

Aline Saraiva Teixeira

**ESTRUTURAS E FORMATOS ORGANIZACIONAIS.
ESCOLHAS E ARTICULAÇÃO ESTRATÉGICA NA
TELEMAR NORTE LESTE S/A: UM ESTUDO DE CASO NO PERÍODO DE 1998 A 2004**

Belo Horizonte

2006

Aline Saraiva Teixeira

ESTRUTURAS E FORMATOS ORGANIZACIONAIS.

ESCOLHAS E ARTICULAÇÃO ESTRATÉGICA NA

TELEMAR NORTE LESTE S/A: UM ESTUDO DE CASO NO PERÍODO DE 1998 A 2004

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte

2006

T266e
2006

Teixeira, Aline Saraiva, 1978-
Estruturas e formatos organizacionais: escolhas e
articulação estratégica na Telemar Norte Leste S/A: um
estudo de caso no período de 1998 a 2004 / Aline Saraiva
Teixeira. – 2006.
129 f. : il., enc.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação
e Pesquisas em Administração.

1.Desenvolvimento organizacional - Teses. 2.
Privatização - Teses 3.Administração - Teses. I.Barbosa,
Allan Claudius Queiroz II.Universidade Federal de Minas
Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração III.Título.

CDD: 658.406

AGRADECIMENTOS

Nos últimos dois anos, enfrentei inúmeros desafios, superados com a ajuda de várias pessoas que tiveram ou não relação direta com a realização deste trabalho. Gostaria de agradecer a todos pessoalmente, mas, diante da impossibilidade desse ato, tento demonstrar aqui toda a minha gratidão pelo apoio que recebi.

Ao Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz, pelo apoio incondicional e pela orientação sempre precisa durante o mestrado.

Aos professores do CEPEAD, pelos conhecimentos que ajudaram na realização deste trabalho e pela convivência durante o mestrado.

Aos meus amigos do mestrado, pela amizade que ficará sempre comigo. Em especial: Débora, por me ouvir e me entender mesmo quando eu não merecia; Lívia, por me acolher em sua casa e me fazer rir nos melhores e piores momentos; Sílvia, pela companhia sempre divertida e amizade sempre sincera e Fred, por discutir comigo sempre amigavelmente.

A todos do Nig.One pelas discussões, reflexões e amizades: Júnia, Lílian, Marcelo Alvim, Núbia, Raquel, Carolina, Simone, Marcus Vinícius, Eduardo, Marco Aurélio, Ana Paula, Renata, Chris.

A todos os funcionários do CEPEAD, pela pronta ajuda sempre.

A todos os funcionários da Telemar que participaram desta pesquisa, em especial, à Simone e ao Luciano, cuja ajuda foi essencial para a realização deste trabalho.

Ao Sr. Fernando Cançado e ao departamento de imprensa, ambos do SINTTEL, pelas informações e pelo apoio.

À minha prima Vanessa e ao meu amigo Mário, pela acolhida no Rio de Janeiro durante o processo de coleta de dados.

À Filomena Ferreira, pela ajuda, amizade, carinho, paciência e tudo o mais durante toda minha estada em Lisboa.

Ao Prof. Joaquim Ramos Silva, do ISEG – UTL em Lisboa, pelos momentos de discussão e reflexão acadêmica e profissional.

Ao meu pai, pela ajuda em todos os momentos, pois, mesmo estando longe, estava sempre presente. Sem seu apoio, eu não teria completado mais esta etapa da minha vida.

À minha mãe, pelo modelo exemplar que foi para mim e que eu procuro sempre seguir.

Ao Glauber, pelo carinho, força, compreensão e, principalmente, pelas visitas, que foram tão importantes e ajudaram a aliviar minha saudade.

À minha família que sempre me apoiou e orientou. Às minhas avós e ao meu avô, por todo o carinho; às minhas tias e tios pelo apoio e aos meus primos, por sempre me alegrarem. Em

especial, queria agradecer à Luciana e ao Alexandre, pelas orientações e à Áurea, por seu apoio ao meu pai e, conseqüentemente, a mim.

A todos os meus amigos mineiros e cearenses, que me ajudaram, cada um a sua maneira, a ultrapassar os obstáculos que enfrentei durante o mestrado: Duda, Humberto, Biscoito, Felipe, Sebah, Felipe Teixeira, Tiago, Diego, Laurentina, Ludmila, Honório, Ana Paula, Giovanni, Fabrício, Valéria, Aloísio, Clévio.

A todos que me ajudaram nos últimos dois anos e cujos nomes não foram mencionados aqui. Com certeza, o apoio de vocês foi essencial para a conclusão de mais esta etapa da minha vida.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi descrever e analisar como as mudanças na estrutura organizacional da Telemar Norte Leste S/A foram influenciadas pela sua estratégia no período de 1998 a 2004. Essa empresa foi formada a partir do processo de privatização do setor de telecomunicações brasileiro, concluído em julho de 1998, e acredita-se que isso pode ter influenciado a definição de vários aspectos organizacionais, incluindo sua estrutura e sua estratégia. Com tal propósito, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativo-descritiva em que foram utilizadas, como fonte de dados, entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documento e registros. Além disso, também foi feito um estudo teórico que procurou levantar os principais conceitos que orientaram este trabalho. Foram abordados os temas estrutura organizacional e estratégia. Também foi analisada a relação entre a estrutura organizacional e a estratégia e foi apresentado um panorama sobre o processo de privatização do setor de telecomunicações brasileiro. A partir dos dados coletados, observou-se que existe uma relação entre a estrutura organizacional e a estratégia da empresa estudada. Desde a privatização, a Telemar vinha implantando um plano estratégico que previa a construção de uma organização única fornecedora de serviços integrados de telecomunicações, a partir do conjunto de 16 operadoras estaduais de telefonia fixa do antigo Sistema TELEBRAS. No caso da empresa estudada, as mudanças na estrutura organizacional foram resultado de transformações na estratégia. A empresa apresentou grandes transformações estruturais, procurando sempre adequar seu desenho organizacional a sua estratégia para garantir um bom desempenho.

Palavras-chave: estrutura organizacional, estratégia, telecomunicações, privatização.

ABSTRACT

The purpose of this work was to describe and to analyze how the changes in the organizational structure of the Telemar Norte Leste S/A were influenced by its strategy from 1998 to 2004. This company was formed from the process of privatization of the Brazilian sector of telecommunications, concluded in July of 1998; therefore this can have influenced the definition of some organizational aspects, including structure and strategy. With such intention, a study of case of qualitative-descriptive nature was carried out. Semi-structured interviews, direct observation and documents and registers analysis were used as data sources. Moreover, a theoretical study was also made with the intent of raising the main concepts that guided this work. Were approached such subjects as organizational structure and strategy. The relation between organizational structure and strategy was also analyzed and, it was presented, as well, a panorama of the process of privatization of the Brazilian sector of telecommunications. From the collected data it was observed that a relation between the organizational structure and the strategy of the studied company exists. Since the privatization, Telemar was implanting a strategic plan that foresaw the construction of a single organization able to supply integrated services of telecommunications from the set of 16 state telephony operators of the old TELEBRAS system. In the case of the studied company the changes in the organizational structure resulted from the transformations in the strategy. The company presented great structural transformations and was always looking for adjustment between its organizational structure and its strategy to guarantee a good performance.

Key words: organizational structure, strategy, telecommunications, privatization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Desenho teórico do trabalho	21
Figura 2 – Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	41
Figura 3 – Adaptação estrutural para readquirir adequação: modelo geral.....	49
Figura 4 – Elementos da explicação da escolha estratégica da mudança estrutural.....	50
Figura 5 – Fases da história da Telemar	65
Figura 6 – Estrutura organizacional da Telemar dividida em regionais no ano 2000.....	71
Figura 7 – Estrutura organizacional da Telemar em 2003.....	73
Figura 8 – Estrutura organizacional da Telemar em 2005.....	76
Figura 9 – Principais aspectos do ambiente externo da Telemar	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	37
Quadro 2	40
Quadro 3	46
Quadro 4	53
Quadro 5	58
Quadro 6	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	59
Tabela 2	59
Tabela 3	60
Tabela 4	60

LISTA DE SIGLAS

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

B2B – *Business to Business* (Empresa para Empresa)

B2C – *Business to Consumer* (Empresa para Consumidor)

CAPE – Centro de Avaliação da Performance Executiva

CBT – Código Brasileiro de Telecomunicações

CETERP – Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto

CRT – Companhia Riograndense de Telecomunicações

CTBC – Companhia de Telecomunicações do Brasil Central

EBITDA – *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (Lucro Operacional antes dos Impostos).

EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações

ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração.

FGV – Fundação Getúlio Vargas

INDG – Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial

LGT – Lei Geral das Telecomunicações

MAP – Modelo de Arquitetura de Processos

MC – Ministério das Comunicações

PAM – Plano de Antecipação de Metas

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PGMQ – Plano Geral de Metas da Qualidade

PGO – Plano Geral de Outorgas

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

SARFIT – Teoria da adaptação estrutural para readquirir adequação

SERCOMTEL – Sercomtel S/A Telecomunicações

SINTTEL – Sindicato das Telecomunicações

SMP – Serviço Móvel Pessoal

STFC – Serviço Telefônico Fixo Comutado

STG – Sistema Telemar de Gestão

TELASA – Telecomunicação de Alagoas

TELEAIMA – Telecomunicação de Roraima

TELEAMAPÁ – Telecomunicação do Amapá

TELEAMAZON – Telecomunicação do Amazonas

TELEBAHIA – Telecomunicação da Bahia

TELEBRAS – Telecomunicações Brasileiras

TELECEARÁ – Telecomunicação do Ceará

TELEMIG – Telecomunicação de Minas Gerais.

TELEPARÁ – Telecomunicação do Pará

TELEPISA – Telecomunicação do Piauí

TELERGIPE – Telecomunicação de Sergipe

TELERJ – Telecomunicações do Rio de Janeiro

TELEST – Telecomunicação do Espírito Santo

TELMA – Telecomunicação do Maranhão

TELMEX – Telecomunicações do México

TELPA – Telecomunicação da Paraíba

TELPE – Telecomunicação de Pernambuco

TELERN – Telecomunicação do Rio Grande do Norte

UNITE – Universidade Telemar

VOIP – Voz sobre Internet Protocolo

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Estrutura organizacional.....	22
2.1.1	Variáveis da estrutura organizacional	22
2.1.2	Tipologias estruturais	31
2.1.3	Condicionantes da estrutura organizacional.....	37
2.2	Quatro abordagens de estratégia.....	40
2.3	Relação entre estrutura organizacional e estratégia.....	46
2.4	O Setor de telecomunicações brasileiro.....	50
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	64
4.1	Telemar e sua história entre 1998 e 2004.....	64
4.2	A estrutura organizacional da Telemar entre 1998 e 2004	69
4.3	Complexidade da estrutura organizacional da Telemar	77
4.4	Formalização da estrutura organizacional da Telemar	80
4.5	Centralização da estrutura organizacional da Telemar	84
4.6	Treinamento e doutrinação na estrutura organizacional da Telemar	87
4.7	Agrupamento da estrutura organizacional da Telemar	90
4.8	Sistemas de planejamento e controle na estrutura organizacional da Telemar....	91
4.9	Instrumentos de interligação na estrutura organizacional da Telemar.....	94
4.10	Mudanças no ambiente externo da Telemar entre 1998 e 2004.....	94
4.11	Mudanças no ambiente interno da Telemar entre 1998 e 2004	101
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	104

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
	APÊNDICES	123

1 APRESENTAÇÃO

O objetivo deste trabalho foi descrever e analisar como as mudanças na estrutura organizacional¹ da Telemar Norte Leste S/A foram influenciadas pela sua estratégia. Esta empresa representa um rico objeto de estudo devido a sua importância para a economia brasileira. Em 2002, ela ocupou a segunda posição no *ranking* elaborado pela Fundação Getúlio Vargas – FGV – das 500 maiores sociedades anônimas não-financeiras brasileiras (FGV, 2003). Além da sua representatividade econômica, a Telemar apresenta características únicas que merecem ser estudada. A empresa foi formada a partir do processo de privatização do setor de telecomunicações brasileiro, e isto pode ter influenciado a definição de vários aspectos organizacionais, incluindo sua estrutura e sua estratégia. Some-se a isso a consistente produção acadêmica brasileira sobre o tema. Em 2001, foram publicados sete artigos no Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD - que tinham como objetos de estudo empresas do setor de telecomunicações (ENANPAD, 2001). Em 2002, esse número caiu para seis, mas, em 2003 e 2004, foram apresentados nove trabalhos sobre empresas de telecomunicações em cada ano (ENANPAD, 2002, 2003, 2004). A edição de 2005 do Encontro contou com oito artigos focados em organizações prestadoras de serviços de telecomunicações. (ENANPAD, 2005).

A estrutura organizacional e a estratégia da Telemar também sofreram influência das transformações que ocorreram no contexto empresarial. Segundo Cassiolato (1999, p. 164), “[...] uma intensificação da competição entre empresas e países tem sido observada [...], associada a um movimento denominado ‘globalização’ e às tentativas de acelerar a introdução eficiente das tecnologias de informação e comunicações nos processos produtivos”. Para lidar com essa nova realidade, as empresas tiveram que promover modificações tecnológicas e gerenciais.

¹ Neste trabalho, os termos estrutura, desenho, formato e configuração foram usados como sinônimos.

De acordo com Zuboff (1994, p. 81), “[...] a tecnologia da informação, baseada nos computadores, está proporcionando uma nova infra-estrutura para várias atividades produtivas e comunicativas de vital importância para a vida organizacional”. Um dos aspectos das organizações que tais mudanças afetaram, foram as suas configurações, que precisaram ser modificadas para se adequarem ao novo cenário. O uso intensivo de tecnologia permitiu às empresas automatizar processos que até então dependiam da ação humana. Muitos postos de trabalho foram extintos ao mesmo tempo em que novas funções especializadas e ligadas ao uso da tecnologia surgiram.

As transformações no ambiente empresarial também promoveram mudanças gerenciais, afetando as estruturas e as estratégias das organizações. Segundo Pettigrew e Massini (2003, p. 11),

[...] o novo ambiente competitivo colocou as estruturas hierárquicas tradicionais sob uma pressão dupla. Primeiro, as pesadas camadas hierárquicas da média gerência tornaram-se muito caras; segundo, estas camadas estão impedido o fluxo de informações e a rapidez nas respostas necessárias para a flexibilidade e a inovação. Como resultado, as organizações aparentemente têm recorrido a uma ampla diminuição dessas camadas com o objetivo de remover estas caras barreiras à ação. A remoção das camadas tem sido acompanhada por uma forte descentralização, tanto operacional quanto estratégica.

Portanto, os desenhos organizacionais que funcionaram tão bem durante boa parte do século XX não são mais considerados adequados e estão sendo aos poucos modificados. Muitas organizações vêm abandonando modelos estruturais tradicionais e burocráticos e estão optando por desenhos inovadores e orgânicos, com menos níveis hierárquicos e bastante descentralizados. A maioria das empresas também está focando os seus negócios principais e terceirizando as atividades consideradas não essenciais.

Nas últimas décadas, as empresas também precisaram se adequar às mudanças sociais que afetaram tanto o mercado consumidor quanto a mão-de-obra. A partir dos anos noventa do século passado, o conhecimento passou a ser considerado um ativo essencial para o

sucesso organizacional. As estruturas tradicionais eram inadequadas para a nova economia do conhecimento que exigia uma comunicação constante, tanto horizontal quanto vertical. As organizações se adequaram a essa nova realidade promovendo mudanças nas suas estruturas organizacionais, procurando adotar modelos que aumentassem a comunicação em todos os níveis. (PETTIGREW; MASSINI, 2003).

As mudanças no ambiente empresarial e social também levaram muitas empresas a modificarem a sua estratégia de atuação. Hoje em dia, as empresas têm que ser mais ágeis ao responder as demandas de seus clientes, que estão cada vez mais exigentes e demandando sempre muita qualidade ao menor custo possível. Essa nova realidade não comporta as velhas estratégias, e, por isso, a mudança é inevitável.

O ajuste entre a estrutura e o ambiente é essencial para que a empresa alcance um bom desempenho, pois é preciso que a forma de uma organização esteja de acordo com a função que ela desempenha, já que uma inadequação entre esses dois aspectos pode significar “[...] um convite à frustração e fracasso”. (GERSTEIN, 1994, p. 10). A estrutura de uma empresa deve ser adequada às contingências de seu ambiente, pois, de acordo com Donaldson (1999, p. 117), “[...] a adequação afeta positivamente o desempenho e a inadequação afeta negativamente”. A adoção de certos tipos de estrutura pode resultar em melhores resultados quando a estratégia é com ela compatível, pois existem certas combinações de estrutura e estratégia que podem resultar em um melhor desempenho. (DONALDSON, 1999).

No Brasil, as constantes transformações empresariais e sociais também foram sentidas, e a elas somaram-se outras transformações de ordem política e social. A década de setenta do século passado foi um período de grande desenvolvimento, mas também de protecionismo da economia. No início da década de oitenta do século passado, teve início o processo de redemocratização do País, que também passou por graves crises econômicas que elevaram as taxas de inflação e diminuíram os investimentos. As mudanças políticas tiveram conseqüências diretas no âmbito empresarial, que foram intensificadas na década seguinte.

Nesse período, segundo Wood Jr. (2001, p. 72), “[...] o setor empresarial passaria então por ampla reestruturação, em função da adoção de políticas governamentais de estabilização e ajuste, com ênfase para a abertura comercial, a liberalização dos fluxos financeiros e o avanço do programa de privatização”.

Na década de oitenta do século passado, os investimentos no setor de telecomunicações diminuíram devido às crises econômicas constantes. O problema não era apenas brasileiro, mas, sim, mundial. O desenvolvimento de novas tecnologias de telecomunicações exigia vultosos investimentos e os estados não tinham como disponibilizá-los. Os anos noventa foram marcados por um processo mundial de liberalização e privatização das empresas do setor. (ANATEL, 2000).

Tais mudanças foram sentidas em todos os setores variando apenas de intensidade. Elas não afetaram apenas empresas privadas, como também muitas organizações do setor público. Uma das respostas para esses problemas foram os processos de privatização iniciados a partir da década de oitenta do século passado. A privatização representou uma mudança sem precedentes para as organizações envolvidas.

Os processos de privatização das empresas de telefonia, tanto no Brasil quanto no mundo, modificaram não somente a dinâmica do setor, mas também aspectos internos das organizações. De acordo com Wood Jr. (2001, p. 76), “[...] a mudança de controle [acionário] introduziu mudanças organizacionais importantes para estas empresas, num espectro que vai desde a redefinição da missão e estratégia de atuação, até a adoção de novos modelos de organização e gestão”. Um dos aspectos organizacionais afetados foi a estrutura organizacional. Até a privatização, as empresas de telefonia brasileiras eram reconhecidas por suas grandes e burocráticas estruturas. Após o processo de privatização, com as mudanças nas estratégias de atuação e a necessidade de se adequarem ao novo mercado, as novas empresas de telefonia precisaram encontrar formas diferentes de se organizar, pois as estruturas antigas não eram mais condizentes com a nova situação.

O processo de privatização do setor de telecomunicações brasileiro, concluído em 1998, concedeu a quatro empresas o direito de exploração do serviço de telefonia fixa em diferentes regiões do País. A Telemar Norte Leste S/A foi uma das empresas formadas a partir desse processo. Criada a partir de dezesseis operadoras estaduais que faziam parte do Sistema TELEBRAS, a empresa é hoje a maior do setor com 17,5 milhões de linhas instaladas. (FGV, 2003). A sua origem impôs grandes desafios no que se refere à mudança da cultura de uma empresa pública para uma de mercado e a adoção de uma estrutura capaz de suportar tal processo.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso na Telemar. Foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documentos e de registros. Os dados foram tratados de forma descritiva e qualitativa.

O trabalho está estruturado em seis capítulos. Nessa primeira parte foi feito um breve histórico. No capítulo dois, é mostrado o desenho teórico que guiou este estudo. Ele é iniciado pela apresentação dos aspectos pertinentes ao trabalho da teoria organizacional: estrutura organizacional, estratégia e relação entre estrutura e estratégia. A seguir, é realizada uma discussão sobre a evolução do setor de telecomunicações brasileiro. A opção por esse desenho teórico deve-se ao fato de ele criar condições para a realização desta pesquisa.

O capítulo três traz os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realizar este trabalho. No capítulo quatro são apresentados os resultados desta pesquisa que serão analisados no capítulo cinco. No último capítulo, são feitas considerações finais sobre este estudo. Constam ainda desta dissertação um item com a bibliografia consultada e dois apêndices com os roteiros de entrevistas utilizados durante a coleta de dados primários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo apresentar os aspectos que orientaram este trabalho. Ele está dividido em quatro partes. A primeira aborda o tema estrutura organizacional. A segunda explora o assunto estratégia. Na terceira, é analisada a relação entre a estrutura organizacional e a estratégia. A última parte fornece um panorama sobre o processo de privatização do setor de telecomunicações brasileiro.

Na primeira parte, dedicada à estrutura organizacional, são mostradas três variáveis que, de acordo com Hall (1984), servem de meio para a operacionalização das funções da estrutura organizacional: complexidade, formalização e centralização. Serão abordados também cinco dos nove parâmetros de *design* propostos por Mintzberg (2003): treinamento e doutrinação, agrupamento em unidades, tamanho da unidade, sistemas de planejamento e controle e instrumentos de vínculo.

Apesar de o tema estrutura organizacional ser bastante estudado, nem todos os trabalhos abordam a questão das variáveis e tendem a concentrar-se na relação entre a estrutura e as contingências internas e externas. Neste trabalho, foram analisadas as variáveis definidas por Hall (1984) e Mintzberg (2003) devido à importância que esses autores têm para os estudos em estrutura organizacional e, também, por eles abordarem as variáveis em seus trabalhos.

O terceiro item desta parte discorre sobre os cinco tipos ideais de estrutura propostos por Mintzberg (2003): a estrutura simples, a burocracia mecanizada, a burocracia profissional, a forma divisionalizada e a *adhocracia*. Em seguida, são apresentados alguns dos condicionantes da estrutura organizacional. Serão estudados diversos fatores como o tamanho, o grau de incerteza da tarefa, a tecnologia, o ambiente e a estratégia, que serão investigados mais a fundo na última parte do referencial teórico.

A segunda parte comporta uma discussão teórica sobre os diversos conceitos de estratégia. Serão apresentadas quatro abordagens para o tema propostas por Whittington (2002): clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Esse autor foi escolhido por fornecer um esquema claro e conciso sobre os estudos sobre estratégia. A seguir, na terceira parte, será analisada a relação entre estrutura organizacional e estratégia. A última etapa deste referencial teórico discorre sobre como ocorreu o processo de privatização do setor de telecomunicações brasileiro que deu origem à empresa estudada, Telemar Norte Leste S/A.

A figura 1 apresenta como foi desenvolvido o desenho teórico deste trabalho.

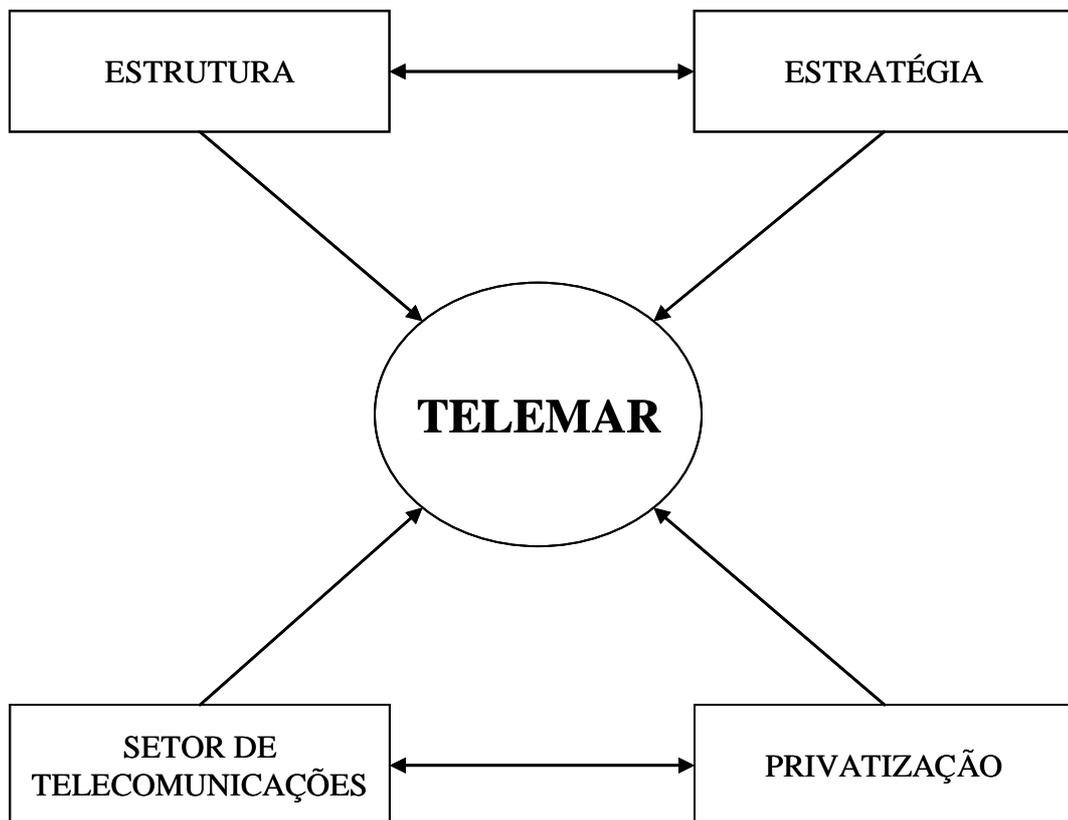


Figura 1– Desenho teórico do trabalho

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

2.1 Estrutura organizacional

2.1.1 Variáveis da estrutura organizacional

A estrutura de uma organização serve como um guia para seus membros e apresenta três funções básicas. Primeiro, indicar qual o objetivo da empresa. Segundo, diminuir ao máximo as incertezas causadas pelo comportamento individual. Terceiro, determinar como a autoridade está distribuída, como ocorre o processo de tomada de decisões e onde é executada cada atividade. (HALL, 1984). Além de mudar constantemente, a estrutura de uma organização não pode ser considerada única, já que existem variações entre as subunidades e também entre os níveis hierárquicos, que refletem as suas diferenças culturais.

De acordo com Hall (1984), as funções da estrutura organizacional podem ser operacionalizadas por meio de três variáveis: complexidade, formalização e centralização. A complexidade de uma organização diz respeito ao número de partes em que ela está dividida. Essas subunidades exigem supervisão e controle e isso acarreta problemas para a organização. De acordo com Hall (1984), a complexidade tem três elementos: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial.

A diferenciação horizontal é referente à forma como as tarefas estão divididas. Elas podem ser divididas em pequenas partes para que vários trabalhadores não especializados possam desempenhá-las separadamente, ou um trabalhador especializado pode ser responsável por todo o processo. Quanto maior for a diferenciação horizontal, mais complexa será a organização. A diferenciação vertical pode ser medida pelo número de níveis hierárquicos com que a empresa conta. A complexidade aumenta na medida em que cresce a hierarquia. A dispersão espacial engloba a distribuição de funções geograficamente. A

distância e a impossibilidade de um controle direto, conseqüências da dispersão espacial, tornam a organização mais complexa.

Os três elementos da complexidade podem trazer problemas de coordenação e controle para uma empresa. Nas organizações muito diferenciadas, podem surgir problemas entre os departamentos devido às diferenças culturais entre eles. As empresas devem prever soluções para tais situações para evitar que as mesmas prejudiquem seu desempenho. Apesar dos ganhos de escala que a complexidade pode trazer, ela também gera custos que devem ser avaliados para que seja possível determinar a sua verdadeira contribuição para a organização.

A segunda característica da estrutura organizacional é a formalização ou padronização, que pode ser medida “[...] pela proporção de tarefas codificadas e pela faixa de variação que é tolerada dentro das regras que definem as tarefas” (HAGE², 1965, citado por Hall, 1984). Quanto maior a codificação e menor a faixa de variação permitida, mais formal será a organização.

A formalização pode ser um indicativo do grau de confiança que uma empresa deposita em seus funcionários. Ela pode variar dentro de um *continuum*, que vai de um nível mínimo, em que quase não existem regras que indiquem quais os comportamentos esperados, até um máximo, no qual a maioria das ações é padronizada deixando pouco espaço para o julgamento individual. A adoção de poucas regras indica que a organização confia no discernimento de seus funcionários para tomarem as decisões corretas. Já a utilização de muitos padrões leva a crer que o grau de confiança nos empregados é pequeno e que, por isso, é preciso controlar ao máximo seu comportamento. Devido ao seu possível caráter controlador, a formalização é, muitas vezes, vistas como nociva. Entretanto, esse é um

² HAGE, Jerald. An axiomatic theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 289-320, dez. 1965.

elemento estrutural necessário, pois consegue diminuir as influências individuais e direcionar os esforços para um único objetivo: o da organização.

Apesar das vantagens que a formalização pode trazer para as organizações, ela também acarreta problemas. A empresa que apresenta um alto nível de formalização tende a ser pouco inovadora. Uma estrutura muito formalizada não deixa espaço para as pessoas decidirem sozinhas e, então, a inovação fica prejudicada. A tecnologia utilizada influencia o grau de formalização de uma empresa, já que atividades rotineiras podem ser traduzidas em normas de forma mais fácil que tarefas mais complexas. Os clientes também podem se sentir prejudicados pela formalização excessiva, já que ela pode transmitir a eles a sensação de tratamento padronizado e de que não existe interesse pelas suas necessidades individuais.

Além disso, a formalização pode gerar um sentimento de insatisfação nos membros da organização. Segundo Hall³ (1968, citado por Hall, 1984),

[...] o aumento da burocratização é uma ameaça à autonomia profissional. É nessas relações que se pode encontrar uma fonte potencial de conflito entre o profissional e a organização. O forte impulso para a autonomia por parte do profissional pode entrar em conflito direto com os requisitos do trabalho organizacional. Ao mesmo tempo, a organização pode ser ameaçada pelos desejos profissionais intensos por parte de pelo menos alguns de seus membros.

O impacto da formalização pode ser reduzido pela profissionalização do quadro funcional. Empregados treinados dispensam o uso excessivo de normas, e isso diminui a insatisfação. Apesar de tal solução parecer adequada para toda a organização, é preciso avaliar os departamentos separadamente, pois o nível de formalização varia entre eles. Assim como as áreas, os membros de uma organização também irão tolerar níveis diferentes de formalização. A tendência é de que, quanto mais profissionalizado for o funcionário, menos formal deverá ser a tarefa ideal para ele.

³ HALL, Richard. Professionalization and bureaucratization. *American Sociology Review*, v. 33, n. 1, p. 92-104, fev. 1968.

A terceira e última variável da estrutura organizacional é a centralização. Segundo Hage⁴ (1980, citado por Hall, 1984), a centralização pode ser definida como “[...] o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização”. Quanto maior a participação dos grupos, menor será a centralização. (HALL, 1984).

As características que diferenciam uma estrutura centralizada de uma descentralizada são duas: a distribuição do poder para tomar decisões e a forma como são avaliadas as atividades. O poder para tomar decisões deve estar espalhado pela estrutura organizacional para que ela seja caracterizada como descentralizada. Entretanto, mesmo que isso ocorra, se a avaliação das atividades for feita apenas no topo da hierarquia, então, a estrutura será centralizada. Logo, para que uma estrutura seja descentralizada, é necessário que o poder para a tomada de decisões e a avaliação das atividades esteja ambos distribuídos pela organização.

Assim como a formalização, a centralização também é um indicador do grau de confiança existente entre empresa e funcionários. Quanto mais descentralizada for a organização, maior é a confiança entre a alta administração e os demais níveis hierárquicos. Entretanto, à medida que a empresa vai crescendo, a descentralização é inevitável, mesmo que não haja confiança. Isso ocorre porque o centro de decisão começa a ficar muito distante do nível operacional e isso dificulta o fluxo de informações que subsidia o processo de tomada de decisões.

Apesar de necessária, a delegação de autoridade pode também ser arriscada. Para diminuir o risco, uma empresa deve optar pela profissionalização. Por meio da contratação de pessoal especializado, ela manterá seu controle, já que durante o recrutamento e a seleção ela pode procurar por profissionais que tenham as características que julga serem necessárias para cada função.

⁴ HAGE, Jerald **Theories of organizations**. New York: John Wiley and Sons Inc., 1980.

A tecnologia adotada por uma empresa pode influenciar o grau de centralização de sua estrutura. Atividades rotineiras são bastante formalizadas e, portanto, há pouco espaço para a delegação de autoridade. Em atividades mais complexas, em que é necessário utilizar o julgamento individual, a descentralização torna-se imprescindível para a realização do trabalho. Outro aspecto que influencia o nível de centralização de uma estrutura é o ambiente. Em mercados em expansão, nos quais as empresa podem competir livremente, a descentralização pode ocorrer com o objetivo de aumentar as vantagens competitivas. Entretanto, em uma situação de recessão, os controles tendem a aumentar e, com eles, a centralização.

A centralização traz vantagens e desvantagens para a organização. Ela pode garantir, por exemplo, unidade no processo decisório. Entretanto, com isso, problemas específicos das áreas podem ser ignorados e atrapalhar o desempenho futuro. Em empresas descentralizadas, o processo de tomada de decisões costuma ser mais lento, mas também tende a ser mais completo, já que conta com a participação de todas as áreas.

Além das variáveis descritas acima, a estrutura organizacional apresenta outros parâmetros que afetam as suas funções. Segundo Mintzberg (2003, p. 37), os parâmetros de *design* são “[...] os componentes básicos da estrutura organizacional”. O mesmo autor sugere um conjunto de nove parâmetros que são os seguintes:

1. especialização da tarefa;
2. formalização do comportamento;
3. descentralização vertical;
4. descentralização horizontal;
5. treinamento e doutrinação;
6. agrupamento em unidades;
7. tamanho da unidade;

8. sistemas de planejamento e controle;
9. instrumentos de vínculo.

Os conceitos dos quatro primeiros parâmetros – especialização da tarefa, formalização do comportamento, descentralização vertical e descentralização horizontal – já foram explorados nas definições das variáveis estruturais propostas por Hall (1984), ou seja, complexidade, formalização e centralização. Portanto, esses parâmetros não serão abordados novamente.

Segundo Mintzberg (2003, p. 51), “[...] a organização pode especificar que conhecimentos e habilidades os ocupantes dos cargos devem possuir e que normas devem cumprir”. Por meio dos processos de treinamento e doutrinação, uma empresa pode garantir que os funcionários terão o comportamento que ela espera. De acordo com Mintzberg (2003, p. 51), “[...] treinamento refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidade e conhecimentos relacionados ao trabalho, enquanto doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas”.

O treinamento pode ser feito fora ou dentro da organização. No ambiente externo, ele é realizado por entidades como universidades, por exemplo. Entretanto, a própria empresa também pode ministrar o treinamento necessário para que os funcionários desempenhem suas funções. Como já foi visto, o treinamento pode ser um substituto para a formalização. De acordo com Mintzberg (2003, p. 56), “[...] dependendo do trabalho em questão, a organização pode controlá-lo diretamente mediante procedimentos e regra próprias ou, indiretamente, contratando profissionais devidamente treinados”.

Segundo Mintzberg (2003, p. 53), via doutrinação “[...] a organização, formalmente, socializa seus membros em seu próprio benefício”. Os programas de integração feitos para os novos funcionários podem ser utilizados pela organização como uma forma de doutrinação.

Ela também pode ser reforçada pela empresa por meio de eventos de socialização, como palestras, *workshops* e, até mesmo, confraternizações.

A forma como uma organização dividiu e reuniu suas atividades revela a sua base de agrupamento. Conforme Mintzberg (2003, p. 59), “[...] o agrupamento é um meio fundamental para coordenar o trabalho na organização”. Ainda, segundo o mesmo autor são seis as bases de agrupamento mais utilizadas. O agrupamento por conhecimento e habilidades é baseado no conhecimento e nas habilidades dos funcionários. Em um hospital, por exemplo, os médicos podem ser organizados de acordo com suas especializações e, então, pode haver um departamento de cardiologia, um de pediatria, um de endocrinologia e assim por diante. No agrupamento por processo de trabalho e função, a estrutura está dividida em funções. Nesse caso, em uma manufatura, pode haver um setor financeiro, um comercial e um produtivo, por exemplo.

No agrupamento por tempo, as equipes são formadas de acordo com o tempo que leva para realizar as tarefas, ou seja, “[...] unidades diferentes fazem o mesmo trabalho do mesmo modo, mas em tempos diferentes [...]”. (MINTZBERG, 2003, p. 63). Em uma empresa agrupada por *output*, as unidades estariam organizadas de acordo com os produtos que fabricam ou serviços que prestam. Já em um agrupamento por cliente, elas estariam reunidas segundo os tipos de clientes que atendem. Por último, o agrupamento por local é baseado na localização geográfica da organização.

O tamanho da unidade indica quantas pessoas nela trabalham. O número de funcionários de uma unidade tende a aumentar quando são padronizados os processos de trabalhos, os resultados ou as habilidades. (MINTZBERG, 2003). A quantidade de empregados também cresce devido à semelhança entre as atividades, à necessidade de melhorias no processo de comunicação entre a base e o topo da hierarquia ou à exigência dos funcionários por auto-realização e autonomia (MINTZBERG, 2003). Ao contrário, o tamanho da unidade diminui, de acordo com Mintzberg (2003, p. 86), por:

(1) necessidade de supervisão direta, (2) necessidade de ajustamento mútuo entre tarefas interdependente complexas, (3) extensão em que o gerente de uma unidade possui tarefas não de supervisão a desempenha, e (4) necessidade de acesso freqüente dos membros da unidade ao gerente para consulta ou orientação, talvez por motivos de segurança.

Os sistemas de planejamento e controle têm o propósito de estabelecer objetivos futuros e avaliar se eles foram alcançados. (MINTZBERG, 2003). Os sistemas de controle do desempenho têm a função de verificar se os padrões estabelecidos foram cumpridos. Segundo Mintzberg (2003, p. 92), “[...] os sistemas de controle do desempenho podem servir a dois propósitos: mensurar e motivar”. Mensurar é o principal objetivo desses sistemas, mas eles também podem ser usados para motivar e aumentar o desempenho organizacional. Os sistemas de controle de desempenho são mais confiáveis quando utilizados em organizações agrupadas na base do mercado, ou seja, por produto, cliente ou local. (MINTZBERG, 2003). Entretanto, não existe impedimento para que eles sejam utilizados em empresas que utilizem outras bases de agrupamento.

De acordo com Mintzberg (2003, p. 94), “[...] o planejamento de ações surge como o meio pelo qual as decisões e ações de toda uma organização, tipicamente estruturada em base funcional, podem ser desenhadas como um sistema integrado”. As organizações estruturadas em base funcional são aquelas que optaram por agrupar suas unidades em termos de conhecimentos, habilidades, processos de trabalho e função.

Os instrumentos de vínculo são utilizados para coordenar as atividades que surgem e não se encaixam na estrutura organizacional formal. Segundo Mintzberg (2003, p. 99), as organizações vêm desenvolvendo “[...] um conjunto de instrumentos para encorajar contatos de interligação entre indivíduos, instrumentos que podem ser incorporados na estrutura formal”. Um desses instrumentos são os cargos de interligação criados para coordenar o trabalho de duas unidades sem utilizar os canais formais de comunicação. Esses cargos não têm autoridade formal, apesar de ostentarem poder informal (MINTZBERG, 2003).

A força-tarefa ou o comitê permanente são reuniões institucionalizadas com o objetivo de discutir problemas comuns às unidades dos participantes. (MINTZBERG, 2003). De acordo com Mintzberg (2003, p. 100), “[...] a força-tarefa é um comitê formado para realizar uma tarefa específica, e logo após dissolvida. Em contraste, o comitê permanente é um agrupamento interdepartamental que se reúne regularmente para discutir assuntos de interesse comum”. Os gerentes integradores têm autoridade formal e atuam nos processos de decisão que cruzam departamentos (MINTZBERG, 2003). Segundo Mintzberg (2003, p. 101), “[...] os gerentes integradores podem ser os gerentes de marca das empresas de bens de consumo, responsáveis pela produção e venda de produtos específicos [...]”, por exemplo.

A estrutura matricial também é considerada um instrumento de interligação. Conforme Mintzberg (2003, p. 103), “[...] ao adotar a estrutura matricial, a organização evita escolher uma base de agrupamento em detrimento de outra; ao contrário, opta por ambas”. Então, a empresa utilizará duas ou mais bases de agrupamento diferentes, ou seja, ela estará organizada por cliente e por local, por exemplo.

A ampla utilização dos instrumentos de vínculo pressupõe uma diminuição no tamanho das unidades. O uso de alguns instrumentos de interligação, como a estrutura matricial, aumenta o número de cargos no nível gerencial. Por último, de acordo com Mintzberg (2003, p. 109), “[...] os instrumentos de interligação são geralmente usados quando o trabalho é ao mesmo tempo, (1) horizontalmente especializado, (2) complexo, e (3) altamente interdependente”. Caso as atividades não tenham essas características, outros mecanismos de coordenação mais simples poderiam ser utilizados.

Todas as características da estrutura organizacional descritas aqui não são estáticas, pelo contrário, elas tendem a variar de acordo com mudanças nos ambientes internos e externos das empresas. Segundo Hall (1984, p. 90),

As organizações mudam, por vezes lentamente e por vezes rapidamente. Sempre que mudam forma-se uma nova estrutura. Essa nova estrutura serve como base para as ações organizacionais e para as ações em resposta à organização. A mudança organizacional resulta da estrutura e conduz a estrutura.

Portanto, ao longo do tempo, as organizações tendem a apresentar diferentes graus de complexidade, formalização e centralização. Mudam também os tipos de treinamento e doutrinação utilizados, a base para o agrupamento em unidades, o tamanho das unidades, os sistemas de planejamento e controle, além dos instrumentos de vínculos. Como resultado dessas transformações, as empresa poderão então adotar diferentes tipos de estruturas, sempre influenciadas pelos fatores contingenciais.

2.1.2 Tipologias estruturais

Devido à diversidade de atividades e ambientes, as estruturas organizacionais variam bastante dando origem a muitos desenhos. Mintzberg (2003) descreve cinco tipos de estrutura, lembrando que elas são configurações ideais e não reais. As organizações, na realidade, podem ou não adotar um ou mais parâmetros dos tipos puros de estrutura. Portanto, “[...] a apresentação de cada configuração é exagerada para ficar mais clara, [e] não para sugerir que todas as organizações – de fato, qualquer organização – ajustam-se exatamente a determinada configuração”. (MINTZBERG, 2003, p. 177).

Um dos tipos puros de configuração descritos por Mintzberg (2003, p. 178) é a estrutura simples, que para esse autor “[...] é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é – ou seja, pela elaboração”. Esse tipo de desenho é comum em empresas iniciantes em que a figura do fundador ou do principal executivo é determinante. Não existem muitas regras ou regulamentos, e o principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta. Isso faz com que a cúpula estratégica seja a parte mais importante da organização. As decisões são

centralizadas em apenas um indivíduo, o que torna a estrutura simples bastante arriscada. Apesar de a centralização garantir flexibilidade e respostas rápidas, ela também sujeita o processo decisório ao aval indispensável do executivo principal, o que torna a organização dependente dele.

Segundo Mintzberg (2003, p. 180), “[...] a maioria das organizações passa pela estrutura simples em seus anos de formação”. O problema ocorre quando esse tipo de desenho não é mudado quando as empresas começam a crescer. Algumas organizações não abandonam esse tipo de estrutura devido à personalidade de seu presidente, que insiste em concentrar o poder em suas mãos. Isso pode prejudicar o desempenho da empresa que não estará em condições de competir com as suas concorrentes. Mintzberg (2003, p. 184) também afirma que “[...] hoje, muitas pessoas visualizam a estrutura simples como um anacronismo”. Entretanto, no Brasil, esse tipo de estrutura ainda é uma realidade. Apesar do crescimento que a economia nacional apresentou nas últimas décadas, é comum encontrar empresas com estruturas simples em ambientes complexos que exigem um outro tipo de desenho. Tal fato afeta o desempenho dessas organizações e as impede de competir de igual para igual com suas concorrentes.

Outro tipo de desenho organizacional são as burocracias mecanizadas, que Mintzberg (2003, p. 183) descreve como sendo “[...] a estrutura mais próxima a que Max Weber primeiro descreveu, com responsabilidade, qualificações, canais de comunicação e normas de trabalho padronizadas, além de hierarquia e autoridade claramente definidas”. Vasconcellos (2003, p. 6) afirma que “[...] atividades repetitivas e ambientes estáveis favorecem as chamadas estruturas tradicionais”, outra denominação para as burocracias mecanizadas.

Ao contrário da estrutura simples, na burocracia mecanizada, o trabalho é formalizado e, em razão disso, a tecnoestrutura, em que estão alocados os profissionais responsáveis pela padronização, é a parte mais valorizada nesse tipo de desenho. Apesar de não ter poder

formal, essa área apresenta considerável poder informal derivado da sua atividade principal: a padronização das atividades.

O controle é uma característica principal nas burocracias mecanizadas. Nesse tipo de estrutura, é comum a proliferação de regras com o objetivo de controlar todos os aspectos da vida organizacional. Tais regras, muitas vezes, geram conflitos. Essas questões, segundo Mintzberg (2003, p. 205) são inevitáveis nesse tipo de estrutura já que “[...] há um conflito inconciliável entre o sistema técnico e o sistema social”, ou seja, os interesses do sistema produtivo estarão sempre conflitando com os interesses dos trabalhadores. Entretanto, esses conflitos precisam ser controlados e, para isso, as organizações dispõem de vários instrumentos, como recompensas e punições, que podem ser utilizados para garantir a obediência às regras prescritas.

Entretanto, a obediência irrestrita a regras pode resultar na alienação do trabalhador. Segundo Etzioni (1984, p. 82), nesses casos, o empregado “[...] não tende a dar informações, mostrar iniciativa ou cooperar, a não ser quando explicitamente forçado a fazê-lo”. Para solucionar tal problema, o autor afirma que é preciso que o subordinado interiorize as regras, ou seja, que ele aceite o poder de seu superior como legítimo. Perrow (1972, p. 83) acredita que “[...] a solução não é acabar com os regulamentos, especialistas e rotina ou mecanização, e sim fazer com que tais elementos trabalhem constantemente em prol dos objetivos”.

Outros problemas enfrentados pelas burocracias mecanizadas estão ligados à formulação de estratégias. Neste tipo de estrutura, a comunicação segue os canais formais, e a alta administração depende de informações transmitidas por meio deles para tomar decisões. Entretanto, algumas das informações passadas não refletem a realidade, o que dificulta e, muitas vezes, até impede o processo de formulação de estratégias. A partir desses problemas com as informações, Mintzberg (2003, p. 210) conclui que “[...] as burocracias mecanizadas são, fundamentalmente, estruturas não adaptativas e mal ajustadas às mudanças em suas estratégias”.

O ambiente ideal para as burocracias mecanizadas é estável e simples. Para a adoção desse tipo de estrutura é necessário também que as empresas sejam grandes e tenham experiência para viabilizar a padronização dos seus processos. Devido ao seu tamanho, as organizações burocráticas têm papel de destaque no ambiente econômico. Portanto, é comum o comportamento descrito por Mintzberg (2003) em que as organizações burocratizam as suas atividades porque se encontram em um ambiente estável e, só depois, controlam o ambiente, via forças de oferta e procura, para mantê-lo estável e justificar as suas estruturas burocráticas.

Apesar de seus problemas, a burocracia mecanizada foi a estrutura mais adotada pelas empresas durante o século XX. Contudo, esse tipo de desenho organizacional funciona bem até a organização atingir um determinado tamanho, mas, a partir daí, é preciso adotar um novo tipo de estrutura. A forma divisionalizada é o desenho mais utilizado por empresas que precisam dividir suas atividades para melhorar seu desempenho. Segundo Mintzberg (2003, p. 240), a forma divisionalizada “[...] não constitui uma estrutura completa, que vai da cúpula estratégica ao núcleo operacional, mas, ao contrário, é uma estrutura sobreposta a outras. Isto é, cada divisão tem sua própria estrutura”. Apesar de as divisões da forma divisionalizada poder adotar qualquer tipo de estrutura, a burocracia mecanizada é a mais adequada para esses casos.

De acordo Mintzberg (2003, p. 240), “[...] as divisões são criadas conforme os mercados a que atendem e, depois, assumem o controle sobre as funções operacionais exigidas para servir a esses mercados”. As divisões estão subordinadas a um escritório central, que controla os resultados dos diversos departamentos. Elas têm autonomia para tomar decisões, como, por exemplo, que estratégia de mercado adotar, mas precisam apresentar bons resultados.

A base principal e única da divisionalização é, então, a diversidade de mercado. Outros critérios, que não sejam produtos ou serviços, não constituem uma divisionalização

completa. Mintzberg (2003, p. 251) afirma que “[...] com produtos ou serviços idênticos para cada região ou para cada grupo de clientes, o escritório central é encorajado a centralizar muito poder [...] e a concentrar muitos serviços de apoio” [...] o que termina por diminuir a autonomia das divisões. Apesar disso, muitas companhias adotam outros critérios de departamentalização. Segundo Vasconcellos (2003, p. 9) “[...] os mais tradicionais são: funcional, geográfico, por processo, por clientes, por produtos, por período e pela amplitude de controle”.

A forma divisionalizada tem grandes vantagens sobre as demais. Mintzberg (2003, p. 265) cita “[...] quatro vantagens básicas”. Primeiro, esse tipo de estrutura permite a alocação eficiente do capital. Segundo, ajuda a treinar gerentes gerais ao permitir que eles dirijam empresas individuais. Terceiro, o risco do negócio é diluído em diferentes mercados. Por último, ao contrário da burocracia mecanizada, a forma divisionalizada é estrategicamente responsiva.

Apesar dessas vantagens, essa configuração também apresenta problemas. Ela treina gerentes gerais, mas dá-lhes menos autonomia que uma empresa individual seria capaz de proporcionar. Da mesma forma, dilui os riscos em diferentes mercados, mas pode proteger negócios que, posteriormente, irão se mostrar equivocados. Promove, também, a alocação eficiente de capital, mas desencoraja a inovação. Além desses problemas internos, há também os externos. O tamanho gigantesco que algumas organizações divisionalizadas alcançam pode significar uma ameaça para o mercado competitivo, já que há muito poder concentrado nos escritórios centrais de umas poucas empresas. (MINTZBERG, 2003).

Um outro tipo de estrutura organizacional é a burocracia profissional. Ao contrário da burocracia mecanizada, cuja parte principal é a tecnoestrutura, na burocracia profissional, o poder está concentrado no nível operacional. Segundo Mintzberg (2003, p. 213) a empresa que adota esse tipo de estrutura “[...] contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e, depois, concede-lhes considerável

controle sobre seu próprio trabalho”. Portanto, os padrões de desempenho, na sua maioria, não são definidos internamente, mas externamente, por associações de classe profissionais ou agências governamentais. Esse tipo de estrutura é bastante democrático e concede muita autonomia aos profissionais. Entretanto, também apresenta problemas, alguns deles presentes também em estruturas quase opostas a esse desenho. Assim como a burocracia mecanizada, a burocracia profissional também tem problemas com a inovação, e a mudança nesse tipo de estrutura tende a ser lenta e conturbada.

O último tipo puro de estrutura organizacional descrito por Mintzberg (2003) é a *adhocracia*. Tal configuração consiste em

[...] uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento; sua especialização do trabalho é altamente horizontalizada [...]; tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna divididos em pequenas equipes de projeto, baseadas no mercado. (MINTZBERG, 2003, p. 282).

Esse tipo de desenho funciona bem em ambientes dinâmicos que exigem mudanças constantes devido a sua organização flexível. Entretanto, ele pode se tornar ineficiente ao tentar a transição para a burocracia mecanizada em um momento inadequado. Um dos maiores trunfos da *adhocracia* é a sua capacidade de inovar. A passagem para a burocracia mecanizada pode destruir essa vantagem competitiva, devido ao grande volume de controle neste segundo tipo de estrutura. O quadro 1 apresenta uma síntese das configurações propostas por Mintzberg (2003).

Quadro 1

Síntese das configurações propostas por Mintzberg

Configuração	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da organização
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica
Burocracia Mecanizada	Padronização do trabalho	Tecnoestrutura
Burocracia Profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional
Forma Divisionalizada	Padronização dos outputs	Linha intermediária
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio

Fonte – MINTZBERG, 2003, p. 310, adaptado pela autora da dissertação.

As organizações podem adotar as configurações descritas no quadro 1 ou optar por outras que são resultados da combinação de suas características. Independentemente da estrutura escolhida, o importante é que haja adequação entre a forma e os fatores ambientais a que a empresa está sujeita. A ausência de congruência pode levar a organização a apresentar baixo desempenho e forçar a adoção de uma nova estrutura, mais adequada às pressões dos fatores ambientais.

2.1.3 Condicionantes da estrutura organizacional

Segundo a teoria da contingência estrutural, o formato de uma organização muda de acordo com as contingências e, portanto, vários fatores podem influenciar a estrutura de uma organização. Um deles é o tamanho. O tamanho de uma organização tem quatro componentes: a capacidade física, o pessoal disponível, os insumos e produtos e os outros recursos, como bens e riquezas. (KIMBERLY⁵, 1976, citado por Hall, 1984). Quanto mais uma organização

⁵ KIMBERLY, J. R. Organizational size and the structuralist perspective: a review critique and a proposal. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 4, p. 577-597, dez. 1976.

produz, quanto mais pessoas ela emprega, quanto mais clientes ela tem e de quanto mais recursos ela dispõe, maior ela é. Tais componentes trabalham de forma interdependente para determinar o tamanho de uma organização e influenciar a formação da sua estrutura.

Outro fator que pode determinar a estrutura de uma empresa é o grau de incerteza da tarefa. Baseado nisso, Burns e Stalker⁶ (1961, citados por Hall, 1984) identificaram dois tipos de estrutura. Organizações que desempenham tarefas rotineiras, com pouca variação, tendem a adotar uma estrutura mais mecânica. Já as empresas que operam em atividades com alto grau de mudanças tecnológicas e em mercados mutáveis precisam e, por isso, costumam adotar uma estrutura mais orgânica.

Woodward⁷ (1958, 1965, citado por Hall, 1984) vinculou a estrutura à tecnologia adotada. Em empresas que trabalham com sistemas de produção em pequenos lotes, a estrutura escolhida deve ser mais orgânica. À medida que a tecnologia evolui para uma de produção em massa, o nível de formalização e controle aumenta e é necessária, então, uma estrutura mais mecanicista. Quando o sistema produtivo passa a ser contínuo, a estrutura mais adequada volta a ser a orgânica. Portanto, é preciso haver adequação também entre a estrutura e a tecnologia para garantir um desempenho superior.

O ambiente em que as organizações estão inseridas também influencia a maneira como ela vai se estruturar. Lawrence e Lorsch (1973) identificaram que o ambiente influi na integração e na diferenciação de uma empresa. Organizações que atuam em ambientes mais competitivos necessitam que seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, atuem de forma mais orgânica, mesmo que as demais áreas adotem uma estrutura mecanicista. (DONALDSON, 1999). Isso ocorre porque atividades que envolvem inovação

⁶ BURNS, Tom; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistock Publication, 1961.

⁷ WOODWARD, Joan. **Management and technology**. London: Her Majesty's Stationery Office, 1958.
_____. **Industrial organizations: theory and practice**. London: Oxford University Press, 1965.

constante, como P & D, exigem uma estrutura mais flexível, ou seja, orgânica, mesmo que isso signifique perda de eficiência.

Outros fatores ambientais, como o comportamento do mercado, também podem determinar a estrutura. Segundo Pfeffer e Leblibiei⁸ (1973, citado por Hall, 1984), “[...] nas situações mais competitivas, há uma demanda maior de controle e coordenação”, o que resulta em uma estrutura mais centralizada. Em condições de menor competição, a estrutura torna-se, então, mais flexível. O ambiente, portanto, não pode ser considerado algo que está fora da organização, pois, de acordo com Hall (1984, p. 51),

[...] o ambiente é interpretado por indivíduos cujas percepções, por seu turno, são influenciadas por sua posição na estrutura organizacional. Isso, por sua vez, se reflete novamente na organização e contribui para a constituição da estrutura organizacional.

Além desses fatores, a estratégia adotada por uma organização também pode influenciar a sua estrutura. Por se tratar do foco desta pesquisa, a relação entre estrutura organizacional e estratégia será analisada de forma detalhada na última parte do referencial teórico.

A primeira parte do referencial teórico explorou vários aspectos da estrutura organizacional. O quadro 2 apresenta uma síntese do que foi discutido até o momento.

⁸ PFEFFER, Jeffrey; LEBLIBIEI, Husein. The effect of competition on some dimensions of organizational structure. **Social Forces**, v. 52, n. 2, p. 268-79, dez. 1973.

Quadro 2

Síntese da discussão sobre estrutura organizacional

Aspectos discutidos	Pontos principais	Fontes
Variáveis da estrutura organizacional	Complexidade, formalização, centralização; especialização da tarefa; formalização do comportamento, descentralização vertical, descentralização horizontal, treinamento e doutrinação, agrupamento em unidades, tamanho da unidade, sistemas de planejamento e controle, instrumentos de vínculo	Hall (1984) e Mintzberg (2003)
Tipologias estruturais	Estrutura simples, burocracia mecanizadas, burocracia profissional, forma divisionalizada, adhocracia	Mintzberg (2003)
Condicionantes da estrutura organizacional	Tamanho, grau de incerteza da tarefa, tecnologia, ambiente, estratégia	Kimberly (1976), Burns e Stalker (1961), Woodward (1958), Lawrence e Lorsch (1979), Pfeffer e Leblibiei (1973)

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

2.2 Quatro abordagens de estratégia

Estratégia empresarial vem sendo um tema bastante discutido na área administrativa, principalmente, após a década de oitenta do século passado em consequência do acirramento da concorrência em vários setores. Apesar desse interesse recente na área organizacional, o tema tem origem no campo militar. Segundo Quinn (1980, p. 22) “[...] estratégias

diplomático-militares existem desde os tempos pré-históricos. [...] Instituições mais modernas modificaram esses princípios e os adaptaram a seus ambientes especiais”. Dentre essas instituições, estão as empresas atuais que adequaram o termo estratégia para o ambiente empresarial.

Existem inúmeras definições de estratégia e de acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p.19), “[...] não existe uma única definição universalmente aceita”. Neste trabalho, serão discutidas as “quatro abordagens genéricas de estratégia” definidas por Whittington (2002): clássica, evolucionária, processual e sistêmica. As quatro abordagens se diferenciam em termos dos resultados da estratégia e dos processos por meio dos quais ela é implementada conforme apresentado na figura 2 (WHITTINGTON, 2002).

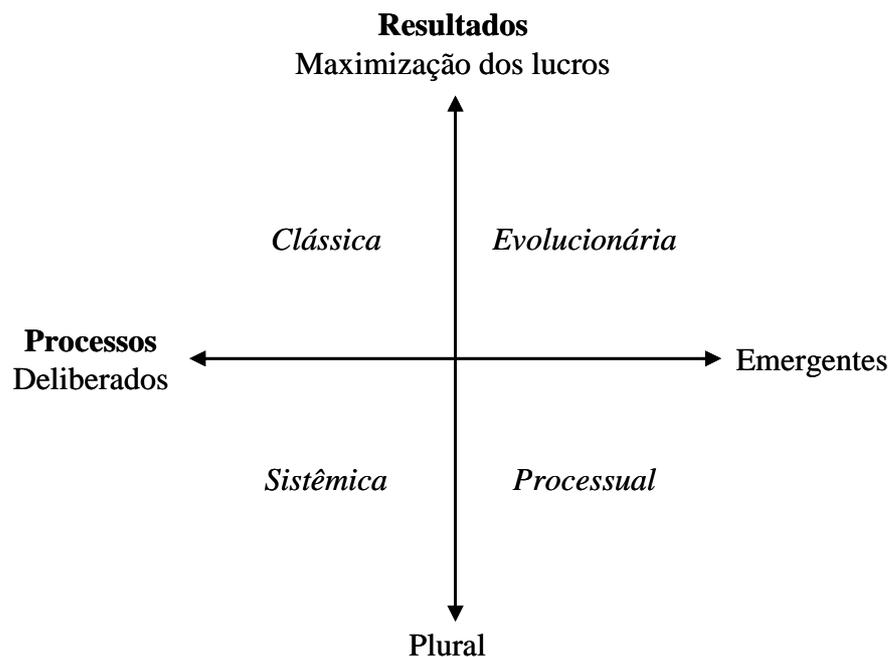


Figura 2 – Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte – WHITTINGTON, 2002, p. 3.

As abordagens clássica e evolucionária concordam que o resultado principal da estratégia é a maximização dos lucros. Entretanto, a perspectiva clássica, assim como a

sistêmica, entende que a estratégia surge de um processo deliberado, intencional. Já a abordagem evolucionária, assim como a processual, acredita que a estratégia emerge dos processos organizacionais. Apesar de não concordarem sobre como a estratégia surge, as perspectivas sistêmica e processual partilham o entendimento de que o resultado da estratégia vai além do lucro. (WHITTINGTON, 2002).

Segundo Whittington (2002, p. 13), “[...] para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la”. A abordagem clássica também tem influências militares e econômicas. Ainda, de acordo com Whittington (2002, p. 16), desde o princípio “[...] as idéias sobre otimização econômica e as expectativas militares sobre o comando hierárquico continuaram a ressoar no pensamento clássico sobre formulação e implementação da estratégia”.

Segundo Andrews (1977, p. 59), “[...] a estratégia corporativa é o líder dos principais objetivos, propósitos ou metas e das políticas e planos essenciais para alcançá-los, estabelecidos de tal maneira que definam em que classe de negócio a empresa está ou quer estar e que tipo de empresa ela é ou quer ser”. Seguindo a mesma linha, Chandler (1976, p. 13) define estratégia como “[...] a determinação das metas e dos objetivos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários para alcançar estas metas”.

Na abordagem clássica, a estratégia é um processo consciente, controlado, explícito e articulado, comandado pelo representante máximo da organização. O processo de formulação da estratégia é uma fase distinta da implementação e deve ocorrer sempre antes dessa (MINTZBERG⁹, 1990, citado por WHITTINGTON, 2002). Para Whittington (2002, p. 19), “[...] a abordagem clássica deposita muita confiança na prontidão e na capacidade dos

⁹ MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 171-95, 1990.

gerentes em adotar estratégia de maximização do lucro através de um planejamento racional a longo prazo”.

Na perspectiva evolucionista, os gerentes não têm uma participação tão destacada. Na realidade, segundo Whittington (2002, p. 4), “[...] do ponto de vista evolucionário, é o mercado e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes. As estratégias bem-sucedidas apenas emergem quando o processo de seleção natural apresenta seu julgamento”. Não existe um processo consciente e explícito de formulação ou implementação de estratégias. Elas vão surgindo, e o mercado vai dando seu veredicto sobre quais vão perdurar. Segundo Alchian¹⁰ (1950, citado por Whittington, 2002):

Entre todos os concorrentes, aqueles cujas condições específicas foram as mais apropriadas para ensaio e aprovação serão ‘selecionados’ como sobreviventes [...]. Aparentemente, os sobreviventes serão aqueles que se adaptaram melhor ao ambiente, quando, na verdade, é bem provável que o ambiente os tenha adaptado.

Partindo desse pressuposto, seria inútil então investir em uma única estratégia, e o ideal seria promover o desenvolvimento de várias inovações para que o mercado decida qual a mais adequada. (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem processualista acredita que “[...] tanto as organizações, quanto os mercados são com frequência um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos”. (WHITTINGTON, 2002, p. 25). Como as pessoas são “limitadamente racionais”, conforme afirmam Cyert e March¹¹ (1963, citados por Whittington, 2002), os processos de formulação de estratégias costumam ser incompletos e falhos. Além disso, o resultado possível da estratégia não é o mesmo para todos os membros da organização. Então, segundo Whittington (2002, p. 26), “[...] a estratégia é, portanto, o produto de acordo e comprometimento políticos, e não do cálculo de maximização dos

¹⁰ ALCHIAN, A. A. Uncertainty, evolution and economic theory. **Journal of Political Economy**, v. 58, p. 211-21, 1950.

¹¹ CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

lucros”. A estratégia também é vista como “[...] um meio pelo qual os gerentes tentam simplificar um mundo muito complexo e caótico para ser entendido”. (WHINTTINGTON, 2002, p. 27).

Assim como os evolucionistas, os processualistas acreditam que a estratégia emerge e não pode ser formulada via processo consciente. Muitas organizações não dispõem de uma estratégia formalmente definida. Entretanto, isso não impede que elas atuem de maneira coerente. O conceito de estratégia como padrão é definido por Mintzberg (1987, p. 27) como “[...] consistência no comportamento, quer [a estratégia] seja pretendida ou não”. O foco, nesse caso, passa a ser a formação da estratégia e, não, a sua formulação. Uma estratégia terá sido formada quando “decisões relacionadas a algum aspecto da organização exibirem consistência ao longo do tempo” (MINTZBERG, 1977, p. 28).

Apesar de a atenção se voltar para a formação da estratégia, o processo de formulação não pode ser ignorado. De acordo com Mintzberg (1977, p. 29), a estratégia pode ser vista como pretendida ou não pretendida, ou seja, ela pode ser formulada formalmente por meio de um processo consciente ou ela pode ser formada gradualmente via várias decisões tomadas. Existem relações diretas entre as estratégias pretendidas e não pretendidas. Mintzberg (1977) determina três possíveis resultados destas conexões: as estratégias pretendidas podem ser realizadas e, por isso, são denominadas estratégias intencionais; as estratégias pretendidas podem não se realizar, assim são chamadas de estratégias não realizadas e, por último, as estratégias retroativas são as estratégias não pretendidas que terminaram por acontecer.

A perspectiva processual também diverge da clássica em outro aspecto. Para ela, as empresas devem buscar as oportunidades para garantir um bom posicionamento no mercado. Já a abordagem processual acredita que a organização deve focar a construção de competências internas para garantir um resultado superior. Segundo Whittington (2002, p. 30), “[...] os recursos de um desempenho superior sustentável encontram-se internamente na

capacidade de explorar e renovar recursos distintos; e não externamente, com o simples posicionamento da empresa nos mercados certos”.

De acordo com Whittington (2002, p. 42), “[...] as abordagens sistêmicas enfatizam então que metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que a estratégia está sendo elaborada”. A estratégia irá variar de acordo com aspectos como classe, profissão, nação, estado, família e gênero. (WHITTINGTON, 2002). A própria definição de estratégia pode variar de acordo com aspectos culturais. O conceito clássico de estratégia, que tem forte influência ocidental, principalmente americana, pode não se adaptar a outras culturas. (WHITTINGTON, 2002). Segundo Shrivastava¹² (1986, citado por Whittington, 2002), “o gerenciamento estratégico ortodoxo não é uma disciplina neutra, objetiva e científica, mas uma ideologia para normalizar as estrutura existentes da sociedade americana e universalizar as metas da sua elite dominante”.

A concepção clássica de que a estratégia tem apenas um objetivo, a maximização dos lucros, e de que existe apenas um modo de formular e implementar estratégias vai de encontro ao que afirma a abordagem sistêmica. Segundo Whittington (2002, p. 44), “[...] a perspectiva sistêmica desafia a universalidade de qualquer modelo estratégico. Os objetivos da estratégia e os modos de formulação de estratégias dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro do qual eles operam”. Para finalizar o mesmo autor afirma ainda que “[...] a principal mensagem da perspectiva sistêmica, pois, é que a estratégia deve ser sensível do ponto de vista sociológico”. (WHITTINGTON, 2002, p. 44).

O quadro 3 apresenta um resumo dos principais aspectos das quatro perspectivas sobre estratégia propostas por Whittington (2002).

¹² SHRIVASTAVA, P. Is strategic management ideological? **Journal of Management**, v. 12, n. 30, p. 363-77, 1986.

Quadro 3

As quatro perspectivas sobre estratégia

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização do lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação / aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-chave	Economia / militarismo	Psicologia	Economia / biologia	Sociologia
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte – WHITTINGTON, 2002, p. 46, adaptado pela autora da dissertação.

Apesar de existirem relacionamentos entre as várias definições apresentadas aqui, não é possível afirmar que existe um conceito único ou mais importante que os demais. De acordo com Mintzberg (1987, p. 31), “[...] de algumas maneiras, essas definições competem (no sentido de que podem se revezar entre si), mas talvez de maneira mais importante, elas se complementam”. Mesmo não havendo uma definição única, este trabalho irá utilizar o conceito de estratégia como padrão ou como processo histórico apresentado por Mintzberg (1977).

2.3 Relação entre estrutura organizacional e estratégia

A estratégia adotada por uma organização influencia a sua estrutura. Organizações que contam com uma estrutura adequada à sua estratégia obtêm um desempenho superior em

relação àquelas que não apresentam tal característica. A adoção de uma nova estratégia é resultado da identificação de novas oportunidades de mercado. Tal mudança exige uma estrutura adequada ao novo direcionamento da empresa.

A nova estratégia pode exigir mudanças profundas na forma de uma organização, já que poderá ser preciso transformar a cultura ou, até mesmo, as pessoas para implementá-la. Nem sempre essas mudanças são imediatas, já que dependem de uma ação da alta administração, que, muitas vezes, falha ao não identificar as novas oportunidades de negócio e também as necessidades de modificação na estrutura. Entretanto, a adequação estrutural é imprescindível, pois mudança estratégica sem ela resulta apenas em ineficiência.

A relação entre estrutura organizacional e estratégia pode ser analisada a partir de diversas abordagens. Uma das mais simples é o determinismo contingencial que afirma que “[...] uma mudança na contingência produz uma mudança na estrutura diretamente e quase que imediatamente”, ou seja, uma mudança na estratégia terá um resultado direto e quase imediato na estrutura. (DONALDSON, 1987, p. 2).

Essa abordagem tem recebido diversas críticas alegando que ela é “[...] a construção teórica mais simples derivada das associações entre contingências e estrutura”. (CHILD¹³, 1972). Apesar das críticas, o determinismo contingencial é a base de muitos estudos importantes. Um deles é o de Chandler (1976) sobre a evolução da indústria americana.

Até o final do século XIX, as empresas americanas eram basicamente familiares. Entretanto, com o desenvolvimento das ferrovias e o aumento da população urbana, a demanda aumentou, e as organizações precisaram crescer para atender as novas necessidades do mercado. As empresas mudaram de estratégia e começaram, então, a diversificar suas linhas de produtos. Até esse momento, a estrutura mais adotada era a burocracia mecanizada. Tal configuração não era, porém, adequada para a nova estratégia de diversificação. As

¹³ CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-36, 1972.

organizações começaram, assim, a alterar sua estrutura para a forma divisionalizada, mais adequada à nova contingência. De acordo Chandler (1976, p. 14) “[...] a estrutura segue a estratégia, e o mais complexo tipo de estrutura é resultado da união de diversas estratégias básicas”.

Aprofundando o modelo do determinismo contingencial, Donaldson (1987) propõe a teoria da adaptação estrutural para readquirir adequação, denominado SARFIT. O modelo SARFIT prevê que uma mudança na contingência irá gerar uma inadequação entre a estrutura atual e a nova contingência. Segundo Donaldson (1987, p. 5), “[...] inadequação produz uma série de comportamentos disfuncionais no sistema organizacional. [...] Estes por sua vez levam a um baixo desempenho econômico”.

Uma performance ruim pressiona a organização e a alta administração a modificar a estrutura com o objetivo de adquirir adequação entre ela e a nova contingência, garantindo, desse modo, um bom desempenho. Contudo, existe um fator moderador desse processo, denominado por Child¹⁴ (1972) como “ausência de liberdade ambiental”.

No caso de uma inadequação entre a estrutura de uma organização e sua estratégia, um baixo desempenho será mais comum e sentido de forma mais rápida em ambientes de negócio rigorosos, que não permitem que a empresa manobre para tentar manter sua estrutura antiga. Portanto, de acordo com Donaldson (1987, p. 5), “[...] baixa performance resulta em mudança estrutural apenas se houver ausência de liberdade ambiental”. A figura 3 ilustra o modelo SARFIT.

¹⁴ CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-36, 1972.

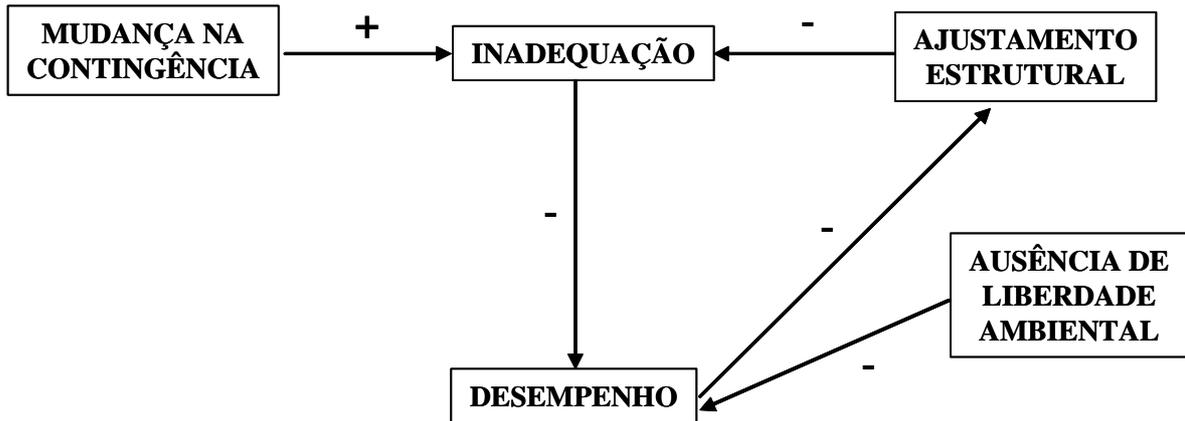


Figura 3 – Adaptação estrutural para readquirir adequação: modelo geral

Fonte – DONALDSON, 1987, p. 4.

Existe ainda uma terceira abordagem proposta por Child¹⁵ (1972) e denominado modelo da escolha estratégica. Nesse modelo, a inadequação entre a estrutura e a contingência também resultará em um baixo desempenho que irá pressionar por mudanças. Entretanto, aqui a organização tem uma outra opção além de adequar a sua estrutura atual à nova contingência. A empresa pode optar por tentar readquirir adequação via manipulação da contingência, e, não, da estrutura. A escolha vai depender dos valores da alta administração que optará por um dos dois caminhos. A figura 4 ilustra o modelo da escolha estratégica.

¹⁵ CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, n. 1, p. 1-36, 1972.

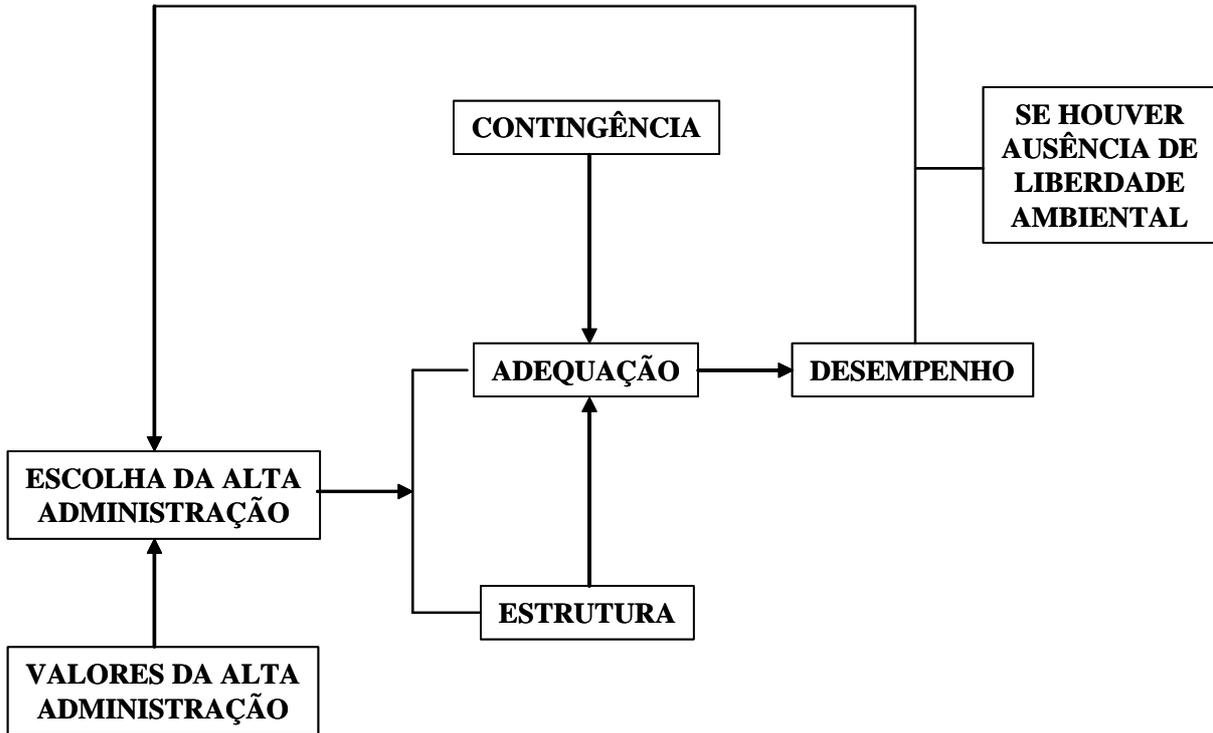


Figura 4 – Elementos da explicação da escolha estratégica da mudança estrutural

FONTE – DONALDSON, 1987, p. 3.

2.4 O Setor de telecomunicações brasileiro

A partir do final da década de setenta do século passado, o mundo enfrentou diversas crises econômicas que deram origem a um processo de redução do papel do Estado na economia de diversos países. Até então, o Estado era visto como o provedor de diversos serviços considerados de uso público, como energia, saúde e telecomunicações. Entretanto, as crises econômicas que marcaram a época exigiram uma redefinição desse papel. No Brasil, houve um desafio extra, já que, no final da década de oitenta do século passado, teve início o processo de redemocratização do País. O primeiro presidente eleito de forma democrática após esse período (Fernando Collor de Mello) empreendeu um processo de abertura da economia nacional até então protegida da concorrência de produtos estrangeiros.

Com a abertura da economia, era necessário aumentar a competitividade das empresas nacionais para combater os novos concorrentes. O governo brasileiro assumiu, então, um novo papel que previa o aumento da competitividade nacional e a diminuição da sua participação em diversos setores da economia via privatização de empresas estatais (CASTRO, 2004). O processo de privatização começou de forma tímida em 1979, mas foi somente a partir de 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, que ele se tornou prioridade. Parte desse processo de privatização incluiu a venda do Sistema TELEBRAS, que controlava os serviços de telecomunicações no Brasil.

Os serviços de telecomunicações no Brasil passaram por diversas mudanças desde o início da década de 60 do século passado. Nessa época, havia no Brasil cerca de 1.200 empresas telefônicas de pequeno e médio portes que trabalhavam de forma independente uma da outra. Isso prejudicava a prestação dos serviços de telefonia, que eram precários e que se concentravam na região centro-leste do País. Essa situação levou o governo e Congresso a editarem, em 27 de agosto de 1962, o Código Brasileiro de Telecomunicações – CBT – por meio da Lei n. 4.117. Esta lei institui o Sistema Nacional de Telecomunicações, que tinha como objetivo assegurar a prestação dos serviços de telecomunicações de forma integrada e a EMBRATEL, cuja meta era gerenciar a prestação do serviço de longa distância (MC, 1997).

A edição do CBT trouxe melhorias significativas para os serviços de longa distância, mas o mesmo não ocorreu com os serviços locais. Isso fez com que o Governo criasse, em 11 de julho de 1972, pela Lei n. 5.792, a TELEBRAS. Esta lei também transformava a EMBRATEL em subsidiária dessa nova empresa. Durante os dois anos seguintes, a TELEBRAS absorveu todas as empresas que prestavam serviços telefônicos no Brasil com o objetivo de consolidá-las em organizações de âmbito estadual. Esse processo teve fim em 1974 quando, através do Decreto n. 74.379, “[...] a TELEBRAS foi designada concessionária geral para exploração dos serviços de telecomunicações em todo o território nacional” (MC, 1997, pg. 2).

Os serviços de telecomunicações no Brasil eram explorados pelo Sistema TELEBRAS, constituído de uma empresa *holding*, a TELEBRAS; uma empresa de longa distância, comunicação de dados e telex, a EMBRATEL; 27 empresas de âmbito local ou estadual e quatro empresas independentes, sendo uma privada, a CTBC, sediada em Uberlândia, e três estatais: a CRT, controlada pelo governo do Rio Grande do Sul; a SERCOMTEL, controlada pela Prefeitura de Londrina e a CETERP, controlada pela Prefeitura de Ribeirão Preto (ANATEL, 2000; MC, 1997). Entretanto, em 1995, esse cenário começou a mudar. Em agosto, foi promulgada a Emenda Constitucional n. 8 que abriu o setor de telecomunicações brasileiro para o capital privado. (ANATEL, 2000). Nesse mesmo ano, também foi publicada a primeira versão do Plano de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal. (ANATEL, 2000).

No novo modelo proposto para as telecomunicações brasileiras, o foco principal eram as necessidades e os direitos do cidadão. Esse modelo tinha dois objetivos essenciais: a universalização ou popularização dos serviços e a competição entre as prestadoras de serviço. Portanto, ele pretendia alcançar, ao mesmo tempo, metas sociais e econômicas, ou seja, proporcionar ao Brasil a infra-estrutura de telecomunicações necessária para aumentar sua competitividade e garantir a prestação de serviços de telecomunicações para a maioria da população brasileira. (ANATEL, 2000).

Em 16 de julho de 1997, o Congresso Nacional aprovou a Lei n. 9.472, também conhecida como Lei Geral das Telecomunicações, ou LGT, que autorizava a privatização do Sistema TELEBRAS. O processo de privatização foi concluído em julho de 1998. Por meio do Plano Geral de Outorgas, ou PGO, em vigor desde abril de 1998, o governo federal dividiu o Brasil em quatro regiões para a exploração dos serviços de telefonia fixa. Foi previsto que, a princípio, apenas duas empresas iriam explorar esses serviços em cada região: as concessionárias e as autorizadas. As concessionárias ou incumbentes tiveram origem no processo de privatização das operadoras estaduais do Sistema TELEBRAS. As autorizadas ou

empresas espelhos foram criadas para concorrer com as concessionárias dentro da mesma região (CASTRO, 2004, p. 26). A partir de dezembro de 2001, seria permitida a entrada de novos competidores (ANATEL, 2000). O quadro 4 apresenta as empresas que surgiram após o processo de privatização por região e também os principais acionistas de cada uma delas.

Quadro 4

Empresas do setor de telecomunicações brasileiro após a privatização

Região	Concessionárias		Autorizadas	
	Empresa	Acionistas	Empresa	Acionistas
Região I – Região Nordeste e os Estados: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima	Tele Norte Leste S/A	Andrade Gutierrez, Inepar, Macal, BNDES Participações, Seguradoras do Banco do Brasil	Cambrá	Bell Canadá WLL (EUA), Qualcomm, SLI Wireless, Vicunha
Região II – Regiões Sul e Centro-Oeste, e os Estados: Rondônia e Acre	Tele Centro-Sul	Italia Telecom, Timepart, Techold	Megatel	Grupo Liberman (Argentina)
Estado de São Paulo	Telesp	Telefônica, Iberdrola, Banco Bilbao (Espanha)	Vésper	Bell Canada WLL (EUA), Qualcomm, SLI Wireless
Nacional (longa distância)	EMBRATEL	MCI (EUA)	Bonari	Sprint (EUA), France Telecom, National Grid (UK)

Fonte – CASTRO, 2004, p. 26, adaptação e grifo da autora da dissertação.

A Telemar Norte Leste S/A foi formada a partir da privatização das empresas de âmbito estadual que atuavam na Região I definida pelo PGO. Compõem essa região as operadoras de telefonia dos estados do Rio de Janeiro, de Minas Gerais, do Espírito Santo, da Bahia, de Sergipe, de Alagoas, de Pernambuco, da Paraíba, do Rio Grande do Norte, do Ceará, do Piauí, do Maranhão, do Pará, do Amapá, do Amazonas e de Roraima. A área de concessão da Telemar corresponde a 64% do território nacional e tem cerca de 92 milhões de habitantes, um pouco mais da metade da população brasileira (TELE NORTE LESTE, 2001).

A partir do referencial teórico analisado, pode-se afirmar que, a partir da década de oitenta do século passado, houve um processo de redefinição do papel do Estado no Brasil. Isso incluiu a privatização de diversas organizações públicas, como as do setor de telecomunicações. Para inserir essas empresas no mercado, foi necessário promover transformações de grande impacto. Tal fato resultou em mudanças na estrutura organizacional e na estratégia que foram adaptadas às novas exigências ambientais. Diante desse quadro, este estudo foi realizado em uma das empresas formadas a partir do processo de privatização do setor de telecomunicações brasileiro e tenta entender como se deu a relação entre estrutura organizacional e estratégia nessa organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso junto à empresa Telemar Norte Leste S/A, formada a partir do processo de privatização do setor de telecomunicações brasileiro concluído em 1998. A Telemar atua em 16 estados das regiões Norte, Nordeste e Sudeste do Brasil nos ramos de telefonia fixa e celular. Ela também presta serviços de chamadas de longa distância, nacionais e internacionais, e transmissão de dados para todo o País. Em 2003, a empresa contava com quase 17,4 milhões de telefones fixos instalados, sendo que, destes pouco mais de 15 milhões estavam em serviço (www.telemar.com.br). A OI, empresa de telefonia móvel, incorporada pela Telemar em 2003, tinha quase 3,9 milhões de linhas habilitadas em 2003 (www.telemar.com.br). Juntas, Telemar e OI, tinham 9.181 funcionários em 2004 (www.telemar.com.br).

A seleção da amostra foi intencional. A Empresa foi escolhida devido a sua relevância no cenário econômico brasileiro e no seu setor específico de atuação e também por causa da disponibilidade de acesso. Segundo o mesmo levantamento citado acima, em 2002, a Telemar ocupou o primeiro lugar no setor de telecomunicações e o segundo lugar no *ranking* geral, perdendo apenas para a PETROBRAS. A Empresa também apresentou o segundo maior EBITDA, R\$ 5.611 milhões, e o segundo maior crescimento no lucro em termos absolutos, um aumento de R\$ 392 milhões. Apesar desse crescimento, a Telemar apresentou apenas o oitavo maior lucro entre as empresas do levantamento de 2002, R\$ 687 milhões, contra R\$ 1.076 milhões da Telefônica, sua maior concorrente, que ficou em segundo lugar. Mesmo assim, a Empresa subiu uma posição no ranking geral, passando do terceiro lugar, em 2001, para o segundo lugar em 2002, ultrapassando essa mesma concorrente (FGV, 2003).

O tipo de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Segundo Yin (1994, p. 8), “[...] o estudo de caso é escolhido quando é preciso examinar eventos recentes, e os comportamentos relevantes não podem ser manipulados”. Esse tipo de análise também foi considerado o mais

adequado, pois, de acordo com Goode e Hatt (1973, p. 424), o estudo de caso “[...] é um meio de organizar os dados sociais preservando o *caráter unitário do objeto social estudado*. Expresso diferentemente é uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo”. (grifo do autor).

Ao realizar um estudo de caso, o pesquisador estará apto a, segundo Godoy (1995, p. 25), “[...] mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre tão complexa”. Além disso, Laville e Dione (1997, p. 155) apontam como vantagem desse tipo de pesquisa “[...] a possibilidade de aprofundamento que [ele] oferece, pois os recursos se vêm concentrados no caso visado (...)”. No caso desta pesquisa, será realizado um estudo de caso único, já que será analisada apenas uma empresa: a Telemar Norte Leste S/A. Este método pode ser utilizado quando “[...] o caso representa um exemplo extremo e único”. (YIN, 1994, p. 39).

A partir dessa perspectiva, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva. Segundo Flick (2004, p. 18), “[...] a mudança social acelerada e a conseqüente diversificação de esferas de vida fazem com que os pesquisadores sociais defrontem-se, cada vez mais, com novos contextos e perspectivas sociais”. Tais mudanças exigem uma modificação nos métodos de pesquisa, passando das metodologias dedutivas tradicionais para estratégias mais indutivas, entre elas, a pesquisa qualitativa. (FLICK, 2004).

Bryman (1992) destaca sete características da pesquisa qualitativa que reforçam a sua escolha como a mais adequada para este trabalho. As pesquisas qualitativas consideram importante a interpretação dos discursos dos sujeitos e, por isso, conseguem fornecer um contexto da organização estudada. Elas também enfatizam o processo, ou, de acordo com Bryman (1992, p. 137), “[...] o desdobramento dos eventos no tempo”. Além disso, os estudos de natureza qualitativa têm um enfoque menos estruturado, permitem o uso de diferentes fontes de dados, e entendem a organização como algo construído e mantido por seus

membros. Por último, em pesquisas dessa natureza, os pesquisadores se mantêm em contato direto com o fenômeno que estão estudando. (BRYMAN, 1992).

Portanto, a pesquisa qualitativa foi escolhida devido a suas características, que são mais adequadas para este trabalho, pois, de acordo com Godoy (1995, p. 58),

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados [...]. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa também foi descritiva, pois segundo Godoy (1995, p. 62), “[...] a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem [...]. Rejeitando a expressão quantitativa, numérica, os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, [...] e vários tipos de documentos”.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documentos e de registros. Os dados primários foram coletados via entrevistas seguindo dois roteiros semi-estruturados. O roteiro I (APÊNDICE A) foi utilizado com os entrevistados que eram funcionários da empresa estudada e está dividido em três partes. A primeira parte abordava questões relativas à caracterização dos respondentes como formação, área, cargo e tempo de Empresa. A segunda procurava levantar as principais mudanças na estrutura organizacional da Empresa por meio da análise de suas variáveis. Por último, a terceira parte buscava informações sobre as transformações na estratégia da organização a partir da sua história e dos seus ambientes externos e internos.

O roteiro II (APÊNDICE B) foi aplicado aos respondentes que não eram funcionários da empresa estudada, mas de organizações a ela relacionadas, como ANATEL e SINTTEL. As perguntas desse roteiro tinham como objetivo caracterizar o entrevistado, avaliar a sua visão quanto à história da Telemar e as transformações nos seus ambientes interno e externo,

e também verificar o papel da organização do respondente nessas mudanças. O quadro 5 apresenta os principais pontos abordados pelos dois roteiros de entrevista.

Quadro 5

Principais pontos abordados pelos roteiros de entrevista

Roteiro	Parte	Pontos abordados
Roteiro I	Parte I Informações pessoais	Informações pessoais: unidade, cargo, tempo de empresa, formação, trajetória profissional.
	Parte II Estrutura organizacional	Mudanças na estrutura organizacional, complexidade, formalização, centralização / descentralização, treinamento e doutrinação, agrupamento das unidades, sistemas de planejamento e controle, instrumentos de interligação.
	Parte III Estratégia	Histórico da instituição, mudanças no ambiente externo, transformações do ambiente interno.
Roteiro II		Informações pessoais. Histórico e mudanças no ambiente interno e externo da instituição estudada. Relação com a empresa estudada.

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

Foram entrevistados ocupantes de cargos com poder de decisão na empresa estudada que participaram dos processos de mudança estrutural no período de 1998 a 2004. Além desses foram entrevistados representantes do SINTTEL e da ANATEL. Acredita-se que estes sujeitos tiveram acesso a informações privilegiadas e, por isso, foram capazes de proporcionar uma visão ampla dos processos de mudança estrutural sofridos pela empresa estudada e da relação deles com as suas escolhas estratégicas.

Ao todo foram realizadas 17 entrevistas. Desse total, 15 respondentes são funcionários da Telemar. Foi entrevistado pelo menos um representante de cada uma das principais áreas da empresa, conforme o disposto na tabela 1, sendo a maioria dos entrevistados ocupantes de

cargos com poder de decisão com posição hierárquica, conforme pode ser verificado na tabela 2. Essas entrevistas foram realizadas em Belo Horizonte e no Rio de Janeiro, onde estão localizados os escritórios administrativos da Telemar.

Tabela 1
Relação dos entrevistados na Telemar por área

Área	Total
Corporativo (unidade de negócios)	1
Estratégia Corporativa e Novos Negócios	1
Finanças	1
Gente e Serviços	6
Marketing	1
Operação e Manutenção	1
Planejamento Executivo	1
Relações Institucionais e Política Regulatória	1
Tecnologia	1
Varejo (unidade de negócios)	1

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

Tabela 2
Cargos ocupados pelos entrevistados na Telemar

Cargo	Total
Superintendente	1
Diretor	4
Gerente	7
Executivo	1
Especialista	2

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

A maioria dos entrevistados trabalha na Empresa há mais de quatro anos, portanto vivenciaram o período que é foco deste trabalho, de 1998 a 2004, conforme estabelecido na tabela 3.

Tabela 3

Tempo de empresa dos entrevistados na Telemar

Tempo de empresa	Total
Menos de 1 ano	1
Entre 1 e 3 anos	4
Entre 4 e 7 anos	6
Mais de 7 anos	4

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

Os respondentes da empresa estudada apresentaram formações diversas, e alguns deles são graduados em mais de uma especialidade, como pode ser verificado na tabela 4.

Tabela 4

Formação dos entrevistados na Telemar

Formação	Total
Administração	3
Computação	1
Comunicação Social	1
Direito	1
Economia	2
Engenharia	6
Estatística	1
Física	1
História	1
Psicologia	2

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

Ainda, de acordo com os procedimentos metodológicos, foi entrevistado um representante do SINTTEL em Belo Horizonte. O respondente atuava na área jurídica do Sindicato, exercia o cargo de diretor, estava na entidade há quatro anos e era formado em psicologia. Também foi feita uma entrevista com um representante da ANATEL na cidade de Fortaleza. O entrevistado trabalhava na área de assessoria técnica, ocupava o cargo de assessor, estava na agência há sete anos e era graduado em engenharia elétrica.

As entrevistas exigiram grande esforço, mas foi particularmente difícil realizar a entrevista com o representante da ANATEL. Foram contatadas três pessoas da agência, mas apenas uma entrevista foi levada a efeito. Estavam previstas também entrevistas com analistas de mercado especializados em telecomunicações, mas elas não foram concretizadas por falta de disponibilidade de respondentes em tempo hábil.

As categorias de análise deste trabalho foram definidas de acordo com o seu objetivo e serviram de base para a elaboração do roteiro de entrevista. Em relação à estrutura organizacional, foram escolhidas as variáveis propostas por Hall (1984), complexidade, formalização e centralização. Estas foram complementadas por cinco dos nove parâmetros de *design* definidos por Mintzberg (2003): treinamento e doutrinação, agrupamento em unidades, tamanho da unidade, sistemas de planejamento e controle e instrumentos de vínculo. Além disso, os entrevistados também foram questionados sobre as suas visões a respeito da evolução da estrutura organizacional de suas unidades e da Empresa como um todo.

Quanto à formalização, foi considerada a existência de normas escritas ou verbais. A questão da centralização foi avaliada a partir dos processos de tomada de decisões e de avaliação do desempenho. A variável complexidade foi analisada a partir de três vetores: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial. Quanto aos processos de treinamento e doutrinação, foi considerada a exigência de treinamento prévio aos candidatos a cargos na empresa estudada, a oferta de treinamento aos funcionários e a existência de programa de integração e eventos de socialização.

O agrupamento em unidades abordou a base de agrupamento da organização, e o tamanho da unidade analisou o número de funcionários das unidades. A variável, sistemas de planejamento e controle, considerou os sistemas de planejamento e controle da Empresa e a relação entre eles. Por último, a questão dos instrumentos de vínculo foi abordada a partir da existência de cargos de interligação, forças-tarefa, comitês e gerentes integradores.

A estratégia foi estudada a partir do modelo de construção das estratégias como um processo histórico proposto por Mintzberg (1977). Nesse sentido, foram analisados o histórico da instituição estudada e suas principais decisões e ações, assim como os principais eventos e tendências do ambiente em que ela está inserida. No ambiente externo, foram consideradas transformações quanto à concorrência, aos clientes, aos fornecedores, à tecnologia e à legislação dentre outros. No ambiente interno, foram avaliadas mudanças referentes à estrutura organizacional, à visão, à missão, aos objetivos e à estratégia dentre outros.

Todas as categorias relacionadas com estrutura ou com estratégia foram analisadas sob uma perspectiva história devido ao período de estudo deste trabalho, que se estende de 1998 a 2004. Período esse escolhido porque engloba tanto a transição da organização da esfera pública para a privada por meio do processo de privatização, concluído em 1998, quanto seus primeiros anos como participante do mercado aberto.

Os demais métodos - observação direta e análise de documentos e de registros – foram utilizados para coletar dados secundários, que complementaram os dados primários. De acordo com Flick (1999, p. 137), a “[...] observação é outra habilidade comum que é metodologicamente sistematizada e aplicada na pesquisa qualitativa. Não apenas as percepções visuais estão incluídas como também aquelas baseadas na audição, no tato e no olfato”. Algumas frases podem ter significados diferentes quando ditas dentro do ambiente de trabalho ou em situações mais descontraídas, por isso, a observação permitiu colocar os dados coletados via entrevistas sob uma perspectiva diferente, ajudando a decifrar seu verdadeiro significado.

Os documentos são fontes de dados estáveis, não intrusivas, exatas e vastas. Além dessas qualidades, os registros também são precisos e quantitativos. Os documentos e registros analisados incluíram relatórios anuais da empresa estudada e da sua controladora, documentos administrativos, estudos, avaliações, artigos e notícias dentre outros.

O quadro 6 apresenta uma síntese da metodologia apresentada neste capítulo e adotada neste trabalho.

Quadro 6

Síntese da metodologia adotada

Natureza da pesquisa	Qualitativa descritiva
Método de pesquisa	Estudo de caso único
Amostra da pesquisa	Telemar Norte Leste S/A
Coleta de dados	Entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documentos e registros
Grupo de referência	Ocupantes de cargos com poder de decisão na empresa estudada; e representantes de organizações relacionadas

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados coletados via entrevistas, observação direta e análise de documentos e registros. No primeiro item, são apresentados os principais fatos que marcaram a história da Telemar entre 1998 e 2004. A seguir, é feita uma retrospectiva sobre a evolução da estrutura organizacional da Empresa. Logo após, são abordadas as modificações nas variáveis da estrutura organizacional: complexidade, formalização, centralização, treinamento e doutrinação, agrupamento, sistemas de planejamento e controle e instrumentos de interligação. Por último, são mostradas as mudanças mais significativas no seu ambiente externo e interno no mesmo período.

4.1 Telemar e sua história entre 1998 e 2004

A história da Telemar pode ser dividida em quatro fases que contemplam as principais transformações pelas quais a Empresa passou. A figura 5 ilustrar essa evolução.

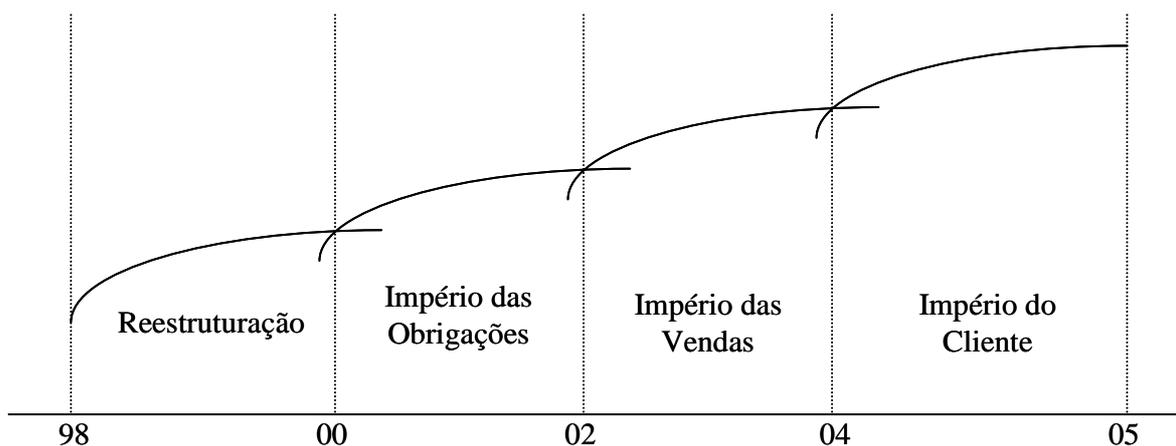


Figura 5 – Fases da história da Telemar

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação a partir do depoimento do entrevistado 13¹⁶.

A primeira fase é denominada Reestruturação e começa em 1998 com a privatização do Sistema TELEBRAS. A Tele Norte Leste S/A foi formada a partir de 16 operadoras de telefonia estaduais do Norte, Nordeste e Sudeste do País, que são elas: TELERJ no Rio de Janeiro, TELEMIG em Minas Gerais, TELEST no Espírito Santo, TELEBAHIA na Bahia, TELERGIPE em Sergipe, TELASA em Alagoas, TELPE em Pernambuco, TELPA na Paraíba, TELERN no Rio Grande do Norte, TELEPISA no Piauí, TELECEARÁ no Ceará, TELMA no Maranhão, TELEPARÁ no Pará, TELEAMAZON no Amazonas, TELEAMAPÁ no Amapá e TELEAIMA em Roraima.

A sua região de atuação, a Região I, era considerada a mais extensa e a com menor poder aquisitivo. Nela, havia algumas empresas com tecnologia de ponta, como em Minas Gerais ou na Bahia, e outras com sérios problemas de gestão, como era o caso nos estados do Pará, de Pernambuco e do Rio de Janeiro. Outro aspecto negativo atribuído à Empresa nessa época era o fato de que seus acionistas eram todos brasileiros. Em abril de 1999, a marca

¹⁶ A opção por essa divisão para a história da Telemar ocorreu devido ao fato de que ela estava presente no relato da maioria dos entrevistados e ilustrava de maneira clara as principais fases pelas quais a empresa passou.

Telemar foi lançada e começou um trabalho para unificar a cultura da organização (TELE NORTE LESTE, 2001).

“O primeiro momento, a primeira fase, digamos assim, foi a fase da reestruturação. Era 16 empresas, cada uma em um estado, com diretorias diferentes, com atuações diferentes, com estratégias diferentes, com redes diferentes. Então, o primeiro momento foi: vamos reunir esta confusão e tentar dar uma ordem”. (Entrevistado 13).

A segunda fase é denominada Império das Obrigações e inicia-se em 2000 com a criação do Plano de Antecipação de Metas – PAM. De acordo com o contrato de concessão, a Telemar tinha autorização para operar apenas os serviços de telefonia fixa e ligações interurbanas nacionais dentro da Região I. Entretanto, para contemplar o plano estratégico que vinha sendo implementado desde a privatização, que tinha como objetivo “[...] transformar um conjunto heterogêneo de empresas prestadoras de serviços básicos de telefonia fixa, em uma corporação única, voltada para a oferta de serviços integrados de telecomunicações” (TELEMAR, 2004, p. 2), a Empresa precisava ampliar sua gama de produtos.

Para conseguir autorização para operar outros serviços, a Telemar tinha que cumprir as metas de universalização estabelecidas para 2003 no contrato de concessão. Os principais objetivos a serem atingidos previam a instalação de, pelo menos, um telefone público em todas as localidades com mais de 300 habitantes, e a implantação dos serviços de telefonia fixa individual e pública em todas as localidades com mais de 600 habitantes dentro da região de concessão da Telemar. Além disso, a Empresa deveria também garantir o atendimento em apenas duas semanas de todas as solicitações de novas linhas nessas localidades. (TELE NORTE LESTE, 2001).

Em 2000, a Telemar criou o PAM com o intuito de antecipar o cumprimento das metas de universalização de 2003 para 2001. No primeiro ano do PAM, foram investidos 2,8 bilhões de reais, e a planta de terminais instalados passou de 10,5 milhões, em 1999, para 12,8 milhões, em 2000. (TELE NORTE LESTE, 2001). Em 2001, segundo ano do programa, a

Empresa investiu mais R\$ 7,7 bilhões, terminou o ano com uma planta de 18, 1 milhões de terminais instalados e cumpriu as metas estabelecidas para 2003 no contrato de concessão (TELEMAR, 2002).

Em fevereiro de 2001, a Tele Norte Participações S/A, controladora da Telemar, arrematou, em um leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, a licença para operar o Serviço Móvel Pessoal – SMP – na banda D da Região I (TELE NORTE LESTE, 2001). Logo em seguida, o grupo começou a estruturar sua empresa de telefonia móvel, a Oi (TELEMAR, 2004). Em agosto de 2001, as 16 empresas operadoras controladas pela *holding* Tele Norte Leste Participações S/A foram consolidadas em uma só companhia. A antiga TELERJ incorporou 15 operadoras estaduais, e sua denominação foi alterada para Telemar Norte Leste S/A (TELEMAR, 2002).

A operação representa um importante marco na história da Telemar em função da economia de custos e despesas decorrente do aumento de eficiência operacional, administrativa, financeira e fiscal que resulta em significativos benefícios para a própria empresa e, conseqüentemente para os seus acionistas. (TELEMAR, 2002, p.1).

Em 2002, o PAM foi concluído, e começa então a terceira fase: o Império das Vendas. A Empresa havia expandido sua rede e agora precisava colocar em serviço os terminais que havia instalado. Em julho de 2002, a Telemar começou a oferecer os serviços de ligações de longa distância nacionais e internacionais a partir da Região I e de transmissão de dados para todo o País (TELE NORTE LESTE, 2003).

A Oi, empresa de telefonia móvel pertencente à controladora da Telemar, entrou em operação no segundo trimestre de 2002, ampliando ainda mais a gama de produtos do grupo (TELE NORTE LESTE, 2003). No final desse mesmo ano, a Telemar adquiriu a Pegasus, empresa que presta serviços de transmissão de dados em banda larga para o mercado corporativo, e acelerou a sua estratégia para se tornar um importante concorrente nesse

mercado (TELE NORTE LESTE, 2003). Com a criação da Oi e a aquisição da Pegasus, o grupo Tele Norte Leste S/A estava em condições de oferecer um pacote de soluções em telecomunicações completo para os seus clientes.

Em 30 de maio de 2003, a Telemar adquiriu de sua controladora, a Tele Norte Leste Participações S/A, 100% das ações da empresa de telefonia móvel do grupo, a Oi, com o objetivo de “[...] otimizar os ativos financeiros e fiscais de ambas as companhias”. (TELEMAR, 2004). Em junho do mesmo ano, a Telemar manifestou sua intenção de renovar o seu contrato de concessão. O novo período se inicia em janeiro de 2006 e tem a duração de 20 anos. (TELEMAR, 2004).

A quarta e última fase, o Império do Cliente, começa em 2004 e tem como foco a melhoria do relacionamento com os clientes e a convergência dos serviços. Com a aquisição da Oi pela Telemar, as operações das duas companhias foram unidas. A partir daí, a Telemar passou a ser a única do setor de telecomunicações brasileiro a ter serviços de telefonia fixa e móvel dentro da mesma empresa, o que resultou em um aumento da sua competitividade. A maioria das organizações do setor também oferece ambos os serviços, mas fazem isso através de organizações independentes. Como exemplo, pode-se citar a Telefônica, principal concorrente da Telemar, que atua no ramo de telefonia fixa no estado de São Paulo e tem participação na Vivo, empresa que opera no ramo de telefonia móvel em 19 estados brasileiros e no Distrito Federal (www.telefonica.com.br; www.vivo.com.br). Na Telemar, a gestão dos negócios é conjunta facilitando a criação de soluções de telecomunicações completas para os clientes.

“E agora a gente está querendo ter o foco no cliente e dar atendimento dependendo da necessidade do cliente. O ponto central da estratégia agora é o cliente”. (Entrevistado 13).

4.2 A estrutura organizacional da Telemar entre 1998 e 2004

A estrutura organizacional da Telemar sofreu grandes mudanças entre 1998 e 2004. A Empresa surgiu a partir do processo de privatização de 16 operadoras de telefonia estaduais pertencentes ao antigo Sistema TELEBRAS. Antes da privatização, essas organizações tinham estruturas próprias que contavam com todas as áreas necessárias para o funcionamento de uma empresa de telecomunicações. Após a privatização, o principal desafio foi consolidar essas 16 estruturas em uma só.

“Logo pós-privatização, o grande desafio era a gente unificar e centralizar a parte de sistemas e processos, pois cada uma das 16 operadoras tinha a sua estrutura e seus sistemas completamente independentes e a gente precisava simplificar a estrutura organizacional, porque cada estado tinha lá seu presidente e todo o *staff* ligado a uma presidência”. (Entrevistado 11).

“Antes de privatizar, cada estado era uma companhia telefônica com políticas, com área comercial, vendas, *marketing*, aquilo tudo; cada um do seu jeito e tudo isso regido pelo Sistema TELEBRAS que compunha o Brasil inteiro”. (Entrevistado 05).

Em 1999, teve início, então, o primeiro grande processo de reestruturação da organização que tinha três objetivos principais. Um deles era integrar os sistemas para facilitar a gestão da empresa.

“Os sistemas eram diferentes, eles não falavam entre eles. Então você gerava os resultados e depois alguém tinha que fechar esse negócio praticamente na mão”. (Entrevistado 15).

A segunda preocupação era cortar custos para viabilizar parte dos investimentos que precisavam ser feitos para aumentar a eficiência operacional.

“E a gente já visualizava naquela época que a gente tinha que investir no negócio de novo. Então a primeira coisa que você faz é viabilizar o negócio sob o ponto de vista de caixa. Como é que você gera caixa? Aumenta a receita, reduz custo e faz gestão de investimento. Não tem outro jeito. Receita a gente não conhecia muito, custo era um matagal, onde você punha a mão, você arrancava fora”. (Entrevistado 15).

A terceira preocupação era implantar um conceito de gestão na Organização para que os funcionários entendessem porque as mudanças estavam sendo feitas.

“Então, o primeiro movimento que a empresa fez foi um foco violento em integrar sistema, segundo foco violento da empresa foi de fazer uma gestão eficaz de custo, você começar a fazer essa viabilização do negócio, e o terceiro era de você começar a implantar um conceito de gestão na organização, para que as pessoas soubessem por que você estava fazendo tudo aquilo”. (Entrevistado 15).

Nesse período, a empresa procurou definir o seu negócio principal com o objetivo de manter as atividades essenciais e terceirizar aquelas que não eram essenciais, mas eram necessárias. As que não eram nem essenciais nem necessárias foram cortadas.

“Para se tornar mais ágil, a Telemar centralizou muitas coisas para poder padronizar, está certo? A Telemar terceirizou também. Diminui o número de prestadores de serviço de maior porte para ela poder se dedicar ao negócio dela”. (Entrevistado 03).

“Quando você mexe em custos, é um movimento normalmente muito traumático, porque você começa a tirar coisas das pessoas. Você define o quê que é seu *core business* e o que faz parte da cadeia, mas não é o meu *core business*. O que faz da parte da cadeia, mas não é, eu vou terceirizar. O que não faz parte da cadeia e nem é o meu *core business*, eu vou cortar”. (Entrevistado 15).

Nesse período a Telemar estava dividida em 16 filiais, que correspondiam aos Estados que faziam parte da Região I. Essas, por sua vez, estavam agrupadas em cinco regionais, Ceará, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro, que eram subordinadas à matriz da

Empresa, que ficava no Rio de Janeiro. (TELE NORTE LESTE, 2001). A figura 6 ilustra a estrutura organizacional da Telemar no ano 2000.

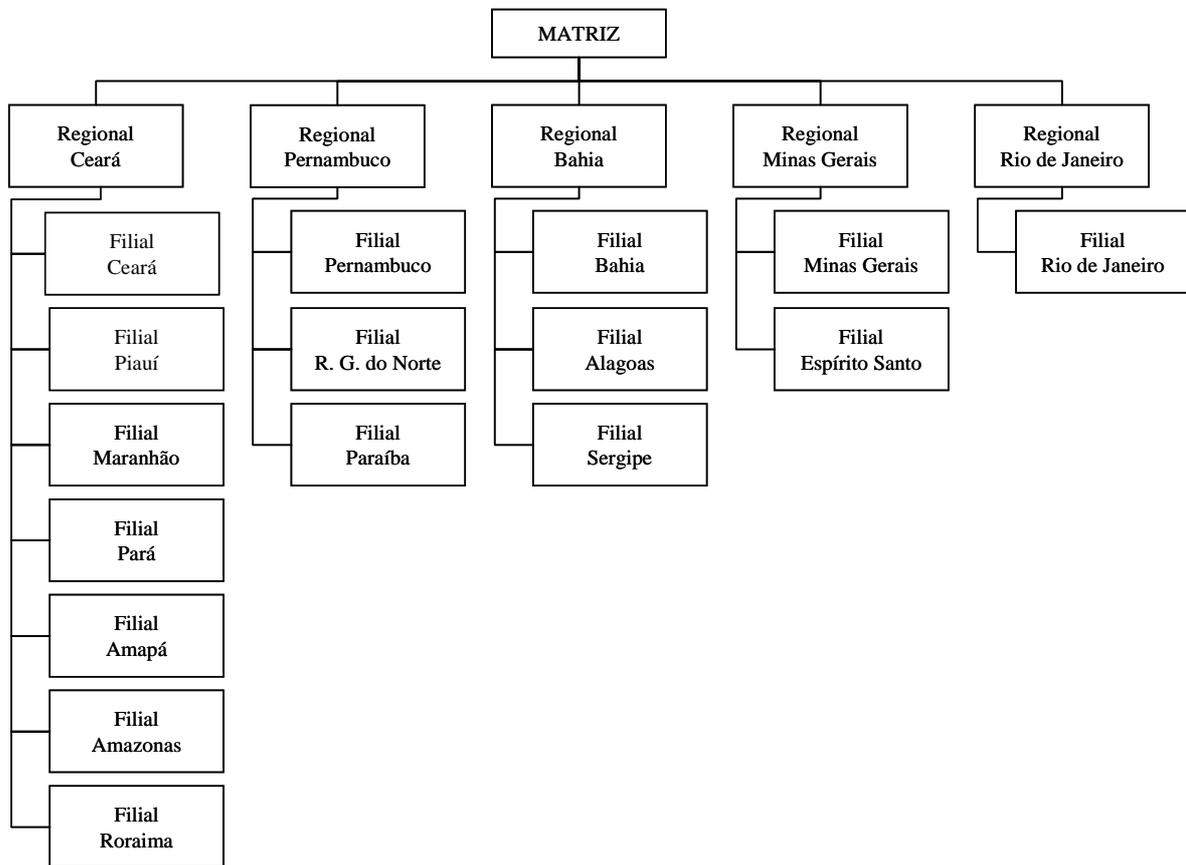


Figura 6 – Estrutura organizacional da Telemar dividida em regionais no ano 2000

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

Em cada filial havia um gerente geral que se reportava ao superintendente da regional. Esse, por sua vez, era subordinado à matriz. Essas relações de subordinação repetiam-se em todas as áreas, tanto de operação quanto de vendas ou de suporte. A centralização começou pelas áreas de apoio, que, aos poucos, foram sendo consolidadas nas regionais e depois na matriz.

“Depois teve uma outra fase, onde a gente criou o conceito de regional e começou a centralizar as atividades que eram comuns às diversas operadores, deixando um pouco mais à parte de operações para as pontas”. (Entrevistado 11).

Ainda, no ano 2000, começou o segundo grande processo de reestruturação que só terminaria em 2002. Nesse período, a Telemar realizou o PAM e cumpriu as metas de universalização definidas no contrato de concessão para 2003. Para executar o PAM, a Telemar teve que dar ênfase à área de engenharia, já que ela foi a responsável pela execução do programa.

“Então para fazer o PAM, a gente tinha que reforçar essa cultura de empresa de engenharia, porque quem fez a expansão foi a engenharia. Quando terminou, nós falamos: ‘é agora nós precisamos aprender a cuidar de cliente’”. (Entrevistado 15).

No começo de 2001, a estrutura organizacional da Telemar foi redefinida evidenciando uma tendência ainda maior para a centralização. As regionais Ceará, Pernambuco e Bahia foram reagrupadas em uma única unidade, a Regional Norte-Nordeste. As regionais Rio de Janeiro e Minas Gerais mantiveram suas configurações (TELE NORTE LESTE, 2001).

Em 2002, a Telemar concluiu o PAM e conseguiu o que ela denominou de Passaporte Brasil, obtendo então autorização para operar outros serviços, como ligações de longa distância e transmissão de dados para todo Brasil e telefonia móvel para a Região I. Começou, então, o terceiro processo de reestruturação. A estrutura passou a focar mais as áreas de vendas e foi dividida em quatro unidades de negócio: atacado, corporativo, empresarial e varejo.

“A gente dividiu a empresa em corporativo, empresarial, varejo etc. Essas unidades de negócio já foram centralizadas. Então, vamos dizer que todas as estratégias de negócio e de tecnologia e operações já

eram ditadas pela matriz, mas quem colocava isso em prática eram as regionais que tinham uma microestrutura de empresa em baixo”. (Entrevistado 11).

A estrutura não obedecia mais a critérios geográficos. Agora, ela estava baseada em segmentos de clientes. Algumas áreas de apoio, como finanças e tecnologia, por exemplo, foram centralizadas na matriz, mas ainda havia nas regionais representantes dessas áreas. A figura 7 ilustra a estrutura organizacional da Telemar em 2003.

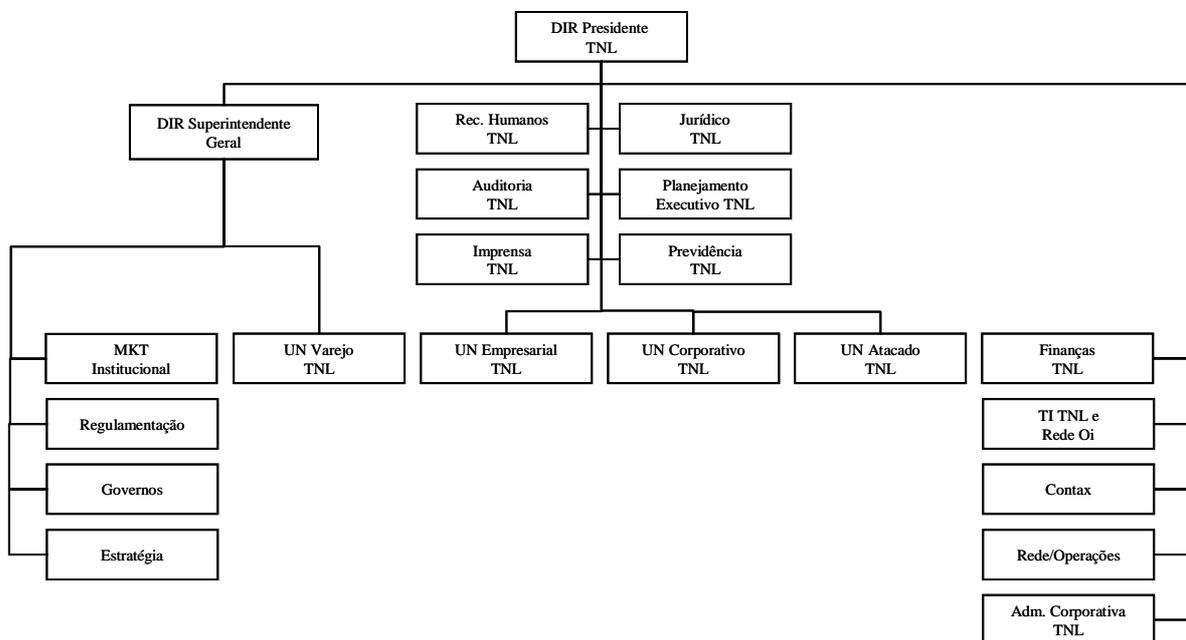


Figura 7 – Estrutura organizacional da Telemar em 2003

Fonte – CASTRO, 2004, p. 58.

O quarto movimento de reestruturação teve início com a aquisição de 100% das ações da Oi pela Telemar. Ele focou a integração das operações das duas empresas, com o intuito de oferecer aos clientes pacotes de serviços de telecomunicações completos. A princípio, a união das duas empresas foi apenas física, já que não houve uma adequação dos processos das duas empresas.

“E a gente começou, então, o quarto movimento de reestruturação que era integrar as operações, mas nesse movimento a gente não mandou gente embora. Porque a gente pensou o seguinte, nós não sabemos como é que vai ser. E a gente tem gente muito boa nos dois lados. Então, a gente precisa fazer a integração e preservar as pessoas. Então, a gente fez uma integração mais física, mais assim, a gente juntou as pessoas e pôs para trabalharem juntas. A gente não fez uma integração de processos e ficamos um ano desse jeito. Então, tinha lugar que tinha redundância de função, tinham duas pessoas fazendo a mesma coisa, porque a gente só fez assim, só juntou”. (ENTREVISTADO 15).

Em 2004, a Telemar decidiu que era hora de repensar seus processos. Foi montado, assim, um comitê que recebeu sinal verde do conselho administrativo para repensar a organização. Esse comitê era formado por cinco superintendentes mais o pessoal de apoio necessário, e o patrono dele era o presidente da organização. A orientação era começar do zero e pensar uma empresa convergente.

A companhia continuou, ao longo do ano [2004], aprimorando sua estrutura organizacional que estará concluída em 2005, com o objetivo de racionalizar áreas administrativas e operacionais e, por consequência, consolidar, de forma definitiva, a Telemar numa corporação efetivamente integrada em todas as operações, processos, sistemas e hierarquias. (TELEMAR, 2005b, p. 2-3).

O processo de desenho da nova organização durou sete meses, de setembro de 2004 a março de 2005. O primeiro passo foi definir um esboço da nova organização. A partir dele, foram desenhados todos os processos que iriam sustentar o novo desenho. Com base nesses processos, foram definidos o número e o perfil de funcionários que cada área teria. Tudo isso foi feito de forma participativa apenas no nível gerencial.

“A gente pensou processo a processo, desenhamos todos os processos da empresa, os responsáveis por esses processos. E a partir dos processos a gente foi fazer uma análise base zero quantas pessoas são necessárias para tocar esse processo. E foi assim que a gente foi montando as áreas”. (Entrevistado 15).

Durante esse processo, as áreas estratégicas, de controles e de serviços compartilhados foram centralizadas na matriz, no Rio de Janeiro. Os conceitos de filial, que correspondia a um estado, e de regional, que era um conjunto de filiais, foram extintos. Devido à extensão do seu território e para facilitar a gestão de suas áreas operacionais, a Empresa foi dividida em geografias, que correspondem a um agrupamento de estados. Atualmente, existem seis geografias: Rio de Janeiro, que engloba apenas o estado do Rio de Janeiro; Minas Gerais, que corresponde a Minas e Espírito Santo; Bahia, responsável pelos estados da Bahia, Sergipe e Alagoas; Pernambuco, que cuida de Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte; Ceará, atuando no Ceará, Piauí e Maranhão; e, por fim, Pará, trabalhando com os estados do Pará, Amazonas, Roraima e Amapá. As antigas filiais ficaram responsáveis apenas pelas atividades operacionais. A única atividade estratégica que ainda permanece nelas é a de relações institucionais, porque a Telemar é uma concessão pública e precisa de um representante nas comunidades onde atua. Esse último processo de reestruturação resultou em uma estrutura organizacional convergente em termos de produtos. A figura 8 ilustra a atual estrutura organizacional da Telemar.

“A estrutura está totalmente convergente, totalmente integrada. Então, hoje, por exemplo, eu tenho uma única área de *marketing* que pensa produto, desenvolve produto, faz implantação de produto, faz *pricing*, faz gestão de portfólio, faz gestão de oferta. Trabalhando para todas as três unidades de negócio, não é? B2B, B2C e internet. A unidade de negócio está muito mais voltada hoje para vender e fazer relacionamento com o cliente”. (Entrevistado 15).

“Centralizamos 100% dos serviços administrativos e financeiros. A gente entende que é uma evolução muito significativa e um conceito que tem como foco final o serviço ao cliente. A gente tem que ter um serviço diferenciado ao cliente. Temos que ter estratégias comuns na organização toda. Temos que ter toda a parte de planejamento e de inteligência para a gente poder ter o equilíbrio principalmente na parte de desenvolvimento de produto, *marketing*, comunicação etc. direcionados para os segmentos de cliente. Isso tem que partir da matriz, e as pontas implementam uma estratégia global”. (Entrevistado 11).

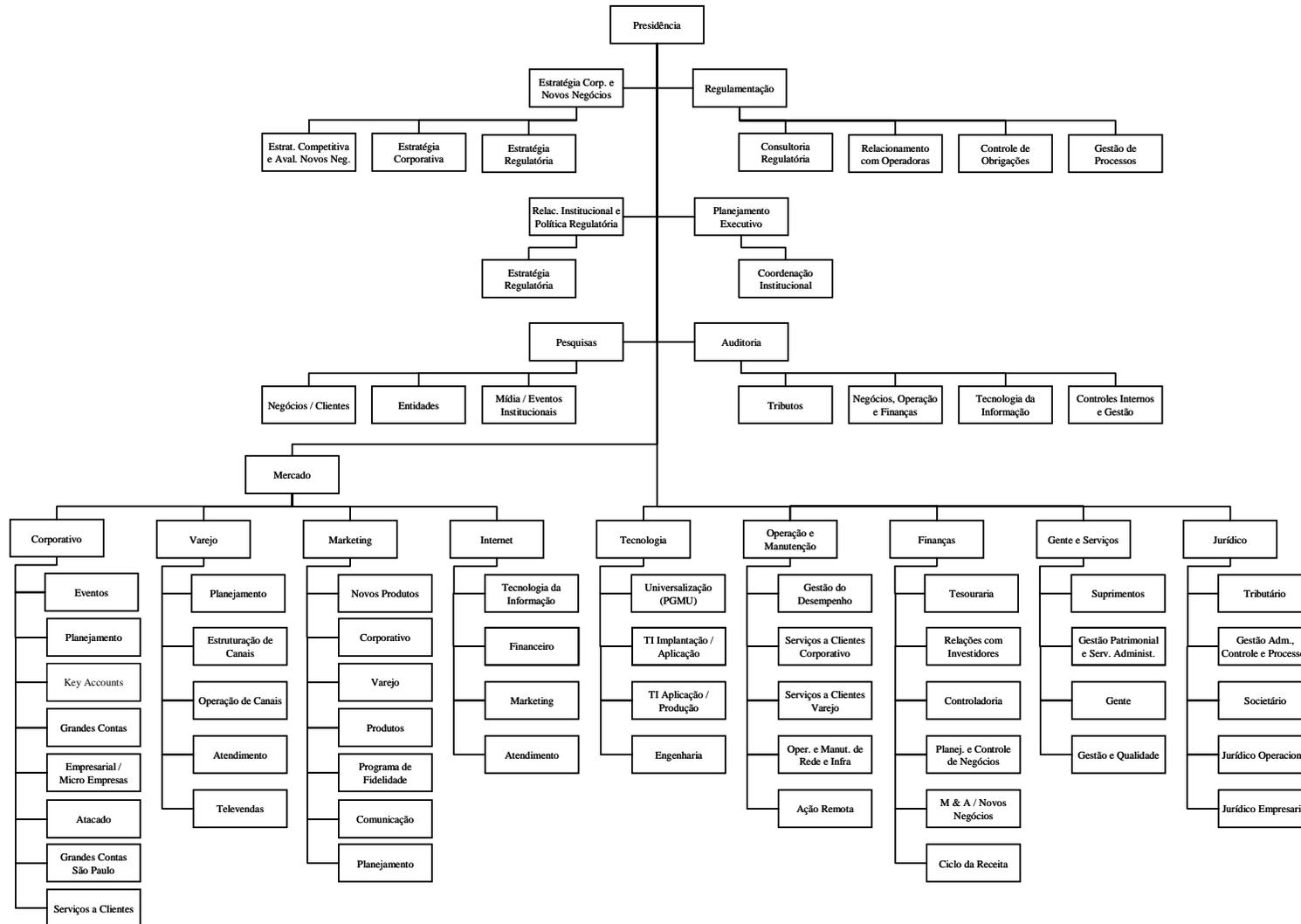


Figura 8 – Estrutura organizacional da Telemar em 2005

Fonte – Adaptada de Telemar, 2005a.

4.3 Complexidade da estrutura organizacional da Telemar

Desde a privatização, as atividades da Telemar vêm acompanhando as mudanças nos seus objetivos. Entre 1999 e 2001, como já se viu, os principais objetivos eram criar uma só empresa a partir das 16 operadoras estaduais privatizadas e cumprir as metas de universalização estabelecidas no contrato de concessão. A partir de 2002, esse cenário mudou, e as atividades acompanharam as mudanças.

“A Oi começava a entrar, e o mercado começou a mudar, certo? As empresas tiveram licença pra competir na longa distância indiscriminadamente”. (Entrevistado 03).

“Para se tornar mais ágil, a Telemar centralizou muitas coisas para poder padronizar. A Telemar terceirizou também. Diminuiu o número de prestadores de serviço de maior porte. Para ela poder se dedicar ao negócio dela. O negócio dela que é chegar no cliente. Então, ter uma política comercial agressiva, está certo? Estar junto com o cliente”. (Entrevistado 03).

Após a privatização, a Telemar definiu como uma de suas principais metas integrar cultural, operacional e administrativamente o grupo de 16 operadoras que deu origem a ela. (TELEMAR, 2004). Para tanto, os sistemas foram integrados, e as áreas foram centralizadas. O foco na redução de custos fez com que a empresa terceirizasse ou extinguisse muitas atividades.

Na área de tecnologia, por exemplo, foi criado um conceito de fábrica de *software*, e todas as atividades de codificação foram terceirizadas. Hoje, essa área apenas identifica as necessidades das áreas de negócios e passa isso para as empresas terceirizadas de acordo com a tecnologia que será utilizada. As terceirizadas desenvolvem o produto, que, quando pronto, é testado e implementado pela área de tecnologia da Telemar. Esse processo de terceirização se repetiu na maioria das áreas.

“Você ficou com as atividades que são essenciais mesmo. Pra você ter idéia, nós tínhamos aqui na nossa estrutura de relações institucionais, fotógrafos. Era uma pessoa contratada pela Telemar, com cargo de fotógrafo para cobrir eventos. Essa visão mais focada em custo, mais de centrar no que é essencial, começou a impregnar em toda a estrutura. Então, você começou a fazer mais coisa, com menor recurso direto. Se você precisasse de recurso, você buscava no mercado, contratava, terceirizava e agia dessa forma”. (Entrevistado 01).

Pelo menos uma área, no entanto, incorporou novas atividades. Desde a sua criação, em 2001, a área de estratégia vem incorporando novas atividades. Antes, sua principal função era comandar o processo de planejamento estratégico. Essa continua sendo sua principal atividade, mas ela agora também é responsável pela estratégia regulatória e pela identificação de novas oportunidades de negócio, além de dar suporte ao conselho administrativo e aos executivos da Telemar em relação a temas relevantes.

A terceirização das atividades consideradas não essenciais, na maioria das áreas da Telemar, alterou também o foco das atividades. Antes, elas eram direcionadas para a parte operacional. Hoje, elas estão mais ligadas ao negócio da empresa.

“Porque, no início, era muito mais operacional, quer dizer, a questão fiscal, questão de faturar, a parte de apoio ao negócio. Hoje, o nosso grande desafio é levar um pouco de cultura financeira pra tomada de decisão em todas as áreas, levar informação, trabalhar informação para as pessoas poderem tomar a decisão correta. Era muito mais operacional e, hoje, é muito mais de negócio. Mudou bastante”. (Entrevistado 08).

“Antes, era principalmente indicadores da ANATEL, e, hoje, é o indicador que o cliente percebe, e a gente põe isto como se a gente estivesse no lugar deles. Esta é a principal mudança a meu ver”. (Entrevistado 05).

Os níveis hierárquicos da Telemar diminuíram entre 1998 e 2004. Até a última grande reestruturação, em 2004, havia áreas que contavam com até nove níveis hierárquicos entre o

presidente e a equipe. Hoje, existem, no máximo, seis níveis hierárquicos nas áreas de operações e de negócios, que são aquelas que têm interface com as geografias; cinco níveis nas áreas de planejamento e inteligência, mesmo naquelas ligadas às áreas de operações e negócios e quatro níveis nas áreas de apoio, estratégia ou *staff* do presidente.

“Eu tinha área na Empresa com nove níveis hierárquicos, entre o presidente e as equipes. Isso é impossível. Comunicação não flui, informação não chega, você não consegue fazer um modelo de gestão chegar na ponta, nada disso funciona. Então, a gente queria fazer um corte, a gente ter no máximo quatro níveis hierárquicos”. (Entrevistado 15).

Devido à extensão do território onde atua, sempre existiram funcionários da Telemar trabalhando geograficamente dispersos. Na época da privatização, em cada estado da área de atuação da Empresa, existia uma empresa com uma estrutura completa, com presidente, diretores, gerentes e equipes. Desde 1998, essas estruturas foram sendo, aos poucos, centralizadas até chegar ao modelo atual. Hoje, os dois principais centros da Telemar são as cidades do Rio de Janeiro e de Belo Horizonte. Na primeira, estão localizadas a matriz da Empresa e a área de gerência de rede. Na segunda, é onde estão as áreas de tecnologia da informação e de cobrança e faturamento. Nos outros estados existe apenas a gestão do dia-a-dia, feita por, pelo menos, um representante das principais áreas, como a de recursos humanos e a unidade de negócios corporativos, por exemplo.

“A nossa decisão, da Telemar, é ter pelo menos um representante de recursos humanos em cada filial. Isso aí a gente não abre mão porque é justamente quem vai cuidar daquela daquelas pessoas que estão lá”. (Entrevistado 07).

“É porque não tem jeito de eu atender cliente remotamente, entendeu? Eu tenho que estar onde o cliente está. De acordo com a estratégia, de acordo com que a gente foi crescendo, a gente foi espalhando-se no Brasil inteiro. Hoje, a gente só não tem gente no

Centro-Oeste, basicamente, porque não tem negócio também, senão já tinha gente lá”. (Entrevistado 02).

4.4 Formalização da estrutura organizacional da Telemar

Em relação à formalização de atividades na Telemar, pode-se identificar duas fases: uma de reestruturação e outra de desenvolvimento. Durante a fase de reestruturação, a norma era modernizar e desburocratizar a Empresa para mudar a cultura estatal vigente. Os controles considerados desnecessários foram eliminados. Manteve-se apenas o mínimo necessário, e as normas verbais prevaleciam.

“Pós-estatal, logo num primeiro momento, o discurso que tinha na companhia era de que agora é uma empresa privada, tem que modernizar, tem que acabar com algumas burocracias que existiam na estatal. A coisa reduziu bastante e então ela ficou uma empresa com pouco controle, com um controle mínimo necessário, só que agora a gente começa a verificar que o pêndulo começa a puxar para o outro lado”. (Entrevistado 07).

A organização sentiu então necessidade de voltar a utilizar alguns dos controles que haviam sido eliminados. Por volta de 2001, começou o movimento de padronização das principais atividades da Telemar. Nessa época, cada filial tinha a sua área de operações, e elas trabalhavam de forma independente. Foram então selecionadas as melhores práticas dentre as 16 operadoras estaduais e estas foram formalizadas e adotadas por toda a Empresa.

“Na verdade é assim, eu tenho, naquela época eu tinha 16 operações, cada operação tinha um monte de empreiteiro, cada empreiteiro um monte de OSC, então com certeza eu devia ter umas trezentas formas de instalar telefones diferentes”. (Entrevistado 15).

Esse processo continuou e, à medida que a Companhia foi crescendo, foi aumentando o número de normas.

“E à medida que a companhia foi crescendo em quantidade de produtos, foi crescendo em complexidade, em serviços, envolvimento de pessoas. Então, isto cresceu, mas, ao mesmo tempo, se padronizou”. (Entrevistado 05).

De dois anos para cá, a Telemar entrou na fase de desenvolvimento. Alguns dos controles que haviam sido eliminados estão sendo restabelecidos, e as normas escritas estão predominando. O objetivo é que as normas sejam escritas e que os processos estejam desenhados. Durante essa fase, os principais macroprocessos, cerca de 60 ao todo, foram mapeados e padronizados com a ajuda de uma empresa de consultoria.

“Nós selecionamos processos das áreas industrial, financeira e contábil. Então, isso chegou a um número de processos da ordem de 50, 60. E aí pegamos os especialistas junto com a consultoria e escrevemos todos eles. Então, na Empresa só existe uma maneira para instalar telefone, entendeu? Só existe uma maneira de fazer um procedimento contábil, desta forma. Então a gente acha que isso foi um ganho enorme. Permitiu a gente otimizar pessoas”. (Entrevistado 03).

A formalização das atividades se tornou uma parte fundamental do modelo de gestão da Telemar.

“Isso é o cerne, o coração do nosso modelo de gestão. Nosso modelo de gestão é um modelo que tem como base processos”. (Entrevistado 11).

“A empresa está na busca de uma padronização, como eu disse antes, é uma empresa gigante demais, então se a empresa não investir nesta parte, a empresa se perde” (Entrevistado 06).

Para auxiliar a formalização das atividades, a Telemar conta com sistemas que ajudam a gerenciar e atualizar os processos. Há também um setor chamado arquitetura de processos, que é responsável pelo desenho e manutenção de todos os processos.

“As normas, elas tem que ser escritas, os processo tem que estar desenhados. O grande desafio é você ter isso vivo dentro da organização. Até o final do ano que vem, nós vamos estar com isso totalmente colocado no sistema. E você faz com facilidade mudança e você automaticamente percebe onde você vai ter interface e vai ajustando as interfaces, mantendo isso sempre atualizado. Nós temos uma área específica dentro da área de gestão que é arquitetura de processos, que faz grande interface com *marketing*, tecnologia, operações e ciclo da receita. Então, é o centro nervoso de toda a arquitetura de processos” (Entrevistado 11).

Hoje está sendo implantado na empresa o modelo de arquitetura de processo – MAP. Por meio dele, a Organização poderá ver todos os seus macroprocessos de forma integrada, ou seja, onde eles começam e terminam e onde eles têm interligação com outros macroprocessos.

“A gente pensa a organização de forma holística como uma grande cadeia de processos e, dentro dessa cadeia de processos, nós colocamos todos os macro-processos que foram mapeados. Então eu tenho a minha cadeia lá desde a parte de planejamento estratégico”. (Entrevistado 15).

O MAP permitirá que a Empresa possa colocar em prática uma gestão focada em processos, ou seja, os executivos poderão identificar os problemas de seus processos e corrigi-los de maneira mais fácil.

“Com esse modelo de arquitetura de processos nós estamos evoluindo para um negócio chamado gestão focada em processos. Então, que os executivos possam discutir o que deu de errado na cadeia de processo e corrigir ou, então, de repente, o meu processo está errado ou então

tem muita mão humana no processo, eu preciso automatizar esse negócio”. (Entrevistado 15).

Apesar de todo esse esforço, a utilização de normas escritas ou verbais varia em relação às áreas. Os setores que desempenham atividades mais rotineiras tendem a ter mais normas escritas. Na área de operações e manutenção, por exemplo, todos os procedimentos estão disponíveis na rede interna da Telemar, e eles são utilizados tanto por ela quanto pelos prestadores de serviços. Quando se verifica algum conflito ou erro, essas normas são reavaliadas, reescritas e um novo padrão é adotado. Entretanto, nota-se que, nas áreas com atividades menos rotineiras, as normas verbais predominam. Como é o caso da Diretoria de Estratégia Corporativa e Novos Negócios, em que não existem rotinas de trabalho e, por isso, existem poucas normas, a maioria delas verbais.

No caso da Telemar, a padronização não engessou a Empresa. Ela tinha como objetivo uniformizar as atividades para que fosse possível ter controle sobre elas. Os processos estão sendo padronizados, mas os funcionários ainda têm poder de decisão. A padronização fornece um direcionamento e, não, um caminho imutável, já que as normas também oferecem flexibilidade para que a empresa responda com agilidade as demandas do mercado.

“Então, quando a gente começou a pensar padronização, a gente começou a pensar padronização sob o ponto de vista de produtividade e dessa otimização”. (Entrevistado 15).

“Então, não engessou. O que a gente tem, muitas vezes, o conceito de que é padrãozinho, que a gente vai estar com o papelzinho do lado, aquela coisa toda. Aqui o processo, ele vai estar legal à hora que ele estiver na cabeça das pessoas”. (Entrevistado 15).

As normas existentes são seguidas pela maioria das áreas. Setores cujas atividades apresentam pouca variação e onde os processos já estão bem definidos, como operações e manutenção e faturamento, seguem as normas. Entretanto, em áreas como *marketing* e

tecnologia, cujas atividades são não rotineiras, há dificuldades para seguir as normas, já que elas mudam constantemente e não existe ainda uma gestão sistematizada.

No caso de as normas não serem cumpridas, algumas áreas aplicam punições que começam com uma advertência e podem chegar até a demissão. Algumas normas também têm relação direta com metas que têm impacto sobre o cálculo do bônus dos executivos e da Participação nos Lucros e Resultados – PLR – dos funcionários. É uma reação em cadeia: se as normas não são seguidas, as metas não são alcançadas, e isso reflete no pagamento do bônus ou da PLR.

Quanto às atividades não rotineiras, a Telemar tem buscado padronizar as que são consideradas importantes para garantir o seu controle. Apesar disso, o objetivo da padronização não é engessar a Companhia. Devem ser padronizadas apenas as atividades que forem fundamentais e importantes. As demais devem ser desempenhadas com responsabilidade. Entretanto, se a atividade afetar os clientes ou a imagem da Organização, ela deve ser padronizada.

“O lado mais importante é o seguinte: se afeta o cliente e uma rotina pode melhorar esse processo pra que o cliente fique mais satisfeito, a gente coloca em processo. Ou, se trata de alguma coisa que pode afetar a imagem da Companhia tanto em termos jurídicos, quanto institucionais, você coloca em rotina”. (Entrevistado 11).

4.5 Centralização da estrutura organizacional da Telemar

O nível de autonomia para a tomada de decisões nas atividades operacionais vem aumentando desde a privatização na Telemar. Diretores e gerentes têm autonomia para tomar decisões que tenham baixo risco de impacto na imagem da Empresa e nos resultados.

“Esse pessoal tem uma autonomia grande para decidir e, logicamente, tem que ter sensibilidade do impacto que a sua decisão vai ter nesses aspectos jurídicos, de imagem e de resultado. Se for de altíssimo impacto, ele tem que partilhar com alguém. Se for de baixo impacto, ele assume a responsabilidade”. (Entrevistado 11).

A formalização ajudou a aumentar o nível de autonomia nas atividades operacionais, já que hoje as unidades têm liberdade para atuar dentro dos padrões estabelecidos. Elas têm independência para trabalhar dentro do orçamento determinado, desde que cumpram os objetivos estabelecidos.

“Dentro do meu orçamento, para estar priorizando minhas atividades, eu tenho um norte, que é dado pelo diretor para o qual eu respondo, e eu tenho o poder de fazer aquilo com a minha equipe da melhor forma que eu entendo que é possível. Então, eu tenho uma liberdade muito forte para poder trabalhar”. (Entrevistado 05).

As unidades têm autonomia em relação às atividades operacionais que estão padronizadas, mas as decisões estratégicas estão cada vez mais centralizadas. A Telemar tem um conselho administrativo e um grupo de diretores ligados ao presidente que são responsáveis pela maioria das decisões estratégicas.

“Normalmente elas [unidades] já recebem pronto o planejamento do ano, por exemplo, que é o foco que vai se dar ao ano. Precisamos atingir 1 milhão de clientes até o fim do ano, por exemplo. E aí você cria maneiras, faz o orçamento para atingir, faz o plano de negócios, entendeu? Então, isso já vem de uma forma centralizada hoje”. (Entrevistado 03).

Quando não têm autonomia para tomar uma decisão, os gestores seguem a linha hierárquica formal e procuram seus superiores. Há também interação lateral para possibilitar o envolvimento de todos os setores afetados. Algumas áreas contam ainda com comitês, que são responsáveis pelas principais decisões. Na unidade de gente e serviços funciona um comitê

composto pelo presidente da companhia, pelos principais executivos ligados a ele e pelo diretor da área de gente. As principais decisões da unidade são submetidas à aprovação desse grupo, com ênfase naquelas que terão impacto sobre outras áreas.

“As nossas principais decisões, elas não são tomadas pela área de gente única e exclusivamente. Existe um comitê de gente instituído, aonde participam o presidente, os principais executivos ligados a ele, mais a área de gente. Então as principais decisões, elas passam por um comitê de gente, do tipo: vamos implantar uma avaliação de desempenho de 360 graus. A área de gente prepara o modelo, submete ao comitê de gente e ele aprova ou não”. (Entrevistado 07).

Os gestores têm liberdade para procurar seus superiores hierárquicos ou seus pares durante o processo de tomada de decisões, conforme se pode verificar pela fala de um dos entrevistado que afirma que todos os executivos têm acesso ao presidente da Companhia para discutir decisões e que isso confere uma grande agilidade ao processo decisório.

“O grande diferencial da Telemar em relação às outras empresas é o seguinte: eu pego meu celular aqui e ligo para o Ronaldo [presidente da companhia]. Ele atende, entendeu? Eu falo com esse superintendente, que falo com qualquer um. Qualquer executivo fala com qualquer executivo na companhia. E entre uma demanda dessas chegar aqui [no conselho de administração], ser aprovada e voltar para cá, vai quinze dias, porque são reuniões de conselho. Se você for fazer isso na Telefônica, até que vá à Espanha e volte, são dois meses”. (Entrevistado 02).

A avaliação das atividades na Telemar é feita por meio de um modelo de gestão composto de metas que são avaliadas todo mês. Os funcionários do nível operacional são avaliados em função das metas estabelecidas para a geografia em que ele trabalha. Os gestores têm uma avaliação individual baseada nas metas definidas para as suas áreas. Esse modelo começou a ser implantado logo após a privatização e vem evoluindo desde então.

“Nós temos reuniões formais e mensais. Tem todo esse sistema de gestão que a qualquer momento você entra e vê qual é a posição das atividades em andamento”. (Entrevistado 01).

O controle das metas e avaliações é feito pela unidade de gente e serviços, mas as avaliações em si são feitas pelas áreas. Hoje, está sendo implantado um processo de avaliação 360 graus. Até 2004, apenas os gestores (diretores, gerentes e coordenadores) participavam do processo, mas, a partir de 2005, ele envolverá toda a Organização. A avaliação de desempenho na Empresa será mais detalhada no item sistemas de planejamento e controle na estrutura organizacional da Telemar.

4.6 Treinamento e doutrinação na estrutura organizacional da Telemar

Desde a privatização, o nível de escolaridade dos funcionários da Telemar aumentou bastante. Atualmente, todos os empregados da empresas têm no mínimo o ensino médio completo. A empresa também só contrata candidatos com curso superior completo. Apenas para os cargos de estagiário ela aceita pessoas com nível médio. Outras qualificações, como especializações ou conhecimento em línguas estrangeiras, vão depender dos requisitos das funções.

“A gente não tem mais ninguém que não tenha segundo grau [ensino médio] completo. A grande maioria tem curso superior. Uma grande parte tem mestrado etc. Temos uma boa quantidade de doutores”. (Entrevistado 11).

O perfil dos funcionários também mudou. Na época da privatização, a maioria dos empregados tinha formação em engenharia. Hoje, a área de formação já não pesa tanto.

“Antes, a gente era uma empresa de engenheiros. Hoje nós não somos mais uma empresa de engenheiros. Precisamos de bons engenheiros, mas precisamos de bons administradores, economistas, juristas. Nós precisamos ter pessoas com formações diversas e experiências diversas para ser uma empresa de serviços realmente excelente”. (Entrevistado 11).

Hoje, na Telemar, não existe um programa de treinamento único para toda a Empresa. Os treinamentos vão sendo feitos de acordo com a necessidade. Para as equipes, os treinamentos estão relacionados com as suas atividades. Para os executivos, existem programas para formação de executivos, com treinamentos nas áreas de gestão, planejamento estratégico e gestão de mudanças dentre outros.

Apesar disso, existem iniciativas de longo prazo. Em abril de 2000, foi lançada a Universidade Telemar, UNITE, cujo maior propósito era “[...] ser a consciência crítica da empresa, contribuindo para a criação e difusão do conhecimento entre seus colaboradores”. (TELE NORTE LESTE, 2001, p. 32). A UNITE está voltada para o núcleo operacional e funciona por meio de uma página na *intranet* da Empresa, onde estão disponíveis cursos a distância voltados para diversas áreas, como vendas e comportamento humano.

A empresa também está implantando o Centro de Acompanhamento da Performance Executiva – CAPE – que tem dois focos principais. Um deles é o levantamento das necessidades de treinamento coletivos das áreas. O outro é identificar os treinamentos individuais necessários e, a partir daí, desenvolver um Programa de Desenvolvimento Individual – PDI. Em 2005, o foco do programa foi apenas o núcleo de gestão (superintendentes, diretores, gerentes e coordenadores). A partir de 2006, o programa deverá ser trabalhado de forma mais intensa e envolverá também o núcleo operacional.

“A partir de 2006, todos os 8.000 funcionários da companhia terão uma avaliação formal de desempenho e, portanto, um programa de desenvolvimento individual”. (Entrevistado 11).

Atualmente, a Empresa não dispõe de um programa corporativo de integração dos funcionários. Após a privatização, algumas regionais instituíram programas desse tipo, mas eles eram independentes e não havia orientação corporativa a respeito. Hoje, a integração dos funcionários é feita pelas áreas onde eles irão trabalhar. A área de gente está desenvolvendo um programa de integração corporativo que será utilizado por toda a Empresa. Ele prevê a visita do novo funcionário a diversas áreas e também viagens para outras geografias para que ele possa conhecer a Companhia por inteiro. Também está sendo desenvolvido um espaço dentro da UNITE, onde serão disponibilizadas todas as informações necessárias para o novo funcionário. Espera-se, também, que esse canal facilite a assimilação da cultura da Empresa.

“Agora nós estamos montando um programa corporativo. Com toda uma estruturação, onde a pessoa, antes de efetivamente colocar a mão na massa, vai transitar por várias áreas. E, além disso, vai viajar para outras geografias, porque é muito importante isso, não ter a visão só da matriz, ter a visão das geografias. Fora o programa que está sendo desenvolvido dentro da universidade corporativa [UNITE] para que eles tenham uma assimilação maior, mais rápida da cultura da Empresa”. (Entrevistado 07).

Após a privatização, os eventos de socialização do corpo funcional da Telemar eram feitos por área devido à grande quantidade de funcionários. Com a centralização e a redução do número de empregados nos últimos anos, os eventos passaram a ser feitos de forma corporativa com o objetivo de integrar as áreas. Em 2005, apenas as comemorações do dia da criança, das festas de final de ano e, no caso do Nordeste, das festas juninas, foram definidas como prioritárias. Além disso, a Telemar também promove programas de trabalho voluntário e igualmente pretende aumentar o número de eventos dentro das áreas para comemorar resultados positivos. Muitos eventos ainda são realizados com o objetivo de melhorar a comunicação ou alinhar as equipes sobre um determinado tema.

“Quando se tem um foco muito grande em resultado, esse lado da socialização fica um pouco de lado, e é aí que a gente tem que buscar um equilíbrio destes aspectos”. (Entrevistado 11).

4.7 Agrupamento da estrutura organizacional da Telemar

Desde 1998, a Telemar vem sendo agrupada por geografia, por clientes ou por produtos. Logo após a privatização, o principal critério era a localização geográfica. A estrutura foi dividida em filiais, que correspondiam aos estados. Essas foram agrupadas em regionais, que, por sua vez, eram subordinadas à matriz. Nessa época, as atividades da empresa começaram a ser centralizada na matriz.

Em 2003, a estrutura foi reorganizada em unidades de negócios, que foram definidas com base na segmentação dos clientes da Companhia. Entretanto, as regionais continuaram sendo responsáveis pela operacionalização das decisões estratégicas. Nesse mesmo ano, a Telemar incorporou a Oi. Como a junção das duas empresas foi apenas física, já que não houve um processo de adequação das atividades, a estrutura passou a ser agrupada também por produtos, telefonia fixa e móvel, além de por clientes.

No ano de 2004, a Empresa passou por uma grande reestruturação, e o agrupamento adotado pela sua estrutura é hoje um misto de clientes e função. Existe uma superintendência de mercado que está dividida em três unidades de negócios: corporativo ou B2B (*Business to Business*), varejo ou B2C (*Business to Consumer*) e internet; e em uma área de *marketing* que trabalha para as três unidades de negócio. Todas as outras áreas estão agrupadas por função e elas também apóiam as unidades de negócio.

“Inicialmente, o foco era geografia, unidades de operações e geografia. Depois foi aumentando para o escopo de regionais, depois se transformou em unidades de negócio, mas unidades de negócio de

uma forma mista, com as unidades de negócio responsáveis pela estratégia geral e as geografias responsáveis pela implementação. E hoje a companhia [está agrupada] por unidade de negócio, é B2B e B2C, e o resto é apoio para estas unidades de negócio”. (Entrevistado 11).

O número de funcionários da Telemar diminuiu bastante desde a privatização. Em 1999, a empresa contava com 24.563 empregados. No ano seguinte, houve uma redução de 14% do efetivo, baixando para 21.090 o número de empregados. Em 2001 e 2002, as reduções foram maiores ainda, 27 e 34% respectivamente, e ela chegou ao final desse último ano com 10.287 funcionários. O número de demissões reduziu-se bastante nos dois anos seguintes e, em 2004, a empresa fechou a ano com 9.181 empregados (www.telemar.com.br).

Entre 1999 e 2004, a Telemar reduziu seu corpo funcional em 63%, passando de 24.563 para 9.181 funcionários. Entretanto, no mesmo período, ela aumentou a sua planta de terminais em serviço em 57%, que cresceu de 9.700 para 15.216 terminais (www.telemar.com.br). Esse aumento de produtividade, mesmo com um efetivo menor pode ter ocorrido porque muitos dos que foram demitidos trabalham hoje em empresas parceiras que prestam serviços para a Telemar.

“Eu transformei custo fixo em variável. Com essa turma aqui dentro, eu tinha custo fixo; produzindo ou não produzindo e, hoje, eu trabalho por demanda com os meus parceiros. Se tiver uma demanda, ele me precifica e eu pago. Se não tem...” (Entrevistado 14).

4.8 Sistemas de planejamento e controle na estrutura organizacional da Telemar

A Telemar tem dois processos de controle do desempenho. O primeiro e mais antigo é baseado em metas quantitativas e qualitativas definidas anualmente para cada setor. Esse processo vem sendo utilizado na Empresa desde a privatização, mas sofreu várias mudanças

ao longo do tempo até chegar ao modelo atual. O núcleo de gestão tem metas individuais relacionadas ao desempenho de seus setores. Essas são contratadas todo ano entre os gestores e seus superiores. No nível das equipes, existem metas por área, e as avaliações de desempenho são coletivas.

Está disponível hoje o Sistema Telemar de Gestão – STG – em que estão registradas as metas de todas as áreas para o ano corrente. A gestão desse sistema é responsabilidade da unidade de gente e serviços, mas as avaliações são feitas pelos superiores imediatos dos avaliados. Os resultados dessas metas têm relação direta com o pagamento do bônus aos executivos da empresa e com o placar das equipes.

Há dois anos, começou a ser implantado o segundo processo de controle do desempenho que consiste em uma avaliação 360 graus. A princípio, esse processo foi feito apenas com o núcleo de gestão da Companhia. O principal objetivo era verificar como os funcionários estavam atingindo as metas definidas para eles e também analisar a aderência deles às competências e valores necessários para o desempenho das suas funções.

Em 2005, 600 executivos foram avaliados de acordo com 10 competências e 10 valores corporativos. Eles são avaliados nesses 20 quesitos por clientes externos, pares, subordinados, superiores e por eles próprios. Ao todo, são nove avaliações, mas esse número deve aumentar. A partir de 2006, todos os funcionários deverão participar desse processo de avaliação do desempenho.

Os resultados dessas avaliações não têm impacto direto no pagamento do bônus aos executivos, mas eles servem de base para o PDI. Esse programa consiste em treinamentos que irão ajudar os gestores a melhorar nos quesitos em que eles não foram bem avaliados. Caso os problemas tornem a aparecer, isso irá refletir na avaliação geral do desempenho dos gestores. As análises dessas avaliações foram utilizadas na última reestruturação, entre setembro de 2004 e março de 2005, e auxiliaram bastante o processo.

Está disponível hoje um sistema chamado CAPE que disponibiliza na *intranet* o processo de avaliação 360 graus, o mapeamento dos potenciais dos gestores, seus currículos, PDI, e os treinamentos exclusivos para executivos. A gestão desse sistema também é responsabilidade da unidade de gente e serviços, que tem tentado facilitar esse processo. Entretanto, entende-se também que os próprios executivos têm grande parcela de responsabilidade e que o desenvolvimento de suas carreiras deve ser encarado como uma obrigação pessoal e, não, da Empresa.

O atual processo de planejamento de ações da Telemar também começou a ser implantado após a privatização e levou três anos para chegar até o modelo atual. No ano 2000, esse processo foi transformado em um modelo de gestão, que foi conduzido e acompanhado pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial – INDG – no princípio.

Hoje, o processo começa com o ciclo de planejamento estratégico, durante o qual o conselho administrativo decide o rumo que a Telemar deverá seguir nos próximos três a cinco anos e define cinco grandes metas para a Companhia. Tem início, então, a segunda fase do processo de planejamento que é a elaboração do orçamento. As metas definidas pelo conselho são transformadas em um orçamento de longo prazo, que por sua vez, é transmutado em um orçamento anual. Esse orçamento será então desdobrado em metas para todas as áreas e para todos os níveis da organização. Por fim, o orçamento anual deve ser submetido à aprovação do conselho.

Os processos de planejamento e de controle do desempenho na Telemar têm relação direta. As metas definidas durante o processo de planejamento são as bases para a avaliação do desempenho feito via STG. Esse processo, por sua vez, tem impacto direto no pagamento do bônus dos executivos e do placar dos funcionários da companhia.

4.9 Instrumentos de interligação na estrutura organizacional da Telemar

Em algumas áreas, principalmente as de apoio, existem cargos de interligação. A unidade de tecnologia, por exemplo, tem um setor denominado integração, que é responsável pela interface com as demais áreas de negócios. Os funcionários desse setor trabalham nas unidades de negócios identificando suas necessidades, mas são subordinados à área de Tecnologia. A unidade de estratégia corporativa e novos negócios designa um membro da sua equipe para acompanhar o ciclo de planejamento estratégico em cada uma das unidades de negócios.

Algumas áreas também citaram o uso de comitês durante o processo de tomada de decisões. As principais decisões da unidade de gente e serviços são tomadas por um comitê composto pelo presidente da Companhia, pelos principais executivos ligados a ele e pelo diretor da área de gente.

4.10 Mudanças no ambiente externo da Telemar entre 1998 e 2004

As principais mudanças no ambiente externo da Telemar, entre 1998 e 2004, concentram-se em torno de seis aspectos principais: mercado, fornecedores, legislação ou regulamentação, tecnologia, clientes e competição, conforme está ilustrado na figura 9.

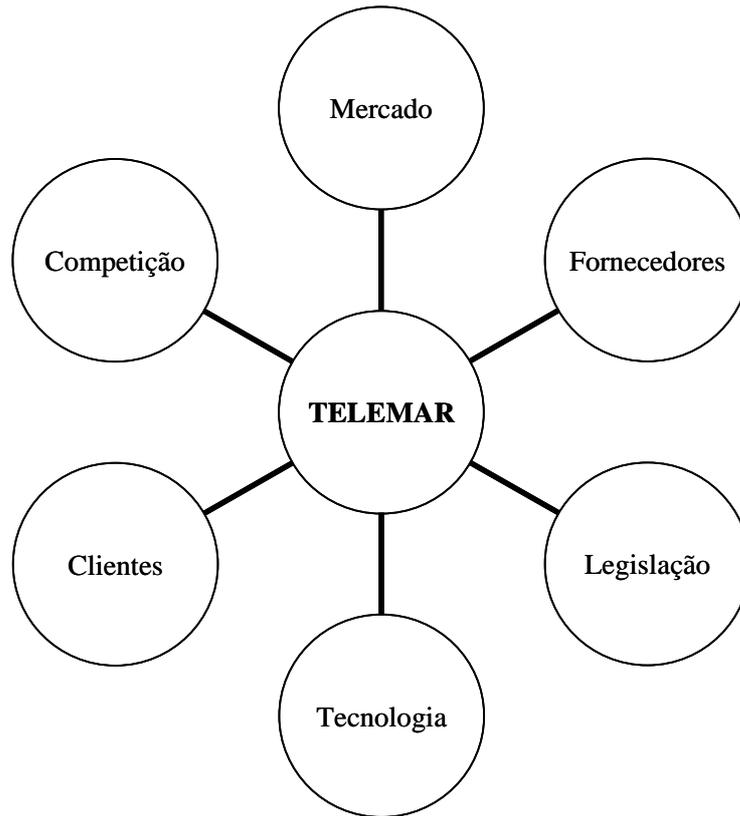


Figura 9 – Principais aspectos do ambiente externo da Telemar

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

Nos últimos seis anos, o Brasil passou por uma grande evolução nas telecomunicações, e os clientes acompanharam as mudanças. Eles estão hoje mais exigentes e sofisticados. Os consumidores reclamam mais, demandam sempre mais novidades, e a Telemar precisa acompanhar esse movimento. Entretanto, o mercado de telecomunicações brasileiro vive um antagonismo, pois o poder aquisitivo da maioria da população brasileira é muito baixo, inviabilizando, muitas vezes, alguns produtos mais sofisticados.

“Então você vive um antagonismo, as pessoas estão buscando mais acesso, mas, ao mesmo tempo, o poder aquisitivo, muitas vezes, não viabiliza. Então, a gente está lidando com um consumidor diferente, que queixa lá do básico, mas a gente está lidando também com um cara mais sofisticado e que o mundo abriu pra ele completamente. Então, é outro mundo, é outro universo, e ele exige isso, está pedindo

isso das empresas para que ele possa ter acesso a esse mundo que se abriu”. (Entrevistado 15).

A Telemar percebe também que houve mudanças positivas na percepção dos clientes em relação à prestação dos seus serviços. Ainda são necessárias muitas melhorias, mas a Empresa já percebe mudanças positivas nas pesquisas externas que realiza. Os maiores problemas atuais são, segundo um dos entrevistados, os erros nas contas e o nível do atendimento ao cliente, tanto via *call center* como por meio dos instaladores.

“Nosso grande problema está focado em melhorar a parte de emissão de contas, porque que a gente ainda tem uma quantidade grande de erros que sai nas contas, e o atendimento ao nosso cliente, principalmente pelo *call center* e pelas pessoas, nossos instaladores, prestadores de serviço, que vão lá à casa do cliente”. (Entrevistado 07).

Entretanto, essas melhorias não são percebidas pelo representante da ANATEL neste estudo. O principal desafio atual da agência é garantir que a Empresa cumpra as metas de qualidade. A busca constante por redução de custos, a terceirização elevada e o grande enxugamento da estrutura nas áreas operacionais prejudicaram bastante a qualidade dos serviços na visão da ANATEL.

“Você percebe que é mais difícil você obter respostas rápidas, quer dizer o usuário percebe isso, a dificuldade, à medida que ele lida com o *call center*, se ele precisa de alguma coisa-padrão, uma resposta que consta no script, ele vai conseguir, principalmente comprar, mas hora que é de reclamar ou solicitar, então ele tem uma dificuldade imensa. Do mesmo jeito a ANATEL também percebe isso, ou seja, na medida em que ela começa a ter as suas atividades de fiscalização obstruídas”. (Entrevistado 17).

Em 2004, a Telemar não cumpriu algumas metas mensais do Plano Geral de Metas de Qualidade – PGMQ – principalmente em relação aos erros em conta (ANATEL, 2004). Já em

2005, ela cumpriu todas as metas previstas no PGMQ (ANATEL, 2005a). Entretanto, na opinião do representante do Sindicato das Telecomunicações de Minas Gerais, a ANATEL não teria condições de fiscalizar a Telemar.

“A ANATEL tem um papel a cumprir ainda. Por exemplo: indicadores da ANATEL. A gente sabe que, pelo menos a Contax¹⁷, com a qual a gente tem contato, no dia da fiscalização da ANATEL, eles param o serviço e põe todo mundo para atender ANATEL. Como que uma empresa pode fiscalizar dessa forma? Não tem base”. (Entrevistado 04).

A classificação da Telemar no ranking das prestadoras de serviço fixo que computa o número reclamações na central de atendimento da ANATEL também melhorou. Entre março e novembro de 2005, ela esteve em segundo lugar (ANATEL, 2005b, 2005c, 2005d, 2005e, 2005f, 2005g, 2005h, 2005i, 2005j). Em dezembro do mesmo ano ela caiu para o quarto lugar e em janeiro de 2006, subiu para o terceiro (ANATEL, 2005l, 2006). Apesar da melhora, o índice de reclamações por 1.000 assinantes aumentou de 0,323, em agosto de 2005, para 0,504, em janeiro de 2006 (ANATEL, 2005g, 2006).

As mudanças no perfil dos clientes e a evolução tecnológica dos últimos anos tornaram o ambiente de telecomunicações mais agitado e, nele, as transformações acontecem muito rapidamente. Em relação ao mercado, uma das principais transformações que vêm acontecendo de alguns anos pra cá é a migração do tráfego da rede fixa para a rede móvel decorrente do aumento do uso dos telefones celulares. Outra tendência de mercado que deverá ganhar importância em breve é o surgimento de novos serviços via internet banda larga.

“Ao nível de mercado o que é que a gente está vendo? O crescimento da tecnologia celular, das redes celulares e da penetração do celular. Está havendo uma grande migração do tráfego da rede fixa para a

¹⁷ Contax é uma empresa de *call center* pertencente ao grupo Tele Norte Leste Participações S/A, controladora da Telemar, e que presta serviços de atendimento aos clientes da Telemar via telefone.

rede móvel, e o usuário está se acostumando a usar a rede móvel em todos os ambientes, às vezes, até do lado de um telefone fixo. E um segundo ponto que também é importante, mas eu acho que nesse momento ainda não é tão importante quanto a migração do fixo para o móvel, é a tendência de novos serviços em banda larga, vídeo, automatização, quer dizer, a capacidade de a pessoa não ter a relação de proximidade para acessar as coisas”. (Entrevistado 13).

A competição no setor de telecomunicações vem aumentando devido a dois fatores principais: a consolidação de grandes grupos internacionais e a utilização de equipamentos de alta tecnologia que diminuem as barreiras de entrada e facilitam o surgimento de novos competidores. Na época da privatização, esperava-se que a concorrência nos serviços de telefonia fixa fosse bem maior do que é atualmente. Esperava-se que Vésper e Intelig se tornassem concorrentes importantes da Telemar, mas isso não se concretizou. As duas empresas não conseguiram bons desempenhos desde a privatização e, hoje, não conseguem ameaçar a posição da Telemar. Percebe-se, que na área de telefonia fixa, existem competidores demais e deverá ser feito algum tipo de aliança entre as operadoras do setor para garantir a continuação do serviço.

“Não existe concorrência na telefonia fixa no mundo, não existe. Por isso, nós falamos que a telefonia fixa é monopólio natural”. (Entrevistado 04).

“E a fixa também, tem alguma mudança que vai ter que ocorrer na fixa. Nós, a Telefônica e a Brasil Telecom temos que dar um jeito, entendeu? Ou casa, ou vende ou faz alguma coisa, alguma coisa vai ter que acontecer, não tem lugar pra tanto *player* no Brasil”. (Entrevistado 02).

Apesar de o nível de concorrência na telefonia fixa ter ficado abaixo do esperado, ainda existe muita competição no segmento de grandes clientes e na telefonia móvel. A EMBRATEL é hoje a principal concorrente da Telemar no setor de transmissão de dados. Ela passou por grandes dificuldades após escândalos envolvendo um de seus principais acionistas

e ficou um ano e meio a venda. Em 2004, porém, ela foi vendida para a empresa mexicana TELMEX e está conseguindo recuperar sua força, elevando a concorrência no setor de telecomunicações brasileiro. No mercado de telefonia móvel, a competição é ainda mais acirrada devido à quantidade de concorrentes ser maior.

A tecnologia também evoluiu bastante desde a privatização com o surgimento e a difusão de serviços como telefonia móvel, internet banda larga e comunicação. A principal mudança na tecnologia é a voz sobre internet protocolo, ou VOIP, e, no futuro próximo, será o acesso a internet via banda larga sem fio. Alguns concorrentes agem, muitas vezes, de maneira irracional, trabalhando com preços abaixo do seu custo, o que termina diminuindo a rentabilidade dos negócios e prejudicando as empresas de telefonia.

“Do ponto de vista de competição, a gente está tendo um aumento da competição, olhando o Brasil, principalmente, pela consolidação e pelos grandes grupos internacionais e pela utilização de equipamentos de tecnologia que quebram as barreiras de entrada. Fica mais barato, facilita novos competidores a entrar no mercado. Aí voz sobre IP, talvez seja o principal elemento neste momento. Um outro elemento que as pessoas falam muito, mas que ainda não é tão importante é o acesso sem fio, o *wireless*, para banda larga e coisas desse gênero, mas ainda não se materializou”. (Entrevistado 13).

Quanto à legislação, por atuar em um setor regulado e importante economicamente, a Telemar sofre muita influência política, como na questão relativa à suspensão ou diminuição da assinatura básica que vem sendo utilizada como plataforma política. Além disso, a regulamentação brasileira ainda não está tão evoluída quanto às regulamentações que lhe serviram de base: a americana e a européia.

“E regulamentação, tem as mudanças de regulamentação, a evolução que no Brasil a gente vê ainda um estágio diferente, ainda não tão evoluído quanto o estágio americano, principalmente, e o estágio europeu, menos, mas que está mais evoluído que o nosso. O Brasil, ele olha muito a regulamentação européia como inspiração e olha a

regulamentação americana mais pragmática. Então, o que é que eu estou querendo dizer, na hora em que você viu um modelo da privatização com empresas de longa distância e empresas locais, estava puramente inspirado no modelo americano. Na hora em que você vê a regulamentação em si, a estruturação de serviços, está muito inspirada no modelo europeu”. (Entrevistado 13).

Desde a privatização, a Telemar reduziu a sua quantidade de fornecedores de aproximadamente 40 mil para cerca de 1.000 e vem procurando trabalhar com abastecedores mundiais. Atualmente, ela tem muito mais liberdade de escolha do que as antigas empresas estatais, cujos processos de compra eram regidos pela LGT. Como é praxe em organizações privadas, a Telemar tende a escolher seus fornecedores com base nos preços deles, buscando diminuir seus custos. Entretanto, percebe-se que, muitas vezes, as reduções não são repassadas para o consumidor final, já que os preços dos serviços de telefonia subiram bastante desde 1998.

“Então, esta condição de competitividade ela buscou, agiu corretamente. Já que era privatizada, você tinha que privilegiar condição de preço, custo. Agora, uma coisa que nós aqui no sindicato batemos muito por isso, é que o preço na ponta não cai, só aumenta”. (Entrevistado 04).

Devido à redução no número de fornecedores, a Telemar vem buscando manter uma relação de parceria com os fornecedores que restaram, principalmente, com as empreiteiras que prestam vários tipos de serviços como, por exemplo, instalação e reparo de linhas telefônicas.

“A nossa estratégia é desenvolver poucos fornecedores que tenham perfil alongado e contrato, que possam investir com em gente”. (Entrevistado 05).

4.11 Mudanças no ambiente interno da Telemar entre 1998 e 2004

Desde a privatização, o ambiente interno da Telemar passou por diversas mudanças. Logo após a criação da Empresa, a preocupação com a questão da visão era pequena, devido às diferenças culturais entre as 16 empresas originais. Apenas de quatro anos para cá é que esse tema vem sendo trabalhado. A princípio, a visão da Telemar era ser a maior e melhor empresa de telecomunicações da América Latina. Entretanto, como a TELMEX, maior empresa de telecomunicações do México que atua em toda a América Latina, cresceu muito e a Telemar também não conseguiu comprar a EMBRATEL, em 2004, que foi adquirida pela TELMEX, essa visão inicial tornou-se inviável e foi alterada. Hoje, a visão da Telemar é ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil.

“Então, a gente quer ser a melhor empresa de *telecom* para os nossos clientes. Entendeu? Não só para o mercado, mas para os clientes. A gente brinca que a gente quer ser a telefônica da rua do nosso cliente, não a telefônica do mundo. Nós queremos ser a que está na mente do cliente, mais próximo” (Entrevistado 02).

A Telemar também deixou de objetivar a tecnologia para ter foco no mercado. Antes, ela era vista como uma empresa de engenharia. Entretanto, com a privatização, ela teve que adotar uma postura voltada para o mercado. Para isso, foi preciso promover uma renovação do quadro funcional, para que ele se adequasse à nova realidade. O número de funcionários foi reduzido em cerca de 63% e quem ficou na Empresa teve que se tornar mais produtivo e eficiente. O nível de escolaridade dos empregados aumentou bastante e, hoje, a grande maioria tem nível superior, muitos fizeram cursos de especialização e alguns têm mestrado e doutorado. Isso fez com que o corpo funcional se tornasse mais ativo e cobrasse mais da organização. A Telemar tenta agora priorizar a valorização dos funcionários, buscando um equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

“Equilibrar sua vida pessoal com sua vida profissional, ser uma pessoa mais feliz que consegue atender as duas coisas e consegue ser mais produtivo, consegue dar melhores resultados. E a gente passou por vários picos de trabalho, muito sacrifício em casa, que foi a época de construir isso tudo aqui”. (Entrevistado 05).

Entre 1998 e 2004, a estrutura organizacional da Telemar passou por diversas transformações. Todas as reestruturações ajudaram a simplificar o desenho organizacional, principalmente, a última iniciada em 2004 e finalizada apenas em 2005. Quando a estrutura ainda era organizada em regionais, havia sobreposição de responsabilidades, e isso tornava a gestão confusa.

“E quando a gente tinha aquela regionalização, a gente tinha dupla, até tripla informação, porque tinha o cara no estado, o cara na regional e tinha o cara na matriz”. (Entrevistado 14).

Até 2003, a estrutura da Telemar era baseada em uma visão por produto. Quando a Empresa começou a olhar o cliente, esse tipo de divisão não fazia mais sentido. Em 2004, houve um grande processo de reestruturação na Telemar. Ele foi conduzido como se estivesse sendo montada uma nova organização, não levando em consideração nada da antiga estrutura. Esse movimento resultou no desligamento de mais de 1.500 pessoas, entre elas, cerca de 90 executivos. Essa mudança era necessária para melhorar os processo da Empresa e lhe dar mais agilidade. Então a Organização está hoje orientada para o cliente assim como a sua estrutura, que está seguindo uma divisão por segmentos de clientes, ou seja, varejo ou B2C, corporativo ou B2B e internet. Hoje, a tendência é que não haja maiores reestruturações, pelo menos, nos próximos três anos. A intenção agora é consolidar a visão que vem sendo implantada.

“Então que a gente está, a gente está vivendo uma fase agora muito legal, visão nossa, como organização. Grandes movimentos de reestruturação, eles não acontecem mais num prazo aí de uns três

anos. A gente agora tem que consolidar a visão que a gente fez”. (Entrevistado 15).

Desde a privatização, a Telemar também vem expandindo sua linha de serviços com o objetivo de oferecer aos seus clientes soluções completas de telecomunicações. Antes, a Telemar era uma prestadora de serviços de telefonia fixa, hoje, ela é uma empresa de serviços de telecomunicações convergentes.

A principal mudança para a estratégia da Organização foi perceber que o cliente é um só e direcionar as ações a partir disso. Antes, as áreas ofereciam seus serviços de forma independente. Hoje, entende-se que o cliente é um só e então se tenta satisfazer todas as suas necessidades oferecendo serviços de forma convergente.

“É essa percepção de que o cliente é um só. Porque, até então, a gente tinha uma estratégia de longa distância. Então eu ia lá ter ações de longa distância, eu ia ligar para tua casa querendo te vender um plano de longa distância. Em paralelo, eu tinha o meu colega aqui do lado querendo te vender um Velox, o outro queria te vender um Oi, esse troço era desarticulado e não necessariamente se entendia que o cliente é um só e a necessidade é uma só. Você pode estar satisfazendo sua necessidade através de um celular em um momento, através da longa distância no outro. Então, eu acho que essa mudança é muito importante” (Entrevistado 13).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados no capítulo quatro serão agora analisados em duas etapas. Primeiro, serão discutidas as mudanças na estrutura organizacional da Telemar entre 1998 e 2004. Logo após, serão abordados os principais eventos na história da Organização, assim como as transformações mais importantes que ocorreram nos seus ambientes externo e interno.

Desde 1998, a Telemar passou por quatro momentos históricos principais. O primeiro deles foi a fase de Reestruturação, cujo principal objetivo foi unir 16 operadoras de telefonia estaduais recém-privatizadas em uma só empresa, a Telemar. Nesse período, as unidades da Telemar eram agrupadas tanto por local quanto por função. Devido à grande extensão da sua área de atuação, a estrutura organizacional estava dividida em 16 filiais que estavam agrupadas em cinco regionais: Ceará, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro. As atividades nessas regionais e filiais, por sua vez, eram agrupadas por função. Logo após, a Empresa viveu a fase do Império das Obrigações durante o qual criou, executou e cumpriu o PAM. Nesse período, já estava em curso um processo de centralização das atividades na matriz da companhia no Rio de Janeiro. Esse processo fica mais evidente nas mudanças sofridas pela estrutura organizacional. As cinco regionais que agrupavam as 16 filiais foram reduzidas para três. As regionais Ceará, Pernambuco e Bahia foram unidas em uma só regional, a Norte-Nordeste.

Em 2002, já cumprido o PAM, a Telemar entrou em uma fase denominada Império das Vendas em que a principal meta era vender os terminais instalados pela expansão da planta. Em 2003, as atividades ligadas à área de vendas estavam agrupadas com base no tipo de cliente em quatro unidades de negócio: varejo, corporativo, atacado e empresarial. As demais atividades foram agrupadas por função. Algumas áreas ainda continuaram também organizadas por local, devido ao tipo de atividades que desempenhavam.

Desde 2004, a empresa iniciou um outro momento histórico que ela está chamando de Império do Cliente. O objetivo principal atualmente é melhorar o relacionamento com os clientes. O primeiro passo para isso foi a união das operações da Telemar com a Oi com o intuito de oferecer soluções de telecomunicações completas para os clientes. Como, a princípio, a fusão das duas companhias foi apenas física e não houve uma integração de funções, a estrutura ficou dividida em telefonia fixa e móvel, por um breve período de tempo. Em setembro de 2004, teve início um grande processo de reestruturação para integrar as operações das duas companhias. Esse processo terminou em 2005, e a nova estrutura passou a ser agrupada com base em clientes e funções. As atividades comerciais, mais uma vez, foram agrupadas com base nos clientes e divididas em três unidades de negócios: varejo, corporativo e internet. As demais atividades continuaram agrupadas por função.

A complexidade da estrutura organizacional da Telemar diminuiu no período de 1998 a 2004. A diferenciação horizontal baixou devido ao foco na redução de custos, que fez com que o número de atividades diminuísse. A maioria das atividades operacionais foi terceirizada, com o objetivo de dar prioridade àquelas ligadas ao negócio da Empresa. A diferenciação vertical também diminuiu, já que o número de níveis hierárquicos foi bastante reduzido desde a privatização. Nessa época, cada uma das 16 operadoras estaduais que deram origem à Telemar apresentava uma estrutura com presidente, diretores, gerentes e equipe, e muitas áreas chegaram a ter até nove níveis hierárquicos. Logo após a privatização, começou o processo de centralização dessas estruturas e, hoje, existem na Empresa áreas com, no máximo, seis níveis hierárquicos. Devido à extensão da sua área de atuação, os funcionários da Telemar sempre trabalharam dispersos espacialmente. Na época da privatização, a quantidade de empregados nessa situação era bem maior, mas, devido à centralização da estrutura, esse número diminuiu bastante. Hoje, os principais centros da companhia são as cidades do Rio de Janeiro e de Belo Horizonte. Nas demais capitais, a Telemar mantém

apenas um representante das principais áreas, cujo papel principal é implantar as políticas definidas pela matriz. Devido a esses fatores, a dispersão espacial da estrutura organizacional da Telemar diminuiu entre 1998 e 2004.

Ao contrário da complexidade, o nível de formalização da estrutura organizacional da Telemar aumentou no período de 1998 a 2004. Logo após a privatização, a Telemar eliminou diversas normas na tentativa de modernizar a sua gestão. Nesse período, a maioria das normas era verbal. Em 2001, começou o processo de padronização que focou as atividades da área operacional. Desde então, as normas escritas vêm ganhando importância. Nos últimos dois anos, a Telemar restabeleceu alguns dos controles que haviam sido extintos. Hoje, a formalização das atividades é um dos pontos principais do modelo de gestão da Telemar. A Empresa conta com uma área dentro da diretoria de gestão e qualidade que é responsável pelo gerenciamento e atualização de todos os processos e deverá também implantar, em breve, o MAP que permitirá uma gestão focada em processos. Apesar disso, a utilização de normas escritas ou verbais varia de área para área dependendo dos seus tipos de atividades. As unidades que desempenham tarefas mais rotineiras tendem a ter mais regras escritas do que aqueles setores em que predominam atividades não-rotineiras e normas verbais. Acredita-se que a maioria das normas vem sendo seguida, e a Telemar não tem nenhum tipo de punição instituída para o caso de elas não serem respeitadas. Apesar disso, algumas normas têm impacto direto na remuneração variável dos funcionários. Assim como a utilização de normas escritas ou verbais, a adoção das regras varia de acordo com a área. Áreas cujas atividades são rotineiras tendem a seguir mais as normas instituídas do que aquelas que lidam com atividades não-rotineiras. Uma consequência direta da importância da formalização das atividades para a Telemar é o tipo de tratamento que ela dispensa às atividades não-rotineiras. A posição da Empresa é padronizar todas as atividades que ela considerar importante, principalmente aquelas que possam afetar sua imagem e o relacionamento com seus clientes.

O nível de escolaridade dos funcionários da Telemar aumentou bastante desde a privatização. Logo após a privatização, a Empresa contava com pessoas em seu quadro funcional que não tinham completado o ensino médio e alguns também não tinham ensino superior. Hoje, todos os empregados têm no mínimo ensino médio e a companhia só contrata candidatos com no mínimo ensino superior. O aumento da profissionalização dos funcionários poderia ter resultado em uma diminuição da formalização das atividades. Entretanto, não foi isso que ocorreu, já que a formalização é considerada um dos pontos principais do modelo de gestão da Telemar. Apesar de não ter diminuído a formalização, a profissionalização com certeza ajudou a reduzir os seus impactos negativos, já que os entrevistados avaliaram que esse processo não vem prejudicando a agilidade da Organização.

Desde a privatização, a estrutura organizacional vem se tornando mais descentralizada, pelo menos, no que se refere às atividades operacionais. O aumento da formalização vem ajudando a aumentar a autonomia das áreas em relação às atividades operacionais. Hoje, os gestores têm autonomia total para tomar decisões dentro dos padrões orçamentários estipulados. Eles também têm total liberdade de acesso aos seus superiores e pares, o que torna o processo de tomada de decisões bastante participativo e ágil. Entretanto, as principais decisões estratégicas ainda continuam sendo tomadas por um grupo composto por: conselho administrativo, presidente e diretores.

O processo de avaliação do desempenho na Telemar não está concentrado no topo da hierarquia, o que contribuiu para a descentralização da estrutura organizacional. A Empresa conta com dois processos de controle do desempenho. O primeiro desses processos começou a ser desenvolvido logo após a privatização e é baseado em metas qualitativas e quantitativas que são acordadas anualmente entre os gestores e seus superiores. O segundo processo surgiu há dois anos e consiste em uma avaliação 360 graus em que, até 2005, os executivos eram avaliados por seus superiores, pares, clientes, subordinados e também por eles próprios. A

intenção é que essa avaliação seja realizada com todos os funcionários em 2006. Ambos os processos são coordenados pela superintendência de gente e serviços, mas contam com a participação de vários níveis da Organização.

Tanto os sistemas de controle do desempenho quanto os de planejamento, vem ganhando mais importância na Telemar desde a privatização. O atual processo de planejamento começou a ser desenvolvido logo após 1998 e é composto de duas partes. A primeira é o ciclo de planejamento estratégico, em que o conselho administrativo determina as metas principais para a companhia. Na segunda etapa, essas metas são transformadas em dois orçamentos, um de longo prazo e outro anual, que são desdobrados até o último nível da organização. O desdobramento do orçamento dá origem às metas que servirão de base para a avaliação do desempenho dos executivos e das equipes. Portanto, o processo de planejamento tem relação direta com o controle do desempenho na Telemar.

Na Telemar, os treinamentos vão sendo realizados de acordo com a necessidade. Não existe um plano de desenvolvimento formal para os funcionários. Os treinamentos para as equipes estão direcionados para as suas atividades e aqueles para os executivos são voltados para a área gerencial. A empresa vem procurando contratar profissionais já prontos no mercado. Apesar disso, existem ações de longo prazo como a UNITE e o PDI. A empresa também não conta com um programa corporativo de integração. A recepção dos novos funcionários é feita por cada área. A intenção é que, até 2006, esteja funcionando um processo de integração único para toda a Companhia. Apesar disso, a Empresa promove vários eventos de socialização. Na época da privatização, esses eventos eram, muitas vezes, feitos por áreas devido à quantidade de funcionários. Com a redução do quadro funcional, os eventos passaram a ser corporativos com o objetivo principal de integrar as áreas.

Desde 1999, um ano após a privatização, o número de funcionários da Telemar diminuiu 63%. Passou de 24.563 para 9.181 empregados. Analisando historicamente, pode-se

concluir que o tamanho de todas as unidades diminuiu bastante devido à grande redução na quantidade de empregados. Portanto, hoje, o tamanho das unidades é pequeno se comparado às dimensões das mesmas, no período pós-privatização.

Não existe o registro histórico da utilização de instrumentos de interligação na estrutura organizacional da Telemar. Hoje, existem cargos de interligação em algumas unidades e comitês em outras. Apesar disso, o uso de instrumentos de vínculo ainda é muito restrito.

A privatização mudou a dinâmica do setor de telecomunicações brasileiro. Antes protegido pelo monopólio estatal, esse setor experimentou um súbito aumento de concorrência logo após a abertura do mercado. Nesse momento, uma das principais preocupações internas da Telemar era unir as 16 operadoras estaduais que deram origem a ela e transformá-las em uma só empresa. Um dos primeiros tomados nesse sentido foi a criação da marca Telemar em abril de 1999. A visão que a companhia estipulou para si nesse período era a de ser a maior empresa de telecomunicações da América Latina. Entretanto, a Organização sabia que, para isso, precisava melhorar seu desempenho operacional e aumentar sua gama de produtos para que pudesse sobreviver.

Para melhorar seu desempenho operacional, ela cortou custos. Em seis anos, a Empresa diminuiu seu quadro funcional em 63%. Algumas áreas foram extintas, outras foram terceirizadas, e só foram mantidas as atividades consideradas essenciais para o negócio da Empresa. Para aumentar sua gama de produtos, a Telemar precisava primeiro cumprir as metas de universalização previstas no contrato de concessão. O programa de antecipação de metas, PAM, começou em 2000 e foi concluído em 2002.

Após a conclusão do PAM, a Telemar recebeu autorização para prestar outros serviços de telecomunicações como ligações de longa distância nacionais e internacionais e transmissão de dados. Apesar dessa conquista, a Empresa percebeu que, para sobreviver, ela

também precisava mudar a sua relação com seus clientes. Após a privatização, os clientes do setor de telecomunicações tornaram-se mais exigentes e sofisticados. A Empresa acredita que já realizou importantes melhorias na qualidade dos seus serviços e que os clientes já percebem isso. Entretanto, a ANATEL não compartilha a mesma opinião e crê que a qualidade dos serviços da Telemar vem diminuindo devido à elevada redução de custos, à terceirização elevada e ao enxugamento da estrutura organizacional.

Os clientes vêm demandando serviços mais sofisticados devido às mudanças na tecnologia que vêm ocorrendo. Uma das principais transformações tecnológicas dos últimos anos no setor de telecomunicações é a migração do tráfego da telefonia fixa para a móvel. Em 1998, ano da privatização, existiam quase 7,4 milhões de celulares em operação no Brasil contra cerca de 20 milhões de telefone fixos em serviço (www.teleco.com.br). Em 2003, essa relação se inverteu pela primeira vez. Nesse ano, havia no Brasil 39,2 milhões de telefones fixos em serviço contra 46,4 celulares em operação (www.teleco.com.br). A tendência é que os telefones móveis tomem ainda mais espaço dos fixos. Já prevendo essa possível mudança o grupo controlador da Telemar comprou, em 2001, a licença para operar o SMP e, em 2002, a Oi já entrava em operação. Outras mudanças tecnológicas importantes são: o crescimento da internet banda larga e a oferta de novos serviços através dela e também a popularização de serviços como o VOIP e o acesso à internet via banda larga sem fio.

Para conseguir acompanhar as mudanças do mercado de telecomunicações e também melhorar o relacionamento com seus clientes, a Telemar adquiriu 100% das ações da Oi de sua controladora, em 2003, e uniu as operações das duas empresas. A Organização passou por um profundo processo de reestruturação no ano seguinte e, hoje, é a única empresa convergente do mercado de telecomunicações, ou seja, ela é capaz de oferecer soluções de telecomunicações completas aos seus clientes. A Empresa enxerga essa integração como uma grande vantagem perante seus concorrentes.

Apesar dos resultados positivos que vem apresentando nos últimos anos, a visão que a Telemar havia definido para si tornou-se inviável. Em 2004, a Telemar tinha a intenção de comprar a EMBRATEL, mas a empresa acabou sendo adquirida pela TELMEX em junho do mesmo ano (www.teleco.com.br). Com essa aquisição, os negócios da TELMEX na América Latina cresceram muito, o que inviabilizou a visão inicial da Telemar. Essa foi alterada e, hoje, a visão da Telemar é ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil. Essa modificação encontra respaldo na melhoria que a organização está buscando no relacionamento com seus clientes.

A maioria das transformações que a Telemar vem promovendo desde a privatização tem como objetivo fazer frente ao aumento da competição no setor de telecomunicações, principalmente no ramo de telefonia móvel e no segmento de grandes clientes. Em compensação, a concorrência esperada para o setor de telefonia fixa não se concretizou devido a sua baixa rentabilidade. A competição vem crescendo por causa da participação de grandes grupos internacionais no mercado brasileiro e das modernas tecnologias de comunicação que baixam os custos de entrada, aumentando o número de competidores.

Levando em consideração todas essas variáveis, a Telemar manifestou, em junho 2003, sua intenção de renovar o contrato de concessão com vencimento em dezembro de 2005. Em 24 de novembro de 2005, a ANATEL aprovou a prorrogação dos 70 contratos de concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado – STFC (ANATEL, 2005l). O novo período de concessão para a Telemar e as outras operadoras do STFC começou em 1º de Janeiro de 2006 e tem duração de 20 anos (ANATEL, 2005m). Este é um exemplo da influência que a legislação tem sobre a atuação da Telemar por ela se tratar de uma concessão pública. Algumas questões relevantes para a Empresa também são, muitas vezes, usadas como plataforma política, como é o caso do pagamento da assinatura básica.

Desde a privatização, a Telemar vinha executando seu plano estratégico que previa “(...) transformar um conjunto heterogêneo de empresas prestadoras de serviços básicos de telefonia fixa, em uma corporação única, voltada para a oferta de serviços integrados de telecomunicações” (TELEMAR, 2004, p. 2). Nos últimos seis anos, a principal mudança na estratégia da empresa foi perceber que o cliente é um só e que, por isso, os serviços devem ser oferecidos de forma integrada com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores de forma igualmente integrada. Em 2005, a Telemar conseguiu se tornar uma organização integrada que presta serviços de forma integrada e, devido a isso, desfruta de uma posição privilegiada no mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar e descrever como as mudanças na estrutura organizacional da Telemar Norte Leste S/A foram influenciadas pelas transformações na sua estratégia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva. O tipo de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, e os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documentos e registros.

A partir dos dados coletados e analisados, observou-se que existe uma relação entre a estrutura organizacional e a estratégia da empresa estudada. Desde a privatização, a Telemar vinha implantando um plano estratégico que previa a construção de uma organização única fornecedora de serviços integrados de telecomunicações, a partir do conjunto de 16 operadoras estaduais de telefonia fixa do antigo Sistema TELEBRAS.

Para alcançar esse objetivo, ela promoveu, pelo menos, quatro processos de reestruturação no período de 1998 a 2004. Esses processos variaram em intensidade, mas sempre tiveram o objetivo de construir uma organização única. Os dois primeiros processos de reestruturação tinham como objetivo principal transformar as 16 operadoras em uma única empresa. Para tanto, organizou sua estrutura de acordo com a sua área de atuação e foi aos poucos centralizando áreas, padronizando atividades e reduzindo a estrutura, priorizando sempre o seu negócio principal.

Nesse momento, a Telemar já percebia que a sua sobrevivência no mercado dependia da ampliação dos serviços que ela podia oferecer. Com esse objetivo, a organização cumpriu as metas de universalização e, em 2002, recebeu da ANATEL autorização para prestar outros serviços de telecomunicações. A partir desse momento, a questão da integração dos serviços ganhou importância. Ainda, em 2002, a Telemar adquiriu uma empresa de transmissão de dados, a Pegasus. Nesse mesmo ano, a companhia de telefonia móvel do seu grupo controlador, a Oi, entrou em operação. Em 2003, a Telemar comprou de seu grupo

controlador o controle acionário da Oi e uniu as operações das duas empresas. Em 2004, seis anos após a privatização, a Telemar era a única organização do mercado de telecomunicações que podia oferecer serviços de forma integrada.

Os dois últimos processos de reestruturação, pelos quais a Telemar passou, tinham como objetivo permitir o fornecimento de serviços de telecomunicações integrados. A obtenção da autorização para prestação de outros serviços e a compra da Pegasus fez com que a empresa focasse mais as vendas, e isso se refletiu na estrutura. Em 2003, o desenho organizacional da Empresa foi alterado e passou a apresentar quatro unidades de negócios: varejo, atacado corporativo e empresarial.

A aquisição da Oi também acarretou mudanças. A união das duas empresas foi, a princípio, apenas física, e isso gerou vários problemas estruturais. O principal deles era a duplicação de áreas e atividades. Para solucionar tal problema, a Empresa promoveu um grande processo de reestruturação com o objetivo de integrar as operações das duas companhias. O resultado foi uma estrutura organizacional integrada dividida em três unidades de negócios: duas que atendem clientes de varejo e corporativo e outra voltada para a internet. As demais atividades foram organizadas por função e atuam como áreas de apoio, tanto para as unidades de negócio como para o restante da empresa.

Desde a privatização, a estrutura organizacional da Telemar vem se tornando menos complexa. A Empresa eliminou e terceirizou muitas atividades reduzindo, assim, sua diferenciação horizontal. Os processos de reestruturação reduziram quase pela metade os níveis hierárquicos, o que causou a diminuição da diferenciação vertical. As atividades também foram quase todas centralizadas e, hoje, a Empresa está quase toda concentrada no Rio de Janeiro e em Belo Horizonte. Isso reduziu também a dispersão espacial.

A formalização da estrutura da Empresa por sua vez aumentou. Hoje, a padronização das atividades é considerada um dos pilares do modelo de gestão da organização e, por isso,

as regras escritas têm prevalecido. A descentralização também aumentou, pelo menos, em relação às atividades operacionais. Os gestores têm total liberdade de ação dentro dos parâmetros orçamentários estabelecidos para eles, mas as principais decisões estratégicas ainda são tomadas no topo da hierarquia. O crescimento da formalização pode ter ajudado no aumento da descentralização, já que estruturas formalizadas tendem a ser mais descentralizadas.

A construção da estratégia na Telemar pode ser vista como um processo intencional. Desde a privatização, a empresa já havia definido, como seu plano estratégico principal, a construção de uma organização única para prestar serviços integrados de telecomunicações. Desde então, ela vinha agindo de acordo com esse objetivo. A organização também realiza, desde 2001, um ciclo anual de planejamento estratégico quando define as principais diretrizes de longo prazo da companhia que, por sua vez, subsidiam o orçamento anual da Empresa.

No caso Telemar, as mudanças na estrutura organizacional foram resultados de transformações na estratégia. A Empresa apresentou grandes transformações estruturais, procurando sempre adequar seu desenho organizacional a sua estratégia para garantir um bom desempenho. A organização é hoje uma das melhores do setor de telecomunicações, apesar de o órgão regulador e o sindicato do setor questionarem a qualidade dos serviços prestados. Isso não poderia ter sido alcançado sem uma estratégia inovadora e uma estrutura organizacional adequada a ela.

A Organização adequou sua estrutura organizacional a sua estratégia de se tornar uma empresa única e que possa prestar serviços de telecomunicações integrados. Esse processo começou em 1998 e terminou em 2005. Nesse período, a estrutura organizacional e a estratégia da Telemar vêm demonstrando adequação. A empresa também apresentou desempenhos positivos e cresceu. Por esse tempo, o número de linha em serviços¹⁸ aumentou

¹⁸ Incluindo linhas fixas, móveis e acessos Internet banda larga, quando existentes.

183% (www.telemar.com.br). O EBITDA da companhia cresceu cerca de 60% entre 2000 e 2004 e o seu valor de mercado evoluiu em quase 26% (www.telemar.com.br). Portanto, parece que a Organização não esperou os resultados negativos de uma possível inadequação entre sua estrutura e sua estratégia para promover as mudanças necessárias. Ela se adiantou a isso e modificou sua estrutura de acordo com sua estratégia. Da mesma forma, não tentou fazer o caminho contrário, ou seja, mudar a contingência e não a estrutura. Manteve sua estratégia e promoveu as transformações necessárias para que seu desenho organizacional a ela se adequasse.

Antes da privatização, o Ministério das Comunicações (1997, p. 27) já previa que “[...] a competitividade no mercado internacional dependerá, cada vez mais, da eficiência no acesso e no uso da informação, o que, por sua vez, é função da eficiência relativa dos sistemas de telecomunicações disponíveis em cada país”. Desde então, as empresas do setor de telecomunicações desempenharam papéis econômico e estratégico cruciais no Brasil e no mundo.

Este estudo apresenta contribuições teóricas e práticas para a área e incita a realização de novas pesquisas do mesmo tipo, envolvendo outras organizações nacionais e do mesmo setor. Outros trabalhos podem ajudar a entender e a melhorar a gestão das empresas de telecomunicações. Com o modelo correto, essas instituições podem garantir seus bons desempenhos e prestar serviços cada vez melhores para a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES, Brasília. Perspectivas para ampliação e modernização do setor de telecomunicações. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/biblioteca/publicacao/paste_portugues_2000.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2004.

_____. Plano geral de metas da qualidade: Telemar Norte Leste S/A: janeiro a dezembro de 2004. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_%2001-05_a_30-05-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Plano geral de metas da qualidade: Telemar Norte Leste S/A: janeiro a dezembro de 2005. Brasília, 2005a. Disponível em: <<http://sistemas.anatel.gov.br/saci/Relatorios/PgmqConsolidado/Tela.asp?acao=Confirmar&codTipoConsolidado=7&AnoInicial=2005>>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 31 Março. Brasília, 2005b. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_01-03_a_31-03-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 31 abril. Brasília, 2005c. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_01-04_a_30-04-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 31 maio. Brasília, 2005d. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_01-05_a_31-05-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 31 junho. Brasília, 2005e. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_01-06_a_31-06-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 31 julho. Brasília, 2005f. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_01-07_a_31-07-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 31 agosto. Brasília, 2005g. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_01-08_a_31-08-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 31 setembro. Brasília, 2005h. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_01-09_a_30-09-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 31 outubro. Brasília, 2005i. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_1-10_a_31-10-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 30 novembro. Brasília, 2005j. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_01-11_a_30-11-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 31 dezembro. Brasília, 2005l. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_01-12_a_31-12-holding_stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

_____. ANATEL aprova pedidos de prorrogação dos contratos. ANATEL. Brasília, nov. 2005m. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/biblioteca/releases/2005/release_24_11_2005r12.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2006.

_____. Ranking das prestadoras do serviço fixo: reclamações na central de atendimento da ANATEL por 1.000 assinantes: período: 01 a 31 janeiro. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/telefonia_fixa/stfc/ranking_01-03_a_31-03-holding-stfc.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

ANDREWS, Kenneth R. **El concepto de estrategia de la empresa**. Pamplona: EUNSA, 1977.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1992.

CASSIOLATO, José Eduardo. A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 164-190.

CASTRO, Cláudia S. **Gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas?** Um estudo de caso na Telemar. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte.

CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Massachusetts: M.I.T. Press, 1976.

CONJUNTURA ECONÔMICA. As 500 maiores empresas não-financeiras. Rio de Janeiro: FGV, ago. 2003.

DONALDSON, Lex. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory. **Journal of management studies**, v. 24, n. 1, p. 1-24, Jan. 1987.

_____. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 105-133.

ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

_____, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

_____, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

_____, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

_____, 29, 2001, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. London: Thousand Oaks, California: Sage, 1999.

_____. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GERSTEIN, M. Das burocracias mecanizadas às organizações em rede: uma viagem arquitetônica. In: NADLER, D. (Org.) **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1973.

HALL, Richard. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do idioma**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1997.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay William. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, Brasília. Diretrizes gerais para a abertura do mercado de telecomunicações: Sumário Executivo. Brasília, 1997. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/biblioteca/Publicacao/Diretiz1.htm?Cod=1979>>. Acesso em: 14 nov. de 2004.

MINTZBERG, Henry. Strategy formulation as a historical process. **International Studies of Management & Organization**, New York, v. 7, n. 2, p. 28-40, Summer 1977.

_____. Os 5 ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

_____. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PERROW, Charles. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

PETTIGREW, A.; MASSINI, S. Innovative forms of organizing: trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s. In: PETTIGREW, A. et alii. **Innovative forms of organizing**. London: Sage, 2003, p. 1-32.

QUINN, James B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 20-6.

TELE NORTE LESTE PARTICIPAÇÕES S/A. **Relatório anual 2000**. Rio de Janeiro, 2001.

_____. **Relatório anual 2002**. Rio de Janeiro, 2003.

TELECO. Informações em telecomunicações. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em: 06 mar. 2006.

TELEFÔNICA. Telefônica SP. Disponível em: <<http://www.telefonica.com.br/institucional/telesp.htm>>. Acesso em: 23 fev. 2006.

TELEMAR NORTE LESTE S/A. **Relatório Anual – 2001**: Telemar Norte Leste S/A. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2003 e de 2002 e parecer dos auditores independentes**. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **Estrutura Organizacional**. Rio de Janeiro, 2005a.

_____. **Relatório da Administração**. Rio de Janeiro, 2005b.

_____. Telemar em dados: dados anuais. Disponível em: <<http://www.telemar.com.br/ri/principal/frame.asp>>. Acesso em: 23 fev. 2006.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

VIVO. Área de cobertura da Vivo. Disponível em: <http://www.vivo.com.br/portal/area_de_cobertura.php>. Acesso em: 23 fev. 2006.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

WOOD JR., Thomaz. Novas configurações organizacionais: pesquisa exploratória empírica sobre organizações locais. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2001. Disponível em: http://www.fgvsp.br/adm/arquivos_npp/P00041_1.pdf. Acesso em: 16 nov. 2004.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. London: SAGE, 1994.

ZUBOFF, Shoshana. Automatizar / Informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 80-91, out/dez 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA I

PARTE I – INFORMAÇÕES PESSOAIS

1. Qual a unidade em que você trabalha?
2. A que diretoria sua unidade está ligada?
3. Qual o cargo que você ocupa?
4. Há quanto tempo você ocupa este cargo?
5. Há quanto tempo você trabalha na Empresa?
6. Qual é a sua formação?
7. Você poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional? Cite, por exemplo, outros cargos que você já ocupou na empresa atual, outras empresas em que você trabalhou, quais cargos que você ocupou nelas etc.

PARTE II – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. Como a estrutura organizacional da sua unidade evoluiu desde 1998?
2. Quais mudanças as atividades da sua unidade sofreram a partir de 1998?
3. Você acha que a divisão das atividades da sua unidade mudou desde 1998? Como ela mudou?
4. Os níveis hierárquicos da sua unidade aumentaram ou diminuíram a partir de 1998?
5. Desde 1998, existiram em algum momento, pessoas da sua unidade trabalhando em outros locais? Onde?
6. Você considera que as normas que orientam o trabalho aumentaram ou diminuíram na sua unidade desde 1998? Por quê?

7. A partir de 1998, você acha que as normas escritas aumentaram ou diminuíram? E as verbais? Por quê?
8. Você acredita que as normas se tornaram mais abrangentes ou mais restritivas desde 1998? Justifique.
9. Na sua opinião, as normas existentes vêm sendo seguidas desde 1998? Por quê?
10. A partir de 1998, foi instituída alguma punição pelo não cumprimento dessas normas? Que tipo de punição?
11. Como as atividades não rotineiras, para as quais não existem normas ainda, vem sendo tratadas desde 1998? Houve mudanças nos procedimentos adotados?
12. Os tipos de decisões tomadas pela sua unidade mudaram a partir de 1998? Quais foram as maiores mudanças?
13. Quais dessas decisões a sua unidade podia e/ou pode tomar sozinha? Por quê?
14. Em quais desses casos a sua unidade precisou e/ou precisa recorrer a superiores para decidir? A que superiores ela recorreu e/ou recorre? Justifique.
15. Como vem sendo feita a avaliação das atividades da sua unidade desde 1998?
16. Quem vem realizando essa avaliação desde 1998? Por quê?
17. A partir de 1998, vem sendo requerido algum tipo de treinamento prévio, incluindo curso superior, para os candidatos a cargos na sua unidade? Por quê?
18. A organização ou a sua unidade tem oferecido algum tipo de treinamento a seus funcionários desde 1998? Quais seriam eles? Com que frequência eles vêm sendo oferecidos? Por que eles são oferecidos?
19. A partir de 1998, os funcionários contratados pela sua unidade têm participado de algum tipo de programa de integração? Que tipo de programa? Por que eles são oferecidos?
20. Desde 1998, a Organização (ou a sua unidade) tem promovido eventos, como *workshops*, encontros, palestras etc., visando a socialização do seu corpo funcional?

21. Como vem sendo agrupada a sua unidade desde 1998? Por funções? Por clientes? Por localização? Por produtos? Por habilidades? Por turno? Justifique essa escolha.
22. A quantidade de funcionários da sua unidade aumentou ou diminuiu a partir de 1998? Com quantos funcionários ela conta hoje? Como eles vêm sendo alocados?
23. Desde 1998, existem sistemas de controle de desempenho na sua unidade? Quais são eles?
24. A partir de 1998, há um processo de planejamento de ações na sua unidade? Como ele funciona?
25. Como se dá a relação entre o processo de planejamento e o controle de desempenho a partir de 1998?
26. Desde 1998, a sua unidade já teve algum cargo ou grupo de trabalho criado para facilitar a comunicação com outras áreas da Organização? Como eles vêm funcionando? Por que eles foram criados?

PARTE III – ESTRATÉGIA

1. Você poderia falar um pouco sobre a história da Empresa desde 1998? Cite, por exemplo, como ela surgiu e como vem se desenvolvendo desde a sua criação.
2. Quais foram as principais mudanças no ambiente externo da Organização a partir de 1998? Cite, por exemplo, transformações ocorridas quanto à concorrência, clientes, fornecedores, tecnologia e legislação dentre outros.
3. Quais dessas mudanças você considera que tiveram maior impacto? Por quê?
4. Quais foram as principais mudanças no ambiente interno da Organização desde 1998? Cite, por exemplo, transformações quanto à estrutura organizacional, estratégia, objetivos, visão e missão dentre outros.
5. Quais dessas mudanças você considera que tiveram maior impacto? Por quê?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA II

1. Qual a unidade em que você trabalha?
2. Qual o cargo que você ocupa?
3. Há quanto tempo você ocupa esse cargo?
4. Há quanto tempo você trabalha nesta Organização?
5. Qual é a sua formação?
6. Você poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional? Cite, por exemplo, outros cargos que você já ocupou na organização atual, outras organizações em que você trabalhou, quais cargos que você ocupou nelas etc.
7. Você poderia falar um pouco sobre a história da Telemar desde 1998? Cite, por exemplo, como ela surgiu e como vem se desenvolvendo desde a sua criação.
8. Quais foram as principais mudanças no ambiente externo dessa empresa a partir de 1998? Cite, por exemplo, transformações ocorridas quanto à concorrência, clientes, fornecedores, tecnologia e legislação dentre outros.
9. Quais dessas mudanças você considera que tiveram maior impacto? Por quê?
10. Quais foram as principais mudanças no ambiente interno dessa empresa desde 1998? Cite, por exemplo, transformações quanto à estrutura organizacional, estratégia, objetivos, visão e missão dentre outros.
11. Quais destas mudanças você considera que tiveram maior impacto? Por quê?
12. Como a sua organização vem percebendo as mudanças na estrutura e na estratégia da Telemar de 1998 até hoje?

13. Qual foi o papel que a sua organização teve nesses processos? Detalhar a relação com a Empresa.