li> <li>- Órgão gestor de informações</li> <li>- Avaliada à medida que se cumprem as metas estabelecidas e contratadas pelas gerências</li> </ul>

Figura 10 - Foco ou papel principal do modelo de gestão de RH

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

O novo modelo de gestão permitiu que a área participasse da estratégia do negócio da empresa e direcionasse esforços nesse sentido. O antigo modelo era desvinculado do negócio, e suas atividades eram operacionais. Diante das mudanças, RH serve de apoio para cumprimento das metas estabelecidas para as áreas visando atingimento dos índices de controle.

Analisando-se as tendências do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil descritas no capítulo 2, verifica-se que a empresa analisada ainda não vincula o uso e integração de ferramentas de avaliação de desempenho, performance e potencial a uma

perspectiva de desenvolvimento. A avaliação ocorre no nível de verificação do cumprimento de metas estabelecidas pela empresa.

O planejamento e gestão de carreira não são processos definidos pela TELEMAR. Estes processos são de responsabilidade do empregado que busca oportunidades de ascensão na empresa ou é promovido pelo reconhecimento interno de seus gestores sem uma definição formal. Nesse sentido, considera-se que uma empresa que tem como discurso ser a melhor por meio das pessoas deveria ter um processo de carreira definido, visto que melhoraria o clima da empresa frente às constantes demissões e frutificaria seus interesses e os de seu pessoal.

As empresas, conforme visto no capítulo 2, estão preocupadas com o desenvolvimento de seu pessoal no contexto de profissionalização da gestão de recursos humanos. Frente à concorrência nacional e internacional, a empresa deve levar em consideração seu quadro pessoal como um recurso fundamental. Para tanto, devem-se observar os desejos, as necessidades e as motivações de cada um. A gestão de carreira torna-se parte dessa estrutura política para assegurar que as pessoas recrutadas permaneçam na empresa e permitam o desenvolvimento contínuo da organização.

Em 1998, existiam, segundo dados levantados nas entrevistas, as gerências de treinamento, benefícios e assistência médica e a de pessoal. Essas gerências desenvolviam, em grande parte, atividades rotineiras. As gerências foram aperfeiçoadas e desenvolvidas durante a reestruturação para um melhor alinhamento entre a estratégia de RH e a estratégia do negócio da empresa.

A criação da gerência de gestão empresarial permitiu um melhor ajustamento entre as políticas e práticas de RH ao planejamento estratégico da empresa. RH passou a atuar diretamente nas áreas levantando as necessidades e entregando produtos e serviços. Essa relação ainda é passiva, visto que RH entrega produtos e serviços demandados pela área.

RH precisa atuar mais ativo neste sentido de capacitar a empresa para o futuro, necessita antecipar situações futuras buscando soluções diante das mudanças constantes no setor de telecomunicações.

A gerência de comunicação interna permite uma melhor comunicação entre os empregados da TELEMAR, aproximando-os do que deles se espera. As informações fluem rapidamente na empresa e cada área conta com seu espaço para notificar suas realizações e experiências que julga necessário. Essa gerência contribui para a unificação da cultura TELEMAR, à medida que trabalha como órgão gestor de informações e difunde os valores organizacionais da empresa. Suas ações permitem alinhar os empregados em relação às diretrizes, metas e modelo de gestão corporativo. Outro benefício seria a publicação de indicadores e do modelo de gestão para divulgação de resultados.

Em 2003, fase do novo modelo de gestão e atuação independente de consultoria, a empresa criou a gerência de *outsourcing* para cuidar da gestão de terceiros. Essa medida se deu devido ao crescimento de serviços terceirizados e conflitos entre o sindicato e a empresa por causa desses terceiros.

Espera-se que essa gerência regulamente as transações entre as empresas terceirizadas e a TELEMAR. Entre outras funções, é responsável pela verificação da possibilidade de as terceirizadas cumprirem seus serviços dentro do padrão estabelecido pela empresa e oferecimento de condições de trabalho aos seus empregados de acordo com o sindicato.

Outra gerência incorporada em 2003 foi a de RII e RIII que é responsável pela unidade de negócio *corporate*. Essa unidade, devido ao crescimento do número de corporações atendidas, passou a demandar uma gerência para suprir suas necessidades de gerenciamento de recursos humanos.



As gerências de RH, no período de 1998 a 2003, passaram por processos de redefinição, extinção e criação como mostra a figura 11.

Gerências de RH (1998/2003)	1998 - Apagador de Incêndios	1999 - 2002 Questionamento e Reconstrução	2003 - Novo modelo de Gestão de RH.
Treinamento	Existia	Mudou de formato	Mudou de formato
Benefícios e assistência médica	Existia	Mudou de formato	Mudou de formato
Pessoal	Existia	Mudou de formato	Mudou de formato
Remuneração, relações trabalhistas e benefícios.	Não existia	Existia	Existia
Comunicação Interna	Não existia	Existia	Existia
Gestão empresarial	Não existia	Existia	Existia
Desenvolvimento	Não existia	Existia	Existia
<i>Outsourcing</i>	Não existia	Não existia	Existia
Gerência RII e RIII	Não existia	Não existia	Existia
Gerência NNE	Não existia	Não existia	Existia
Gerência Bahia	Não existia	Existia	Extinta
Gerência Pernambuco	Não existia	Existia	Extinta
Gerência Ceará	Não existia	Existia	Extinta
Gerência RMG	Não existia	Existia	Existia
Gerência RRJ	Não existia	Existia	Existia

Figura 11 - Gerências (1998-2003)

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação

Em 1998, a TELEMAR era composta por dezesseis operadoras e existiam dezesseis áreas de recursos humanos independentes que atuavam com as gerências de treinamento, benefícios e assistência médica e pessoal. Em 1999, surgiu a matriz no Rio de Janeiro e quatro regionais em Minas Gerais, Bahia, Pernambuco e no Ceará onde cada uma contava com uma área de recursos humanos subordinada à matriz. Nesse momento, a matriz centralizou as gerências de remuneração, relações trabalhistas e benefícios, comunicação interna, gestão empresarial e desenvolvimento.

Em 2003, foi criada uma nova estrutura com três gerências regionais de recursos humanos: NNE, RMG e RRJ, incorporada pela matriz, além da gerência da região II e III

situada em São Paulo. Na matriz, estão centralizadas as gerências de remuneração, relações trabalhistas e benefícios, comunicação interna, gestão empresarial e desenvolvimento.

A reestruturação das dezesseis empresas em uma foi orientada de acordo com a identificação, pela empresa de consultoria, de um padrão internacional de gestão de empresas que foram consideradas exemplares em telecomunicações. Tal reestruturação não se preocupou com as diferenças regionais das operadoras antes da privatização para redefinir uma forma particular de gestão como propõe a teoria. A GRH competitiva, proposta por Fischer (1998), deixa claro que esta não pode ser confundida com a identificação de um conjunto de práticas ideais, que poderiam ser recomendadas a todas as organizações que pretendam ser competitivas. As organizações precisam compreender a teoria e o ambiente em que estão inseridas e buscar desenvolver seu próprio modelo de gestão.

Apesar da busca de uma *receita* ideal para reestruturar a empresa, muitos processos implantados podem ser considerados avançados para a organização. Por meio do comitê criado para participação do presidente e diretores, RH aproximou-se do negócio da empresa, servindo como área de apoio para gerar resultado de forma alinhada aos objetivos organizacionais. Ganhou maior relevância com a inclusão da gerência de gestão que participa, juntamente com todas as áreas da organização, do desdobramento de metas e diretrizes sendo responsável pelo gerenciando desses processos e realinhamento de ações para cumprimento do planejamento estratégico da empresa. Esse modelo de gestão permite que RH seja disseminador da estratégia do negócio da empresa.

Após a privatização, a empresa passou por um processo de enxugamento de sua estrutura, terceirizando atividades de operação, diminuindo os níveis hierárquicos, e conseqüentemente, os cargos. Para isso, as pessoas passaram a concentrar funções.

As regionais perderam a autonomia para gerenciar os processos. Na época da TELEBRAS as normas eram ditadas por ela, mas as operadoras tinham liberdade para cumprir tais normas à sua maneira. Hoje, somente a matriz pode mudar a forma como suas práticas e políticas são gerenciadas.

Todas as ações de desenvolvimento estão voltadas para a geração de resultados organizacionais, o que levou a empresa a investir cerca de 15 milhões em treinamento de seu quadro de pessoal e promover o desenvolvimento de projetos como a universidade corporativa que é um processo contínuo de desenvolvimento de gente.

Embora a estrutura seja organizada em áreas de negócios, a atividade de RH é centralizada na matriz e difundida para as regionais e áreas de negócio por meio de seus gestores, coordenadores e dos consultores internos que se distribuem pelas unidades de negócio para identificar necessidades demandadas e implantar serviços ofertados pela área. Essa estrutura permite uma aproximação de RH das unidades de negócios via consultores internos, possibilitando a eles estarem integrados às atividades por eles desenvolvidas e os ajudem a resolver questões de gente com eficiência visto a alta especialização destes profissionais.

A centralização da GRH, perante as regionais, deixa em segundo plano as peculiaridades e regionalidades dessas filiais, pois todos os processos são criados e implementados nas filiais de forma padronizada em todo o País.

Algumas atividades foram terceirizadas em RH (recrutamento, seleção, treinamento), mas têm parte do seu processo desenvolvido pela empresa. Os processos de geração de folha de pagamentos, benefícios e férias são processos desenvolvidos exclusivamente pela matriz confrontando-se com a tendência de terceirizar os processos operacionais com o objetivo de RH focar-se em atividades relacionadas ao negócio para gerar resultados para a organização.

A ordenação de trabalho em equipes também se mostrou disseminada na organização com o objetivo de resolução de problemas que requerem maiores esforços como o gerenciamento por projetos ou em outras atividades com o auxílio das ferramentas de trabalho como o Seis Sigma (*black belts* e *green belts*). Este fato permite à empresa concentrar os melhores profissionais para resolução de problemas específicos diante da utilização das ferramentas que proporcionam a resolução de problemas que não seriam solucionados por vias normais de procedimento e ocasionam desenvolvimento do modelo de gestão da empresa. Esse avanço foi identificado somente na matriz, a qual centraliza todos os processos e repassa para as regionais de modo a serem implantados de forma padronizada sem considerações regionais como esta na figura 12.

PERÍODO	ESTRUTURA E FORMA DE ATUAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RH.
1998 - Apagador de Incêndios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura inchada e centralizada</li> <li>- Modelo de gestão desligado do negócio da empresa</li> <li>- Processos padronizados tendo as empresas certa liberdade para o seu gerenciamento</li> </ul>
1999/2002 - Questionamento e Reconstrução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surgimento da matriz no Rio de Janeiro e quatro regionais: Minas Gerais, Bahia, Pernambuco e Ceará</li> <li>- Centralização na matriz onde são desenvolvidos todos os processos de gestão que são implementados nas regionais via gerente e coordenador da área de RH</li> <li>- Equipes para resolução de trabalhos que exigem conhecimento profundo de determinado assunto e atuação dos consultores internos que entregam produtos e recebem demandas de todas as áreas da empresa</li> <li>- Enxugamento e existência de um contingente pequeno de profissionais altamente capacitados realizando atividades com muita inteligência agregada</li> <li>- Funções principais: a) internalização e implementação de tecnologias de RH. b) atendimento e adaptação às necessidades do negócio de seus clientes</li> <li>- Terceirização de parte de suas atividades operacionais (comunicação interna, treinamentos, recrutamento)</li> </ul>
2003 - Novo modelo de GRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nova estrutura com a matriz no Rio de Janeiro e as regionais NNE, RMG e RRJ que é incorporada pela matriz</li> <li>- Centralização na matriz onde são desenvolvidos todos os processos de gestão implementados nas regionais via gerente e coordenador da área de RH</li> <li>- Equipes de trabalho para resolução de problemas que exigem conhecimento profundo de determinado assunto e atuação dos consultores internos que entregam produtos e recebem demandas de todas as áreas da empresa</li> <li>- Enxugamento e existência de um contingente pequeno de profissionais altamente capacitados realizando atividades com muita inteligência agregada</li> <li>- Funções principais: a) internalização, desenvolvimento e implementação de tecnologias de RH. b) atendimento e adaptação às necessidades do negócio de seus clientes</li> <li>- Terceirização de parte de suas atividades operacionais (comunicação interna, treinamentos, recrutamento)</li> </ul>

Figura 12 - Estrutura e forma de atuação do modelo de gestão de RH

Fonte - Dados da pesquisa.

O papel dos profissionais de RH tende a se tornar polivalente e multidisciplinar, mas, na organização estudada, isso ainda não aconteceu de forma geral. Existe a figura do consultor interno que está ligado às unidades de negócio e outras áreas da empresa de forma a ter um conhecimento geral das atividades de RH e do negócio para atender a demanda da unidade analisada. Servem de *ponte* entre RH e a unidade de negócio ou

outras áreas da empresa, desenvolvendo processos junto a cada um dos gestores na busca de padronização das atividades e assimilação dos processos.

A figura desses consultores foi um avanço para a empresa, mas eles ainda trabalham de forma passiva na resolução de problemas relatados pelos gestores das unidades de negócios e outras áreas da empresa. Esses profissionais poderiam também estar entregando produtos juntamente com o atendimento das demandas das áreas identificando necessidades futuras e desenvolvendo recursos para dar apoio ao desenvolvimento da empresa.

Embora a existência desses profissionais seja considerada uma boa maneira para resolução de problemas na empresa, tais profissionais são superespecializados no desenvolvimento de suas atividades, mas estão longe da realidade do que ocorre nas regionais, visto não considerarem adaptações aos processos levando-se em conta as peculiaridades de cada local em que a empresa desenvolve suas atividades.

O profissional de RH passou por um processo de aprendizado para se tornar agente de disseminação estratégica. Foi capacitado mediante incorporação das tecnologias de gestão implantadas na empresa para continuar buscando novas tecnologias e teorias desenvolvidas na área.

O *novo* modelo prevê um profissional que desenvolva novas metodologias com adaptação e internalização de *novos* produtos e processos. Embora seja essa a previsão, o profissional de RH ainda está implantando as metodologias desenvolvidas pela consultoria. Ele não está se preparando para gerar produtos e processos, mas sua evolução é considerável perante o profissional operacional que existia na empresa em 1998.

Os profissionais de RH estão em constante interação com a estratégia do negócio da empresa por meio do modelo de gestão que relaciona diretamente as atividades da área ao negócio. Esses profissionais ainda estão atendendo às demandas das áreas da empresa, o

que impossibilita a eles agirem como estimuladores de processo de mudança e a dedicarem tempo de suas atividades a desenvolvimento de produtos para geração de resultados para a empresa. Sua função principal tem sido desdobrar funções das áreas da empresa para padronização da gestão, visando normalização de todos os processos e aplicação para verificação do cumprimento dos objetivos.

Na figura 13, está sintetizado desenvolvimento do papel dos profissionais de RH no período de 1998 a 2003.

<b>PERÍODO</b>	<b>PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE RH.</b>
1998 - Apagador de Incêndios	- Não estavam interados da estratégia do negócio e desenvolviam suas atividades vinculados a atividades operacionais e burocráticas da empresa
1999/2002 - Questionamento e Reconstrução	- Desenvolvimento de consultores internos polivalentes e multidisciplinares - Desenvolvimento de profissionais com conhecimento profundo do negócio da empresa com familiaridade com outras disciplinas da administração e atuação no negócio através do modelo de gestão - Desenvolvimento de metodologia de desenvolvimento, adaptação e internalização de produtos e processos
2003 - Novo Modelo de GRH	- Consultores internos polivalentes e multidisciplinares - RH agente de disseminação estratégica - Conhecimento profundo do negócio da empresa com familiaridade com outras disciplinas da administração e atuação no negócio através do modelo de gestão - Domínio de metodologia de desenvolvimento, adaptação e internalização de produtos e processos

Figura 13 - Desenvolvimento do papel dos profissionais de recursos humanos (1998/2003)

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

A orientação dos processos de gestão é bastante ampla, envolve todo o espectro de ação de recursos humanos. Selecionaram-se alguns para análise neste estudo.

O processo de remuneração passou por profundas alterações. De um processo vinculado a tempo de serviço estabelecido pelo CISE, conforme ocorria antes da

privatização, passou a ser flexível diante da participação dos empregados nos lucros como se pode observar na figura 14.

<b>PERÍODO</b>	<b>PROCESSO DE REMUNERAÇÃO</b>
1998 - Apagador de incêndios	- Processo vinculado ao tempo de serviço - Ajustes e faixas salariais estabelecidas pela TELEBRAS via CISE (Conselho Interministerial do Salário das Estatais)
1999/2002 - Questionamento e Reconstrução	- Adaptação às faixas salariais da metodologia Hay pela empresa de consultoria - Minimização dos salários fixos via administração de terceiros prestadores de serviços - Flexibilização da remuneração vinculando-a a padrões de desempenho (Placar/Bônus Executivo) - Responsável pelo orçamento da gestão de pessoal relacionado a todas as áreas da empresa
2003 - Novo Modelo de GRH	- Minimização dos salários fixos via administração de terceiros prestadores de serviços - Flexibilização da remuneração vinculando-a a padrões de desempenho (placar/bônus executivo) - Responsável pelo orçamento da gestão de pessoal relacionado a todas as áreas da empresa

Figura 14 - Processo de remuneração

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação

Apesar da atuação da academia de liderança para desenvolvimento de competências, o processo de remuneração ainda não se encontra vinculado a eles, mas pretende-se uma inter-relação futuramente.

A flexibilidade da remuneração por desempenho está vinculada às metas estabelecidas no modelo de gestão. O cumprimento dessas metas proporciona, do presidente até o cargo de coordenador, alcançar o bônus executivo que pode chegar ao pagamento anual de até trinta salários adicionais do cargo dependendo do grau de dificuldade. Esta medida gera maior comprometimento desses empregados, além de fazer com que eles cobrem de seus subordinados maior comprometimento. Conseqüentemente, gera-se maior resultado para a empresa e motivação para os empregados.

Em 1998, o processo de desenvolvimento era voltado para treinamentos desligados da estratégia da empresa, e seu processo de recrutamento era normalizado por meio de



concurso público, embora, após a privatização, não se tenha contratado ninguém dessa forma.

O processo de desenvolvimento passa a ser vinculado diretamente à estratégia do negócio da empresa via modelo de gestão. Isso permite à empresa desenvolver pessoas a médio e longo prazos para alcançarem as metas estabelecidas no planejamento estratégico. Tal fato não ocorria antes de 1998, pois RH era uma *bolha* isolada do negócio e necessitava de mudanças.

O foco principal de desenvolvimento é desenvolver competências essenciais nos gestores identificadas pelo programa da Academia de Liderança como essenciais para o crescimento da empresa. O benefício maior esperado desse programa é o surgimento de uma cultura e sua disseminação a todas as regionais, consolidando a cultura TELEMAR podendo também diminuir o conflito organizacional.

Tal iniciativa é limitada diante da estrutura da empresa, visto ser restrita aos gestores e área de RH, mas é uma iniciativa válida para disseminação, por meio desses gestores, de competências aos subordinados modificando e desenvolvendo a cultura da empresa.

A universidade corporativa oferece cursos diferenciados de acordo com a necessidade e objetivos da empresa e fornece meios para desenvolvimento e criação de um ambiente favorável ao aprendizado, mas tal processo ainda é novo e passará por redefinições ao longo do tempo. A figura 15 ilustra o processo de desenvolvimento no período 1998 a 2003.

PERÍODO	PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO (TREINAMENTO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO)
1998 - Apagador de Incêndios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamentos desligados da necessidade do negócio da empresa estando este mais relacionado à atividade da área onde o profissional estava alocado</li> <li>- Recrutamento e seleção que eram processos realizados via concurso público começam a ser redefinidos</li> </ul>
1999/2002 - Questionamento e Reconstrução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganha especial ênfase o processo de desenvolvimento a longo prazo via academia de liderança cujo o principal objetivo é desenvolver as competências de liderança dos gestores da empresa</li> <li>- Estímulo ao autodesenvolvimento</li> <li>- Criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento com a criação da universidade corporativa</li> <li>- Incorporação de programas externos de desenvolvimento e de novas ferramentas (Seis Sigma, Gerenciamento de Projetos)</li> <li>- Recrutamento e seleção realizado por consultores externos a organização</li> <li>- Treinamentos vinculados diretamente à estratégia do negócio da empresa via gerência de gestão e do trabalho dos consultores internos</li> </ul>
2003 - Novo Modelo de GRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase no processo de desenvolvimento a longo prazo via academia de liderança cujo o principal objetivo é desenvolver as competências de liderança dos gestores da empresa</li> <li>- Estímulo ao autodesenvolvimento</li> <li>- Ambiente favorável ao desenvolvimento com a criação da universidade corporativa</li> <li>- Uso de programas externos de desenvolvimento e de novas ferramentas (Seis Sigma, Gerenciamento de Projetos)</li> <li>- Recrutamento e seleção realizado por consultores externos a organização</li> <li>- Treinamentos vinculados diretamente à estratégia do negócio da empresa via gerência de gestão e do trabalho dos consultores internos</li> </ul>

Figura 15 - Processo de desenvolvimento

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

A empresa, em 1998, apresentou sérios problemas em relação ao sindicato. O processo de demissão, após a privatização, gerou descontentamento entre os empregados e o sindicato, mas foi inevitável para a reestruturação na busca de eficiência. Hoje, busca-se um inter-relacionamento e aprimoramento da relação sindicato/empresa/empregado, mas, a conciliação dos seus objetivos ainda é conflitante em certos casos.

Em busca de aperfeiçoamento dessa relação, criou-se a gerência de *outsourcing* para questões de gerenciamento de terceiros, buscando a identificação prévia das condições

dos terceiros para a prestação de serviços para a empresa de acordo com as exigências legais do sindicato, mas tal medida ainda é recente e não está atuando nas regionais.

A figura 16 relata a relação empresa/sindicato (1998/2003).

PERÍODO	RELAÇÃO EMPRESA/SINDICATO (1998/2003)
1998 - Apagador de Incêndios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflitos permanentes</li> <li>- Contratação de uma empresa terceirizada para negociação empresa/sindicato</li> <li>- Empresa suspende pagamento de benefícios como férias, plano de saúde, <i>ticket</i> refeição e plano de participação nos resultados da empresa</li> <li>- Terceirização de atividades-fim pela empresa sem negociação com o sindicato</li> <li>- Sindicato entra com ação de dissídio contra a empresa</li> </ul>
1999/2002 - Questionamento e Reconstrução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de um melhor relacionamento pela empresa com o sindicato</li> <li>-Extinção da contratação da empresa terceirizada para negociação empresa/sindicato</li> <li>- Suspensão da ação de dissídio contra a TELEMAR pelo sindicato.</li> <li>- Perda de poder de negociação pelo sindicato</li> <li>- Reconquista de alguns direitos adquiridos na época da TELEBRAS</li> </ul>
2003 - Novo modelo de gestão de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação da gerência de <i>outsourcing</i> para resolução de problemas sindicato/empresa na relação com empresas privatizadas</li> <li>- Melhor relacionamento empresa/sindicato diante da nova situação de perda de poder do sindicato</li> </ul>

Figura 16 - Relação empresa/sindicato (1998/2003)

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Alguns dados foram considerados divergentes diante da entrevista realizada com o sindicato. O processo de padronização foi citado como inexistente pelo sindicato. Segundo os dados levantados, a empresa não atua de maneira uniforme em sua área de concessão, sendo os empregados não capacitados para desenvolver suas atividades.

O sindicato negou qualquer tentativa de negociação pela TELEMAR, em 1998, para amenizar a situação dos empregados despedidos na ocasião, como extensão de plano de saúde ou recolocação profissional.

A gerência de *outsourcing*, citada pela empresa, ainda não é conhecida pelo sindicato, e este relatou que as divergências com terceiros são, na verdade, ocasionadas

devido a empresa ter terceirizado atividades-fim com a contratação de empregados que foram demitidos e recontratados pela TELEMAR via terceirização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intensificação da competitividade empresarial frente à globalização e as mudanças no perfil da sociedade brasileira ocorridos na última década geraram um novo padrão de gestão de pessoas diferenciado daquilo que se praticava até então nas organizações do País. O processo de privatização exigiu uma reestruturação das empresas, visto que as práticas e políticas utilizadas anteriormente não eram mais adequadas ao novo ambiente marcado pelas constantes mudanças em seu contexto. Diante de tais mudanças, tornou-se evidente a necessidade de um novo modelo de gestão de recursos humanos que fosse capaz de não mais citar regras e teorias prescritivas para implantação nas organizações, mas de um modelo que fosse mais amplo na busca de proporcionar recursos para que cada empresa fosse capaz de desenvolver seu próprio modelo diante das transformações ocorridas e condições vivenciadas. Tal constatação pode ser confirmada pela literatura consultada, mas, no estudo de caso realizado neste trabalho, ainda observou-se uma tendência à importação de práticas e políticas do mercado via empresas de consultoria.

Verificou-se que o que movimenta a formação do novo modelo são os ajustes da empresa ao ambiente, ou seja, as modificações que ocorreram em outras instâncias da organização e que exigem novas políticas e práticas de gestão de pessoas. A mudança não aconteceu por iniciativa da função recursos humanos, foi resultado do ambiente externo a ela. No caso estudado, esse caráter dependente da gestão de recursos humanos em relação às alterações mais globais vividas pela organização é bastante evidente.

Todas as mudanças introduzidas na empresa tiveram como foco prioritário a conquista de uma posição favorável no mercado com padrões internacionais de qualidade e produtividade além da redução de custos, os quais foram os principais objetivos das reformulações empresariais da década de 90.

No caso da empresa pesquisada, o primeiro momento após a privatização foi um período sem grandes mudanças para operacionalização das atividades desenvolvidas pela TELEBRAS na busca de uma futura reestruturação. Numa segunda etapa, reiniciaram-se transformações organizacionais por meio de uma empresa de consultoria contratada para reestruturar e implantar processos para desenvolvimento da organização. Recursos humanos foi nada mais que uma das áreas reestruturadas e que se adaptou ao processo. Num terceiro estágio, as políticas e processos de RH foram se adaptando à nova estratégia implantada, porém já de forma articulada para que a área passasse a entender do negócio da empresa e ser um parceiro estratégico voltado para os resultados da organização. RH foi preparado para atuar *em parceira*, de forma a começar a refletir criticamente sobre a sua própria atuação ao longo do processo, para que o modelo de gestão implantado obtivesse maiores chances de estar articulado internamente e orientado por políticas coerentes com as mudanças organizacionais mais amplas.

A função recursos humanos passou a ser estratégica, pois RH passou a desenvolver suas atividades, vinculado diretamente com a estratégia do negócio. Suas atividades passaram a estar vinculadas diretamente às diretrizes estabelecidas pelos acionistas. RH, que na época da TELEBRAS ocupava-se basicamente de processos operacionais passa a intervir, via comitê, na estratégia do negócio, visando gerar resultados para a empresa. Essa relação ainda está em fase inicial. RH poderia estar entregando produtos e, entretanto, se limita a atender às demandas das áreas da empresa. RH deveria se concentrar em disseminar a estratégia da empresa e saber agir como estimulador de processos de mudança

organizacional entregando novos produtos. Deveria estar focado cada vez mais no resultado da empresa e ser reconhecido por seus clientes internos e externos como um valor agregado.

A situação passiva de atender demandas pode ser, em parte, devido à recente reestruturação da área e poderá alcançar bons resultados se buscar autodesenvolvimento frente às mudanças constantes no ambiente da empresa.

As ações de RH até 2002 foram desenvolvidas por empresas de consultoria. Isso foi necessário diante da impossibilidade de o antigo RH realizar as mudanças necessárias. Mas para que a área alcance melhores resultados, esta precisa aprender a autodesenvolver, identificando e desenvolvendo produtos que viabilizem a realização do cumprimento do planejamento estratégico da empresa. Precisa agir de forma ativa na adaptação, criação e desenvolvimento contínuo de seus processos, em vez de somente adaptar-se a reestruturações guiadas por empresas de consultoria porque, à medida que RH conhecer melhor o negócio da empresa e o ambiente externo em que atua, poderá agir de forma ativa na definição de novos projetos e busca de desenvolvimento contínuo frente às constantes mudanças.

A reestruturação administrativa provocou uma diminuição dos níveis hierárquicos e do quadro de pessoal ao mínimo possível. A aproximação das esferas de decisão e ação nos processos internos trouxe grandes mudanças devido a TELEBRAS ter sido uma empresa muito inchada e com vários níveis que tornavam o processo decisório lento. As decisões passaram a ser tomadas com agilidade, pois, segundo alguns entrevistados, os negócios em telecomunicações exigem respostas rápidas às mudanças externas e internas da empresa. Porém, a centralização das regras na matriz pode dificultar tal agilidade nas regionais frente às mudanças.

As decisões de maior relevância de RH passaram a ser discutidas em reuniões do comitê da TELEMAR. Se, de um lado, RH passou a precisar da aprovação de outras áreas para implementação de suas decisões, por outro veio a intervir em outras áreas e direcionar suas ações para o resultado da empresa. Tal fato tornou a área mais ativa e direcionou suas atividades ao negócio, proporcionando melhores resultados.

A nova estrutura centralizou as atividades de RH na matriz. Todos os processos, atividades, políticas e práticas de RH foram redefinidas na matriz e repassadas para as regionais. Tal centralização não levou em conta as diferenças existentes entre as dezesseis empresas existentes em 1998 e foi implantada da mesma forma sem considerar suas peculiaridades. Esse fato leva as decisões a serem tomadas no topo da empresa, podendo não ser a melhor alternativa para todas as regionais. Os tomadores de decisões no topo têm menos contato com os trabalhadores e com as situações envolvidas nas regionais podendo ocasionar decisões que não estejam adequadas às regionais, e os administradores nas regionais podem se sentir frustrados por estarem fora do processo decisório, embora os especialistas tomadores de decisões na matriz tenham maior conhecimento do assunto envolvido.

A adoção dessa estrutura repartiu os segmentos de investimento da empresa em unidades de negócio e promoveu uma reestruturação organizacional. Muitas funções e cargos foram eliminados e, diante disso, muitas pessoas acumularam funções e responsabilidades proporcionando a elas possibilidades de ascensão e gratificações. Por outro lado, muitas pessoas foram demitidas, e o clima de insegurança quanto à permanência na empresa ainda existe frente às mudanças contínuas e a falta de um plano de carreira que proporcione certa estabilidade e comprometimento do empregado em seu autodesenvolvimento.



A nova estrutura permitiu o desenvolvimento, na matriz, de grupos polivalentes solucionadores de problemas que evoluíram frente à centralização da antiga estrutura e proporcionou resolução de problemas por caminhos mais dinâmicos com o uso de ferramentas avançadas para desenvolvimento.

Essa estrutura evoluiu proporcionando novos recursos e ferramentas para o gerenciamento de recursos humanos de forma estratégica, mas continuou centralizado na matriz perante as regionais. As filiais recebem produtos, processos e serviços de forma-padrão e não podem, mediante peculiaridades regionais, tomar decisões para adequação de suas práticas.

A reforma produtiva incluiu mudanças na gestão de trabalho como os programas de padronização dos processos que permitiram à empresa criar padrões para o desenvolvimento de suas atividades. Essa padronização viabilizou a terceirização de atividades operacionais, pois, diante de treinamento dado pela empresa aos empregados terceirizados, tornou-se possível manter os padrões estabelecidos pela empresa mesmo diante da terceirização.

A padronização pode ser uma forma de aumentar a produtividade e qualidade dos serviços, mas, por outro lado, sua busca excessiva sem levar em conta diferenças na capacidade individual das pessoas pode levar a uma despersonalização do trabalho e à redução da capacidade de alguns indivíduos que, diante dessa situação, podem se acomodar a gerar somente os resultados propostos pelo processo. Esse fato ocorre devido ao medo de ser mandado embora, pois, se o profissional demonstrar que pode fazer seu trabalho em menos tempo, a empresa pode considerá-lo dispensável ou acumular mais funções em seu trabalho, principalmente em funções operacionais em que a padronização foi fortemente empregada.

As culturas das dezesseis empresas não foram adaptadas à situação da *nova* empresa privatizada, levando-se em conta as diferenças entre elas. O que ocorreu foi a imposição do atual modelo de gestão e sua imposição às empresas, que foram sendo reestruturadas, gerando conflito e insatisfação. A TELEMAR buscou as melhores práticas existentes no mercado e trabalhou no sentido de unificar dezesseis em uma sem, no entanto, conhecer as regionalidades, diferenças e maturidade de cada empresa.

As propostas de mudanças estão sendo internalizadas e legitimadas pela cultura TELEMAR por meio do desenvolvimento do modelo de gestão e das ferramentas gerenciais implantadas. Essas mudanças, aos poucos, são assimiladas pelos gestores e empregados que passam a executá-las no seu dia-a-dia.

Tal processo gerou uma centralização de RH na matriz, desconsiderando as necessidades individuais de cada regional existente e levou à formação de grupos especializados nas diferentes funções de RH que passaram a ditar as regras em suas atividades. As decisões são tomadas por grupos que, muitas vezes, não estão em contato direto com os problemas das regionais. Caso um profissional encontre uma melhor maneira de desenvolver o seu trabalho, este não pode fazê-lo, visto que os padrões e normas o impedem.

A estratégia adotada pelo modelo de gestão foi trabalhar no sentido de sua extinção. O modelo adotado visa padronizar e desenvolver processos para as diversas áreas da empresa para que elas passem a desenvolver suas atividades sozinhas e prevê retroalimentação do sistema para aperfeiçoamentos.

Não se pode deixar de considerar os avanços da aproximação da estratégia de RH à estratégia do negócio via modelo de gestão. Eles caminham juntos no sentido de gerarem resultado para a empresa. Recursos humanos, antes da privatização, era uma área meramente burocrática da empresa que desenvolvia, no máximo, atividades rotineiras.

Hoje, a área adota inovações tecnológicas que permitem um melhor desenvolvimento de suas atividades.

A reestruturação que vem sendo implantada na empresa ainda se encontra em fase recente, mas com resultados diferentes, considerando o que existia no momento da privatização.

O que se observa no trabalho é que RH precisa estar sempre integrado à estratégia de negócio da empresa, o que lhe define caráter competitivo e lhe permite um gerenciamento eficaz de suas políticas e processos na busca de resultados organizacionais procurando desenvolver pessoas polivalentes. Precisa atuar como órgão gestor de informações e promover ações de aprendizagem além de subsidiar decisões dos gestores diante das constantes mudanças. Nesse sentido, RH precisa estar sempre se atualizando e buscando conhecimentos de forma que, conhecendo o negócio da empresa, entregue produtos condizentes com sua realidade e gere resultados para a empresa diante do ambiente competitivo das telecomunicações.

A reestruturação da empresa ainda é recente, e muitos processos, práticas e políticas estão sendo implementados. RH atua ainda de forma passiva atendendo as demandas da empresa diante das mudanças introduzidas via consultoria e competitivo ambiente em que a empresa está inserida. As ações da GRH estão centralizadas na matriz e necessitam ser revistas nas regionais, considerando-se suas peculiaridades.

Apesar das práticas e políticas da GRH, agora adotadas na TELEMAR, não estarem totalmente alinhadas ao modelo competitivo de gestão de pessoas proposto por Fischer (1998) e Ulrich (1997), o resultado é positivo, pois a gestão em 1998 era operacional e limitada a processos de treinamentos locais, benefícios, assistência médica e rotinas de pessoal.

Frente a essas considerações e compreendendo que esse tipo de pesquisa está sujeito a uma série de complementações, revisões e mudanças no ambiente organizacional propõe-se a realização de outras pesquisas. Os dados divergentes nos relatos da empresa e do sindicato em relação às práticas de treinamento, de remuneração e de padronização entre outros sugerem aprofundamento de análise nesse sentido.

Segundo informações da TELEMAR, durante a reestruturação, em 1998, os empregados demitidos tiveram apoio da empresa com extensão do plano de saúde e tentativas de recolocação profissional. O sindicato negou essas tentativas e acrescentou que a empresa cortou benefícios adquiridos para os funcionários que permaneceram na organização tais como *ticket* refeição, anuênio, férias, décimo terceiro salário, plano de saúde e participação nos resultados.

A empresa relatou a existência do processo de padronização em toda a área de concessão TELEMAR perante profissionais capacitados e treinados visando garantir que os serviços da empresa sejam realizados da mesma forma em qualquer parte do País. Os dados referentes ao sindicato indicam não haver essa padronização e garantem que os empregados não recebem treinamentos adequados para a realização de suas atividades.

Os salários, segundo a empresa, seguem a média de mercado proposta pela metodologia Hay e proporciona a todos os empregados participação nos resultados. A relação empresa/sindicato ainda apresenta conflitos diante dos serviços prestados por empresas terceirizadas para a TELEMAR. Para amenizar essa situação, foi criada a gerência de *outsourcing*, por meio da qual, a empresa espera solucionar tais atritos.

Segundo o sindicato, os salários são reajustados de acordo com o grau de importância de cada empregado para a TELEMAR. Essa situação gera perda de poder para negociação coletiva de reajustes salariais. O conflito entre o sindicato e as empresas terceirizadas está relacionado à terceirização de atividades-fim da TELEMAR. Essa

terceirização aconteceu por causa da demissão de empregados da TELEMAR que foram contratados por outras empresas para continuarem a prestar serviços via terceirização.

Essas divergências talvez estejam relacionadas a possíveis diferenças na atuação TELEMAR (matriz e regionais) e indicam que certas informações, como a suposta valorização das pessoas como fonte de vantagem competitiva, podem ser analisadas com mais profundidade em estudos futuros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. Tese (livre-docência). FEA/USP São Paulo.

ALVARES K. M. The busines of human resources. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1. Spring 1997.

BAER, W. **A economia brasileira**. São Paulo: Nobel, 1995.

BITENCOURT, C; GONÇALO C. O desenvolvimento do autoconhecimento como estrutura básica para a aprendizagem organizacional In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 23, Foz do Iguaçu (Pr), 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu (PR): ANPAD, 1998.

BRANDÃO, C.B. **Telecomunicações e dinâmica regional no Brasil**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Unicamp. São Paulo.

BRASIL. Ministério das Comunicações, 2003. Home Page. Disponível em <[www.mc.gov.br](http://www.mc.gov.br)> Acesso em 29 jul. 2003.

BREWSTER, C. e HEGEWISCH, A. **Human resource management in Europe - issuesa and opportunities**, in Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse Cranfield "survey", London and New York, Routledge, 1994.

BURKE , W. W., What human resource practitioers need to know for the twenty-first century. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1. Spring 1997.

CALDAS, M. Enxugamento de pessoal no Brasil: pesquisa de campo comparativa sobre moderadores organizacionais dos efeitos de demissões coletivas em empresa e indivíduo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 23, Foz do Iguaçu (Pr), 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu (PR): ANPAD, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi, **Gerenciamento pelas diretrizes** - Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1986.

COUTINHO, L. G. A fragilidade do Brasil em face da globalização. In: BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996. p. 219-38.

DUTRA, J.S. **Administração de carreiras** - Uma proposta para repensar a gestão de pessoas, S. Paulo, Atlas, 1996.

DE BRUYNE, P.; JACQUES H.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1997.

EARP, Fábio de S. Sá. **Serviços de telecomunicações no Brasil**. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) UFRJ, Engenharia de Produção, Rio de Janeiro.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Fundação Vanzolini, 1995.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 26-34., mar./abr., 1993.

FISCHER, A.L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998 Tese (Doutorado em Administração) - USP. São Paulo.

FISCHER, R. M. Pondo os pingos nos is sobre relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processos e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1992.

FITZ-ENZ, J. **How to measure human resources management**. New York: McGraw-Hill, 1995.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v 35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, M.T. O guia do rh mais humano, **Revista Exame**, out. 1996.

GOODE, W.J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1960.

GRATTON, L. A arte de administrar as pessoas, **Gazeta Mercantil "Mastering Management"** 16 out. 1997.

GREENWOOD, E. Metodos principales de investigación social empírica. \_\_\_\_\_. **Metologia de la investigación social**. Buenos Aires: Paidós, 1973.

HANASHIRO D. M. M.; MARCONDES R. C. A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 26, Salvador (BA), 2002. **Anais...** Salvador (BA): ANPAD, 2002.

HANKE, Steve (Org). **Privatizar para crescer**. São Paulo: Nórdica, 1988.

KILIMNIK, Z.M. et al. Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 27, Atibaia (SP), 2002. **Anais...** Atibaia (SP): ANPAD, 2002.

KOCHAM, T. A. Rebalancing the role of human resources. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1 Spring 1997.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber, manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1997.

LOPES, V.S.V.B.V. **Impactos da privatização na gestão de pessoas**: um estudo de caso em empresas do setor de transporte ferroviário de carga de Montes Claros – MG. 2000 Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte.

LUZ, T. R. **TELEMAR-MINAS**: competências que marcam a diferença. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/ FACE/UFMG. Belo Horizonte.

MOHRMAN e LAWLER III. Administração de recursos humanos, construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, **Organizando para competir no futuro**, São Paulo: Joney Bass, 1995.

MARQUES, A. L. et al. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA



ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 23, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MELO, Marlene C. O. Lopes. Revisão ou reconstrução do processo de gestão de pessoas da força de trabalho nas organizações - da ARH a gestão de pessoas? In: ENANPAD, 21, 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

NETO, A.M.C. **Inovações tecnológicas no setor de telecomunicações e o impacto sobre o trabalho**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte.

PRADO, Darci Santos. **Planejamento e controle de projetos**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

RODRIGUES, S.B.; CARRIERE, A. P.; LUZ, T. R. **Tempos de desconstrução: evolução e transformação nas empresas: um estudo de uma empresa de telefonia**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2003.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1987.

SAVAS, E. S. **A privatização - chave para um governo melhor**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1990.

SIQUEIRA, M. M. **Relações de trabalho em hospital público e privado de Belo Horizonte**. 1991.

STAEHLE, W. H. - **Human resource management and corporate strategy**. In : PIEPER, R. - **Human resource management: an international comparison**. Berlin; New York: De Gruyter, 1990.

TAUILE, J.R. et al. **Telecomunicações: mudança tecnológica e suas implicações econômicas, sociais e institucionais**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial da UFRJ, Convênio EMBRATEL, 1994. Relatório Final.

TELEMAR, 2003. Home page. Disponível em: <[www.TELEMAR.com.br](http://www.TELEMAR.com.br)>. Acesso em: 10 jun. 2003.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos.** Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave Judge me more by my future than by my past. **Human Resource Management**, , v.36, SPRING 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** - São Paulo: Atlas, 1997.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Criando a cultura seis sigma** [Projeto Gráfico, Beatriz Terenzi Neuenschwander] Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. (Seis Sigma; v.I)

WOHLERS, M. **A guerra das telecomunicações:** internacionalização, privatização e novas oportunidades. São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.

WOOD JR., In: WOOD JR., Thomaz (Coord). **Mudança organizacional:** aprofundamento temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN. R. K. **Case study research:** desing and nethods. Berverly Hill: Sage Publicatins. 1984.

## **APÊNDICES E ANEXOS**

## APÊNDICE A

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO** (Diretor/ Gerente/Especialista da Área de Recursos Humanos)

#### **A) Informações gerais**

- 1) Nome:
- 2) Tempo de casa:
- 3) Formação:
- 4) Cargo/função na empresa;
- 5) Descreva sua trajetória profissional

#### **B) A trajetória da empresa surgida após 1998.**

- 6) Qual a trajetória da empresa surgida após 1998 na visão dos profissionais de recursos humanos?
- 7) Como é a nova estrutura TELEMAR e de acordo com que variáveis ela foi estabelecida?
- 8) Qual a visão da empresa após 1998?
- 9) Quais foram os planos para reestruturação da empresa?
- 10) Qual a função de RH diante da reestruturação?

#### **C) A área de rh após 1998.**

- 11) Descreva, se possível, como se deu a transição da GRH da TELEMAR a partir da privatização/criação da empresa.
- 12) Qual é o caráter dessa mudança? Justifique.

- 13) Qual o seu impacto para as pessoas e para a Empresa? Justifique
- 14) Qual o modelo de RH adotado pela Empresa ? Justifique.
- 15) Descreva qual ou quais os tipos de alterações ocorreram na área de RH quanto:
- Níveis hierárquicos
  - Departamentos/áreas/setores.
  - Impacto no quadro/redução/aumento.
- 16) Descreva, se possível, como se deu a participação dos empregados/sindicatos/consultorias na redefinição de RH.
- 17) Houve resistências? Se sim, de que forma elas foram expressas?
- 18) Qual ou quais impactos no processo de planejamento de RH após esse processo?
- 19) Qual ou quais impactos no investimento em RH a partir desse período (1998)?
- 20) Qual ou quais os impactos sobre o desempenho do empregado?

### **C) Sobre a gestão estratégica de RH**

- 21) Como se estabeleceu e vem sendo conduzida a estratégia de Recursos Humanos (diretrizes macro de ARH) da Empresa?
- 22) Como a empresa relaciona a Estratégia de Negócio com a estratégia de RH?
- 23) Qual a participação de RH na Estratégia de Negócio?
- 24) Como a empresa transforma a Estratégia de RH em planos de ação?
- 25) Como se avalia o cumprimento da Estratégia de RH? Existem indicadores? Quais?
- 26) Existem formas de avaliar quanto as funções de RH estão coerentes com a estratégia de RH?
- 27) Como as práticas de RH afetam o valor de mercado da firma?
- 28) Como as práticas de RH impactam o capital intelectual da empresa?

29) Como os investimentos em RH estão relacionados ao crescimento, custos ou outra variável financeira?

30) Tendências para o futuro da GRH?

#### **D) A área de RH.**

31) Descreva a composição da área de RH (atividades desempenhadas/subsistemas).

32) Descreva as atividades desempenhadas por RH (descrição geral).

33) Como é feita a avaliação das atividades de RH da TELEMAR?

34) Existe alguma atividade de RH que não é feita? Qual ou quais?

35) Existem atividades de RH terceirizadas ? Se sim, quais e por quê?

Gostaria de obter os seguintes documentos e informações, se possível:

- Estratégias Corporativas (Missão, Visão, Valores, etc)
- Estratégias de RH
- Plano de Desenvolvimento de RH

## **APÊNDICE B**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO** (Representante da Diretoria do Sindicato dos Trabalhadores)

- 1) O sindicato participou da redefinição das políticas e práticas de RH após a privatização em 1998?
- 2) Quais impactos para os empregados diante das mudanças ocorridas após o processo de privatização?
- 3) Ocorreram perdas de direitos trabalhistas após 1998?
- 4) Como se estabeleceu a relação empresa/sindicato no período (1998/2003)?
- 5) Comente as políticas e práticas de RH após a privatização em 1998?

## ANEXO A

### ACIONISTAS DO GRUPO TNL (TELE-NORTE-LESTE)

**LF Tel S.A.** é controlada da La Fonte Telecom S.A., empresa que integra o Grupo Jereissati. O Grupo investe em imóveis comerciais no Brasil. Detém parcialmente e administra nove *shopping centers* nas regiões Sul e Sudeste do País. Entrou no setor de telecom com a aquisição de participação nas operadoras de telefonia celular (Americel e Telet), vendida em 2001.

**AG Telecom Participações S.A.** é uma subsidiária da Andrade Gutierrez S.A., responsável pelos negócios de telecomunicações do Grupo AG. O Grupo desenvolve suas ações em quatro atividades essenciais: construção pesada no Brasil, em outros países da América Latina e em Portugal; concessões públicas no Brasil; telecomunicações e empreendimentos imobiliários.

**Asseca Participações S.A.** é uma empresa integrante do Grupo Macal, que detém participação em diversas companhias, sobretudo na área de telecomunicações, incluindo a Mcom Wireless S.A. (serviços de *trunking* e rádio), a Shoptime S.A. (canal televisivo de vendas), Multicanal Participações S.A. (televisão a cabo) e Almax Alumínio S.A.

**Lexpart Participações S.A.** é uma empresa do Grupo Inepar, conglomerado de empresas que realiza atividades no Brasil e em outros países da América Latina. O Grupo Inepar atua em telecomunicações, energia e construção. Em telecom participa em projetos de TV a cabo, serviço móvel celular, serviços de acesso a internet e serviços de radiochamada (*paging*).

**BNDES Participações S.A.** BNDESPar é uma subsidiária do BNDES, empresa pública vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, tem



como objeto financiar a longo prazo empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do País.

**Fiago Participações S.A.** é uma empresa cujo principal objeto é a participação no capital de outras sociedades. Foi constituída em 1998 para participar do leilão de privatização do Sistema TELEBRAS. Em 29/07/1 998, adquiriu 3,83% do capital da TNL àquela época.

**Brasilcap Capitalização S.A.** foi constituída a partir da associação entre Banco do Brasil-Banco de Investimentos S.A., Sul América Capitalização, Icatu Hartford Capitalização e Cia. de Seguros Aliança da Bahia. Lidera seu mercado: já vendeu 8 milhões de títulos de capitalização, tendo distribuído, nos últimos sete anos, mais de R\$ 280 milhões em prêmios.

**Brasil Veículos Companhia de Seguros**, criada a partir da associação entre Banco do Brasil-Banco de Investimentos S.A. e Sul América. Tem como objeto social participar do mercado de seguro de automóveis, permitindo ao Banco do Brasil o ingresso nesse segmento.

## ANEXO B

## Competências de Recursos Humanos na TNL (Tele-Norte-Leste)

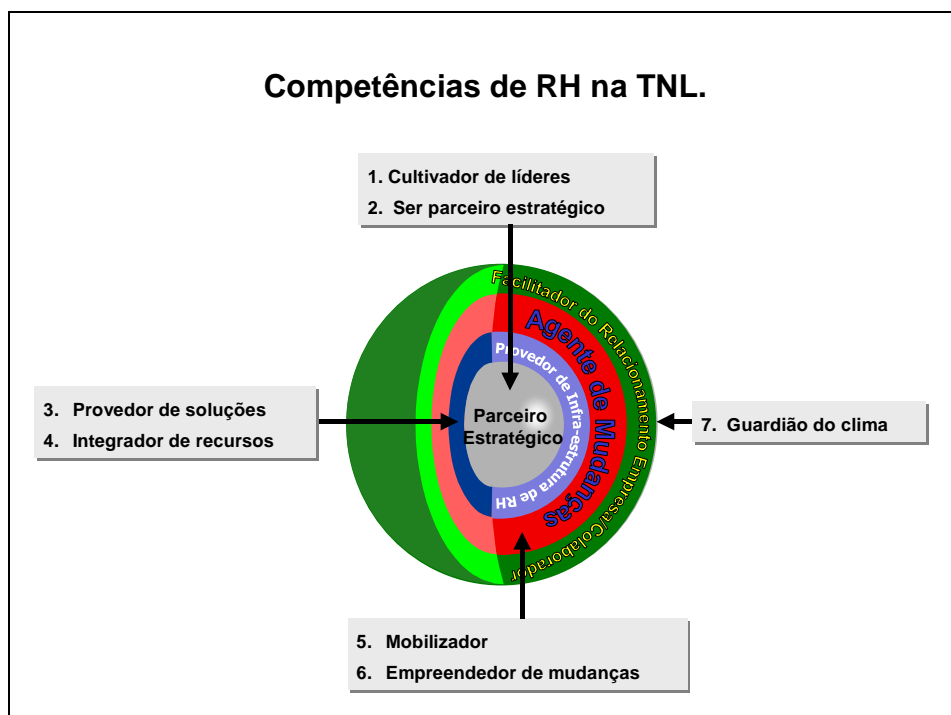


Figura 17 - Competências de RH na TNL

Fonte - TELEMAR, 2003.

**1. Cultivador de líderes**

Capacidade de estimular e desenvolver nas pessoas as competências de liderança necessárias à construção de times de alta-performance.

Capacitar os líderes em processos e ferramentas que fortaleçam seu papel de gestor de pessoas.

## **2. Ser parceiro estratégico**

Capacidade de criar clareza e unidade na organização.

Apoiar a tradução e disseminação da estratégia do negócio em todos os níveis da organização gerando comprometimento.

Desenvolver estratégias de RH a partir da estratégia global da empresa, traduzindo-as em processos, projetos e ações, trabalhando para a sua total implantação.

Praticar e disseminar o modelo de gestão como forma de alinhar as estratégias às ações empresariais.

Realizar diagnóstico organizacional com vistas à identificação de forças e fraquezas  
Provedor de infra-estrutura de RH.

## **3. Provedor de soluções**

Capacidade de construir e empregar soluções compatíveis com a necessidade do cliente.

Identificar e selecionar a solução mais eficaz aplicando nosso conhecimento técnico, com foco no resultado.

Assegurar melhoria contínua dos processos de RH.

Assegurar o cumprimento dos prazos e qualidade contratados com o cliente.

## **4. Integrador de recursos**

Capacidade de construir e integrar pessoas, processos e ferramentas que assegurem a eficiência organizacional.

Identificar e criar ferramentas e processos adequados aos resultados pretendidos.

Gerar soluções que estejam integradas aos subsistemas de RH.

### **5. Agente mobilizador de mudanças**

Capacidade de convergir pessoas em uma nova direção, sustentando o processo de mudança por meio do comprometimento.

Comunicar com clareza a visão, estratégias, diretrizes e metas. Negociar idéias e recursos envolvidos no processo de mudança.

Alinhar as equipes aos objetivos da organização.

Identificar e envolver pessoas certas na hora certa e no lugar certo.

### **6. Empreendedor de mudanças**

Capacidade de identificar antecipadamente necessidades de mudança e criar arquitetura necessária ao processo.

Antecipar tendências, cenários e crises.

Acompanhar e avaliar os resultados do processo de mudança.

Adequar os sistemas e processos de RH para consolidar a mudançaRelacionamento empresa/empregado.

### **7. Guardiã do clima**

Capacidade de integrar os interesses dos empregados e da empresa, facilitando o clima organizacional saudável e favorecendo o desenvolvimento do grupo TNL por meio das pessoas.

Criar alternativas que atendam às necessidades dos empregados e que estejam alinhadas às estratégias do negócio.

Captar e compreender o clima da organização, aplicando ferramentas de diagnóstico e análise e implementando ações que favoreçam sua melhoria.

Promover a abertura dos canais de comunicação assegurando seu constante desenvolvimento e utilidade.

Interagir harmônica e positivamente com empregados, fornecedores, clientes e comunidade.

Acompanhar sistematicamente a coerência entre práticas organizacionais e valores estabelecidos.