

**Antonio Carlos Dias Athayde**

**DO MONOPÓLIO À COMPETIÇÃO: privatização e  
mudanças no ambiente organizacional interno em busca  
da competitividade**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
graduação em Administração da Pontifícia  
Universidade Católica de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Márcio da Silva

Belo Horizonte  
2004

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

## AGRADECIMENTO

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sandro Márcio da Silva, por sua segurança, respeito, incentivo e compreensão pelos percalços que vivenciei durante a realização deste trabalho.

## RESUMO

Esta dissertação estudou as mudanças no ambiente organizacional interno de uma empresa privatizada do setor de telecomunicações, observada sob uma perspectiva gerencial e cronológica, e tomou como objeto de análise as estratégias, os processos, a estrutura organizacional e os recursos humanos. O referencial teórico suportou-se em estudos feitos por autores europeus sobre impactos da privatização no ambiente organizacional e em noções sobre competitividade, natureza, modelos, modelagem e processos de intervenção organizacional. A pesquisa tomou por base o modelo de estudo de caso, sendo os dados compilados através da observação, da análise de documentos e das publicações da empresa e das entrevistas com membros do corpo gerencial, para sua validação. Os resultados revelaram-se similares ao padrão de mudanças observadas em privatizações ocorridas em outros países e mostraram que a empresa adquiriu um perfil comercial, ao passar de provedora de serviços, com ênfase na tecnologia, para vendedora de serviços, com ênfase na agregação de valor econômico ao seu negócio. Observou-se ainda o crescimento de importância da área de negócios e vendas, com uma estrutura modelada na segmentação de mercado, e o encolhimento da área de engenharia, que perdeu sua autonomia estratégica e passou a ser suporte às iniciativas da área de negócios e vendas.

## ABSTRACT

This dissertation analyses the internal organizational environment changes of a privatized company of the telecommunications sector, observed under a managerial and chronological perspective. Questions centre on the following key areas: strategies, processes, organizational structure and human resources. The conceptual framework was based on papers concerning recent empirical research into the impacts of privatization in European countries organizations and on the management literature about competitiveness and the nature, designing and models of organizational changes interventions. The methodology was the case study and the methods used for data collection were the observation, semi-structured interviews and research on the organization's documents and publications. The findings suggest that there is a change pattern between privatized organizations and shown the organization switched from public interests to commercial goals. The author observed too the empowerment of the sales department and the shrinking of the engineering department.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 Privatização e mudanças .....	28
FIGURA 2 O Modelo Estrela .....	73
QUADRO 1 Distinções entre os setores público e privado (os seis fatores que mais sofrerão mudanças após a privatização).....	30
QUADRO 2 Paradigmas de Mudança Organizacional e suas implicações práticas .....	44
QUADRO 3 Perspectivas de análise organizacional por objetivos de processo de mudança	49
QUADRO 4 Construção das interfaces estratégicas contemporâneas .....	51
QUADRO 5 Comparação entre as perspectivas – radical e incremental – de transformação organizacional .....	56
QUADRO 6 A TELEMAR – MINAS na era do monopólio .....	100
QUADRO 7 Composição do Consórcio Telemar posteriormente (31-12-1998) participação acionária na Telemar Participações S.A .....	137
QUADRO 8 Mudanças pós-privatização na estrutura organizacional da Telemig – Minas .....	158
QUADRO 9 Telemar – Minas relação empregado X terminais em serviço .....	165
QUADRO 10 A Telemar – Minas antes e após a privatização .....	172

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA</b> .....	10
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	17
<b>4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA</b> .....	19
<b>5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	20
5.1 <b>Privatização</b> .....	20
5.2 <b>Privatização e mudanças</b> .....	24
5.3 <b>A competitividade</b> .....	34
5.4 <b>Mudança organizacional</b> .....	39
5.4.1 Paradigmas ou pré-teorias de Mudança Organizacional .....	43
5.4.2 Focos da mudança organizacional: teorias e modelos .....	47
5.4.3 Radicalismo e incrementalismo na mudança organizacional .....	56
5.4.3.1 <u>O radicalismo: a reinvenção</u> .....	56
5.4.3.2 <u>O incrementalismo: o ritual permanente da inovação</u> .....	58
5.4.4 Estratégias, processos, estrutura organizacional e recursos humanos .....	59
5.4.4.1 <u>Estratégias</u> .....	60
5.4.4.2 <u>Processos</u> .....	63
5.4.4.3 <u>Estrutura organizacional</u> .....	65
5.4.4.4 <u>Recursos humanos</u> .....	68
5.4.5 O modelo Estrela de Galbraith .....	71
5.4.6 Novas arquiteturas organizacionais .....	76
5.4.7 Processos de intervenção organizac.....	79
5.4.7.1 <u>Reengenharia: reengenharia empresarial, de Hammer e Champy</u> .....	80
5.4.7.2 <u>A reinvenção da empresa, de Champy</u> .....	82
5.4.7.3 <u>O método de destruição criativa, de Nolan e Croson</u> .....	86
5.5 <b>Síntese da fundamentação teórica</b> .....	93

<b>6 METODOLOGIA</b> .....	95
6.1 <b>Tipo de pesquisa</b> .....	95
6.2 <b>Unidade empírica de análise</b> .....	98
6.3 <b>Unidades de observação</b> .....	98
6.4 <b>Instrumentos de coleta de dados</b> .....	98
<b>7 A TELEMAR-MINAS NA ERA DO MONOPÓLIO: HISTÓRICO</b> .....	99
7.1 <b>Fase da implantação (1953-1972) – monopólio privado</b> .....	101
7.2 <b>Fase da expansão (1972-1978) – monopólio estatal</b> .....	102
7.2.1 <b>Estratégias</b> .....	102
7.2.2 <b>Processos</b> .....	103
7.2.3 <b>Estrutura organizacional</b> .....	103
7.2.4 <b>Recursos humanos</b> .....	104
<b>7.3 Fase da operação (1979-1992) – monopólio estatal</b> .....	107
7.3.1 <b>Estratégias</b> .....	107
7.3.2 <b>Processos</b> .....	114
7.3.3 <b>Estrutura organizacional</b> .....	115
7.3.4 <b>Recursos humanos</b> .....	117
<b>7.4 Fase da transformação e da preparação para o ambiente competitivo e a privatização (1993-1998) – monopólio estatal</b> .....	123
7.4.1 <b>Estratégias</b> .....	123
7.4.2 <b>Processos</b> .....	127
7.4.3 <b>Estrutura organizacional</b> .....	128
7.4.4 <b>Recursos humanos</b> .....	129
<b>8 A TELEMAR-MINAS NA ERA DA COMPETIÇÃO: MUDANÇAS PÓS- PRIVATIZAÇÃO</b> .....	131
8.1 <b>Estratégias</b> .....	138
8.1.1 <b>Estratégia de custos</b> .....	142
8.1.2 <b>Foco no cliente, na segmentação de mercado e nos resultados</b> .....	145
8.1.3 <b>Código de valores</b> .....	149
8.1.4 <b>Modelo de Gestão</b> .....	151
8.2 <b>Processos</b> .....	153
8.3 <b>Estrutura organizacional</b> .....	156



<b>8.4 Recursos humanos</b> .....	162
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	174
9.1 <b>Natureza das mudanças</b> .....	176
9.2 <b>Mudanças com perspectiva estratégica</b> .....	179
9.3 <b>Padrão de mudanças decorrentes de privatizações</b> .....	181
9.4 <b>O processo de transformação da Telemar-Minas</b> .....	183
9.5 <b>Comentários finais</b> .....	184
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	188
<b>ANEXO</b> .....	194

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre os setores privatizados nos últimos dez anos no Brasil, o de prestação de serviços públicos de telecomunicações, por ter como objeto serviços de utilidade pública, foi o que mais experimentou a ação do Estado em termos de normas e regras de atuação, bem como o que proporcionou as maiores transformações externas e internas e que mais impactos causou no ambiente econômico, social e tecnológico do país.

A passagem de um regime de atuação monopolista para o de livre competição vem demandando de todas as empresas ex-estatais, e de muitos de seus *stakeholders*, numerosas e vigorosas transformações, visando a adquirir, desenvolver e reconfigurar competências que sustentarão sua capacidade competitiva no novo contexto.

A internalização e o desenvolvimento desse perfil competitivo vêm-se fazendo através da formulação e da implementação de intervenções organizacionais, que têm produzido mudanças em valores, estratégias, objetivos, metas, estruturas organizacionais, processos operacionais, estilos gerenciais e filosofia de gestão de recursos humanos.

O objetivo desta pesquisa é conhecer, de um ponto de vista gerencial e numa abordagem mais científica, a mudança de foco experimentada pela Telemar-Minas, como consequência direta da privatização, ao passar de uma empresa com foco na tecnologia para uma empresa voltada para o mercado e o cliente. Pretende-se discutir também as decisões implementadas e as transformações ocorridas no ambiente interno da empresa, decorrentes de um esforço deliberado de ajuste a essa nova postura e de desenvolvimento da capacidade competitiva nesse novo ambiente mercadológico.

A relevância da pesquisa justifica-se pela oportunidade de estudar a competitividade enquanto processo de construção e de acumulação de capacidade de competição, em uma empresa que se tornou líder e *benchmark* nos padrões de desempenho do regime de monopólio vigente até à privatização, bem como integrante de um setor que produz impacto

significativo na vida econômica, social e até política do país. De uma certa forma, é mais uma oportunidade de observar a eficácia do programa de privatização levado a termo pelo governo federal, como já fizeram diversos pesquisadores sob outros pontos de vista.

Foi realizada uma pesquisa exploratória, utilizando-se o método do estudo de caso, tendo como unidade empírica de análise a Telemar-Minas e tomando-se como amostra o depoimento de membros do corpo gerencial e técnico que participaram da formatação/implementação das intervenções organizacionais na empresa no período pós-privatização, assim como se utilizando para coleta de dados a entrevista estruturada aberta, a análise documental e a observação do autor como ex-membro do corpo técnico e gerencial da empresa.

## **2 PROBLEMÁTICA**

Com a promulgação, em 1997, da Lei Geral de Telecomunicações - LGT, em substituição ao Código Nacional de Telecomunicações, vigente desde 1962, o mercado de telecomunicações no Brasil entrou em nova fase. Entre suas características se destacam a quebra do monopólio da prestação dos serviços de telecomunicações em todo o território nacional e a introdução do regime de livre competição, com o objetivo de incrementar “a oferta e a diversidade dos serviços”, bem como “os padrões de qualidade compatíveis com a exigência dos usuários”. (LGT,1997,Art. 2º).

A largada para a competição deu-se com a edição do Plano Geral de Outorgas - PGO, em 2 de abril de 1998, que definiu, nas várias regiões do País, o mercado de competição e estabeleceu o número de competidores nas chamadas áreas de concessão ou de autorização, e se completou em 29 de julho de 1998 com o leilão do controle acionário das vinte e oito empresas estatais e das *holdings* controladoras.

Inicialmente os competidores só poderiam atuar na fatia de mercado e com os serviços que lhes foram outorgados pela Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, órgão regulador e fiscalizador, através de contratos de concessão e em conformidade com as regras que lhes foram impostas através do Plano Geral de Metas de Universalização, Plano Geral de Metas de Qualidade e do Regulamento do Serviço Telefônico Fixo Comutado.

A efetiva abertura para todo o mercado nacional, em regiões e setores além daqueles obtidos inicialmente por contratos de concessão, foi prevista no Plano Geral de Outorga para se dar a partir de 31 de dezembro de 2003, quando as atuais concessionárias de telefonia fixa tivessem cumprido as metas de universalização contidas no Plano Geral de Metas e no respectivo Contrato de Concessão. Poderia também ser antecipada para 31 de dezembro de 2001, se todas as concessionárias de cada Região antecipassem, para aquela data, o cumprimento integral das obrigações de expansão e universalização previstas em seus contratos de concessão para 31 de dezembro de 2003 (PGO, 1998, Art. 9º).

Com essa perspectiva de antecipação da abertura para atuar em outras regiões e setores além do previsto em seus contratos de concessão iniciais, a Telemar (16 estados do Norte, Nordeste e Sudeste), a Telefônica (estado de São Paulo), a CTBC Telecom (Setor 3 em Minas Gerais) e a Sercomtel (Setor 20 no Paraná) cumpriram, em 2001, as metas previstas para 2003, credenciando-se então para competir em outras regiões e setores.

Paralelamente, foram credenciadas outras empresas competidoras denominadas de “espelho e espelinhos”, bem como foram outorgadas, mediante leilões públicos, novas modalidades de serviços.

Pelo Plano de Outorga (PGO, 1998, Art. 4º) , foi concedido à Telemar, uma das treze empresas resultantes da cisão da Telebrás, o direito de prestar o Serviço Telefônico Fixo Comutado-STFC e de Longa Distância Nacional Intra-Regional - LDN nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio

Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima, e de Longa Distância Nacional e Internacional à Embratel, com abertura para o estabelecimento de mais uma competidora nessas modalidades.

No estado de Minas Gerais, na área classificada no Plano Geral de Outorga como setor 2 da Região I (PGO, 1998, Art. 4º), representado por 797 municípios dos 853 existentes, excetuando-se 57 municípios designados à Companhia de Telecomunicações do Brasil Central – CTBC Telecom, componentes do Setor 3, foi outorgada, em 1998, a concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado Local - STFCL e de Longa Distância Nacional Intra-Regional - LDN à Telemar Norte Leste S.A. (Código de acesso interurbano n. 31), sucessora da Telecomunicações de Minas Gerais S.A. – TELEMIG, e de Longa Distância Nacional e Internacional - LDI à Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A. – Embratel (Código de acesso interurbano n. 21).

Também foi autorizada, posteriormente, a prestação de Serviço Telefônico Fixo Comutado Local - STFC em Minas Gerais à empresa espelho Vésper S.A., e de Longa Distância Nacional e Internacional - LDI à empresa espelho Intelig S.A. (Código de acesso interurbano n. 23), concorrentes diretos da Telemar-Minas. A Embratel e a Intelig também receberam a concessão e a autorização respectivamente, para operar nos demais estados brasileiros, e a Vésper recebeu a autorização para operar também no STFC nos demais estados da Telemar e na área inicial de concessão da Telefônica, no estado de São Paulo.

Com essa outorga de concessão e autorização, estabeleceu-se o regime de competição no STFC Local e LDN no Estado de Minas Gerais (setor 2), disputando o mercado mineiro a Telemar (Concessionária), a Vésper (Espelho), a Embratel (Concessionária), a Intelig (Espelho), algumas empresas chamadas de “espelinhos” e as prestadoras de serviços de telecomunicações em Regime Privado, direcionadas ao atendimento específico do mercado corporativo, com serviços de Comunicação de Dados. O Serviço Telefônico Móvel Celular

ficou com as empresas Telemig Celular, TIM (ex-Maxitel) e a mais recente Oi, associada da Telemar.

O cenário anterior à privatização era caracterizado pelo monopólio na prestação do serviço de telecomunicações, em todas as modalidades, e pela reserva de mercado, em que os usuários-consumidores só poderiam habilitar-se ao uso do serviço junto a um só e exclusivo fornecedor.

Naquele regime mercadológico, embora as empresas se orientassem ao atendimento das necessidades de telecomunicações dos usuários-consumidores e buscassem a eficácia operacional, não havia preocupação com a competitividade, mesmo porque não havia com quem competir na mesma modalidade de serviço.

Até o momento da privatização, a Telemar-Minas tinha a concessão e o monopólio do STFC, como única operadora, em 797 municípios, e também o monopólio da prestação do Serviço de Longa Distância Nacional Intra-Regional - LDN no Estado, cabendo à Embratel o monopólio no serviço de Longa Distância Nacional e Internacional - LDI.

A Telemar-Minas, fundada em 1953 como empresa privada, sob a denominação de Companhia Telefônica de Minas Gerais, e após 1972, já como empresa estatal, com o nome de Telecomunicações de Minas Gerais S.A. – TELEMIG, passou por diversas mudanças expressivas ao longo de sua história, mas nenhuma com a magnitude que vem experimentando desde 1998.

As mudanças organizacionais anteriores eram motivadas ora pela necessidade de expansão e ocupação de seu mercado, recebido como concessão em regime de monopólio, ora pela preocupação com a otimização dos serviços já implantados; porém, durante todas elas, havia um mercado em que a demanda dos usuários-consumidores por serviços era maior do que sua capacidade de oferta, ou seja, uma situação em que o atendimento ao mercado era proporcional à limitação da capacidade da empresa.

Assim, no segundo semestre de 1972 e em 1973, ocorreu uma primeira e expressiva transformação organizacional, com o aumento considerável de seu quadro de empregados e a criação de órgãos de diversos níveis, em decorrência do lançamento de grandes planos de expansão de sua planta telefônica e de um programa de absorção de outras companhias telefônicas no Estado.

Nos anos 80, a empresa passou por novas mudanças, motivadas pela ênfase na implantação de sistemas de medição de desempenho operacional e pela implantação de centros de treinamento e de amplos programas de capacitação e aperfeiçoamento técnico e gerencial de seu corpo de empregados, entre eles o programa de sensibilização para desenvolver uma mentalidade voltada para o cliente, com os cursos de *marketing* destinados a gerentes de todos os níveis.

Em 1993 foi implementado um programa de Qualidade Total, destinado a melhorar o atendimento aos clientes, principalmente corporativos, e a difundir a percepção do cliente interno.

Como seqüência ao programa de Qualidade Total e já como medida preparatória da empresa para as transformações que adviriam com a política de privatização da indústria de telecomunicações, na época já anunciadas pelo Governo Federal, em 1994 foi implementado um amplo programa de reengenharia. Esse programa, cuja primeira parte culminou com a posse de nova diretoria, em julho de 1995, resultou na identificação dos macroprocessos da empresa, no aprofundamento da segmentação de clientes, em nova alteração da estrutura organizacional e na difusão interna da visão de trabalhar com o foco em processos, na linha proposta por Hammer e Champy (1994), e não somente em funções.

Esse programa de reengenharia, que trouxe insegurança aos empregados – por sua reputação de programa para demissão, teve continuidade nos dois anos seguintes, com a preparação inicial de empregados multiplicadores e posterior capacitação de empregados em

todas as diretorias na metodologia de aperfeiçoamento de processos. Na implementação do programa de reengenharia, os dirigentes diziam estar preparando a empresa para o futuro regime de competição que viria com a privatização.

Em 29 de julho de 1998, ocorreu a privatização do Sistema Telebrás. Esse Sistema, já fragmentado anteriormente em treze empresas *holdings*, mediante cisão da Telebrás, passou às mãos de grupos privados diferentes e estabeleceu-se o regime de competição direta dentro dos mesmos segmentos de mercado. Na primeira reunião da nova diretoria pós-privatização, em agosto de 1998, o Superintendente da Telemar-Minas deu o tom do desafio que se apresentava, ao anunciar que a prioridade, a partir daquele momento, seria a **competitividade**. Significava **desenvolver a capacidade competitiva da empresa**, preparando-a para disputar o mercado com os concorrentes já estabelecidos – Embratel, no serviço LDN, e com os novos entrantes que surgiriam no STFCL e LDN.

Nesse novo cenário pós-privatização, já com as fronteiras de geomercado definidas, onde a Embratel já reunia condições de concorrência imediata e novos concorrentes já estavam autorizados a se estabelecerem, a Telemar-Minas deparou com a necessidade de preocupar-se com a competitividade e promover rapidamente uma transformação interna, que a colocasse em condições de atuar com chances de sucesso no novo ambiente.

Ocorreu então que a partir do momento da privatização, em 1998, e nos cinco anos seguintes, a empresa entrou numa fase de intensa e substancial transformação, que impactou profundamente sua arquitetura organizacional, no conceito de Nadler et al.(1993). Isso se traduziu em redução do efetivo de pessoal; revisão e aperfeiçoamento de processos; introdução de nova política de recursos humanos; intensificação do uso da tecnologia da informação; terceirização de atividades e serviços; nova segmentação de clientes; redirecionamento do foco de atuação da empresa – que “deixa de ser empresa de engenharia



para se tornar empresa de venda de serviços de telecomunicações”, conforme anúncio do presidente da Telemar em setembro de 2001.

Tendo-se, pois, em vista a crença geral de que a passagem de um regime de monopólio para o de competição aberta requer transformações profundas na arquitetura organizacional de uma empresa (CUNHA; COOPER, 1998); o Modelo Estrela de Galbraith (2002); a constatação empírica de que a Telemar-Minas havia mudado muito nesse período pós-privatização; assim como os modelos de intervenção recomendados por autores como Hammer e Champy (1994), Champy (1997), Nolan e Croson (1996) e outros, coloca-se então uma pergunta que resume o problema desta pesquisa:

**Que transformações ocorreram nas estratégias, nos processos operacionais, na estrutura organizacional e nas políticas de recursos humanos das áreas de *Negócios (comercial)* e de *Engenharia* da Telemar-Minas no período pós-privatização, como resultado de esforço empreendido pela empresa para desenvolver capacidade competitiva ?**

Esse problema insere-se nos estudos teóricos acerca da mudança ou transformação organizacional, entendida como processo voluntário planejado e implementado pelas organizações para adquirir e acumular capacidade competitiva, na visão de Ferraz et al. (1997), e como reflexo do esforço de sintonia com as mudanças operadas no ambiente externo, defendido por Tachizawa (2002).

Foram escolhidas as áreas de negócios (comercial) e de engenharia, por serem as que passaram por transformações mais significativas. Nesta pesquisa serão investigadas as transformações ocorridas como resultado do esforço de implementação de capacidade

competitiva, decorrentes do processo de privatização. Investigação sobre a efetivação da capacidade competitiva e seus resultados seria objeto de outra pesquisa.

### **3 JUSTIFICATIVA**

Depois de 26 anos de regime de monopólio, operou-se essa abertura à iniciativa privada e ao regime de livre competição, acompanhada de uma re-regulamentação jamais vista. Essa nova regulamentação veio acompanhada de normas ainda mais rígidas, contidas em metas mínimas de expansão e de qualidade, regulamentos e fiscalização, em nome de um melhor atendimento ao consumidor.

Por si só, esse novo modelo de “livre, ampla e justa competição” (LGT, 1997, Art. 6º), anunciada na Lei Geral de Telecomunicações, justificaria este estudo. Primeiro, justifica-se pela inédita oportunidade de observar no Brasil o resultado de uma total saída do Estado da operação de um serviço de utilidade pública tão complexo e dinâmico e, segundo, por se tratar esse período de 1998 a 2003 de uma fase, ao mesmo tempo, de reestruturação jurídica, organizacional, tecnológica e mercadológica. Constitui-se também esse período em momento de transição que antecede uma nova etapa de liberação geral para uma competição nacional sem fronteiras, tanto sob o prisma de geomercado como de uso de tecnologias, prevista inicialmente para acontecer depois de 31 de dezembro de 2003, mas que em 2002 já se antecipava em algumas regiões do País.

Outro motivo por que se justifica esta pesquisa é a pouca disponibilidade de estudos – dessa natureza - sobre esse fenômeno da saída do Estado de uma indústria (segmento econômico), que difere muito de outras indústrias também privatizadas, como a siderúrgica e a de transporte ferroviário de carga, por suas características de utilidade pública e de densa

regulamentação governamental, para a universalização do serviço, metas de qualidade e atualização tecnológica.

Mais uma razão ainda seria a escassez de estudos sobre a competitividade enquanto processo de construção e acumulação de capacidade de competição, que pode ser observado em uma empresa que era líder e *benchmark* nos padrões de desempenho do regime de monopólio. A Telemar-Minas destacou-se, antes da privatização, como a empresa de melhor competência gerencial, técnica e operacional e de melhores serviços prestados entre suas congêneres estatais.

A particularidade da Telemar-Minas é que seus novos acionistas controladores não são oriundos do negócio de telecomunicações e não detinham, portanto, *know-how* nem modelos organizacionais já experimentados e prontos para serem transplantados – *franchising*, por exemplo - como ocorrera com as demais empresas estatais que foram privatizadas. Isso destaca mais ainda a relevância deste estudo sobre uma empresa que se vem transformando de dentro para fora, com o mesmo corpo gerencial e técnico antes existente, ainda que utilizando pessoas externas em forma de consultoria e um ou outro membro da diretoria vindo de empresas de outro setor.

Alguns estudos já foram feitos, em âmbito nacional, abordando o impacto da privatização nas organizações, com destaque para “Análise de Competitividade em uma Empresa de Telecomunicações” – período pré-privatização – (dissertação de mestrado), de Márcio Rosa Júnior (1998); *O Fim do “Mundo Telemig”: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações* (tese de doutorado), de Alexandre de Pádua Carrière (2001); *Privatização, Mudança e Evolução da Estrutura Organizacional em Três Momentos: telebasa, telebahia e telemar* (dissertação de mestrado), de Luciana de Oliveira Faria (2001); e *Impactos da Privatização na Qualidade de Vida no Trabalho: uma avaliação sob o ponto de vista do trabalhador* (dissertação de mestrado), de Simone Costa Nunes

(1999). Destaque especial para *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença* (tese de doutorado), de Talita Ribeiro da Luz (2001), e *A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração (3G)* (tese de doutorado), de Sandro Márcio da Silva (2002).

Este estudo de caso poderá trazer subsídios à realização de futuras pesquisas acerca da competição em indústrias densamente regulamentadas, assim como ao processo de tomada de decisão e implementação de estratégias em ambientes dinâmicos e complexos, como a indústria de telecomunicações, em que os gestores têm sua capacidade desafiada no atendimento a interesses tão exigentes como conflitantes de *stakeholders*, tais como o Estado através da Agência regulamentadora, os consumidores corporativos e de massa e os acionistas.

#### **4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA**

Esta pesquisa objetiva identificar as transformações ocorridas nas estratégias, nos processos operacionais, na estrutura organizacional e no gerenciamento dos recursos humanos das áreas de Negócios (comercial) e de Engenharia da Telemar-Minas, no período pós-privatização, como resultado de esforço empreendido pela empresa para desenvolver capacidade competitiva, assim como analisá-las à luz dos modelos de intervenção organizacional recomendados na literatura técnica sobre o assunto e à luz do resultado de outras pesquisas que tratam do impacto da privatização sobre o ambiente interno das organizações.

Objetiva ainda descrever e analisar (no período anterior e posterior à privatização):

**a)** o foco do negócio (o tratamento ao *core business*);

- b) a segmentação de mercado e de clientes;
- c) a abordagem e o relacionamento com clientes;
- d) os processos operacionais modificados;
- e) modificações e flexibilidade da estrutura organizacional;
- f) seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração dos recursos humanos.

## **5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O referencial teórico desta pesquisa tem como fonte os estudos já desenvolvidos sobre o impacto da privatização no ambiente externo e interno das organizações, bem como trata dos conceitos de competitividade e mudança organizacional. Na primeira parte, serão apresentados os objetivos e os impactos já observados da privatização e, na segunda parte, serão tratados a natureza e os determinantes internos da competitividade, assim como as ações empreendidas para alinhamento da organização à decisão de torná-la competitiva.

### **5.1 Privatização**

Privatização é a transferência da propriedade e do gerenciamento de uma organização do setor econômico público - empresa estatal - para o setor econômico privado. Ela é feita mediante a venda, a outra empresa, a um consórcio de investidores, a um grupo de investimento ou ao público em geral, da maioria ou do total das ações que a entidade pública (União, Estado ou Município) detém. Quando a transferência de propriedade não é factível ou desejável, a privatização é feita mediante arrendamento, contrato de gerenciamento ou contrato de concessão.

A privatização, como estratégia de reestruturação de economias nacionais, de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, é motivada por diversas razões, variando de país para país. Uma das mais importantes é a globalização da economia mundial, que tem pressionado os países a aumentar sua produtividade. Outra razão é a constatação de que o planejamento centralizado da economia, pelo Estado, produz deficiências e inibe o crescimento econômico. Um traço comum dessas razões é que “os programas nacionais de privatização são guiados pela crença de que o sistema de forças do mercado pode governar tão bem a evolução das economias nacionais quanto o faz na criação e distribuição da riqueza” (ZAHRA; HANSEN, 2000, p. 1).

Os programas de privatização visam o incremento da eficiência, através da competição, desregulamentação e aperfeiçoamento dos produtos e serviços disponibilizados aos consumidores, bem como fortalecendo a iniciativa privada, a produtividade do trabalhador e buscando a redução das exigibilidades do Estado (CUNHA; COOPER, 1998, p. 1).

No entendimento de Harris et al. (1995), “a privatização, ao exigir da empresa o desenvolvimento de uma abordagem completamente nova, pode atuar como um impulso para uma fundamental reordenação do caminho pelo qual a empresa conduz seus negócios”, e seu objetivo maior “é o incremento da eficiência, definida geralmente como o alcance de maior produtividade e menor custo de produção”.

Para Zahra e Hansen (2000, p. 3), embora as razões para o esforço de privatização variem significativamente de um país para outro, elas têm alguns objetivos comuns:

#### **a) a promoção da competição**

Ao abrir suas economias ao regime de competição, alguns países esperam estimular a iniciativa, o gosto pelo risco e o empreendedorismo, na medida em que estimulam a inovação entre as empresas nacionais. A competição também proporciona aos

consumidores o acesso a bens e serviços desenvolvidos em outras partes do mundo, podendo, conseqüentemente, elevar o padrão de qualidade de vida local. Ao transferir a responsabilidade pela produção de bens e serviços, antes sob o domínio público, ao setor privado, a privatização estimula as empresas a fazer novos investimentos, a adotar tecnologias inovadoras e a responder aos desafios da competição global;

**b) a redução de custos e incremento da produtividade**

A competição induz o mercado a ser mais disciplinado, posto que, nesse regime, somente as empresas mais eficientes sobrevivem. Eficiência é obtida através de escolhas estratégicas, que maximizem o uso dos recursos da empresa para criar vantagens competitivas duradouras, bem como pela adoção de sistemas de gerenciamento inovadores e de modernas tecnologias. A eficiência resulta também de uma eficaz seleção, treinamento e gerenciamento dos recursos humanos, visto que investimento nas pessoas não só reduz custos mas também promove a produtividade. E a produtividade nacional está estreitamente ligada à competitividade internacional;

**c) formação de fundos e aperfeiçoamento do mercado de capitais**

A privatização pode também proporcionar a oportunidade para que países formem fundos com recursos financeiros que sejam destinados ao desenvolvimento de setores-chave da economia, ao atendimento de setores sociais ou ao pagamento de dívidas públicas. Com a conseqüente liberalização da economia, um país pode atrair investidores que tenham acesso a recursos financeiros, da mesma forma que têm a recursos tecnológicos e mercadológicos.

O influxo de capital externo tem a vantagem de disciplinar o mercado de capitais e tem a forte influência sobre as decisões de curso de ação. Quando ocorre a

privatização, as empresas nacionais têm de reavaliar seus ativos com base em padrões internacionais e o mercado de capitais também se torna mais eficiente, ao disseminar informações mais consistentes sobre a qualidade do gerenciamento das empresas. Assim, o mercado de capitais compele os gestores de empresas privatizadas a focarem sua gestão estratégica, sob o risco de serem substituídos por outro mais competente.

Cunha e Cooper (1998, p. 1) entendem que os programas de privatização têm cinco principais conjuntos de objetivos:

**a) econômicos e financeiros**

As privatizações se destinam à formação de fundos financeiros para redução do déficit público, ao incremento da eficiência e qualidade dos serviços que remanescerem no governo e à redução do tamanho do Estado e dos impostos;

**b) informativos**

Refere-se ao conjunto de estímulos que o mercado direciona aos gestores e aos trabalhadores. Esses estímulos sinalizam a necessidade de eficiência, exigida pela introdução da competição e pela quebra de monopólios. A privatização induziria a eficiência produtiva (minimização de custos) e a eficiência alocativa (preços refletindo os custos);

**c) controladores**

Esse conjunto de objetivos deriva do desejo de restringir o poder de barganha dos sindicatos, pela imposição de limites confiáveis, por parte dos investidores privados. Ele é acompanhado também pela redução de postos de trabalho e de salários, à exceção da remuneração dos executivos seniores;



**d) estratégicos**

Refere-se ao desenvolvimento de estratégias corporativas coerentes e mais focadas, em oposição às de empresas estatais que sempre perseguem múltiplos e inconsistentes objetivos, tais como a criação de empregos e promoção do desenvolvimento regional, ao mesmo tempo em que destinam fundos para os cofres do Estado. Nas empresas privadas, os gestores têm incentivos para maximizar o valor da empresa e isso se torna o critério para avaliação de seu desempenho;

**d) culturais**

O foco de um conjunto de objetivos culturais é uma cultura corporativa alinhada com o novo ambiente competitivo. Cunha e Cooper (1998) citam um estudo empreendido pela United Research (1990), o qual destaca a mudança de uma “cultura não comercial e mesmo anticomercial” como a questão mais importante para o sucesso de empresas privatizadas, e sua substituição por “um apreço pela eficiência, qualidade e inovação”. Esse estudo chama a atenção para “a entrada em cena de uma nova, comprometida e visionária liderança, para a implementação de novas estruturas organizacionais com o foco no *core business*.”

**5.2 Privatização e mudanças**

Toda privatização é precedida pela necessidade e o propósito de mudanças. Conseqüentemente, produz mudanças tanto no ambiente externo como no ambiente interno das organizações. No ambiente externo, habitualmente ocorrem mudanças já no período pré-privatização, com a correlação das forças políticas que deverão dar sustentação ao projeto de

privatização. Em seguida, vêm as mudanças necessárias na estrutura jurídico-legal do país, para possibilitar a implementação desse projeto.

A transferência de uma empresa estatal para o setor privado não é uma mudança que se esgota no campo legal e societário. Ela traz consigo transformações econômicas e mercadológicas, ao inaugurar ou reforçar, no setor econômico afetado, o **regime de competição**, que, por sua vez, promoverá uma onda de mudanças organizacionais que percorrerá todos os fatores envolvidos no sistema de produção, tais como estratégias, objetivos, metas, processos, estruturas organizacionais, recursos humanos e produtividade. “Mudança no ambiente interno de empresas privatizadas é esperada como consequência da mudança do *status* de propriedade, particularmente no que diz respeito a objetivos organizacionais, estratégia e estrutura” (CUNHA; COOPER, 1998, p. 3).

Para Cunha e Cooper (1998), considerando que a empresa privada busca o máximo valor para seus acionistas, espera-se que, advindo a privatização, os objetivos organizacionais sejam orientados para o máximo lucro, fazendo com que as estratégias sejam também encaminhadas para essa direção, mesmo antes que a privatização seja concretizada. Definidos os novos objetivos organizacionais e as estratégias competitivas, espera-se que processos sejam redesenhados com ênfase no *core business* e a estrutura organizacional seja adaptada para torná-la mais lucrativa e orientada para o cliente.

Eles enfatizam ainda que “todos os estudos sobre privatização e seus resultados, esperados e obtidos, focam um tema comum: **mudança organizacional**. Privatização é um pretexto para deflagrar um processo de mudança de larga escala, o qual ocorre no âmbito dos ambientes interno e externo” (CUNHA; COOPER, 1988, p. 3).

Cuervo (2000, p. 3), estudando a variância nos efeitos da privatização sobre a performance corporativa, desenvolveu um modelo e um conjunto de proposições sobre algumas mudanças internas que a privatização pode desencadear na empresa. A essência de

seu modelo é que “a privatização é uma mudança exógena que desencadeia uma série de mudanças endógenas na estratégia e estrutura de uma empresa, as quais, por sua vez, afetam diretamente sua performance”. Essas mudanças são delineadas pelo corpo gerencial da empresa, o qual também sofre uma transformação provocada pela privatização, por via de mudanças nas metas, nos incentivos, na estrutura de governança, assim como pela substituição do time gerencial superior. São as seguintes as proposições elaboradas por Cuervo (2000):

**a) Proposição 1**

A privatização induz a um incremento maior da performance quando o time gerencial superior da empresa é substituído;

**b) Proposição 2**

O time gerencial superior da empresa privatizada é mais facilmente substituído quando os novos donos são “*outsiders*”; quando a interferência política é baixa; quando os gerentes de primeira linha não foram substituídos antes da privatização e quando o mercado de capitais exerce um efetivo controle;

**c) Proposição 3**

A privatização predispõe a empresa a promover planos de incentivos e mecanismos de controle baseados em resultados e no mercado;

**d) Proposição 4**

As metas e planos de incentivo conduzem a um incremento maior da performance quando há uma concentração de nível intermediário de propriedade, quando não há o

domínio de um grande acionista e quando o conselho superior representante dos acionistas exerce efetivamente seu papel;

#### **e) Proposição 5**

A privatização predispõe a empresa a se engajar em estratégias corporativas e em mais inovadoras e focadas estratégias de negócios.

A adoção do regime de competição e a abertura do mercado a novos entrantes, notadamente nos serviços de utilidade pública em que dominavam os monopólios estatais, induz a empresa privatizada a promover mudanças organizacionais de vulto, no intuito de adquirir e desenvolver capacidade competitiva.

Como ex-empresa estatal, numa condição que por vezes a sujeitava a interferências políticas e de co-responsabilidade até em obrigações típicas do Estado, a empresa recém-privatizada traz consigo exigibilidades econômicas e trabalhistas, assim como obrigações impostas pelas agências reguladoras estatais, que a colocam em desvantagem em relação a novos entrantes vindos do setor privado.

Tal situação pressiona ainda mais a empresa privatizada a promover mudanças mais rápidas e radicais, em todos os setores e numa intensidade até desmedida, visto que ainda não se tem uma visão clara de até aonde chegar, pela falta de parâmetros e pelo temor de não atingir logo os níveis de competitividade já detidos principalmente pelos concorrentes vindos do exterior.

A necessidade de tornar-se competitiva remete a empresa a uma busca de novo perfil organizacional, orientado para o cliente e o mercado, e à construção de um longo processo de mudanças internas, que passa pela reconstrução de estratégias, processos, estruturas organizacionais e de políticas de recursos humanos. (FIG. 1).

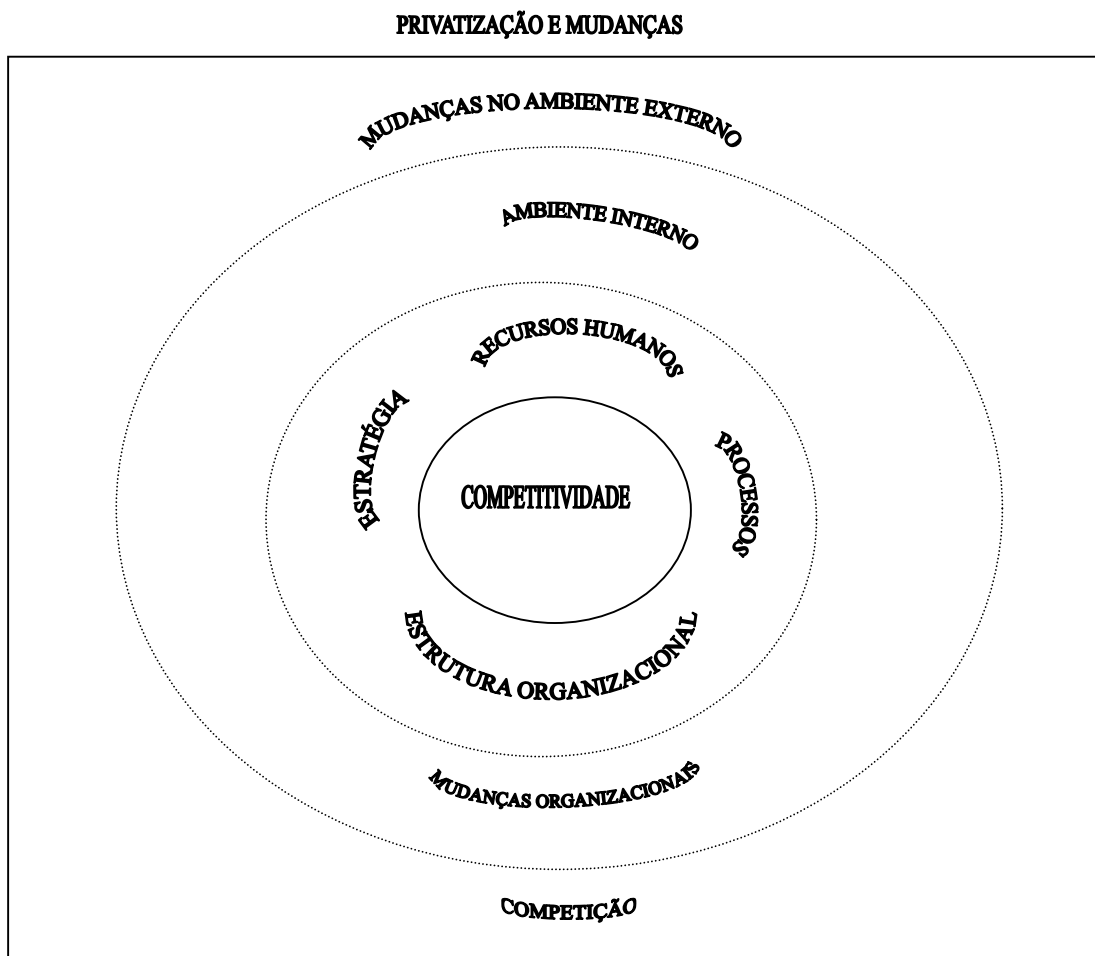


FIGURA 1 – Privatização e mudanças  
 Fonte:elaborada pelo autor

Pesquisando sobre o impacto da privatização na função obtenção (compras) e no gerenciamento da cadeia de suprimentos, Harris et al. (1995) comentam que, no limiar, durante e após a privatização, são esperadas as seguintes mudanças:

- a) pressão para redução de custos, inclusive com corte de pessoal;
- b) abordagem mais estratégica, como parte de uma estratégia organizacional, para obter vantagem competitiva;
- c) desenvolvimento de um novo papel e novo perfil da função obtenção (compras) e adoção de maior profissionalismo do pessoal, para atender essa nova demanda;

**d)** mudança nas relações com os fornecedores e na avaliação que se faz deles, para refletir o novo, mais estratégico e mais comercial papel da função obtenção (compras).

Concluindo longo estudo teórico sobre a privatização e o ambiente interno das organizações, no qual discorre sobre as similaridades e as diferenças entre os setores público e privado, Parker (1995) elabora um quadro (QUADRO 1), onde aponta o que se espera e a direção que devem tomar as mudanças internas, como decorrência da privatização.

Apresenta os seis fatores que, no seu entender, mais sofrerão mudanças e que servirão também de “*benchmarking*” para se analisar o possível impacto da privatização.

#### **a) Metas**

As metas, ou objetivos do setor público, são ambíguas e conflitantes, devido “ao foco no interesse público” e à intervenção política, que produz a timidez gerencial, a inflexibilidade e a baixa inovação. Talvez seja a mudança mais esperada pós-privatização. Livre da intervenção política, a expectativa é que a ênfase mudará para as metas comerciais. Novas metas comerciais tenderão a ser associadas a uma nova preocupação com o atendimento das necessidades do consumidor. Isso poderá ser reforçado pela declaração pública de uma nova missão, que reflita a definição por opções estratégicas e que conduza a uma cultura orientada para a performance;

## QUADRO 1

## Distinções entre os setores público e privado

(Os seis fatores que mais sofrerão mudanças após a privatização)

	PÚBLICO	PRIVADO
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Relações obscuras do principal agente.</li> <li>. Orientação para dentro / produção / interesses profissionais.</li> <li>. Estilo: reativo.</li> <li>. Politicamente constrangida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Claras.</li> <li>. Cliente / foco no marketing.</li> <li>. Proativo.</li> <li>. Interesses dos <i>stakeholders</i>, mas menos constrangida.</li> </ul>
Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Múltiplas e às vezes vagas e conflitantes. (“interesse público”).</li> <li>. Eqüidade e probidade.</li> <li>. Sistema fechado, tendente à continuidade / consistência.</li> <li>. Foco nos “<i>inputs</i>”.</li> <li>. Preços não-mercado / subsídios estatais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Unidimensional (lucro)</li> <li>. Empreendedoras.</li> <li>. Aberto / adaptável.</li> <li>. Foco nos <i>outputs</i> / resultados.</li> <li>. Preços de mercado / sem subsídio.</li> </ul>
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Pirâmide hierárquica ; centralizada.</li> <li>. Funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Descentralizada / diversificada.</li> <li>. Baseada nos negócios / centros de lucro.</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Alta sindicalização / negociação centralizada.</li> <li>. Escala salarial</li> <li>. Alta segurança no emprego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Baixa sindicalização/ negociação descentralizada.</li> <li>. Remuneração baseada na performance.</li> <li>. Baixa segurança no emprego.</li> </ul>
Comunicação e sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Burocrática e formal / ambiente externo mais estático.</li> <li>. Comunicação interna via memorandos escritos.</li> <li>. Estruturas de comitês formais.</li> <li>. Manual de procedimentos.</li> <li>. Sistemas de informações gerenciais e financeiros limitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Não burocrática / informal / ambiente externo mais turbulento.</li> <li>. Mais cara-a-cara.</li> <li>. Time de trabalho <i>ad hoc</i>.</li> <li>. Metas financeiras; resultados.</li> <li>. Sistemas de informações gerenciais e financeiros mais desenvolvidos.</li> </ul>
Natureza e localização do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Politicamente e geograficamente influenciável.</li> <li>. Crescimento do negócio limitado.</li> <li>. Localização nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Definido comercialmente.</li> <li>. Diversificação, investimento e desinvestimento / fusões / investimento de risco no exterior.</li> <li>. Internacional / orientação global.</li> </ul>

**b) Gestão**

É a alta gerência que deve prover a nova direção estratégica, pelo exemplo e pela implementação de outras mudanças organizacionais que sinalizem a nova cultura. Para mover-se do setor público para o privado, é necessária uma forma descontínua de mudança, difícil para uma gestão imersa na cultura do setor público e mal preparada para uma mudança dinâmica, com suas tensões e riscos inerentes. Por essa razão, pode ser necessário importar novos gestores com habilidades para empreender novos negócios e suprir deficiências em finanças e marketing, através do que se chama de infusão de “sangue novo”. Além de mudanças na gerência superior, outras mudanças podem ocorrer no estilo de trabalho do conselho superior, mais comprometido com estratégias do que com questões operacionais do dia-a-dia, bem como com a descentralização em favor de centros de lucro e longe de orientações funcionais;

**c) Estrutura organizacional**

Tradicionalmente o setor público tem sido associado a uma hierarquia rígida, evidenciada por nítidas cadeias de comando, estreitos padrões de responsabilidade e controle centralizado, através de regras e procedimentos detalhados. Por isso, espera-se que a privatização provoque mudanças significativas na estrutura organizacional. De modo geral, isto implicaria uma renúncia a estruturas burocráticas, mecanicistas e funcionais, bem como a adoção de uma forma mais orgânica e descentralizada. Estruturas funcionais tendem a ser mais associadas a uma única e dominante estratégia de negócios, ao passo que diversidade e complexidade requerem estruturas diferentes. Isso pode significar a implantação de centros de lucro, dirigidos por gerentes que serão avaliados por sua capacidade de atingir metas. Pode-se também incrementar a terceirização de serviços e de obtenção de suprimentos, como forma de reduzir custos.



A reestruturação emite um forte sinal, aos empregados e ao mercado de ações, no sentido de que as coisas estão mudando. Reestruturação com base em centros de negócios e não em funções, pode ser mais compatível com o dinâmico ambiente externo que a privatização provoca. A expectativa é que a privatização e “quase-privatização” tende a provocar um achatamento da pirâmide estrutural e a empurrar a tomada de decisão e a responsabilidade para o pessoal abaixo da linha de gerência (PARKER, 1995, p. 56);

#### **d) Recursos Humanos**

Contrariamente ao setor público, que prevê segurança no emprego, após a privatização há uma caminhada em direção a um mercado de trabalho mais instável; ao enfraquecimento do poder dos sindicatos; à redução da segurança no emprego; à negociação salarial descentralizada; à fragmentação dos contratos de trabalho; à mudança nos padrões de emprego, com o surgimento da divisão entre o emprego padrão e os contratos por prazo determinado, trabalho em tempo parcial e mão-de-obra temporária. Privatização tem sido associada também a mudanças nos valores e cultura das organizações. Empresas privatizadas têm procurado novas formas de desenvolver e manter o comprometimento e a produtividade de seus empregados, adotando novos métodos de treinamento;

#### **e) Comunicação e sistemas de informação**

A privatização pode afetar a comunicação e os sistemas de informação. Com o recrudescimento da incerteza ambiental e da complexidade e interdependência das atividades, haverá uma maior demanda por competências no processamento da informação. A esperada necessidade de os gestores se comunicarem mais diretamente com os empregados pode alterar a natureza das informações que desejam receber e transmitir por toda a organização. Espera-se que haja uma substituição dos manuais de procedimentos e memorandos escritos por uma comunicação mais cara-a-cara e outros meios menos formais e mais rápidos. Os sistemas de controle devem indicar ao pessoal o que é realmente importante na organização;

**f) Natureza e localização do negócio**

As empresas estatais habitualmente não têm a liberdade para se deslocarem a uma nova área de atuação, pois suas atividades são legalmente definidas e controladas de perto. A privatização dá aos gestores maior liberdade para desenvolver novas linhas de negócios e fechar outras. Uma empresa privatizada pode usar sua liberdade para reestruturar seus negócios, diversificar, fundir e cindir atividades e até realocar operações.

Em sua pesquisa sobre a privatização e os recursos humanos, Cunha e Cooper (1998) identificaram, como consequência da privatização, as seguintes mudanças na política de **recursos humanos**:

- a) redução da força de trabalho (*headcount*), como a maior consequência;
- b) redução dos gerentes de níveis intermediários;
- c) diversificação de contratos e das relações de trabalho;
- d) treinamento extensivo e intensivo para desenvolver nos empregados uma abordagem mais comercial e mais orientada para o cliente;
- e) introdução da remuneração por desempenho;
- f) insegurança nos empregados, face às intensas mudanças organizacionais e das relações de poder nas organizações;
- g) intensificação do *stress* ocupacional entre os empregados, devido à incerteza das consequências da privatização, ao receio de perder o emprego e à deterioração das condições de trabalho;
- h) infusão de novas lideranças, com a substituição de gestores executivos e conselhos superiores.

Cunha e Cooper (1998) sintetizam as mudanças organizacionais, decorrentes da privatização, nessa ordem:

- a) novos objetivos e metas comprometidos com a maximização do lucro;
- b) adoção de estratégias competitivas;
- c) adaptação da estrutura organizacional, tornando-a mais descentralizada e menos vertical, para se tornar mais orientada para o cliente e lucrativa;
- d) reestruturação de processos, com ênfase no *core business*;
- e) redução de pessoal (*headcount*) e do nível gerencial intermediário.

### 5.3 A competitividade

Na literatura técnica que trata do assunto, não se observa um consenso quanto a um entendimento comum sobre a competitividade, sua natureza e implementação. Essa diversidade de conceitos é ressaltada por Porter (1991, p. 16) que, ao abordar a competitividade e o planejamento estratégico, afirma que “empresas diferentes empregam palavras diferentes para alguns conceitos ilustrados. Por exemplo, algumas empresas empregam termos como “missão” ou “objetivo” em vez de “metas”, e outras empregam “tática” em lugar de “políticas funcionais” ou “operacionais” .

Da mesma forma, Ferraz et al. (1997), também ressaltando a ausência de consenso quanto à definição do conceito e das metodologias mais adequadas de avaliação, deduzem que há a convivência de duas famílias de conceitos de competitividade.

Em uma primeira família, a competitividade é vista como um desempenho – a competitividade revelada. A competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um mercado em um certo momento do tempo (FERRAZ, 1997, p.1).

Sob essa visão, é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, define a posição competitiva das empresas, sancionando ou não suas ações produtivas, comerciais e de marketing. A eficiência na utilização de recursos produtivos não define a competitividade em si, mas somente algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, já que esta depende de vários outros fatores, muitos deles subjetivos ou não mensuráveis. “A competitividade é então uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos” (FERRAZ, 1997,p. 2).

Na segunda família, a competitividade é vista como eficiência – a competitividade potencial. Busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produto com o máximo rendimento (FERRAZ, 1997, p. 2).

Sob esse segundo prisma, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições de capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, define sua competitividade. A competitividade é então um fenômeno *ex-ante*, isto é, reflete o grau de capacitação detido pelas empresas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho obtido no mercado seria uma consequência dessa capacitação e o domínio de técnicas mais produtivas representa a causa efetiva da competitividade.

Por fim, ressaltando as insuficiências apresentadas por ambos os enfoques – como desempenho e como eficiência, por serem estáticos e analisarem apenas o comportamento passado dos indicadores e sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade, Ferraz et al. (1997) destacam seu caráter endógeno e assumem o conceito competitividade, também já esposado por Coutinho (1993, p. 3), como sendo” a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Essa perspectiva, que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade, percebe o desempenho no mercado e a eficiência produtiva como uma decorrência da capacitação acumulada pelas empresas, produzida pelas estratégias competitivas adotadas em função das percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio-ambiente econômico. “Competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico” (COUTINHO, 1993, p. 7).

A partir desse conceito que assumiram, Ferraz et al. (1997) propõem um modelo de análise da competitividade com base na avaliação das atividades de quatro áreas de competência empresarial – gestão, inovação, produção e recursos humanos, por entenderem que a capacitação acumulada, percebida como o estoque de recursos tangíveis e intangíveis – materiais, humanos, informacionais, organizacionais e outros – é heterogênea nesse conjunto de áreas de competência e está em constante mutação. Esses autores enfatizam que **empresas competitivas** são “aquelas que vão continuamente incorporando capacitações como resposta ao dinâmico processo competitivo e como resultado dos esforços para isso empreendidos, dos recursos alocados e de acordo com as estratégias competitivas adotadas para o futuro” (FERRAZ et al., 1997).

Ainda sobre o conceito de competitividade na empresa, Prahalad e Hamel (apud MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 298-299, 305) vinculam-no intrinsecamente às chamadas *competências essenciais*, apresentadas como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”; “associada à organização do trabalho e à entrega de valor”; como “comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais”, envolvendo muitos níveis de pessoas e de todas as funções; considerando as competências como “as raízes da competitividade”. Arrematam

ainda que “as empresas que julgam a competitividade, a deles e a de seus concorrentes, basicamente em termos de preço-desempenho de produtos finais estão cortejando a corrosão das competências essenciais – ou fazendo muito pouco esforço para ampliá-las”.

Como então a empresa adquire essa “capacitação acumulada” de que fala Ferraz et al. (1997), as “competências essenciais” de Prahalad e Hamel (1998), essa “capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais” definida por Coutinho (1993) ou, em síntese, como se tornar competitiva?

Na visão de Tachizawa (2002), primeiro a organização deve sintonizar-se com o ambiente externo e monitorar as tendências de mudança ou as transformações que nele ocorrem. Segundo, deve fazer o alinhamento das forças da organização com as mudanças ambientais. Com suas próprias palavras:

Essa capacidade de sintonia com o ambiente maior pode vir a ser o principal diferencial competitivo de organizações num mercado em transformação, respondendo pela diferença entre ser levado pelas mudanças e interagir com elas, buscando influenciar o próprio processo de renovação do ambiente (TACHIZAWA, 2002, p. 6).

Nesse ponto, Ferraz et al. (1997) destacam que o desenvolvimento de capacidade competitiva não é um processo que acontece isolado na empresa, mesmo que ela esteja monitorando as mudanças que ocorrem no ambiente externo. Na linha do conceito que adotaram, entendem que a competitividade se materializa dentro do padrão de concorrência vigente no seu setor, ou seja, no seu mercado. E o padrão de concorrência setorial é constituído pelas regularidades no conjunto das formas dominantes de competição, que englobam, entre outras, preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de vendas e diferenciação do produto.

Considerando-se que o padrão de concorrência é influenciado pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, seja as referentes ao setor do mercado de atuação, seja as referentes ao próprio sistema econômico, o desempenho da

empresa, as estratégias praticadas e a capacitação acumulada não dependem exclusivamente dela.

Assim, a capacidade da empresa em **adquirir competitividade** potencializa-se a partir de seu grau de interação ou de atuação sobre o que Ferraz et al. (1997) chamam de externalidades, por estarem aquelas mais ou menos ao alcance da ação da empresa. Essas externalidades são organizadas sob a forma de três fatores:

- a) fatores sistêmicos, ou externalidades *stricto sensu*, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervenção;
- b) fatores estruturais, sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência e parcialmente sob sua área de influência;
- c) fatores empresariais, “sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório” (FERRAZ, 1997). Esses fatores empresariais

dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por elas adotadas, em termos das suas quatro áreas de competência, a saber: a eficácia da gestão em termos do posicionamento estratégico da empresa de acordo com fatores de sucesso no mercado e da capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho; a capacitação tecnológica em processos e produtos; a capacitação produtiva, principalmente em termos do grau de atualização dos equipamentos e instalações, assim como dos métodos de organização da produção e controle da qualidade e a produtividade dos recursos humanos (FERRAZ, 1997, p. 10).

No que concerne à eficácia da gestão, as estratégias devem ser aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa, sendo necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso. Para viabilização de uma gestão competitiva, deve haver um realinhamento dos processos e da estrutura organizacional com as estratégias adotadas.

Estratégias centradas na inovação constituem o cerne do comportamento das empresas competitivas, seja para capturar mercados, pela introdução de novos produtos e processos, para reduzir “*lead times*”, seja para produzir com foco em custos, objetivando competir em preços.

As transformações tecnológicas em curso revelam a consagração de um novo paradigma produtivo, em que qualidade de produto, flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção, passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade.

Objetivando o desenvolvimento de maior capacidade de competição, as empresas vêm empreendendo profundas transformações no relacionamento com a força de trabalho, ou seja, seus recursos humanos. Ferraz et al.(1997, p. 17) entendem que “a tarefa principal é a de definir e implementar princípios de organização e operação de processos de trabalho indutores de comportamentos que, sem prejuízo da produtividade, orientem-se para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e dos métodos de fabricação”.

Esses fatores empresariais, ou internos, constituem o objeto da mudança organizacional.

#### **5.4 Mudança organizacional**

Mudança organizacional é um processo de transformações na organização, envolvendo-a em parte ou no todo, como resposta à necessidade de adequação aos estímulos do ambiente externo, representados pelas ameaças à sua sobrevivência ou pelas oportunidades para a realização de sua missão.

Ressalvando que a quase totalidade dos artigos e livros sobre mudança organizacional é iniciada por comentários sobre a velocidade das mudanças sociais, econômicas e



tecnológicas, bem como sobre a necessidade de as organizações se adaptarem rapidamente para fazer frente a essas mudanças, Wood Júnior (1995, p. 25) faz um apanhado dos principais conceitos e abordagens sobre mudança organizacional:

- a) Alguns percebem a mudança organizacional como atitude reativa, ou seja, fenômeno que ocorre como resposta a estímulos tanto internos como externos. Entre eles estão Basil e Cook (1974), para quem “a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas”;
- b) Brown (1991) explora o impacto das inovações tecnológicas na mudança organizacional. Para ele, “a geração contínua de produtos inovadores leva a empresa a adotar novas formas de trabalho, renovando práticas administrativas”. Watermann (1987) destaca o fator mudança como central para a sobrevivência das organizações. Segundo ele, “as organizações devem buscar uma convivência “feliz” com a mudança; a mudança deve fazer parte de seu cotidiano”. E Peters (1989) menciona que uma das estratégias para enfrentar um meio-ambiente turbulento e as incertezas é a adoção de qualidade de classe mundial, inovação de curto prazo e flexibilidade, pois as melhores empresas não acreditam em excelência, mas apenas em melhoria contínua;
- c) Outros vêem a mudança organizacional como atitude proativa e processo planejado. Harari (1991), criticando planos que se apóiam em modas passageiras, pondera que mudança organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua”. Huey (1991) apropria-se do conceito de paradigmas, desenvolvido por Thomas Kuhn, para mostrar que é necessário ocorrer a quebra de paradigmas para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões;

- d) Outros ainda a vêem das duas formas, reativa e proativa, como Herzog (1991), para quem “mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos e de tecnologias”;
- e) E Araújo (1982) resume, dizendo que

Mudança Organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à Organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico (apud WOOD JÚNIOR, 1995, p. 25).

Partindo de uma análise e reflexão sobre as transformações dos valores da modernidade e pós-modernidade gerencial e dos valores gerenciais da organização do futuro, assim como sobre as novas referências para a inovação organizacional, Motta (2001, p.XV) percebe a Mudança Organizacional como sendo a “inovação através da intervenção social planejada, auto-sustentada e direcionada” e que “contrasta com as rupturas oriundas de forças sociais espontâneas ou de provocações revolucionárias”, bem como “também com a visão evolutiva natural da mudança”. Para Motta,

como as influências externas e variações internas não são domináveis e os controles não são absolutos, não há estabilidade: as organizações sempre se modificam de alguma forma, mesmo sem terem noção do sentido de direção. A mudança intencional e planejada objetiva atuar sobre a evolução natural acelerando seu passo ou rompendo com a direção estabelecida (MOTTA, 2001, p.XV)

Para ele, “transformar significa suspeitar do comum e do óbvio; desconfiar das armadilhas do *benchmarking* e não querer copiar ninguém; e questionar todas as dimensões organizacionais para dar margem à novidade e a novas fontes de sucesso” (MOTTA, 2001, p. XIV).

A mudança organizacional, estimulada por forças ambientais externas (clientes, fornecedores, concorrentes, tecnologias, legislação, economia política e cultura) e internas (objetivos, problemas e necessidades empresariais) é percebida de duas maneiras: mudança reativa e mudança proativa ou planejada (ZABOT; SILVA, 2002).

A mudança reativa é aquela que vai introduzindo modificações como reação a determinados problemas, à medida que eles vão surgindo. Ela é implementada através de pequenos e diários ajustes, de forma rápida e rotineira. Através desse método de pequenos “remendos”, mesmo que com algum planejamento, ela vai moldando e transformando a organização.

A mudança proativa ou planejada, na mesma linha de conceito adotado por Motta, é definida por Thomas e Bennis, apud Zobot e Silva (2002), como “o projeto e a implantação deliberada de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo, ou de uma mudança de filosofia, clima e estilo operacional”. É considerada como o método apropriado quando toda a organização tem que se preparar para a mudança ou adaptar-se a ela. Ela é muito mais ampla do que a mudança reativa, envolve maior compromisso de tempo e recursos, além de exigir mais qualificações e conhecimentos para sua implantação.

Para se promover uma mudança planejada, habitualmente parte-se de necessidades conscientemente detectadas e da intenção que oriente a ação de mudar. Portanto, nos dois próximos blocos, serão analisados os fundamentos teóricos que orientam a percepção da natureza da mudança organizacional e da intenção estratégica de mudar, ou seja, o porquê da mudança.

### 5.4.1 Paradigmas ou pré-teorias de Mudança Organizacional

A Mudança Organizacional planejada é implementada através da aplicação de modelos de inovação administrativa, que se alicerçam e são gestados a partir das várias opções filosóficas de ver a realidade organizacional, as quais, por sua vez, derivam de paradigmas ou pré-teorias, que na ciência administrativa retratam as controvérsias epistemológicas, ontológicas e metodológicas que caracterizam as ciências sociais.

Paradigma refere-se a um conjunto de crenças ou premissas sobre o que se julga verdadeiro; requer uma escolha razoavelmente arbitrária sobre métodos e proposições, por vezes não examinadas. Essas premissas determinam a validade do conhecimento, as regras de evidência e os princípios básicos de causalidade. [...] Para Kuhn, a mudança paradigmática é revolucionária, pois altera um conjunto relativamente consistente e aceito de premissas. No entanto, pela sua vulgarização, paradigma adquiriu uma pluralidade de significados, e passou-se a confundir como paradigmáticas pequenas alterações em rituais, valores e metodologias ou a evolução do conhecimento dentro de um mesmo paradigma (MOTTA, 2001, p. 40).

Objetivando identificar convergências e divergências paradigmáticas na Mudança Organizacional, bem como compreender o impacto das controvérsias filosóficas e metodológicas em Administração, sobretudo aquelas inspiradas em fundamentos ontológicos e epistemológicos, ou seja, as formas de construir o conhecimento e de ver a realidade, Motta (2001) apresenta um resumo (QUADRO 2) e análise das cinco principais e mais debatidas formas de ver a realidade administrativa (proposições paradigmáticas) e de determinar a Mudança Organizacional.

#### a) A Mudança Organizacional como um novo compromisso ideológico

A mudança é vista como a aquisição de novos compromissos valorativos e essa perspectiva a encara como fruto de um novo sistema de valores ou crenças. O ser humano é percebido como autodeterminado e soberano sobre todos os objetos, e a realidade organizacional só existe em função dos valores das pessoas.

A mudança organizacional ocorre quando se altera a maneira de as pessoas pensarem e a única maneira de mudar é inculcar novos valores ou rearticular antigos para instituir um novo sistema de crenças.

Nessa perspectiva, que privilegia os métodos didáticos e dialéticos de conduzir a mudança, o conhecimento da realidade se adquire pela adequação das idéias e das teorias e não pelo exame do fenômeno estudado, com o predomínio do pensamento sobre a ação, de forma que se preparar para a mudança é aprender princípios e modelos ideais sobre gestão.

## QUADRO 2

### Paradigmas de Mudança Organizacional e suas implicações práticas

NATUREZA DA MUDANÇA	OBJETIVO DA MUDANÇA	REFERÊNCIA PRIMORDIAL PARA ANÁLISE	OBJETIVO DA ANÁLISE
COMPROMISSO IDEOLÓGICO	IDEALIZAÇÃO – Comprometer as pessoas com o ideal administrativo.	IDEAIS E PRINCÍPIOS – Sobre as pessoas e a organização.	DISCERNIMENTO – Saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo.
IMPERATIVO AMBIENTAL	REDIRECIONAMENTO – Readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente.	FATOS – Sistema, comportamento organizacional e individual.	EXPLICAÇÃO – Descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente.
REINTERPRETAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE	EMANCIPAÇÃO – Recriar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas.	COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA SOCIAL – Ponto de vista dos atores e seus condicionantes.	COMPREENSÃO – Conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes.
INTENÇÃO SOCIAL	INFLUENCIAÇÃO – Alterar as relações sociais (influenciar o outro)	AÇÃO SOCIAL E ALTERIDADE - Relação entre atores, grupos e coletividades.	COMPREENSÃO – Conhecer as intenções das pessoas e agir.
TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL	criação e TRANSCENDÊNCIA - Buscar uma nova visão de si próprio.	MUNDO INTERIOR – O “eu” e seus símbolos.	DESCOBERTA INTERNA – Conhecer os significados que se atribuem à vida organizacional.

Fonte: MOTTA,2001, p. 42

Muitas teorias construídas segundo esse modelo valorizam o sistema de poder existente tanto como obstáculo quanto como fonte facilitadora da mudança, e começar a mudança de valores pelos chefes, mais fortes e poderosos, é tão importante nesse modelo quanto o é na catequese exercida por muitas religiões.

### **b) A mudança organizacional como um imperativo ambiental**

Sob esta ótica, a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros. A organização é vista de forma sistêmica e globalista, como algo concreto e tangível, cuja existência independe das intenções e dos valores das pessoas nela envolvidas, e mantém transações com o ambiente que influencia sua sobrevivência e progresso.

Variações ocorridas no meio exterior impõem a mudança. Assim, nesse paradigma, todo comportamento é explicável em termos de causas externas. Se o indivíduo e a organização são produtos de um contexto social, só se podem conceber propostas de mudança a partir do conhecimento da realidade organizacional, de forma que o exame da realidade, com base em fatos concretos e por partes, antecede a formulação de qualquer proposição de mudança.

Por esse paradigma, mudar é adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever; e o processo de mudança é quase uma reificação, adaptando a organização aos caminhos possíveis permitidos pela evolução natural do ambiente. Os valores que inspiram a intervenção são de base organizacional e referem-se quase unicamente à eficiência e à eficácia, sendo que outros valores tendem a ser tratados como “fatos” e incorporados à vida organizacional de forma subordinada àqueles.

### **c) A mudança organizacional como uma reinterpretação crítica da realidade**

A mudança é um processo consciente de criar uma nova realidade organizacional, posto que nesse paradigma o comportamento humano é resultado de um processo de interação social, em que o indivíduo não é apenas um ser passivo, reagindo a estímulos do ambiente,

mas também um ser ativo que participa diretamente na formulação de seus próprios valores. A organização não existe naturalmente como ocorrência objetiva, mas como uma construção emergente das relações intersubjetivas das pessoas. As teorias fundamentadas nesse paradigma são teorias de ação social. Na vertente crítica desse paradigma, ação e estrutura são ligadas e fazem sentido através da comunicação. As pessoas podem mudar a organização interferindo na sua estrutura histórica e contingencial, através da comunicação intersubjetiva. A mudança é conduzida tanto por uma análise empírica sobre a distorção comunicativa causadora da dominação quanto por uma análise valorativa inspiradora da emancipação.

#### **d) A mudança organizacional como uma intenção social**

Esse paradigma, inspirado na fenomenologia, acentua a consciência sobre a interação e a prática diária das pessoas, como os elementos que tornam a vida significativa e compreensível, e vê a mudança como um processo consciente de alterar relações sociais. Rejeita o estruturalismo do paradigma anterior, isto é, a história, os códigos, as estruturas da sociedade e da organização para compreender a ação individual, e aproxima-se do existencialismo, ao presumir que as pessoas fazem suas vidas através de suas interações diversas, no sentido de que, como em outras instâncias sociais, as pessoas no trabalho estão envolvidas em grupos e não se comportando como indivíduos isolados. A mudança é então a alteração dessas interações e ocorre no momento em que se muda sua natureza.

#### **e) A mudança organizacional como transformação individual**

A mudança é vista como um processo consciente de criar uma nova visão de si próprio, visto que a única realidade que uma pessoa pode conhecer é a própria. Como o

indivíduo só conhece o mundo através de representação própria, as propostas de mudança devem basear-se numa transformação interna da pessoa. Nesse paradigma, a mudança se passa no mundo introspectivo e é causada pela vontade pessoal, sendo antes de tudo um ato de criação e de transformação individual. As práticas de mudança organizacional alicerçadas nesse paradigma enfatizam métodos introspectivos, valorizam os recursos emocionais e, sobretudo, os espirituais, como início de um processo de mudança que posteriormente alcança materialidade no mundo social da organização. Nessa perspectiva, a mudança é algo mais natural do que a não-mudança. A questão fundamental não é provocar a mudança, mas remover os bloqueios das pessoas para exercerem mais plenamente sua espontaneidade.

#### **5.4.2 Focos da mudança organizacional: teorias e modelos**

A intenção de transformar as organizações, reconstruindo-as sob novos parâmetros, inspirou na ciência administrativa o surgimento de diversos modelos de ação, a exemplo das ciências sociais, baseados esses nas teorias sobre mudança. As teorias, fundamentadas em paradigmas ou premissas sobre a realidade, bem como sobre valores e métodos de construí-las, são sistematizações mais rigorosas e coerentes de experiências e idéias administrativas, e se justificam pela capacidade de explicar a realidade, principalmente pela aplicação prática na solução de problemas administrativos. Como disserta Motta:

Pela teoria se aprendem maneiras diversas de pesquisar, de construir algo novo e de acreditar na mudança. [...] O pensamento teórico valoriza a compreensão da organização em seu todo e como parte de uma estrutura social maior; procura causalidades, inter-relações e significados capazes de formar uma coerência de pensamento sobre seu objeto de análise. [...] O pensamento teórico sobrepõe-se, complementa e aperfeiçoa a perspectiva prática (MOTTA, 2001, p. 70)

As teorias da mudança organizacional são construídas ao redor de focos ou perspectivas específicas, ou seja, ao redor de opções sobre como conceber o fenômeno



organizacional. E elas evoluem, pois a produção do saber é contínua e sem fim. Apesar de seu progresso, formam um conjunto complexo, confuso e de muitas contradições, em que teorias bem construídas mesclam-se com propostas ainda inconsistentes e, sobretudo, com: fragmentos de pensamentos teóricos, pouco sistematizados, sem lógica ou coerência; teorias oriundas de outras ciências sociais e forçadas à gestão organizacional com o intuito de mostrar aplicabilidade prática da ciência de origem ou de criar um novo campo profissional para seus proponentes; e teorias construídas a partir de analogias e metáforas.

Na sua pretensão científica, a administração sempre foi interdisciplinar e multiparadigmática. Apesar de procurar construir objeto próprio, enfatizando temas da organização do trabalho como objetivos, racionalidade, esforço cooperativo e harmonização, a ciência administrativa incorporou premissas, teorias e métodos de outras ciências sociais. Com o progresso e a atração da gerência, várias ciências sociais tentam se apoderar da ciência administrativa. Oferecem modelos de mudança organizacional supervalorizando as especificidades de seus objetos de análise. Assim, ajudam a reforçar a forma multidisciplinar e pluralista, enriquecendo a prática da mudança com novos modelos de intervenção (MOTTA, 2001, p. 70).

Na mudança organizacional combinam-se:

teorias genéricas para produzir explicações e modelos de intervenção; e teorias específicas sobre temas particulares para intervenções localizadas. As teorias genéricas são mais imperfeitas e por isso desapontam os que procuram fórmulas sedimentadas e seguras para conduzir a mudança. Teorias sobre objetos específicos são em grande número, fornecem explicações e instrumentos para inovações localizadas, mas provocam grandes controvérsias sobre o alcance e os limites de suas opções como objetos de intervenção (MOTTA, 2001, p. 71).

Tratando dos modelos de intervenção, Motta afirma que:

normalmente, a perspectiva de análise é construída através da formação, profissão ou experiência, onde cada um aprende a valorizar determinadas dimensões administrativas. Formam-se idéias que se cristalizam como pensamentos teóricos e se reforçam pelo encontro de exemplos significativos na vida prática. Consolida-se uma forma coerente, mas específica e limitada, de tratar a inovação organizacional. Quando se tornam analistas ou gestores da mudança, cada um reativa a sua perspectiva de ver a organização e de crer na mudança (MOTTA, 2001, p. 72).

Para ele, a pluralidade de modelos e instrumentos de análise gera uma competição acirrada sobre a melhor forma de inovar. Os proponentes de novos modelos são excessivamente otimistas e exclusivistas sobre suas propostas e, na tentativa de valorizar suas

idéias, apresentando-as como únicas, completas e suficientes, sugerem a inutilidade das outras, ressaltando muitas vezes mais a fraqueza de outros modelos e menos o valor das próprias idéias.

Ressaltando que modelos conceituais de organização são, apenas, formas particulares de ver um fenômeno global; que são úteis porque valorizam determinados fatores; e que são perigosos porque podem obstruir a visão do analista para outras perspectivas de igual relevância, Motta (2001, p. 73-118) examina os principais modelos e as respectivas formas e instrumentos de mudança que lhe são associados, combinados no QUADRO 3 a seguir.

### QUADRO 3

#### Perspectivas de análise organizacional por objetivos de processo de mudança

PERSPECTIVA	OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA		
	OBJETIVOS PRIORITÁRIOS DA MUDANÇA	PROBLEMA CENTRAL A CONSIDERAR	PROPOSIÇÃO PRINCIPAL PARA AÇÃO INOVADORA
ESTRATÉGICA	COERÊNCIA da ação organizacional	Vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.	Desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente.
ESTRUTURAL	ADEQUAÇÃO da autoridade formal	Redistribuição de direitos e deveres.	Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo.
TECNOLÓGICA	MODERNIZAÇÃO das formas de especialização do trabalho e de tecnologia.	Adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação.	Introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana.
HUMANA	MOTIVAÇÃO, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas.	Aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência.	Instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição.
CULTURAL	COESÃO e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social.	Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional.	Preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores.
POLÍTICA	REDISTRIBUIÇÃO dos recursos organizacionais segundo novas prioridades.	Conflitos de interesses por alteração nos sistemas de ganhos e perdas.	Estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis.

Fonte: MOTTA, 2001, p. 74

### **a) Perspectiva estratégica**

Pela perspectiva estratégica, a organização é vista como um sistema inserido em um contexto social, econômico e político, privilegiando-se sua forma de relacionar-se com a sociedade, ou seja, sua razão de ser, seus produtos e serviços. Enfatiza-se a tomada de decisão, levando-se em conta, sobretudo, o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente, assim como o papel de cada um nesse processo. Valoriza-se a busca de racionalidade: o pensar estrategicamente, a solução de problemas e o comportamento humano são racionais à medida que conduzem aos objetivos e ao progresso da organização. Julga-se que, para mudar uma organização, é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação.

Esse modelo presume as empresas crescendo, alcançando novos resultados e impactos na ambiência como fruto da capacidade de inovação e adaptação constantes. Nesse sentido inovam-se as formas da organização perceber e relacionar-se com a comunidade, ressaltando-se continuamente nova visão estratégica para construir: consciência sobre a missão; forma de aprendizado; nova perspectiva de futuro; mentalidade antecipatória; consciência de globalidade e interdependência; inovação na gerência; ampliação das interações humanas.

O agente de mudança deve conhecer instrumentos de análise e formulação estratégicas, aspectos técnicos e comportamentais de decisão e de solução de problemas. Segundo esse modelo, a mudança envolve a abertura no sistema de comunicações internas e externas, nova forma de pensar a organização e o aperfeiçoamento do processo decisório. As propostas de treinamento incluem gestão estratégica, decisão e informação gerencial e habilidades interpessoais no comportamento administrativo.

A perspectiva estratégica avança tanto no aspecto processual de como pensar estrategicamente e decidir o futuro da empresa quanto sobre as formas de relacionar-se com a sociedade. Quanto ao relacionamento com a sociedade, percebe-se a tendência à inversão da

perspectiva dos modelos de produção originários da revolução industrial, em que os clientes estavam sujeitos à criação técnica das organizações, passando os clientes e a comunidade a terem maior acessibilidade e influência nas decisões de produção, construindo-se novas interfaces, conforme QUADRO 4 a seguir:

**QUADRO 4**  
**Construção das interfaces estratégicas contemporâneas**

CENTRAR NA COMPETÊNCIA BÁSICA	Atuar diretamente em bens e serviços relacionados à razão de ser da empresa; não entregar esta competência ao mercado.
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	Buscar parcerias múltiplas, por etapas da produção, para obter vantagens colaborativas.
TERCEIRIZAR	Transferir tarefas não diretamente relacionadas às competências básicas.
ACOMPANHAR RIGOROSAMENTE A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA	Atentar para a inovação tecnológica em todas as áreas, inclusive as indiretamente relacionadas com a competência básica.
INSTITUIR UM FOCO ACENTUADO NO CLIENTE E NA COMUNIDADE	Considerar valores comunitários e suas variações; manter interações constantes com a clientela através das diferentes unidades da empresa; notar sempre – respostas rápidas, variedade, customização e qualidade.

Fonte: MOTTA, 2001, p.81.

### **b) Perspectiva estrutural**

Nessa perspectiva, a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade, representado pelo conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa comum. Pressupõe a definição prévia do papel formal dos funcionários como o fator primordial de eficiência e eficácia. A hierarquia e seus correlatos aparecem como os conceitos mais importantes, sendo autoridade e responsabilidade como os elementos definidores do âmbito de ação de cada pessoa, e consentimento e subordinação a forma pela qual a organização faz seus membros cumprirem as funções estabelecidas, e é visto como disfuncional o comportamento discrepante das prescrições institucionais. Em princípio, o bom para a organização é o bom para seus membros. Privilegiam-se as dimensões internas e as funções administrativas, quase independentes das transações da empresa com o seu ambiente.

Por esse modelo, para mudar uma organização é necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade. O agente de mudança é a pessoa conhecedora dos aspectos institucionais legais da instituição e, sobretudo, das formas alternativas de estruturar uma empresa. Inovar significa redividir, suprimir ou criar setores, departamentos e unidades de negócio, reformulando linhas de autoridade, eliminando conflitos de hierarquia e redefinindo responsabilidades. As inovações são acompanhadas através de novos controles e de comunicação, objetivando eliminar a possibilidade de comportamentos discrepantes e aumentar a consciência sobre os limites da ação. O treinamento tende a valorizar os objetivos, o âmbito de autoridade, a disciplina e os aspectos racionais legais.

### **c) Perspectiva tecnológica**

Essa perspectiva enfatiza a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser empregada na produção; preocupa-se com a racionalidade do processo produtivo, principalmente com espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor para a clientela. O padrão de mudança de uma empresa é alterar sua tecnologia, sua especialização de funções e seus processos produtivos, ou seja, rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais.

Nesse modelo, o agente de mudança é um conhecedor de métodos de produção e de tecnologias alternativas e seu trabalho consiste em rever processos, estudando cada tarefa que o compõe, reavaliá-los e propor novas formas de executá-los. O objetivo imediato é eliminar desperdícios, reduzir fadiga humana, redistribuir tarefas e controlar todos os fatores que concorram para o aumento da eficiência e qualidade. O treinamento tende a ser diferenciado,

ênfatizando a habilitação individual para cada tarefa específica e referenciado segundo padrões de desempenho.

#### **d) Perspectiva humana**

Essa perspectiva vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos. De um modo geral, define como relevantes os objetivos e a auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal. Concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores de motivação, liderança e os demais fatores psicossociais que estão subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas. O indivíduo e seus grupos de referência são os centros primordiais de preocupação. Essa perspectiva tende a ver a formalidade organizacional e a hierarquia como fontes de frustrações, hostilidades e ressentimentos.

Mudar significa renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, procurando equilibrar as formas e os graus de contribuição e de retribuição. O padrão de inferência com relação à mudança pode ser definido como: para mudar uma organização é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. Isso envolve desde intervenção sociopsicológica de pequenos grupos para incentivar a colaboração, passando pela revisão de práticas de motivação, liderança e distribuição de poder à reconstrução do sistema de recompensas, de carreira e de aperfeiçoamento pessoal. O objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência.

**e) Perspectiva cultural**

Por essa perspectiva a organização é vista como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, que a caracteriza e a distingue de outras. Vêm-se expressões culturais em todas as dimensões organizacionais: na estrutura, na autoridade, em reuniões e conferências, nas formas de comunicação, nas premiações, na definição de tecnologia e seu uso. A análise cultural tende a enfatizar as referências históricas, o processo interno de socialização e os fatores definidores das particularidades do comportamento organizacional. Procuram-se no passado significados e símbolos coletivos para compreender ações presentes. Ao contrário da perspectiva humana, o modelo cultural preocupa-se mais com o coletivamente compartilhado e menos com atitudes e comportamentos individuais.

Na visão cultural, para mudar uma organização, é necessário substituir a programação coletiva na busca de um novo sentido de identidade. Vê-se a mudança como um empreendimento coletivo através da mobilização das pessoas, para alterar seus valores, crenças, hábitos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns. Como o objetivo da mudança é internalizar novos valores, considera-se o treinamento um instrumento importante desse processo de socialização.

**f) Perspectiva política**

Na perspectiva política a organização é vista como um sistema de poder em que pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. Analogamente a um sistema político, o poder é visto como um fim em si mesmo ou como um instrumento para que determinadas idéias prevaleçam sobre outras. Presume-se que os empregados, além de desempenharem funções de interesse coletivo, possuem interesses individuais na carreira e na

organização, agindo de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder. Como os recursos de poder são limitados, ocorrem disputas de natureza política, tais como conflitos sobre recursos, formação de grupos de proteção mútua e peijas sobre áreas de influência e ganhos individuais, de forma que todos os membros de uma organização participam de um jogo político em que se alteram ganhos e perdas.

A mudança é realizada através de uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação. Ela pressupõe ampliar o acesso a informações, melhorar as comunicações internas, criar formas de participativas de gestão, critérios mais claros de concentração e distribuição de poder, além de grande esforço de negociação interna e de solução de conflitos.

Nesse modelo, o agente de mudança é, preferencialmente, uma pessoa externa à empresa e não envolvida diretamente na estrutura de poder e que, por não se beneficiar das alterações no sistema de ganhos e perdas, presume-se ser uma pessoa com melhor influência sobre a redistribuição de prioridades. O treinamento tende a valorizar a conscientização sobre a disponibilidade de recursos de poder e as possibilidades de seu uso na satisfação de interesses coletivos e dos objetivos organizacionais.

O agente de mudança é uma pessoa hábil em trabalhos de intervenção grupal e conhecedora da problemática de recursos humanos na organização moderna. O treinamento é utilizado tanto como transmissor de conhecimentos como um instrumento auxiliar na mudança de atitudes e comportamentos individuais.

Qual deve ser o ritmo da mudança? No próximo bloco serão analisados os dois tipos de mudança e as razões que as justificam.



### 5.4.3 Radicalismo e incrementalismo na mudança organizacional

As mudanças organizacionais são implementadas a partir do conceito dos gestores sobre o próprio processo de inovação ou estimuladas por fatos novos e supervenientes ditados por grandes variações e impactos externos. São esses fatores que vão influenciar na escolha de um método mais radical ou mais moderado de mudanças. (QUADRO 5).

QUADRO 5

Comparação entre as perspectivas – radical e incremental – de transformação organizacional

PERSPECTIVA SOBRE A MUDANÇA	RADICAL	INCREMENTAL
PREMISSA BÁSICA	Transformação total.	Transformação progressiva.
ORIGEM DA NOVIDADE	Contraposição ao usual: ordem e estabilidade como ameaça.	Variações progressivas: ordem e instabilidade como fontes da mudança.
FONTE DO ÊXITO	Visão arrojada e conexão rápida entre o imaginário e a realidade.	Visão arrojada e cautela na conexão entre o imaginário e a realidade.
IMPACTO	Dramático, global de curto e longo prazos.	Moderado e progressivo a longo prazo.
PROGRAMAÇÃO	Mobilização das pessoas para a mudança radical.	Conquista das pessoas para a mudança espontânea e a programada.
GRAU DE RESISTÊNCIA	Maior – ameaça radical ao “status quo”.	Menor – preserva parte do “status quo”.

Fonte: MOTTA, (2001, p. 146)

#### 5.4.3.1 O radicalismo: a reinvenção

Para os adeptos do radicalismo, o desenvolvimento depende de alterações drásticas no *status quo* e presume a necessidade de romper a evolução natural dos sistemas organizacionais, pois as organizações complexas são propícias à estabilidade, à inércia, à acomodação e ao desaparecimento. E a forma de reação à morte e à decadência é a mudança radical. Em princípio, toda inovação radical promove o progresso. Ao contrapor-se à situação existente, o radicalismo presume uma percepção de problemas graves ou uma visão pessimista iminente do futuro, para justificar uma alteração organizacional significativa. E, para obter adesão a esse tipo de proposta radical, são colocadas razões que enfatizam a

potencialidade de crises, de obsolescência tecnológica e administrativo e de insatisfação humana.

O radicalismo contemporâneo chegou às organizações através de modelos ideais e previamente construídos numa variedade imensa caracterizados como a onda “re”. Reengenharia, reinvenção, renascença, revitalização, recriação e outros nomes comuns às práticas contemporâneas procuram favorecer a idéia da mudança drástica, radical não só para reagir às crises ou desafiar a ordem existente mas, também, para introduzir tecnologias e novas maneiras de pensar e agir (MOTTA, 2001, p. 141).

O radicalismo pretende criar uma ruptura ou transformação irreversível, baseada em um conjunto de novas práticas e ideais administrativos, bem como alterar profundamente as relações das partes com o todo e as formas de transações externas, de forma que radicalizar a mudança é reinventar a organização, através da contestação de seus valores, práticas, atividades; da reconstrução de sua gestão, baseada numa visão arrojada do futuro, inspirada em novidades radicais e totalmente diversas das práticas em uso; e da mobilização das pessoas, através da imagem positiva de um novo empreendimento com a determinação de mudar o necessário para alcançá-la.

Na percepção de Motta (2001), a mudança radical é ameaçadora, por deixar explícito o descontentamento com práticas existentes, e implícito as dúvidas sobre as pessoas em funções gerenciais. Os modelos de reinvenção causam surpresas e resistências das pessoas responsáveis pela manutenção do sistema existente, exigindo mais atenção ao contexto político, às novas formas de articulação e agregação de interesses. Para ele “por contradizer o usual de forma drástica e aguçar o jogo político, a reinvenção requer um pensamento e uma coragem mais sofisticados. A formulação de modelos de reinvenção deve incluir pessoas externas ao sistema; os de dentro podem ter melhores conhecimentos mas são facilmente capturados pelas responsabilidades de seus papéis. Os agentes de mudança radical necessitam de distância e desapego; sua aliança deve ser à idéia radical, e não à instituição ou estrutura. Conforme Galbraith, inovar e operar baseiam-se em lógicas fundamentalmente diferentes e,

portanto, as mudanças radicais dificilmente podem ser descobertas por trabalhadores do *status quo*. Estratégias radicais exigem grupos especiais autônomos operando fora do sistema.” (GALBRAITH, 2002, p. 142).

#### **5.4.3.2 O incrementalismo: o ritual permanente da inovação**

Os defensores do incrementalismo entendem que o desenvolvimento organizacional é fruto da introdução moderada e constante de novidades, com pequenas modificações em partes da organização e em suas relações externas, sem romper bruscamente com as formas pelas quais ela se adapta e transaciona com seu ambiente.

A perspectiva incrementalista vê a mudança como evolucionária e progressiva. A mudança é, em grande parte, cumulativa; ela ocorre, mesmo nos momentos de grandes rupturas, através de um número acentuado de variações no existente. São pequenas intervenções, no dia-a-dia, que adaptam as organizações às imposições externas. Como uma necessidade permanente, a mudança deve ser vista como prática estratégica constante, e não como ruptura periódica das interações ambientais (MOTTA, 2001, p. 143).

Na perspectiva incrementalista, as organizações estão em transformação permanente e em busca de equilíbrio através da inovação, não passando necessariamente por etapas de mudanças percorridas de forma linear, seqüencial e lógica. A mudança ocorre em meio a descontinuidades, tensões, conflitos e contradições, avanços e recuos. Mudanças incrementais significam uma abertura permanente à modernidade, aproveitando oportunidades oferecidas diariamente para a adoção de novos valores e compromissos.

Na avaliação de Motta (2001), em contraste com as propostas de rupturas radicais, contidas no QUADRO 9, a visão incrementalista permite as seguintes vantagens na modernização organizacional:

- a) **continuidade:** visão do processo de mudança como dependente de esforço permanente, não fragmentado, tratando a mudança como ocorrência normal da organização e não como choque ou trauma extemporâneo;
  
- b) **totalidade:** preocupação com uma visão globalista, a interdependência dos setores da organização e com a não segmentação excessiva do processo de mudança;
  
- c) **aprendizado:** evita respostas baseadas em informações em primeira mão, proporcionando *feedback* constante sobre os efeitos da mudança, a internalização mais efetiva dos novos valores e o redimensionamento cuidadoso de valores antigos mais relevantes;
  
- d) **solução de conflitos:** possibilidade de tratar a diversidade de interesses, com negociações que possibilitem a construção de nova consciência e o compromisso com a mudança.

#### **5.4.4 Estratégias, processos, estrutura organizacional e recursos humanos**

Qual deve ser a abrangência da mudança organizacional? No entendimento de Nadler (1993), as transformações conjunturais, principalmente a competição econômica, determinam as mudanças internas nas organizações e criam a necessidade de desenvolver nova arquitetura, entendida essa como “a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou estilo de operação, e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal”.

Na percepção de pesquisadores referenciados neste trabalho, que se dedicaram ao estudo dos impactos da privatização no ambiente organizacional interno das empresas, tais como Cuervo (2000), Cunha e Cooper (1998), Parker (1995), Harris et al. (1995) e Zahra e Hansen (2000), os elementos que mais sofrem mudanças são as estratégias, os processos, a estrutura organizacional e os recursos humanos.

#### **5.4.4.1 Estratégias**

A primeira e principal consequência da privatização em uma indústria monopolista é a drástica mudança do ambiente externo às organizações privatizadas, caracterizada pela extinção do regime de monopólio e inauguração do regime de competição com a chegada de novos entrantes. Essa alteração no ambiente legal e econômico provoca, de imediato, o redirecionamento das antenas da função estratégia dessas organizações, para captar os sinais dessa mudança, visto que essa função está posicionada na fronteira entre a organização e o meio-ambiente no qual está inserida.

Na expressão de Andrews:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (ANDREWS, 2001,p. 58).

A estratégia é explicitada através de declarações concisas, que habitualmente revelam a linha de produtos e os serviços oferecidos ou planejados pela empresa, os mercados e os segmentos de mercado para os quais os produtos e os serviços estão sendo destinados, assim como os canais através dos quais esses mercados serão atingidos.

Segundo Andrews (2001), além das subatividades gerais de identificação das oportunidades e ameaças no ambiente, da avaliação dos pontos fortes e fracos e dos recursos disponíveis, a formulação da estratégia, implementada à luz dos valores pessoais e aspirações da cúpula, deve tirar proveito de necessidades de mercado percebidas ou de lidar com riscos paralelos.

Andrews (2001) destaca também a repercussão da decisão estratégica que, para ser implementada e alcançar resultados, deve necessariamente promover mudanças nos processos organizacionais, na estrutura organizacional e seus relacionamentos, assim como no comportamento das pessoas (recursos humanos), refletido em suas atitudes e no atendimento a padrões de desempenho.

Galbraith et al. (1995, p.XV) reforçam esse entendimento, quando argumentam que “o ambiente crescentemente competitivo e dinâmico exigirá que as organizações adotem novas práticas administrativas e novas estruturas organizacionais. E essas novas práticas e atitudes só serão impulsionadas pela estratégia, entendida cumulativamente como a intérprete das manifestações ambientais externas e como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Galbraith et al. (1995, p.XIX) explicam que, “historicamente, o modelo organizacional significava estrutura organizacional. Hoje significa um realinhamento da estrutura, dos processos de gerenciamento, dos sistemas de informação, de recompensa, pessoal e outros elementos da organização à estratégia empresarial”.

Em outra parte, Galbraith (1997) destaca que ultimamente tem sido dada muita atenção ao ajuste entre estratégias e organização, e que grande parte desse trabalho consiste de testes empíricos das idéias de Chandler apresentadas em seu livro *Strategy and Structure* (1962), que mostrou historicamente que “a estratégia determina a estrutura”.

Quanto à natureza das estratégias, Porter (1991, p. 49) considera que “em sentido mais amplo podem-se encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada)”, que visam principalmente à construção de uma posição favorável e defensável, a longo prazo, perante os concorrentes. Essas estratégias são: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

Desenvolvendo o assunto, Rosa explica que,

adotando a estratégia de liderança no custo total, uma empresa irá buscar o máximo de eficiência de suas operações, o controle e a redução dos custos e despesas gerais, a produção em larga escala, a minimização de gastos com pesquisas e desenvolvimento, publicidade e vendas, mas sem ignorar a qualidade e a assistência aos clientes. (ROSA, 1998, p. 34).

Porter (1991) ensina ainda que, para se adotar a estratégia genérica de liderança no custo total, em geral são requeridos os seguintes recursos e habilidades:

- a) investimento de capital sustentado e acesso ao capital;
- b) boa capacidade de engenharia de processo;
- c) supervisão intensa da mão-de-obra;
- d) produtos projetados para facilitar a fabricação;
- e) sistema de distribuição de baixo-custo.

Relaciona ainda os seguintes requisitos organizacionais comuns:

- a) controle de custo rígido;
- b) relatórios de controle freqüentes e detalhados;
- c) organização e responsabilidades estruturadas;
- d) incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.

Tendo-se em vista o estímulo ao regime de competição, que propicia abertura à entrada de mais concorrentes no mercado; a exigência cada vez maior dos clientes/consumidores por mais qualidade, velocidade e tecnologias, que demandam o uso crescente de tecnologias da informação; o rígido controle das agências reguladoras governamentais, principalmente sobre as empresas de serviços de utilidade pública, e a rápida evolução tecnológica a exigir investimento constante; prevê-se uma constante pressão sobre os custos.

Em consequência, independente da adoção de outras estratégias, as empresas serão levadas permanentemente a buscar obter vantagem competitiva através da eficácia de custos, o que fará com que cada custo seja analisado sob a perspectiva de custo-benefício, para determinar se ele se justifica ou não.

Assim, percebe-se que, para o contexto pós-privatização, dentre as estratégias genéricas descritas por Porter (1991), a de liderança no custo total é a que mais impacta e pressiona os demais elementos que serão analisados neste trabalho: processos, estrutura organizacional e recursos humanos.

#### **5.4.4.2 Processos**

Trabalhando sob a perspectiva de custo-benefício, na busca de resultados, o alvo principal são as tarefas e atividades, pois é por meio delas que o trabalho é executado. E é o conjunto dinâmico de tarefas geradoras de resultado que compõe um processo.

Hammer (1997, p.10) define processo como sendo “um grupo de tarefas que, juntas, criam um resultado de valor para o cliente”. Para ele, “as palavras-chave nessa definição são “grupo”, “juntas”, “resultado” e “cliente”. A perspectiva do processo não vê as tarefas isoladamente, mas todo o conjunto de tarefas que contribuem para um resultado desejado e



exige que todas se direcionem para uma meta em comum. Os processos dizem respeito aos resultados e não ao que é necessário para produzi-los, sendo sua essência os *inputs* e *outputs*, com o que começa e com o que termina.

A palavra mais importante na definição do processo é “cliente”. Uma perspectiva de processo em um negócio é a perspectiva do cliente, e exige que se comece com o cliente e com o que ele quer, começando a trabalhar a partir daí. Para Hammer (1997, p. 11), “os processos precisam ocupar o centro do palco de nossas organizações, influenciar a estrutura e os sistemas, bem como moldar o comportamento e as atitudes das pessoas”.

Todas as atividades profissionais podem ser classificadas em três tipos: o trabalho que agrega valor, ou o trabalho pelo qual o cliente está disposto a pagar; o trabalho que não agrega valor, que não cria valor para o cliente, mas que é necessário para a realização do trabalho que agrega valor; o desperdício, ou o trabalho que não agrega valor nem permite sua criação (HAMMER, 1997, p.30).

Hammer (1997) sugere que é preciso projetar a eliminação, além do desperdício, também do trabalho que não agrega valor, reorganizando-se as tarefas que agregam valor em um processo novo e eficiente (redesenhado). Além do desperdício, que deverá ser eliminado radicalmente, esse trabalho que não agrega valor, embora possa parecer útil nos processos convencionais, também será o alvo da análise de custos. O redesenho do processo, com foco no cliente, trará maior qualidade e velocidade às tarefas, exigirá maior uso das tecnologias da informação e trará conseqüências para a estrutura organizacional e para as pessoas (recursos humanos).

Em um ambiente orientado para processos, as pessoas são pagas pelos resultados de sua produção, que é, no fim, o que realmente importa. O pagamento pelos resultados é um reforço ao comportamento desejado. O salário dependerá, primeiro, dos resultados propiciados pelo empregado e seus colegas de trabalho; e, segundo, do desempenho da organização inteira. Em conseqüência, os trabalhadores convencionais – que nos sistemas

salariais tradicionais são remunerados pelo seu tempo de casa, pela assiduidade ao trabalho, pela obediência às regras ou até por realizarem as tarefas que lhes foram atribuídas – serão itens descartáveis. Ocorrerá também que, nesse sistema de remuneração por resultados, os profissionais estarão muito mais propensos ao excesso de trabalho e ao estresse do que as pessoas que trabalham nos limitados empregos tradicionais.

Hammer (1997) conclui então que, em uma empresa orientada para processos, não há segurança no emprego, como não existe praticamente mais compromisso algum entre a empresa e o indivíduo. Se as condições do negócio mudarem, a empresa não faz promessas ao profissional. Da mesma forma, se aparecer uma oportunidade pessoal melhor em outro lugar, o profissional não precisa se sentir na obrigação de ficar na empresa.

#### **5.4.4.3 Estrutura organizacional**

A estrutura de uma organização, refletida em seu organograma, é sua face mais visível e representa o conjunto de suas atividades, processos e relações entre as pessoas que nela trabalham.

Segundo Daft (1999), a definição da estrutura de uma organização leva em conta três elementos:

- a) as subordinações, inclusive o número de níveis da hierarquia e a abrangência de controle de gerentes e supervisores;
- b) o agrupamento de pessoas em departamentos e de departamentos na composição da organização;
- c) o projeto de sistemas, para garantir comunicações eficazes, coordenação e integração do esforço entre os departamentos.

Esses elementos referem-se aos aspectos verticais e horizontais da organização: os dois primeiros são a montagem da estrutura, representada pela hierarquia vertical desenhada no organograma, e o terceiro refere-se ao padrão de interações entre os empregados da organização.

O desenho estrutural é influenciado pelo ambiente, pelas metas, pelos processos, pela tecnologia e pelo tamanho da organização. A questão da influência da estratégia competitiva na estrutura é destacada por Daft (1999, p. 134). Para ele, “a estrutura normalmente reflete a estratégia organizacional, e uma mudança no produto ou na estratégia de mercado frequentemente conduz a uma modificação da estrutura.”

Daft (1999) classifica as opções possíveis de agrupamentos ou de estrutura em quatro tipos:

**a) estrutura funcional**

Nesse tipo de estrutura as atividades e as pessoas são reunidas por função comum, do nível mais baixo até o topo da organização. As pessoas são colocadas juntas para que executem funções ou processos de trabalho similares ou que trazem conhecimentos ou habilidades semelhantes para difundir. Como exemplo: todos os funcionários de *marketing* trabalham juntos, sob o mesmo supervisor, o mesmo acontecendo com o pessoal de produção, de engenharia, etc. Esse tipo de estrutura é o que Mintzberg (1995) chama de Burocracia Mecanizada, por ser caracterizada também por tarefas operacionais rotinizadas e proliferação de normas e regulamentos, sendo mais eficaz quando o ambiente externo é mais estável e a tecnologia relativamente rotineira. Ela promove também a economia de escala, bem como o desenvolvimento de maiores habilidades dos empregados;

**b) estrutura divisional**

Denominada por Mintzberg (1995) de Estrutura Divisionalizada, pode ser chamada também de estrutura por produto ou unidades estratégicas de atividades. Com essa estrutura, as pessoas e os departamentos ou divisões são organizadas com base no que a organização produz ou de acordo com os mercados atendidos. Por exemplo, todo o pessoal necessário à prestação de serviço de comunicação de longa distância nacional – inclusive as pessoas de marketing e manutenção – seria agrupado sob o mesmo executivo;

**c) estrutura geográfica**

Essa base de agrupamento leva em conta os clientes da organização. Os empregados e os recursos são agrupados para atender os clientes ou consumidores de uma determinada área geográfica. Por essa divisão, a organização pode adaptar-se às necessidades específicas de uma região e os empregados identificar-se com metas regionais em vez de o fazerem com meta gerais;

**d) estrutura multiforme**

É o que Mintzberg (1995) chama de Burocracia Cópia Carbono. Como, em certas situações, não há como ter estruturas puras, a estrutura de uma organização pode ser multifocalizada, no sentido de que as funções e os produtos, ou os produtos e a geografia são priorizados simultaneamente. Subdividida em Híbrida ou Matricial, ela é um misto de estrutura funcional e divisional ou estrutura divisional e geográfica, aplicando-se a grandes organizações que possuem diversos produtos, serviços e mercados dispersos em várias áreas geográficas.

A **estrutura matricial**, adequada à busca de resultados múltiplos, é utilizada quando um setor do ambiente exige conhecimentos tecnológicos e outro setor exige mudanças rápidas dentro de cada linha de produto e serviço, podendo adicionar ainda a existência de unidades geográficas.

Uma das características marcantes da estrutura matricial é ser hierarquia dupla, com dupla autoridade e dupla subordinação. Subordinação à estrutura funcional, que cuida da qualidade técnica e outros detalhes dos produtos e serviços, e subordinação à estrutura divisional, que cuida da produção e comercialização. Em alguns casos se superpõe ainda a divisão geográfica.

A existência de empregados que respondem a dois chefes exige equilíbrio no exercício do poder e um conjunto de habilidades por parte dos chefes. O problema é que os dois chefes, ou gerentes matriciais, não têm controle completo sobre seus subordinados e muitas vezes provocam problemas de ansiedade e estresse nos empregados que atendem aos dois senhores.

#### **5.4.4.4 Recursos humanos**

A questão da integração entre a pessoa e a organização tem sido alvo de preocupação e estudos há longo tempo e vem-se acentuando principalmente a partir da abordagem humanística da teoria das relações humanas. O foco concentra-se na existência de interesses antagônicos entre o empregado e a organização, caracterizada pela dificuldade em conciliar a realização dos objetivos de um e outro.

Chiavenato (1998) destaca que a organização, ao recrutar pessoas, pretende, com elas e por meio delas, alcançar seus objetivos organizacionais, representados pela produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação da necessidade dos clientes e outros. Ao mesmo tempo, as pessoas recrutadas lutam para também alcançar seus

objetivos pessoais, tais como salário, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, crescimento profissional e condições adequadas de trabalho.

Ocorre que nem sempre as duas partes conseguem atingir a contento seus objetivos e se instala um clima de frustração, que é sentido por uma, por outra ou até pelas duas partes simultaneamente. Se o empregado não contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, a empresa fica descontente e é levada a tomar providências para voltar ao equilíbrio. Por outro lado, se a empresa não proporciona as condições para a realização dos objetivos pessoais dos empregados, também se instala um clima organizacional ruim.

Além disso, por vezes ocorre que os próprios objetivos organizacionais se contrapõem aos objetivos pessoais. Exemplificando, o controle de custos esbarra na expectativa de melhores salários, o aumento da lucratividade conflita com maiores benefícios sociais ou o estilo de gerenciamento cerceia a autonomia e a liberdade dos empregados.

Vê-se então que a manutenção de um bom clima organizacional decorre de um esforço de realização de um processo de reciprocidade, em que a organização proporciona determinadas condições aos empregados – remunerando-os e dando-lhes segurança e *status* – e os empregados respondem trabalhando e desempenhando bem suas funções.

Chiavenato (1998) comenta ainda que o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há reciprocidade por parte da organização, a motivação é elevada entre os empregados, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e colaboração entre eles. Quando não há reciprocidade, cai a motivação e o clima organizacional tende a baixar, o que gera desinteresse, apatia, insatisfação, depressão, podendo chegar até à agressividade e ao tumulto.

Assim, o clima organizacional “pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento” (CHIAVENATO, 1998).

A propósito, uma prática levada a termo com certa freqüência pelas organizações e que contribui sobremaneira para a instalação de um clima organizacional baixo e ruim, é a *downsizing*, caracterizada pela demissão expressiva de empregados. Essa prática, que já não é mais sinal de declínio ou fracasso das organizações, mas sim parte do seu ciclo de revitalização, tem gerado conflitos e redução da confiança e do moral dos empregados.

Para amenizar esses conflitos, suavizar o processo de *downsizing*, se for absolutamente necessário, e aliviar as tensões, bem como permitir que os empregados remanescentes aumentem sua produtividade e eficiência, Daft (1999) sugere as seguintes medidas:

- a) **criar programas de demissão voluntária:** apesar de aumentar o custo e trazer o risco de perder empregados com conhecimentos e habilidades essenciais, esse programa contribui para manter o moral entre os empregados que ficam;
- b) **comunicar tudo:** fornecer antecipadamente notícias sobre as demissões, para evitar que se imagine o pior e que o moral caia, enquanto a tensão aumenta;
- c) **permitir que os empregados saiam com dignidade:** as dispensas devem ser efetuadas de maneira apropriada e humana, para evitar que se passe a idéia de que a organização não os valoriza como seres humanos;
- d) **fornecer assistência aos trabalhadores demitidos,** a fim de aliviar o trauma das demissões e ajudá-los a encontrar novos empregos;

- e) **utilizar solenidades**, para reduzir o ressentimento e a confusão, objetivando ajudar os demitidos e remanescentes a enfrentar essa difícil transição.

#### **5.4.5 O modelo Estrela de Galbraith**

Abordando de uma forma específica a questão da modelagem das organizações, Galbraith (2002) desenvolve o que ele chama de Modelo Estrela, apresentado como um guia para a estruturação de organizações voltadas para o cliente.

Os enunciados de seu modelo fundamentam-se na necessidade, cada vez mais premente, de as organizações se adaptarem às mudanças cada vez mais rápidas que ocorrem em seu ambiente externo, tanto provocadas por acontecimentos alheios à sua presença como provocados por elas próprias. Para ele, as organizações investem mais recursos em pesquisas e desenvolvimento, adicionando mais valor a seus produtos destinados aos seus consumidores. Com isso, cada vez mais se encurta o ciclo de vida do desenvolvimento, da disponibilização e dos próprios produtos e geram-se vantagens competitivas de duração cada vez menor e ciclos de competição também cada vez mais temporários.

Com a aceleração da competição e o incremento da necessidade de mais investimento em pesquisa e desenvolvimento, os custos fixos aumentam e fazem com que as organizações busquem novas demandas no exterior e expandam a competição global, visto que sua demanda doméstica vai-se tornando insuficiente para cobrir esses custos.

Como os consumidores aprenderam a se beneficiar desse amplo espectro de escolhas que as organizações passaram a oferecer, tornando-se mais esclarecidos e exigentes, e as organizações-fornecedoras necessitassem também de aprender como atender a esse novo comportamento, emergiram os seis modeladores das organizações: poder comprador; variedade e soluções; Internet; múltiplas dimensões; mudança e velocidade.



A nova competição deslocou o poder para os compradores, que têm consciência disso e estão aprendendo a usá-lo. Uma resposta ao poder comprador é incrementar a quantidade de produtos e serviços oferecidos, assim como customizá-los. Para lidar com isso, a gerência tem que conhecer mais sobre os negócios, buscar mais informações, tomar mais decisões, definir mais prioridades e envolver mais pessoas nos processos de decisão.

Os fatores somados - combinação da demanda, produtos e soluções integradas, o alcance da internet, as múltiplas dimensões (inverso de uma empresa/um produto) e a velocidade das mudanças – constituem uma fonte de vantagem competitiva, visto que os consumidores não querem somente um pacote de produtos e serviços mas também produtos e serviços integrados em uma solução para eles. A implementação de estruturas organizacionais redesenhadas com foco nos consumidores ou nos segmentos de mercado também será uma fonte de vantagem competitiva.

O modelo para o desenho organizacional é a base sobre a qual a empresa fundamenta suas decisões. Ele consiste de uma série de políticas orientadas pela gerência e que influenciam o comportamento das pessoas. As políticas são as ferramentas com as quais a gerência se capacita a modelar as decisões e as ações de todo o pessoal. No Modelo Estrela (FIG. 2), as políticas de modelagem apresentam-se em cinco categorias: estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas (políticas de recursos humanos).

A estratégia, que determina a direção a ser seguida, é a fórmula para vencer. A estratégia da organização estabelece as metas e os objetivos a serem alcançados, assim como os valores e a missão a ser realizada. A estratégia delineia os produtos ou os serviços a serem providos, os mercados a serem atendidos e o valor a ser oferecido ao cliente, assim como especifica as fontes da vantagem competitiva.

A estrutura determina a instância de poder e a autoridade para a tomada de decisão. As políticas da estrutura se circunscrevem em quatro áreas: especialização, configuração, distribuição do poder e departamentalização.

Os processos, que definem o fluxo da informação e da decisão através da organização, podem ser verticais e horizontais. Os processos estão se tornando o principal instrumento para gerenciamento das atuais organizações.

As recompensas, ou o sistema de recompensas, têm como propósito alinhar as metas do empregado com as metas da organização. Elas provêm a motivação e o incentivo necessários para a concretização da orientação estratégica, através da definição das políticas que regulam salários, promoções, bônus, participação nos lucros e resultados, assim como a avaliação de desempenho. O Modelo Estrela sugere que o sistema de recompensas só se torna efetivo quando ele se integra às políticas de estrutura e de processos, para a realização das políticas das estratégias da organização.

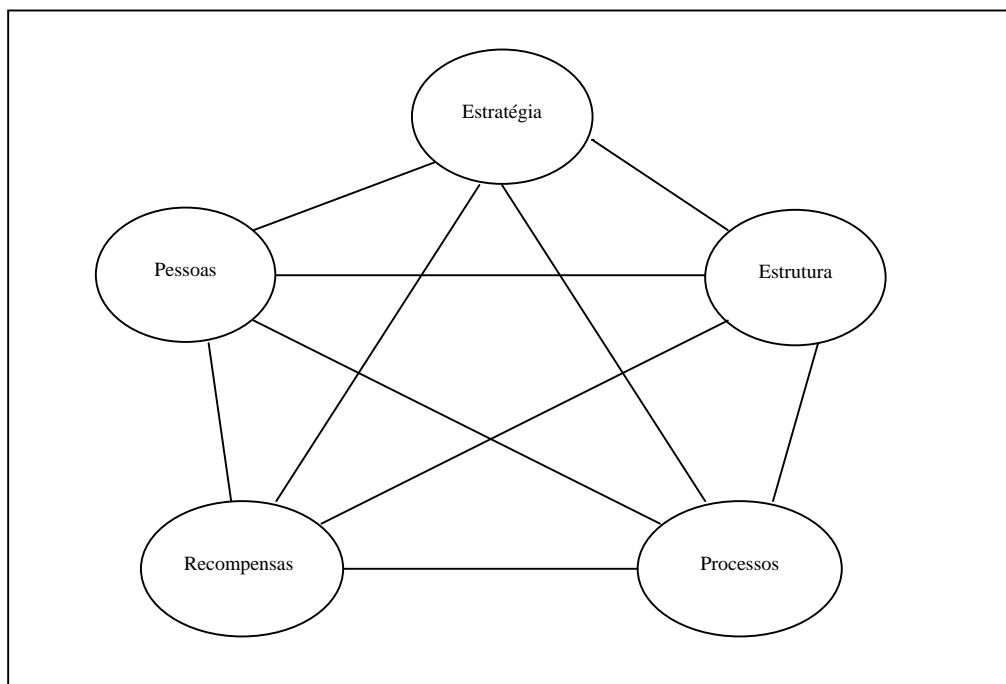


FIGURA 2 - O Modelo Estrela

Fonte: GALBRAITH, 2002

Políticas de recursos humanos (pessoas) devem orientar a seleção, a movimentação, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas, no sentido de prover o talento requerido pela estratégia e pela estrutura da organização, principalmente o perfil e as habilidades requeridas.

Galbraith (2002) observa que, conforme ilustra o Modelo Estrela, a estrutura é apenas um componente do modelo organizacional, porquanto se tem gastado tempo demais no desenho do organograma e muito menos tempo no desenho dos processos e no sistema de recompensas. A razão por que se valoriza muito a estrutura é porque ela afeta o *status* e o poder e é mais divulgada na mídia de negócios. No entanto, no atual momento de rápidas mudanças no ambiente de negócios, a estrutura está-se tornando menos importante, enquanto processos, sistema de recompensas e recursos humanos se tornam mais importantes.

Ultimamente muitas empresas têm procurado incrementar sua estratégia com foco no cliente ou nos segmentos de clientes. No entanto, introduzir em sua estrutura organizacional Unidades de Negócios voltadas para os clientes é um desafio para elas, porque ainda têm estruturas baseadas em linhas de produtos, áreas geográficas e funções.

Para evoluir de uma dimensão produto e funções para uma empresa organizada “em torno do cliente”, ela precisa desenvolver três competências: criar uma competência centrada no cliente; desenvolver uma competência lateral de coordenação; criar um perfil de liderança que diz: “Você compete junto com sua organização”.

A competência centrada no cliente habitualmente é apresentada em oposição à competência centrada no produto. Enquanto a segunda procura encontrar o maior uso e clientes possíveis para seu produto, a primeira procura encontrar o máximo de produtos possíveis para cada cliente. Ela baseia-se em economias de escopo e na variação de escopos, em função de soluções de valor para o cliente. Uma empresa centrada no cliente torna-se uma especialista no negócio do cliente e ela ajuda o cliente a tornar-se mais efetivo e mais competitivo. Essa competência e orientação, voltadas para o cliente, são obtidas pela criação

de Unidades de Negócios voltadas para clientes específicos ou segmentos de clientes, assim como pelo desenvolvimento do perfil de liderança para suportá-las.

Para criar soluções multiprodutos para clientes globais, uma empresa deve trabalhar através de redes laterais, enquanto outra empresa com poucos clientes locais e vendendo um só produto pode trabalhar com uma estrutura hierárquica funcional. A estruturação correta da empresa deve combinar o tipo certo de rede com a importância estratégica do cliente.

Times de clientes formais são o maior nível de estruturação a ser aplicado no atendimento a clientes. Habitualmente esse nível de força de venda é implementado quando o cliente deseja mais do que um atendimento informal e quando a empresa fornecedora escolhe uma estratégia para prestar serviço de alto nível. Há três categorias a serem aplicadas, dependendo do tipo de parceria que as partes desejarem: *Key Accounts Teams*, *Supply Chain Team* e *Product Development Team*.

O *Key Accounts Teams* consiste na criação de um time, ou órgão na estrutura organizacional, composto de vendedores que atendem o maior ou maiores clientes, que recebem nomes tais como Contas Maiores, Contas Nacionais ou Contas Globais. Em geral esses times preparam um plano com metas de vendas para todos os vendedores.

No outro tipo de time - *Supply Chain Team* - cliente e fornecedor estão na mesma cadeia de suprimentos, caso em que o time tem mais funções, além de vendas, e juntos gerenciam mais atividades. Usa-se ainda o *Product Development Team*, quando, além de estarem na mesma cadeia de suprimentos, também as empresas são parceiras no processo de desenvolvimento de produtos.

#### 5.4.6 Novas arquiteturas organizacionais

Afirmado que a arquitetura organizacional pode ser uma **vantagem competitiva**, à medida que motiva, facilita ou capacita as pessoas e os grupos a interagir com mais eficiência com os clientes, o trabalho e entre si, e, no contexto de um conceito organizacional mais amplo de arquitetura organizacional, Nadler (1993) pergunta: Que formas organizacionais iremos ver? Ele mesmo responde: “Embora seja difícil e, potencialmente arriscado, prever como serão as organizações, é possível identificar algumas formas e características arquitetônicas em evolução que veremos no futuro.” Reafirmando que as empresas que são criativas no planejamento de novas arquiteturas organizacionais obterão a **vantagem competitiva** nesta nova era de mudanças, relaciona então as formas a seguir:

##### a) equipes de trabalho autônomas

As equipes auto-administradas, responsáveis por todo um segmento do trabalho, ou um segmento completo de um processo, vão tornar-se mais comuns. Têm supervisão própria, treinamento diversificado, alternância de papéis e, sob muitos aspectos, poder para assumir a responsabilidade por seus processos e resultados próprios;

##### b) sistemas de trabalho de alto desempenho

*High-Performance Work System* é uma expressão usada para descrever uma abordagem do projeto organizacional que enfatiza a integração deliberada dos sistemas de trabalho social e técnico, usando tanto ferramentas baseadas em tecnologia avançada (por exemplo, sistemas especialistas, ferramentas de poder baseadas em conhecimentos) como os projetos de sistemas humanos mais

atualizados (por exemplo, equipes de trabalho autônomas, projeto de funções enriquecidas, hierarquias horizontais). Esse tipo de projeto vai além do grupo ou equipe de trabalho específico e abrange outros elementos, inclusive o amplo fluxo de trabalho, a natureza da hierarquia (geralmente com muito menos níveis), sistemas de recompensas (frequentemente, participação nos ganhos) e símbolos (igualitarismo);

**c) alianças e *joint-ventures***

Representam o reconhecimento das empresas da necessidade de concentrar seus talentos, seus pontos fortes e recursos nas áreas nas quais têm vantagem competitiva e deixar que outros desempenhem funções que podem ser melhor realizadas em outros lugares. As *joint-ventures* bem sucedidas terão a capacidade de criar um aprendizado organizacional a partir dessas disposições, em lugar de simplesmente lucrar a curto prazo;

**d) *spinouts***

São empresas satélites formadas por inovadores internos que se tornam empresários, com vários graus de ligação com o núcleo, nas quais a empresa-mãe conserva uma certa participação, podendo evoluir para associações de capital, tornarem-se empresas totalmente independentes ou continuar associadas à empresa-mãe, mas mantendo sempre suas operações integradas;

**e) redes**

São combinação de operações sobre as quais a empresa líder tem ascendência total: alianças, *joint-ventures*, *spinouts* e subsidiárias adquiridas. Não são empresas de

*holding*, mas sim ligadas no que será chamado de **redes organizacionais**, através de valores, pessoal, tecnologia, recursos financeiros e estilos operacionais comuns;

**f) organizações autoprojeadas**

As organizações aprenderão com seus sucessos e fracassos e se reformularão em resposta às mudanças, desenvolvendo a capacidade de se reprojetares para enfrentar diferentes condições e sendo capazes de criar equipes de projetos rapidamente com a ajuda de ferramentas organizacionais apoiadas na tecnologia;

**g) limites imprecisos**

Os elementos arquiteturais das *joint-ventures*, *spinouts* e redes contribuirão para que os limites que definem as organizações se tornem menos claros, tendo a tecnologia como principal fator. À medida que o cliente pode contatar redes, interagir com ferramentas organizacionais e se torna um co-projetista de produtos, com participação no processo de projeto e desenvolvimento, torna-se menos claro quem está dentro e quem está fora. Mecanismos surgidos para administrar os limites imprecisos aumentarão a capacidade das organizações de interagir positivamente com seus ambientes;

**h) trabalho de equipe na cúpula**

Com a evolução dessas novas formas, ocorrerá uma modificação na cúpula da organização. A diversidade, a incerteza e as múltiplas relações a serem administradas criarão maiores exigências no executivo de administração e, embora as organizações continuem exigindo um diretor-executivo principal (CEO), um número menor de empresas se verá com um único diretor operativo, surgindo, em

lugar disso, estruturas de equipes na cúpula, tornando-se mais evidentes o intelecto coletivo e a ação colaborativa.

#### **5.4.7 Processos de intervenção organizacional**

Que processos estão sendo propostos e adotados para realizar a mudança organizacional, em busca de novas arquiteturas e resolver questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, mercadológica ou tecnológica?

A preocupação com a mudança organizacional, para se obter maior qualidade e eficiência, vem desde o século XIX, com Charles Babbage na área industrial privada, com a reforma administrativa na Administração Pública da Prússia, com as reformas francesas – a simetria na divisão territorial e as Graduações Administrativas – e, no início do século XX, com o advento da administração científica, conforme relato de Motta (2001, p. 6).

Hammer e Champy (1994) percebem essa preocupação já no século XVIII em Adam Smith, quando em seu livro *A Riqueza das Nações*, publicado em 1776, explicou o que denominou de princípio da divisão do trabalho. Para Hammer e Champy,

a maioria das empresas atuais – qualquer que seja o seu ramo, a sofisticação tecnológica de seus produtos ou serviços ou a sua nacionalidade de origem – pode remontar seu estilo de trabalho e as suas raízes organizacionais à prototípica fábrica de alfinetes descrita por Adam Smith em *A riqueza das nações...* (HAMMER; CHAMPY, 1994,p. 5).

No entanto Wood (1995, p. 25) entende que a origem dos processos de intervenção organizacional pode ser creditada aos trabalhos realizados pelo Instituto Tavistock de Relações Humanas que, a partir dos anos 50, desenvolveu o que se convencionou chamar Abordagem Sociotécnica.



#### 5.4.7.1 Reengenharia: reengenharia empresarial de Hammer e Champy

Este é um dos mais controvertidos processos de intervenção organizacional, aplicados nos anos 90. Sua marca registrada era ter objetivos ambiciosos. “Além da ambição, a reengenharia se caracteriza pelo reconhecimento de que a organização do trabalho não precisa seguir funções, mas processos que transponham as linhas funcionais” (CHAMPY, 1997, p. 26). Outra característica da reengenharia é a freqüente necessidade de planejar o fluxo de trabalho desde o início, recomeçando, em vez de modificar paulatinamente o que já existe.

Hammer e Champy (1994, p. 22), os sistematizadores da reengenharia, a definem como “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade” .

Eles ressaltam, nessa definição, quatro palavras-chave:

- a) **fundamental** – no sentido de que os homens de negócios precisam formular as questões mais básicas a respeito de suas empresas e do seu funcionamento: Por que fazemos o que fazemos? E por que o fazemos dessa forma?;
  
- b) **radical** – significa ir à raiz das coisas: não introduzir mudanças superficiais ou conviver com o que já existe, mas jogar fora o antigo, desconsiderando todas as estruturas e os procedimentos existentes e inventar formas completamente novas de realizar o trabalho, começando de novo, começando do zero;

- c) **drástica** – no sentido de que a reengenharia não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas quantidades, mas a saltos quânticos de desempenho; devendo ela ser aplicada quando houver necessidade de destruir o que existe e considerando que melhorias marginais exigem o ajuste fino e melhorias drásticas requerem a destruição do antigo e a sua substituição por algo novo;
  
- d) **processos** – ainda que seja a palavra mais importante da definição, também é a que traz mais dificuldades para os gerentes das empresas, posto que grande parte deles não está orientada para os processos, mas para tarefas, serviços, pessoas ou estruturas.

O foco da reengenharia é a orientação para os processos, para a análise e a reformulação das atividades-fim que criam valor para os clientes. No entender de Hammer e Champy (1994), os processos precisam manter-se simples e essa simplicidade tem imensas conseqüências sobre como os processos são projetados e as organizações moldadas.

Mesmo admitindo que “de 50 a 70% das tentativas de reengenharia não logram atingir os resultados drásticos almejados”, “... porque as pessoas que os empreendem (os programas) cometem erros comuns e evitáveis”, Hammer e Champy (1994) afirmam que uma empresa com um programa de reengenharia bem planejado e executado quase sempre terá sucesso e que, além disso, o fracasso não significa sua descontinuidade definitiva, porque normalmente é interrompida para depois ser reiniciada quando a empresa se refocaliza e remobiliza.

#### 5.4.7.2 A reinvenção da empresa, de Champy

Depois de sugerir mudanças drásticas e radicais na Reengenharia, Champy (1997, p.25) apropria-se de um conceito mais ampliado de mudança, assim resumido por ele: “Costumo descrever a mudança organizacional hoje como uma” viagem” sem fim”.

Para empresas que se encontram em setores que estão passando por mudanças profundas, cujos propulsores sejam tecnologias emergentes, como a internet, desregulamentações, privatizações ou abertura do comércio, Champy (1997, p. 26) recomenda a adoção de um processo mais radical (mais do que a reengenharia) de mudança organizacional – A **Reinvenção da Empresa**, pois “não raro uma combinação desses fatores provoca uma reestruturação fundamental no setor” e “levantam questões profundas relacionadas à estratégia” e “por vezes o objetivo da viagem é mais ambicioso do que modificar o fluxo do trabalho ou o desempenho operacional”.

Insiste Champy (1997) que

a viagem da reinvenção empresarial ocorrerá em “águas ainda mais turbulentas” do que a viagem da reengenharia. A reinvenção é marcada por mudanças simultâneas em muitos elementos da organização. Processos são redesenhados, novas oportunidades e estratégias surgirão, estruturas e relações organizacionais sofrerão mudanças internas e externas à empresa, novas infra-estruturas de tecnologia da informação serão necessárias, o trabalho dos gerentes será modificado e nós exigiremos novas atitudes de nossos funcionários. Tudo isso aumentará a ansiedade dos gerentes, quando acionistas e clientes desejarem mudanças rápidas (CHAMPY, 1997, p. 27).

Para transformações intensas e múltiplas como essas, os gerentes devem descartar as antigas abordagens de planejamento estratégico, posto que não se trata de uma simples viagem do ponto A para o B. Ela apresenta muitos elementos desconhecidos e muitas barreiras conhecidas. Champy (1997, p. 27) arremata que “assim como a reengenharia, a reinvenção é uma viagem que requer disposição para a ação, em vez de para a análise; ela é marcada por crises das quais precisamos nos restabelecer e depois avançar”.

Champy (1997, p.27-32) recomenda essa mudança radical, mas chama a atenção para problemas que podem surgir e que deverão ser administrados, bem como dá alguns conselhos:

**a) crise na cúpula da empresa**

Importantes programas de mudança devem-se orientar pela visão de futuro da empresa, ter propostas claras, ser aplicados de cima para baixo e, pelo menos inicialmente, devem ser ativamente conduzidos pela gerência sênior. Pode ocorrer que, à medida que os gerentes seniores deparam com as implicações reais da mudança, seus esforços se esgotam, ou por vezes a crise é visível e resulta em conflitos. Qualquer que seja a manifestação de crise - interrupção ou atitude passiva dos gerentes, a gerência sênior deve recomeçar a iniciativa, obtendo o consenso em pelo menos três questões: o motivo da mudança (“Por que devemos empreendê-la?”), o escopo e a escala da mudança (“Que processos serão redesenhados?” ou “Que parte do negócio deve mudar?”) e o gerenciamento da mudança (“Quem será responsável pelo projeto e pelos resultados?”);

**b) escala**

Quanto maior a escala de um programa de mudança, maior a probabilidade de ser bem sucedido. Um programa de mudança com vista a melhorias gradativas cria muitas frentes de batalha, que por vezes são passivas e o gerente sênior nem sabe que elas estão acontecendo, ou nem estejam mesmo acontecendo. Ou os anticorpos da organização estão “matando” a iniciativa da mudança, porque as pessoas estão envolvidas apenas com as discussões ou com as análises e nenhuma ação é tomada. Se o programa for grande e a gerência sênior estiver comprometida com ele, a organização deve enfrentar tudo que for preciso para administrar a mudança, sem

esconder nada, sem voltar à situação anterior, pois o grau das mudanças no setor de mercado e da ambição gerencial é que determinará a escala do negócio e da mudança organizacional;

**c) tudo muda**

Uma grande mudança pode partir de uma visão estreita – a reengenharia de um processo, mas depois se muda muito mais. Quando um processo de negócio muda, mudam também as habilidades e as tarefas requeridas. E isso geralmente resulta em uma nova estrutura organizacional. Os antigos sistemas de recompensa e reconhecimento não servirão mais. O trabalho dos gerentes muda à medida que os funcionários se tornam mais autogeridos. Ao prever essas modificações, os gerentes podem acelerar o processo de mudança. Nem todas as modificações serão visíveis no princípio, mas dar atenção às visíveis desde cedo pode evitar retrabalho ou o recomeço do programa de mudanças.

Muitas mudanças organizacionais atacam diretamente a fragmentação. As empresas estão reconhecendo que a supremacia de departamentos e funções levou à burocracia e à administração focada em questões internas. Para melhorar a empresa de forma significativa, as fronteiras organizacionais devem tornar-se mais permeáveis. Portanto, caso esteja atacando diretamente a fragmentação ou progredindo por meio de um objetivo de mudança dos processos, pode-se esperar que a mudança vá mais longe do que foi originalmente planejado;

**d) diálogo *versus* comunicação**

É preciso haver diálogo, não apenas a comunicação. É preciso também prever duas necessidades das pessoas no decorrer de um importante programa de mudança: a

primeira é a necessidade de acreditar que a alta administração sabe o que está fazendo, conhece seus mercados e sabe como realizar a mudança; a segunda é a necessidade de compreender o significado da mudança para todos os funcionários. O desafio de atender a essa segunda necessidade está no fato de que, no princípio da maioria das mudanças organizacionais, talvez ninguém conheça o significado dessas mudanças para o indivíduo. As preocupações não são eliminadas por formas unilaterais de comunicação. Deve-se mobilizar os gerentes a conversar com as pessoas em toda a organização sobre os propulsores e as conseqüências do programa de mudança. É na interação do debate que as pessoas descobrirão a verdade sobre os prováveis acontecimentos;

**e) medo e descrença**

Deve-se preparar para encontrar medo e descrença, pois decorrem da verdadeira possibilidade de perda ou mudança do cargo. A descrença pode ter origem na desconfiança de que os gerentes cumprirão o que dizem e na suspeita de que o jargão por eles utilizado esteja disfarçando a verdadeira intenção, pois não raro a intenção é de fato enxugar a organização. Parte do medo e da descrença pode ser tratada nas conversas com os funcionários. O medo não será eliminado se for legítimo, mas grande parte da descrença pode ser dissipada se os gerentes forem francos;

**f) valorizar outros elementos além do desempenho**

A maioria das mudanças organizacionais é aplicada em nome da melhoria do desempenho empresarial e esse deve continuar sendo o objetivo. Entretanto, enquanto se busca esse resultado, deve-se refletir também sobre a criação de uma

empresa ágil, capaz de suportar várias mudanças e que seja um bom local para se trabalhar. Não se deve simplesmente substituir uma forma de organização por outra igualmente rígida, mas preparar a empresa para que consiga reagir rapidamente à próxima onda de mudanças.

#### **5.4.7.3 O método de Destruição Criativa, de Nolan e Croson**

Como resultado de uma análise das intensas transformações econômicas e da competição, as quais caracterizam a transição de uma economia industrial para a emergente economia da informação, que está exigindo o domínio das novas tecnologias da informação, de computação e redes e de novas estruturas organizacionais – como a organização em rede, que alavanquem a tecnologia da informação com tanta eficácia quanto a hierarquia em forma de M (multidivisional) alavancou a tecnologia da economia industrial, Nolan e Croson (1996) propõem um método – que eles denominam de **Destruição Criativa**, composto de seis etapas, para gerenciar ativamente a transformação das organizações e, ao mesmo tempo, minimizar o estresse organizacional durante o processo.

Nolan e Croson (1996) partem do princípio de que, da mesma forma que a passagem da economia agrária para a economia industrial demandou novas estruturas de organização e novos princípios para a gestão dos negócios, também a passagem para a economia da informação – que começou com a Era do Processamento de dados (automação), passou pela Era do Microcomputador (informatização) e chegou à Era das Redes (fusão das tecnologias de computadores e telecomunicações) – está exigindo também novas estruturas organizacionais e novos princípios gerenciais para a gestão dos recursos.

Apesar de Nolan e Croson (1996, p. 8) admitirem que, de uma certa forma, as organizações vêm naturalmente passando por transformações como decorrência da adoção de

ferramentas da tecnologia da informação que alteram processos e até estruturas internas, visto que “a tecnologia da informação penetrou lenta e implacavelmente em todas as áreas das organizações”, o *software* embutido nos aplicativos dos computadores tornou-se um pré-requisito para abrir as portas dos negócios e “a adoção disseminada de novas formas de organização baseadas em redes modificou a estrutura do ambiente competitivo” , eles advertem que novas tecnologias ou novas estruturas não bastam. A competição na economia da informação exige uma transformação revolucionária da organização, uma destruição criativa da antiga entidade funcional e hierárquica e sua substituição por uma rede nova e flexível possibilitada pela tecnologia da informação.

Nolan e Croson (1996, p. 8) deduzem, assim, que qualquer mudança nas organizações ou na estrutura organizacional, resultante somente do esforço de reengenharia pela tecnologia da informação, é acidental, pode-se transformar em uma grande barreira à transformação de empresas mais antigas e causar frustrações e despesas resultantes de projetos de tecnologia da informação fracassados, pois suas pesquisas “sugerem que muitos executivos seniores não entendem a interação entre a tecnologia disponível e a forma organizacional adequada”.

Daí, há a necessidade de adotar um método que identifique um conjunto de princípios gerenciais aceito na organização da economia industrial e que especifique um processo de **destruição criativa** para administrar a transformação do antigo conjunto de princípios em um novo conjunto, numa seqüência de mudanças em seis etapas, cada uma envolvendo o lançamento de várias iniciativas associadas à destruição criativa dos princípios gerenciais.

Em termos gerais, a destruição criativa é o processo de adoção de novas idéias e abandono das idéias mais antigas correspondentes. No contexto da transformação organizacional, usamos a expressão para nos referir à seqüência de eventos que acompanham a mudança entre conjuntos coerentes de princípios gerenciais, tecnologias e organização Essa mudança deve ser implementada como uma decisão consciente, antes que se faça necessária. Quando uma nova tecnologia eletrônica torna-se eficaz em termos de custos, a tecnologia que substitui torna-se objeto de curiosidade. O mesmo deve ocorrer com a tecnologia organizacional; não se deve permitir que as antigas estruturas organizacionais se desintegrem como resultado de pressões cumulativas; devemos, sim, eliminá-las enquanto ainda funcionam (NOLAN; CROSON, 1996, p. 20).



Em sintonia com seu método sugerido, Nolan e Croson (1996) apresentam um resumo dos princípios gerenciais da economia industrial, segundo eles baseados nos princípios da administração hierárquica desenvolvidos e documentados por Peter Drucker, e, em substituição a esse conjunto, propõem novo conjunto de vinte princípios gerenciais – metade recuperados e metade novos, que acreditam serem essenciais à sobrevivência na economia da informação e que devam ser implementados nas seis etapas seguintes:

**a) etapa 1: Faça o downsizing !**

A fim de alinhar a estrutura de uma empresa, para que ela possa executar o trabalho de modo a alavancar a tecnologia da informação que assimilou ao longo dos anos, a empresa precisa ser preparada para executar forçosa e dolorosamente o *downsizing*. O compromisso de eliminar mais de 50% da força de trabalho e, ao mesmo tempo, manter os atuais níveis de faturamento, sem desculpas para o fracasso, força a organização a relaxar os princípios e as práticas gerenciais restritivos, associados à hierarquia funcional. Esse choque funciona muito melhor do que uma série de cortes de 10% no sentido de superar a inércia organizacional.

No entanto, para que possa fazer o *downsizing* e ainda assim manter o mesmo nível de faturamento, uma organização precisa alcançar uma massa crítica de automação baseada na tecnologia. O primeiro alvo lógico do *downsizing* é a parte da força de trabalho envolvida no trabalho rotineiro e burocrático que precisa ser automatizado. A viabilidade de uma organização corre um risco extremo durante e imediatamente após uma iniciativa de *downsizing*. Os funcionários que ficam na empresa não podem executar o mesmo volume de trabalho usando os antigos processos de negócios. Eles precisam adotar rapidamente novos processos e são forçados a integrar a tecnologia da informação disponível às suas rotinas de trabalho diárias.

Quando aproximadamente 30% da força de trabalho tiverem sido realocados ou eliminados, fica claro para os que ficaram que a iniciativa de *downsizing* não tem mais volta e a organização começa a operar de uma maneira que reforça a iniciativa de transformação, não mais se opondo a ela. Os funcionários, interessados em ficar ao lado dos vencedores, contribuem repensando e reprojetoando o trabalho com base em seus conhecimentos específicos e as empresas podem sentir-se confiantes ao financiar programas de desenvolvimento para os funcionários que sobreviveram ao *downsizing*;

**b) etapa 2: Busque o equilíbrio dinâmico**

A promessa de segurança e treinamento permite dividir os benefícios do *downsizing* entre os funcionários que sobreviveram, pois eles já terão aprendido a executar o trabalho com um número substancialmente menor de colegas de trabalho, investigando em novas fontes de informação como se tornarem mais produtivos e dividindo essa nova informação com a empresa. Através da tecnologia da informação, que ganhou maior importância, a gerência tem de disponibilizar mais informações, o que significa acionistas, funcionários e clientes ficarem sabendo mais rapidamente sobre a gestão dos recursos por parte dos gerentes. Assim, é função dos gerentes equilibrar os interesses desses *stakeholders*, sob risco de perda dos esforços de transformação, que pode vir sob a forma de inquietação entre os funcionários, medidas judiciais por parte dos acionistas ou fuga de clientes;

**c) etapa 3: Desenvolva uma estratégia de acesso ao mercado**

Depois de implantar a nova economia de produção e estabilizar os interesses dos envolvidos, a empresa em transformação evitou a primeira crise e sua atenção precisa voltar-se para o ambiente de mercado que caracterizará seu futuro. A economia

industrial era um ambiente de “fabricar e vender”, no qual as empresas dominavam a produção e a distribuição em massa a fim de satisfazer a demanda de seus produtos e serviços. Para atrair e manter clientes na economia da informação, com excesso de oferta de produtos e serviços tradicionais não diferenciados, as empresas precisam oferecer algo novo.

Não obstante o padrão geral, se é ou não melhor para as indústrias e as empresas de serviços buscar o acesso ao mercado através de iniciativas da qualidade ou das melhorias do tempo de ciclo, esse algo novo depende de recursos internos e do ambiente competitivo externo. O importante é que, qualquer que seja o caminho tomado, a gerência esteja preparada para destruir estruturas departamentais rígidas e baseadas em tarefas, promover o aprendizado contínuo, ampliar as habilidades de resolução de problemas e implementar equipes baseadas em projeto como forma dominante de executar o trabalho;

#### **d) etapa 4: Volte-se para o cliente**

O marco central do processo de transformação é a institucionalização de uma mudança fundamental de uma orientação interna de “fabricar e vender” para uma orientação externa de “perceber e responder”. Trata-se de uma reorientação não-trivial que se baseia na compreensão, acompanhamento e resposta, com uma velocidade sem precedentes, às necessidades e aos desejos do cliente em termos de produtos e serviços inovadores. A mudança organizacional necessária envolve uma mudança concomitante na orientação à liderança: os chefes precisam tornar-se empreendedores e gerentes de projeto e não supervisores.

A empresa voltada para o cliente vê as tarefas não como obstáculos a serem superados centralmente, mas como problemas ou casos a serem resolvidos localmente pelas

equipes. Os executivos precisam abrir mão da idéia de que os processos podem ser reprojitados centralmente, dando, ao contrário, amplo discernimento às equipes e aos líderes de equipes para executar os aspectos particulares do trabalho;

**e) etapa 5: Desenvolva uma estratégia de demarcação do mercado**

Programas bem-sucedidos de *downsizing* e acesso ao mercado (tanto qualidade quanto tempo de ciclo) criam um *pool* temporário de investimentos, denominado de *dote do cliente*. Para obter estabilidade a longo prazo, é imperativo que esse *pool* seja reinvestido rápida e efetivamente em um programa de demarcação do mercado que defenda os clientes existentes da concorrência.

Competir com base em informações é mais difícil no aspecto defensivo. Mas, embora a estratégia de defesa receba pouca atenção dos livros de negócios, é a defesa bem-sucedida e consistente, não o ataque efêmero, que garante a continuidade da rentabilidade. Depois de capturar a atenção dos clientes, a empresa precisa impedir que os concorrentes os distraiam imitando seus movimentos. A demarcação do mercado, o âmago da estratégia de defesa, tem por objetivo restringir o acesso de outras empresas ao mercado. É um investimento com recompensas invisíveis, mas ainda assim crucial;

**f) etapa 6: Busque o escopo global**

Uma empresa atinge escopo global, o objetivo final do processo de transformação, quando consolida suficientemente sua vantagem de demarcação nos mercados existentes, a ponto de pensar em entrar em novos mercados. Nesse ponto, a identidade da empresa, como um organismo voltado para a tomada de decisões, está completamente dissociada da identidade correspondente como cesta de recursos, pois

o depósito de recursos da empresa deixou de ser uma hierarquia estática baseada na propriedade ligada à organização e assumir a forma de uma rede dinâmica, baseada no mercado e em alianças.

Por ser a empresa, por definição, um organismo dinâmico, o processo de mudança organizacional não termina quando se alcança o escopo global. Da mesma forma que a hierarquia funcional evoluiu com o tempo, dando origem a uma base de conhecimentos rica em teoria e prática gerencial, a rede global possibilitada pela tecnologia da informação evoluirá como forma, passando por diversos *loops* de acesso e demarcação do mercado, gerando um novo conjunto de princípios gerenciais e fatores de sucesso. Com o tempo, todas as organizações passarão pelo impacto organizacional das estruturas da tecnologia da informação e da organização em rede.

Dentre os vinte princípios gerenciais da Economia da Informação, destacam-se:

- a) **princípio da supervisão:** a supervisão é indireta, através da avaliação dos resultados, em contraposição à observação direta do funcionário;
- b) **princípio da remuneração:** a remuneração é baseada no desempenho, não no cargo que o indivíduo ocupa;
- c) **princípio da criação de valor:** todas as atividades da empresa precisam ser justificadas por seu papel na maximização do valor para o cliente;
- d) **princípio da orientação estratégica:** a orientação estratégica da empresa é servir às necessidades do cliente e não fabricar um produto ou serviço;
- e) **princípio da comunicação:** a comunicação é veloz, espontânea e ponto-a-ponto, diferente de memorandos em papel e reuniões formais diretas;

- f) **princípio do controle:** o controle é tornado eficaz através do amplo *feedback* de informações sobre o desempenho e sistemas de remuneração baseados no interesse próprio que funcionam de modo a motivar os funcionários a manter altos níveis de desempenho;
- g) **princípio da oportunidade:** as atividades são voltadas para as oportunidades no mercado global em rápida transformação, e não para a superação da inércia organizacional;
- h) **princípio da fronteira:** as fronteiras organizacionais são orgânicas – expandem-se e contraem-se continuamente – à medida que vários relacionamentos de rede são somados ou subtraídos à empresa.

## 5.5 Síntese da fundamentação teórica

A privatização, motivada por razões diversas de país para país, sempre promove mudanças, tanto no ambiente externo como no interno das organizações. Mais ainda, ela é sempre precedida pela necessidade e o propósito de mudanças.

A mudança mais evidente que ela promove é a introdução do regime de competição (ZAHRA; HANSEN, 2000) no setor privatizado. A privatização extingue o regime de monopólio e transforma o mercado numa arena concorrencial aberta ao estabelecimento e à atuação de novas organizações competidoras, que passam a disputar a preferência dos consumidores por seus produtos ou serviços.

Percebendo a si mesma em um novo ambiente mercadológico – de competição – que de repente se lhe tornou estranho e num primeiro momento imprevisível, caracterizado por fatores sistêmicos e estruturais sobre os quais ela tem pouco ou nenhuma influência (FERRAZ et al., 1997), a organização privatizada lança-se a um processo de transformação de

seu ambiente interno (fatores empresariais) com o objetivo primordial de adquirir ou desenvolver capacidade competitiva, numa dimensão que ela e o próprio mercado desconhecem.

A abrangência, a intensidade e o tipo de mudança a ser promovida dependem da percepção que se tem da realidade organizacional, assim como da natureza e perspectiva da mudança (MOTTA, 2001). Ela pode abranger parte ou toda a organização, ser reativa ou pró-ativa, radical ou incremental.

Para promover as mudanças e transformar a organização, busca-se atuar sobre determinados elementos-chave que, por via de consequência, devem funcionar como difusores ou multiplicadores no processo de mudança do ambiente interno. O Modelo Estrela (GALBRAITH, 2002) sugere que, para se estruturar organizações voltadas para o cliente, a gerência deve desenvolver e aplicar políticas específicas para cinco elementos da organização: estratégias, processos, estrutura, recompensas e pessoas.

Corroborando esse modelo, pesquisadores dos impactos da privatização em organizações européias (CUERVO, 2000; CUNHA; COOPER, 1998; PARKER, 1995; HARRIS et al., 1995 e ZAHRA; HANSEN, 2000) concluíram que os elementos que mais sofrem mudanças em consequência da privatização são: estratégias, processos, estrutura organizacional e recursos humanos.

Os modelos aplicados nos processos de mudança organizacional são formados com base na valorização de determinadas dimensões administrativas, na consequente formação de idéias que se cristalizam como pensamentos teóricos e no reforço de exemplos práticos confirmadores (MOTTA, 2001). Assim surgem os diversos modelos de intervenção, oriundos, portanto, da formação, da profissão e da experiência de cada autor.

Nessa fundamentação teórica, foram apresentados três modelos de intervenção, que se propõem ser aplicáveis a organizações que pertençam a setores que estão passando por

mudanças profundas, tais como privatização e desregulamentação: Reengenharia (HAMMER; CHAMPY, 1994); A Reinvenção da Empresa (CHAMPY, 1997) e Destruição Criativa (NOLAN; CROSON, 1996). Todas as três sugerem mudanças radicais, sendo que Champy (1997) tende ao tipo mais radical e incremental ao mesmo tempo.

A Reengenharia foca o elemento processos. A Reinvenção da Empresa acentua o elemento estratégias e Destruição Criativa foca, pela ordem, tecnologia da informação, recursos humanos, estrutura organizacional, processos e estratégias.

No estudo de caso da Telemar-Minas, procurar-se-á identificar e analisar as mudanças pró-ativas, ou seja, promovidas com intenção deliberada de desenvolver capacidade competitiva e atingir objetivos estratégicos, sob o enfoque dos quatro elementos citados acima.

## **6 METODOLOGIA**

### **6.1 Tipo de pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa descritiva para identificar e analisar as mudanças organizacionais implementadas pela Telemar-Minas nos elementos estratégias, processos, estrutura organizacional e recursos humanos, principalmente nas áreas de negócios/comercial e de engenharia, como esforço direcionado à aquisição de capacidade competitiva, assim como para gerar esclarecimentos sobre as repercussões ocorridas dentro da Organização.

No dizer de Gil (1995, p. 44) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Acrescenta ainda que “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a



atuação prática” (...) e “são também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc”.

O método de pesquisa adotado foi o Estudo de Caso, por ser, na percepção de Yin (1984), apud Rosa (1998), aplicável como uma estratégia de pesquisa para estudos organizacionais e gerenciais, sendo preferido para exame de eventos contemporâneos, quando os comportamentos relevantes podem ser manipulados.

Segundo Gil (1995, p. 78), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo...”.

Gil (1995, p. 79) enfatiza ainda que o estudo de caso, “por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema”, podendo ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias, quanto descritivas e explicativas.

Barros e Lehfeld (2000, p. 95), citando Chizotti (1998), vêem “o estudo de caso como uma modalidade de estudo nas Ciências Sociais, que se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados.” Ainda citando Triviños (1987), destacam que o estudo de caso pode-se dividir em:

- a) históricos organizacionais, quando se trata de uma instituição que se deseja examinar;
- b) observacionais ligados à pesquisa qualitativa e participante, utilizando em alta escala a observação;
- c) histórias de vidas.

Yin (1984), apud Rosa (1998, p. 20), destaca ainda que o estudo de caso tem como “ponto forte sua habilidade de lidar com uma variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”, na busca de respostas a perguntas tipo “como” e “por que” a respeito de conjunto de eventos contemporâneos e sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. E Chizzotti (1998,102) esclarece que “o caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção”.

Alguns autores, como Gil (1995), Yin (1984), citado por Rosa (1998), e Triviños (1987), citado por Nunes (1999), apontam limitações no método de estudo de caso, pela impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, por fornecerem poucas bases para uma generalização científica, pelo longo tempo em sua realização, pelo grande volume de documentos ou pela superficialidade que pode ocorrer ao pesquisador.

No entanto esses mesmos autores afirmam que essas limitações não inviabilizam o estudo de caso e apontam meios de superá-las. Gil (1995, p. 79), citando Sabino (1979), sugere:

- a) buscar casos típicos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria;
- b) selecionar casos extremos, cuja vantagem está em que podem fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar;
- c) tomar casos marginais (atípicos ou anormais) e as possíveis causas do desvio.

Yin (1984), em Rosa (1998), recomenda uma boa estratégia de condução e muita dedicação por parte do pesquisador.

## 6.2 Unidade empírica de análise

Neste sentido, o caso objeto da pesquisa – Telemar-Minas – é um tipo ideal da categoria, por ter sido empresa *benchmark* no regime de monopólio anterior à privatização entre as vinte e sete operadoras de serviços de telecomunicações, bem como por se destacar, no grupo Telemar, como a filial de melhor desempenho operacional e financeiro no regime de competição pós-privatização.

## 6.3 Unidades de observação

A amostra foram o próprio autor da pesquisa, que trabalhou por trinta anos na Telemar-Minas; nove membros do corpo gerencial e técnico que participaram da implementação das mudanças organizacionais ocorridas na empresa no período pós-privatização, assim como um dirigente sindical.

## 6.4 Instrumentos de coleta de dados

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram:

- a) **análise documental**: livros, revistas, informativos, organogramas, relatórios anuais da diretoria e outros documentos internos;
- b) **observação direta**, visto que o autor da pesquisa foi membro do corpo técnico e gerencial durante todo o processo de mudanças;
- c) **entrevista estruturada aberta**, para complementação e validação dos dados obtidos na observação direta.

A pesquisa tem como limitação o fato de o pesquisador ter sido membro do corpo gerencial e participado da implementação de muitas das mudanças observadas, o que pode ter limitado a isenção necessária, para um ou para outro lado, apesar do esforço em manter-se neutro.

Três outros fatos podem ter limitado a pesquisa: a indisponibilidade de tempo dos contatados para concederem a entrevista, face ao acúmulo de tarefas com as quais se vêm envolvidos; o seu comprometimento com as políticas e estratégias da empresa, não permitindo uma visão mais isenta do processo; e o grande *turnover* verificado durante essa pesquisa, não permitindo a realização de um maior número de entrevistas, conforme planejado.

## **7 A TELEMAR-MINAS NA ERA DO MONOPÓLIO: HISTÓRICO**

Até 29 de julho 1998, os serviços públicos de telecomunicações no Brasil foram explorados sob o regime de monopólio: primeiro como monopólio privado, por concessão do poder público, e depois como monopólio público, através de empresas estatais. No Estado de Minas Gerais, desde o início do século XX até maio de 1953, os serviços eram explorados pelas Prefeituras Municipais, por empresas privadas locais, sob concessão dos municípios, e pela Companhia Telefônica Brasileira - CTB, sediada no Rio de Janeiro e subsidiária da *Brazilian Traction Light and Power* – BRASCAN, empresa multinacional de capital canadense.

Em primeiro de junho de 1953, foi criada a Companhia Telefônica de Minas Gerais - CTMG, como subsidiária e sucessora da CTB. A CTMG continuou como privada até junho de 1972, ocasião em que seu controle acionário foi adquirido pela Telecomunicações Brasileiras S.A. – TELEBRÁS, passando à condição de empresa estatal federal e mudando a denominação social, em 8 de agosto de 1973, para Telecomunicações de Minas Gerais S.A. –

TELEMIG. Assim permaneceu, como empresa estatal e monopolista, até 29 de julho de 1998, data em que foi privatizada.

Para caracterizar a TELEMAR – MINAS no período de monopólio, sob o aspecto da mudança organizacional, há que, primeiro, identificar as várias fases vividas pela empresa, a partir da observação das macrotransformações ocorridas em sua existência. (QUADRO 8)

QUADRO 6  
A TELEMAR MINAS na era do monopólio

FASE	PERÍODO	REGIME	DENOMINAÇÃO	ÊNFASE
Implantação	1953-1972	Empresa privada	CTMG	Produto
Expansão	1973-1978	Empresa estatal	TELEMIG	Produto
Operação	1979-1992	Empresa estatal	TELEMIG	Produto
Transformação	1993-1998	Empresa estatal	TELEMIG	Produto/Mercado

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Em segundo lugar, há que definir os parâmetros de análise ou os fatores integrantes da empresa que serão tomados como foco da observação. Nesse ponto foram escolhidos os elementos que, na avaliação de Cuervo (2000), Cunha e Cooper (1998), Parker (1995), Harris et al. (1995) e Zahra e Hansen (2000), mais sofrem mudanças em consequência da privatização:

- . Estratégias
- . Estrutura organizacional
- . Processos
- . Recursos humanos

Essa escolha fundamenta-se também no Modelo Estrela de Galbraith (2002) e na previsão da diretoria da TELEMIG, feita em 1997, que, de certa forma, confirma a percepção dos autores citados acima, quando afirmou que :

A concretização do processo de privatização do sistema, prevista para meados de 1998, propiciará profundas mudanças na forma de gestão da TELEMIG em todos os setores – notadamente naqueles ligados às áreas de recursos humanos e relacionamento com o mercado – com ganhos expressivos no que diz respeito a uma maior flexibilidade e agilidade de seus processos (*Relatório da Administração*, 1997, p.30).

Tomaram-se também, como pontos de observação, as áreas de negócios (comercial) e de engenharia, consideradas como aquelas que mais sofreram transformações no período pós-privatização.

### **7.1 Fase da implantação (1953-1972) – monopólio privado**

Quando foi constituída, em primeiro de junho de 1953, a empresa operava os serviços em 96 municípios. Nesse período ela tinha como objetivo estratégico “desenvolver o serviço telefônico no Estado de Minas Gerais, aumentando a capacidade dos atuais circuitos interurbanos e das redes locais existentes e incrementando a construção de novos circuitos interurbanos e novas estações telefônicas” (BARBOSA, 1978, p. 21). Assim, nesses dezenove anos, ela manteve uma estrutura organizacional coerente com esse objetivo estratégico, com ênfase no Departamento de Engenharia e na Superintendência de Operação (Distrito de Operação Capital e Distrito de Operação Interior), tendo como resultado a ampliação de sua área de atuação em 118 municípios. Essa estrutura foi reforçada em 1971, para fazer face a um novo plano de expansão na capital do Estado. Naquele ano promoveu-se um plano de demissão incentivada, com complementação de salários, para os empregados com tempo de aposentadoria.

## 7.2 Fase da expansão (1972-1978) – monopólio estatal

Esse foi um período voltado deliberadamente para a expansão dos serviços de telecomunicações no Estado, por força de delegação que recebera do Ministério das Comunicações, para, já como empresa estatal, ser a empresa-pólo de integração das demais empresas telefônicas de Minas Gerais e desenvolver um “plano de telecomunicações capaz de completar a infra-estrutura de serviços públicos que o desenvolvimento do Estado já exigia nessa área” (BARBOSA, 1978, p. 47).

### 7.2.1 Estratégias

Seu objetivo estratégico era amplo e genérico, no sentido de “desenvolver um programa de atividades cujo resultado será uma completa transformação das telecomunicações de Minas Gerais” (*Relatório da Administração*, 1973, p. 1), de forma a colocar telefones em todos os municípios do Estado.

A meta era colocar produtos e serviços idênticos em um mercado pouco diferenciado (dois tipos de clientes: pessoa física e pessoa jurídica), exclusivamente em sua área de concessão e atendendo somente a demanda básica. “No início da década de 70, era das grandes expansões, a TELEMIG voltou-se para o atendimento da demanda de terminais. A empresa preocupava-se, então, basicamente com o produto, uma vez que a demanda era bem superior à oferta” (*Relatório da Administração*, 1984, p. 9).

Efetivamente, essa meta era traduzida em projetos que absorviam todos os recursos financeiros, materiais e humanos para sua realização.

Pesquisando sobre a adoção de estratégia genérica de diferenciação, pela TELEMIG, Rosa constatou que,

O contexto histórico – caracterizado pelo monopólio estatal e pela política de expansão de caráter social – das empresas do sistema Telebrás fortaleceu as funções voltadas para tecnologia e engenharia, com pouco desenvolvimento das funções de *marketing*. Com isso, seu mercado era tratado de forma massificada, sem estratificação ou segmentação de seus clientes (ROSA,1998, p. 143).

### 7.2.2 Processos

Era a época da primazia dos projetos técnicos de engenharia, que se tornavam o objeto de todos os processos, não havendo também preocupação com custos ou competitividade.

### 7.2.3 Estrutura organizacional

A engenharia era vista como área-fim da empresa. Todos pela engenharia. Para cumprir a meta de nenhum município mudo em Minas Gerais,

... a empresa se reestruturou inteiramente. Sem perder de vista o seu objetivo principal de operadora do Sistema de Telecomunicações, por alguns anos, a TELEMIG viu-se obrigada a representar o papel de empreiteira e direcionar e conscientizar todos os seus setores para que dessem integral apoio à Diretoria Técnica, que coordenava os projetos de expansão” (*Relatório da Administração*, 1984, p. 1).

Mesmo como integrante do Sistema TELEBRÁS, empresa estatal *holding*, a TELEMIG tinha uma estrutura organizacional autônoma e independente, organizada sob a forma de sociedade anônima que, além de seus órgãos administrativos internos, possuía um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal, uma diretoria estatutária e autonomia orçamentária.

Com uma estrutura organizacional do tipo que Mintzberg (1995) chama de Burocracia Cópia Carbono, um híbrido de Burocracia Mecanizada e Forma Divisionada, e Daft (1999) classifica como Estrutura Multifocalizada, baseada em funções e áreas geográficas – Diretoria Administrativa, Diretoria Econômico-Financeira, Diretoria de Operações (com gerências



regionais no interior do Estado), Diretoria de Relações Públicas, Diretoria Jurídica – possuía uma Diretoria Técnica subdividida em áreas especializadas de engenharia e em divisões regionais de implantação de serviços também no interior.

Em decorrência da crescente expansão do mercado da empresa para outros municípios do Estado e do número de clientes, a “TELEMIG levou a cabo uma profunda reestruturação dos órgãos de operação e manutenção. (...) Descentralizou-se a administração, criando 6 Regiões de Operação. (...) Esse modelo organizacional possibilitou a implantação de um sistema de Gerência Operacional menos centralizado, e cada área administrativa superintendia, diretamente, a operação de seus serviços” (*Relatório da Administração*, 1977, p.2), caminhando mais ainda para uma estrutura tipo Forma Divisionada de Mintzberg (1995).

Além da diretoria, a estrutura organizacional tinha quatro níveis: departamento, divisão, seção e setor.

A estrutura não distinguia clientes, e era divulgada aos empregados através de documento oficial (Boletim Telemig). A subordinação hierárquica era clara e definida, ou seja, todo grupo de subordinado tinha um chefe. A subordinação funcional, em relação à empresa *holding*, traduzida em diretrizes e políticas, fazia-se sem conflitos com a subordinação hierárquica local.

#### **7.2.4 Recursos humanos**

O contingente de recursos humanos crescia à medida que a empresa ampliava sua área de atuação, implantando serviços em novos municípios ou absorvendo outras empresas telefônicas já estabelecidas em outras cidades. Evoluiu de 3.420 empregados, em 1972, para 7.857 em 1978.

A seleção e o recrutamento de empregados eram feitos mediante aplicação de provas, testes psicológicos e entrevistas, seguidos, após a admissão, de estágio probatório com duração de três meses. O maior contingente de empregados era recrutado para as áreas técnicas de engenharia. Terceirizavam-se somente os serviços de implantação e de expansão de redes telefônicas, com a contratação de empreiteiras.

Como a tendência era a demanda crescente de novos empregados, havia segurança no emprego e a demissão só ocorria se houvesse falta grave, ou como no caso da brusca desaceleração de investimentos ocorrida em 1976, relatada no *Relatório da Administração* (1976, p. 2). “A reformulação dos planos de expansão afetou os cronogramas de execução, levando a empresa a prescindir de recursos humanos ociosos em sua área de expansão. Porém, graças ao seu próprio crescimento nos últimos anos, a TELEMIG teve flexibilidade bastante para aproveitar a grande maioria dos funcionários, remanejando-os internamente.”

Em termos de remuneração, os salários eram fixos e padronizados em escala contida no Plano de Classificação de Cargos e Salários, dos quais os gerentes empregados tinham conhecimento, direta ou indiretamente. A correção salarial era feita anualmente, conforme negociação com o sindicato laboral, e ocorriam promoções, por mérito, programadas em função da verba de promoção destinada a cada órgão. Em consonância com a importância dada à área de engenharia, os empregados dos órgãos de implantação e expansão tinham os salários mais altos, até mesmo em relação aos empregados lotados nos órgãos de engenharia de operação.

Os cargos de nível superior tinham a mesma nomenclatura da profissão, por exemplo: Engenheiro, Advogado, Administrador. Os gerentes, além do salário definido pelo cargo, recebiam a gratificação de função, de acordo com o seu nível gerencial. A empresa tinha quatro níveis gerenciais: Chefe de Departamento, Chefe de Divisão, Chefe de Seção e Chefe de Setor.

Os gerentes, principalmente os chefes de Departamento e de Divisão, tinham *status*, externalizado pela existência de secretária e pelo tamanho da sala individual e da mesa de trabalho, apesar da informalidade nas relações pessoais, em que todos eram tratados indistintamente pelo nome. A indicação de alguém para ocupar função gerencial era formalizada através de publicação no boletim oficial da empresa.

O *staff* era largamente utilizado. Além de secretária, o Presidente tinha chefe de gabinete, também com sua secretária. Todos os diretores tinham um assistente, também com sua secretária, e os chefes de Departamento tinham, além da secretária, um assessor.

Como benefícios, a empresa disponibilizava aos empregados – de forma compartilhada - o melhor plano de assistência médico-odontológica, segundo avaliação dos profissionais credenciados. Disponibilizava também auxílio creche, gratificação de férias superior ao percentual mínimo legal, auxílio educação para filhos excepcionais, complementação de benefício previdenciário, desconto na folha de pagamento para despesas com supermercado, incentivo à aposentadoria, indenização especial por morte, licença particular sem remuneração, licença para assistência de filho adotivo e reembolso de compra de medicamentos. Além desses benefícios, instituiu, junto com as demais empresas do Sistema Telebrás, um Plano de Seguridade Social - Fundação Sistel e um clube social para os empregados, com custo de manutenção compartilhado.

Nesse período, havia uma preocupação constante com o treinamento dos empregados, com predominância, até 1977, para o treinamento técnico e administrativo. Periodicamente promovia-se treinamento gerencial. O primeiro foi executado em 1975, destinado aos gerentes de todos os níveis. Em 1978 veio um segundo programa de desenvolvimento gerencial destinado a “reciclar todos os supervisores da empresa nos conhecimentos gerais da função gerencial” (*Relatório da Administração*, 1978, p. 5). Em 1976 foi construído um grande Centro de Treinamento, na cidade sede da empresa.

No documento que explicitou a filosofia da empresa (*A Filosofia de Administração da TELEMIG*, 1976) há uma predominância de destaques sobre a importância do cuidado com os recursos humanos.

No capítulo sobre os objetivos estratégicos da TELEMIG, dos quatro indicados, três fazem referência aos empregados. E, pela ordem, a diretoria explicita o primeiro como sendo:

Desenvolver, durante todo o tempo e em todo lugar, um grupo de indivíduos que inspirem respeito não somente por sua capacidade administrativa mas, também, por suas qualidades como pessoas, isto é, indivíduos que tenham um alto padrão de integridade e imparcialidade e um verdadeiro senso de humanidade em sua conduta com outras pessoas (*A Filosofia de Administração da TELEMIG*, 1976, p. 11).

Essa preocupação com o fator humano talvez explique a manifestação de um entrevistado, ao afirmar que “o que me chamou a atenção logo que fui admitido e me segurou na Telemig foi o clima de respeito que havia entre os chefes e os empregados e os empregados entre si”.

No período de 1972 a 1978, a empresa era fortemente verticalizada, com a terceirização somente dos serviços de instalação de equipamentos e redes dos planos de expansão, através da contratação de empreiteiras.

### **7.3 Fase da operação (1979-1992) – monopólio estatal**

#### **7.3.1 Estratégias**

Terminada a fase das grandes expansões, a empresa passou a preocupar-se com a qualidade do produto, ou seja, dos serviços prestados, e com a satisfação de seus clientes, ao tempo em que continuava, em ritmo menor, com outras implantações e expansões. O foco passou a ser a excelência da operação e a manutenção dos serviços. Em sua mensagem, contida no *Relatório da Administração* (1980, p. 1), o presidente afirmava que “Passamos a

buscar maior produtividade e eficiência operacional, principalmente através da redução de custos operacionais”.

A Telecomunicações de Minas Gerais S.A. – TELEMIG, após a conclusão de seu plano de expansão, que teve como enfoque especial a modernização do sistema de telecomunicações, terá nos próximos anos, como desafio, acompanhar o ritmo de desenvolvimento do setor de infraestrutura do Estado. (...) Neste sentido, a TELEMIG canalizou seus esforços nas áreas de operação dos serviços, objetivando dotá-las de condições e recursos que possibilitem o máximo de incremento da eficiência na execução das atividades de operação e manutenção (*Relatório da Administração*, 1980, p. 1).

Como medida primeira para implementar essa nova orientação, a empresa iniciou a implantação da Política Operativa e a Política de Padrões de Serviço do Grupo Telebrás, que resultaram no desenvolvimento, pela própria empresa, do modelo de Planejamento Operacional Integrado, em 1988.

De uma outra forma é possível dizer que a filosofia básica das atividades operativas do Grupo é: oferecer serviços que, sob o ponto de vista do usuário, sejam os melhores possíveis, aos menores preços, garantindo nos negócios lucros que permitam atrair investimentos ao setor e expandir continuamente os serviços, propiciando aos empregados, de forma justa, boas condições de realização profissional e humana (*Política Operativa*, 1979, p. 2).

*A Política de Padrões de Serviço (1979) diz:*

O objetivo da presente Política de Padrões de Serviço é estabelecer as linhas mestras definidoras dos padrões que o Grupo TELEBRÁS pretende alcançar de maneira a oferecer a seus usuários e ao público em geral, em todas as ocasiões, o melhor serviço possível (*A Política de Padrões de Serviços*, 1979, p. 2).

Nesse sentido, em 1979 foram criados os Centros de Operação e Centros de Manutenção da Rede, “organizados de forma a proporcionar melhores condições de atendimento às reclamações e às solicitações de serviços feitas pelos assinantes.” (*Relatório da Administração*, 1979, p. 1).

Nesse período, a orientação geral ainda era o aperfeiçoamento do produto, mas já caminhando para a descoberta do cliente e a oferta de novos produtos, além das básicas linhas Residenciais e Não Residenciais.

No *Relatório da Administração* (1981, p. 8), os diretores destacam que “Nos últimos anos, a TELEMIG vem procurando concentrar esforços no sentido de evoluir e aperfeiçoar os serviços prestados aos seus assinantes, bem como o aprimoramento de sua planta instalada.”

Essa prioridade continua sendo externada no mesmo documento sob o slogan “O mais importante você não vê”, quando afirmou que “Acreditamos que o atendimento ao usuário já atingiu um nível bastante bom, devendo melhorar ainda mais com o intenso trabalho que vem sendo desenvolvido na implantação de um sistema de informatização computadorizada, abrangendo todos os serviços da empresa” (*Relatório da Administração*, 1981 p. 3).

Nesse período a ênfase continua ainda na colocação dos produtos e serviços no mercado, com dois serviços básicos (classe Residencial e Não Residencial) e já evoluindo para a classe de troncos, destinada aos chamados clientes especiais.

Comparativamente a 1981, a evolução registrada na composição das classes dos terminais telefônicos não foi significativa, mesmo assim destaca-se o incremento da classe troncos, devido fundamentalmente a um melhor posicionamento e atuação da Empresa, através de suas áreas dedicadas aos clientes Especiais (*Relatório da Administração*, 1982, p. 9).

Em 1982, continua a ênfase na qualidade dos serviços: “A qualidade dos serviços continuou ao longo de 1982 a trajetória de melhoria que vinha experimentando anteriormente, como demonstram alguns dos seus principais indicadores de desempenho” (*Relatório da Administração*, 1982, p. 10).

Como estratégia de atuação no mercado, ainda em 1982 três decisões marcaram o direcionamento da empresa para os clientes. Uma foi a criação de grupos de consultores e a inauguração de uma nova política de atendimento a um novo segmento de clientes – Clientes

Especiais e ao público em geral, como resultado de um trabalho de *benchmarking* feito junto a uma operadora de serviços de telecomunicações no exterior. Ressalta-se que as áreas de *marketing* e de negócios/comercial eram, naquela época, subordinadas à área de engenharia operacional – Diretoria de Operações. “No ano de 1982 foi implantada uma nova Política de Atendimento, com a criação de grupos de consultores para assistirem aos clientes especiais em todas as suas necessidades de telecomunicações” (*Relatório da Administração*, 1982, p.5).

Outra decisão foi a criação da primeira agência, ou loja de atendimento pessoal ao público – *Teleboutique*.

Atendendo a um anseio dos seus clientes, a TELEMIG começou em 1982 a descentralizar o atendimento ao público em Belo Horizonte, inaugurando a primeira TELEBOUTIQUE, local onde os clientes podem obter qualquer serviço da Empresa, além de funcionar também como posto de troca de aparelhos defeituosos e como ponto de vendas de aparelhos (*Relatório da Administração*, 1982, p. 10).

A terceira foi a introdução do Centro de Atendimento – *Call Center* – à distância, por telefone, aos dois segmentos básicos de clientes: “No trato com o público, foi introduzido o atendimento personalizado, com a identificação dos atendentes, gerando maior confiança dos clientes na solução dos seus problemas através do telefone” (*Relatório da Administração*, 1982, p. 5).

Como incremento da nova fase “resultante de uma postura dirigida para buscar a satisfação do cliente, atendendo-o em suas necessidades de serviços e produtos” (*Relatório da Administração*, 1983, p. 5), outras medidas se sucederam:

- a) em 1983, foi realizada a primeira pesquisa de Opinião junto aos clientes, denominada Opinião do Usuário - OPUS, para saber como eles avaliavam a empresa e seus serviços. Houve continuidade nos anos seguintes, pois em 1988 e 1989 a TELEMIG foi classificada em primeiro lugar no País no indicador

“Desempenho do Serviço Telefônico” e também em primeiro lugar, em 1991 e 1992, no indicador “Opinião do Cliente sobre o Serviço Telefônico”, comparando-a com as operadoras dos demais Estados. Destaca-se que, por serem monopolistas em sua área de concessão, a comparação se fazia com outras operadoras em outras áreas de concessão;

- b) abertura de novas agências de atendimento em todo o Estado, chegando ao total de 85 em 1988;
- c) ampliação da consultoria especializada a Clientes Especiais, contando, já em 1984, com 54 consultores
- d) implantação, no período de 1985 a 1989, de diversos serviços especiais de comunicação de dados e textos.

No bojo dessa estratégia de ir ao encontro do cliente, em 1979 a empresa iniciou um programa de disseminação da cultura do *marketing*, através de cursos ministrados a todos os gerentes. Houve continuidade nos anos seguintes, com o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a criação do Departamento de Marketing em 1983, do serviço de telemarketing em 1984, a criação das Divisões Regionais de Marketing nas Regiões de Operação em 1985 e a disseminação dos instrumentos de *marketing* junto aos gerentes e demais empregados.

Tudo isso fez com que se mudasse a ênfase do produto para o mercado (Cliente), e a TELEMIG passou a se posicionar como “Empresa Transportadora de Informações”, em vez de mera “Empresa de Serviços Telefônicos”, o que aumentou muito o seu leque de oferta de produtos/serviços (*Relatório da Administração*, 1984, p. 9).



Em 1987, a empresa formalizou sua Filosofia Empresarial, explicitando “o conjunto de valores comuns que serviriam de referência ética máxima no dia-a-dia de seus diretores, gerentes e empregados”. Ela permite um entendimento comum da “MISSÃO para a qual a empresa foi criada, dos PRINCÍPIOS que norteiam o seu RELACIONAMENTO com a comunidade na qual está inserida (RELACIONAMENTO EXTERNO) e com os seus empregados (RELACIONAMENTO INTERNO)” (*Relatório da Administração*, 1987, p. 7).

Os princípios eram:

- a) respeito às pessoas;
- b) respeito ao patrimônio;
- c) realismo;
- d) busca da eficácia e do desenvolvimento.

Foram realizados seminários com a participação de todos os empregados, para a difusão dessa Filosofia Empresarial.

Segundo relato dos diretores (*Relatório da Administração*, 1984, p. 16), a rápida evolução das telecomunicações no Estado, aliada às constantes mudanças conjunturais, gerou um nível crescente de complexidade nas relações e atividades da empresa, tornando “particularmente importante o planejamento, como ferramenta indispensável à gestão empresarial. Dentro desse quadro, a TELEMIG implantou, em 1980, um sistema próprio de Planejamento e Controle (SPC –TELEMIG)” e constituiu o Conselho de Gerentes – CONGER, composto pelos gerentes de departamento, que participaria da elaboração do planejamento da empresa.

O *Relatório da Administração* (1982, p. 7) aponta que as atividades de Planejamento e Controle durante aquele ano “propiciaram maiores facilidades gerenciais à Empresa, tanto no

dimensionamento e no alcance de suas metas quanto em sua adequação e cumprimento aos limites estabelecidos”.

Objetivando preparar a empresa “para enfrentar os desafios dos anos 90, foi elaborado um Plano Estratégico para o período 1989 a 1993, devidamente consistente e compatível com as orientações do Governo Federal e TELEBRÁS, em que estão delineadas políticas, objetivos, estratégias e o orçamento estratégico” (*Relatório da Administração*, 1988, p. 1).

Dos doze objetivos estratégicos contidos no Plano Estratégico de 1990 a 1994, um focava a expansão e quatro a busca de qualidade na operação e na manutenção da planta de telecomunicações (*Relatório da Administração*, 1988, p. 5).

Engajando-se no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, lançado pelo Governo Federal, a empresa criou em 1992 o Programa de Gestão da Qualidade Total e Produtividade, “com o objetivo de introduzir métodos, técnicas e procedimentos que possibilitassem ações mais integradas e voltadas para a satisfação dos clientes, dos empregados, dos acionistas e da comunidade” (*Relatório da Administração*, 1992, p. 14). A operacionalização do programa apoiava-se no desenvolvimento de dois projetos: Parceria Clientes/Fornecedores Internos e Comunicação/Capacitação. Em síntese, buscava-se reforçar uma postura voltada para a qualidade.

A TELEMIG investiu também em programas de sensibilização e capacitação para a Qualidade e Produtividade como fator primordial para a sobrevivência empresarial. Em 1993, os investimentos nesta área serão ainda maiores, pois pretende-se uma mudança no modelo de gestão da Empresa, privilegiando o aspecto da Qualidade” (*Relatório da Administração*, 1992, p. 20).

Neste período, de 1979 a 1992, a TELEMIG incrementou um processo de terceirização, ou seja, transferiu a terceiros a execução de atividades-meio e não diretamente voltadas para suas atividades-fim. Além da contratação de empreiteiras para implantação e expansão de redes e equipamentos, deu prosseguimento com aquelas mais tradicionais: serviço de limpeza e conservação, portaria e recepcionistas, vigilância, lanchonete,

restaurante, cópias e impressões e microfilmagem. Passou depois aos testes de seleção de candidatos a recrutamento, manutenção de redes externas, fretes e manutenção de veículos, elaboração de projetos de engenharia, operação de postos de serviço telefônico, venda e distribuição de fichas e cartões telefônicos e contratação de mão-de-obra.

### **7.3.2 Processos**

No período de 1979 a 1992, ênfase foi dada na automatização de processos de engenharia de implantação, de manutenção de redes e equipamentos, de operação dos serviços telefônicos e de atendimento a clientes.

Em 1979, priorizaram-se o processo de programação de atividades de manutenção e o processo de atendimento às reclamações e às solicitações de serviços, feitas pelos clientes. Em 1981, o incremento da automatização dos processos operacionais promoveu o desatrelamento das taxas de crescimento da planta telefônica e dos recursos humanos: 5,6 % da planta e 0,2 % do número de empregados (*Relatório da Administração*, 1981).

Em 1982, o destaque foi a automatização do Processo Orçamentário e, 1983, o de acompanhamento, que agilizaram e racionalizaram as atividades preconizadas no Sistema de Planejamento e Controle e reforçaram o processo decisório. (*Relatório da Administração*, 1982). Em 1983 e 1984, trabalhou-se o processo de faturamento, dentro do “Programa da Conta Zero Erro”, que redundou em um novo modelo de conta telefônica.

O ano de 1987 foi o da reorganização administrativa da área de suprimentos, que envolveu a redefinição do processo de obtenção e de disponibilização de materiais às áreas de engenharia de expansão e de manutenção. (*Relatório da Administração*, 1987).

Nos anos de 1988 e 1989, deu-se atenção especial à reformulação e à automatização do processo de Projeto e Gerência de Execução da Rede Externa e do processo de Gerência de

Projetos de Investimentos. Também em 1988 foi redefinido o processo de Manutenção e Desempenho da Frota de Veículos, que resultou na implantação do Sistema de Transporte.

Foi consolidado, em 1989, o processo de Planejamento, Organização e Controle, permeando toda a empresa. Em 1991, foi reorganizado e automatizado o processo de atendimento e acompanhamento das solicitações de clientes, refletido no Projeto de Atendimento e no Projeto de Consultoria (*Relatório da Administração*, 1991).

### **7.3.3 Estrutura organizacional**

No período de 1979 a 1992, a área de operação dos serviços e de manutenção das plantas telefônicas passou a ter mais importância e a receber atenção toda especial da diretoria. Na expressão de um ex-gerente regional de operação, na época anterior – das grandes expansões – sua área era considerada a “jeca” da empresa e nem ele nem seu pessoal nunca tinham a oportunidade de fazer uma viagem de aperfeiçoamento ao exterior.

A estrutura de operação fortaleceu-se e expandiu-se, ao passo que a área de engenharia de implantação (Diretoria Técnica) se encolheu junto à sede da empresa, com a extinção das divisões regionais de implantação. A estratégia foi ditando as mudanças na estrutura, como diria Chandler (1995).

Encerrada a fase das grandes expansões e com estrutura organizacional adequada à operação e manutenção dos sistemas implantados e ao bom atendimento aos seus clientes, a empresa procurou orientar seus esforços para os seguintes pontos: ... (*Relatório da Administração*, 1984, p. 13).

Nesse período a estrutura tipo Burocracia Cópia Carbono (híbrido de Burocracia Mecanizada e Forma Divisionada) de Mintzberg (1995), e Multifocalizada de Daft (1999), foi reforçada, focando a divisão geográfica do serviço prestado, dando-se maior autonomia às Regiões de Operação do interior, bem como criando duas Regiões de Operação

Metropolitanas na cidade sede da empresa. Nesse aspecto foi realizada, em sua plenitude, a diretriz contida no documento *Filosofia de Administração da TELEMIG*, gerado em 1976.

Dentro dessa filosofia de que “cada Região funciona como se fosse uma “mini-TELEMIG” (*Filosofia de Administração da TELEMIG*, 1976, p. 17), cada Região do interior passa a ter Divisões e Seções como reprodução das estruturas funcionais básicas existentes na sede da empresa, tais como: Divisão de Planejamento e Coordenação, Seção de Recursos Humanos, Divisão de Marketing, Seção de Engenharia de Implantação, Seção de Engenharia Operacional, Seção Administrativo-Financeira e Seção Comercial/Negócios.

De 1984 a 1995, a estrutura da Diretoria de Operações era composta de 2 regiões metropolitanas, 5 regiões no interior do Estado, 20 distritos e 40 subdistritos, sendo expressivo o número de gerências intermediárias na empresa.

Mesmo nessa fase de maior atenção à operação dos serviços, a área de engenharia de implantação também foi passando por transformações, como a que, em 1985, criou um departamento para gerir os planos de interiorização e popularização das telecomunicações (obras de cunho social), reflexo da mudança da economia do País e da retomada de investimentos.

Outra significativa reestruturação ocorreu em 1990. Resultado do Programa de Desregulamentação, criado para cumprir diretriz do Governo Federal, essa reforma administrativa extinguiu 9 departamentos, 40 divisões e 48 seções, no total de 97 órgãos. Na função de staff, reduziu 2 assistentes de diretores (nível departamental), 12 assessores (nível de divisão), 8 secretárias de nível departamental e 57 de nível divisional.

Essa reforma que, no entendimento da diretoria, “busca novas frentes de racionalização e simplificação administrativa, visando tornar mais simples e eficiente o relacionamento com clientes, comunidade, governo, fornecedores e os próprios funcionários da empresa” (*Relatório da Administração*, 1990, p. 13), significou a demissão de 305

empregados com vínculo empregatício direto, apesar de manter a mão-de-obra contratada de outras empresas.

Também nesse período as funções gerenciais passaram de quatro para três níveis: Chefe de Departamento, Chefe de Divisão e Chefe de Seção.

#### **7.3.4 Recursos humanos**

Nesse período de 1979 a 1992, o número de empregados permaneceu estável, com leve declínio, embora um dos indicadores (empregados por 1000 terminais) geralmente usado para comparação tenha evoluído significativamente. O número de terminais telefônicos instalados teve um crescimento de 161 % - passando de 371 mil para 969 mil – enquanto o número de empregados teve uma redução de 8,3 % - passando de 7.857 para 7.204. A relação de empregados para cada 1 mil terminais caiu de 21,18 para 7,4, fruto da automatização de processos e da produtividade dos equipamentos, ou seja, 134 telefones para cada empregado.

Pode-se dizer que havia segurança no emprego, apesar da demissão de 305 empregados ocorrida em 1990, quando da reforma administrativa determinada pelo Governo Federal. Foram demitidos empregados com vínculo empregatício direto e mantidos empregados com mão-de-obra terceirizada. Entretanto todos os entrevistados que trabalhavam na empresa na época são de opinião de que, se não tivesse havido determinação do Governo Federal, não teriam sido feitas aquelas demissões. Destaca-se ainda que elas provocaram um trauma na empresa, naquela ocasião, visto que a política que se vinha adotando era de manutenção do emprego, principalmente em épocas de dificuldades econômicas do País.

O esforço da Administração concentrou-se num elenco de medidas que garantiram a manutenção do nível de emprego e o grau de satisfação dos empregados e, simultaneamente, o atendimento das exigências empresariais, através da racionalização de métodos, incremento de novas tecnologias, remanejamento de empregados e melhor capacitação de mão-de-obra, com conseqüente ganho de produtividade (*Relatório da Administração*, 1981, p. 9).

O retorno a uma situação de equilíbrio apontava para o dilema de reduzir o emprego ou reorientar a política de promoções e benefícios. A solução foi encontrada numa alternativa mista que assegurou a manutenção do nível de emprego e o atendimento às necessidades básicas dos empregados, em compatibilidade com o quadro econômico...(*Relatório da Administração*, 1982, p. 13).

Nestas condições, a Empresa pôde manter a sua Política de Emprego e continuar apresentando evolução favorável de indicadores representativos como a Taxa de Absenteísmo, Empregados/1000 Terminais e Taxa de Despesa com Pessoal (*Relatório da Administração*, 1983, p. 10).

Flexível e realista, a Política Social da TELEMIG ajustou-se às diversas fases de crescimento da empresa e às demandas do ambiente externo, sem, contudo, perder de vista o objetivo maior que é manter a força de trabalho motivada, valorizada, devidamente preparada e produtiva (*Relatório da Administração*, 1984, p. 17).

Após a reforma administrativa e demissão de empregados em 1990, o *Relatório da Administração* relata:

Como consequência dos impactos causados no ambiente da empresa, pelas medidas de redução de custos, extinção e aglutinação de órgãos, a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos direcionou seus esforços para a readaptação de gerentes e empregados para o exercício de novos cargos e funções (*Relatório da Administração*, 1990, p. 16).

A seleção e o recrutamento de empregados passaram a ser feitos, a partir de 1990, através de processo seletivo público, por determinação do Governo Federal. Nesse período, devido a restrições ditadas pela Secretaria Especial de Controle de Empresas Estatais – SEST, para admissão de novos empregados, a empresa passou a fazer contratações indiretas, através de contrato temporário (mão-de-obra temporária – MOT) e através de empresas locadoras de mão-de-obra (mão-de-obra contratada – MOC). Houve casos de empregados ficarem até sete anos contratados pelo sistema MOC.

“Para 1992, a perspectiva é de um crescimento do quadro de 12,1%, decorrente da intenção da Empresa de repor vagas existentes até o limite físico aprovado e de admitir empregados contratados, que já prestam serviços para a TELEMIG” (*Relatório da Administração*, 1991, p. 15).

“A perspectiva, para 1993, é de um incremento de 18% no quadro de pessoal em função da absorção de empregados contratados, que prestam serviços à Empresa, e reposição de vagas decorrente de *turnover*” (*Relatório da Administração*, 1992, p. 19).

Em termos de política salarial, os salários eram fixos, embora houvesse reivindicações para torná-lo variável em algumas áreas.

Havia preocupação em manter o poder de compra dos salários, evidenciada através de pesquisa de salários em outras empresas de porte semelhante, principalmente após períodos de achatamento salarial.

O quadro das relações trabalhistas e da economia do país, em 1980, exigiu que nossa política de administração de recursos humanos fosse orientada no sentido de garantir assistência aos empregados e adequada remuneração do trabalho, sem comprometer o aumento da produtividade e o crescimento da empresa (*Relatório da Administração*, 1980, p. 9).

Nestes últimos anos, a busca de adequação da política salarial à realidade econômica do país vem resultando em progressivas perdas na renda real dos empregados, especialmente nas faixas mais altas (*Relatório da Administração*, 1983, p. 10).

Mesmo com os efeitos negativos que um período de taxas crescentes de inflação provoca sobre a massa salarial, a TELEMIG procurou manter os salários de seus empregados competitivos em nível de mercado, como forma de estimular a produtividade e evitar a evasão de profissionais qualificados (*Relatório da Administração*, 1988, p. 10).

Essa recomposição salarial era feita através da correção de valores dos níveis salariais dentro da escala prevista no Plano de Classificação de Cargos e Salários – PCCS. Continuava também o sistema de promoção por mérito, através de programa previsto no orçamento anual.

A empresa mantinha “seu Plano de Benefícios que vem se constituindo num instrumento de gestão relevante para melhoria da segurança e satisfação dos empregados, com reflexos no aumento da produtividade empresarial” (*Relatório da Administração*, 1991, p. 15).



#### Na assistência médica:

No campo assistencial, um passo importante foi a aprovação do Plano de Assistência Médica a Empregados e Dependentes, a ser implantado a partir de FEV80 (*Relatório da Administração*, 1979, p. 9).

A Política de Saúde e Segurança no Trabalho da TELEMIG preconiza a busca do que há de mais avançado nesta área. Tal postura é reconhecida pelos empregados, conforme demonstram os resultados da Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho, quando 93% manifestaram que a Empresa oferece as condições necessárias à sua proteção para realização de seu trabalho diário, com segurança (*Relatório da Administração*, 1987, p. 9).

#### No lazer:

Complementando o propósito de valorizar o homem no trabalho, a TELEMIG investiu também na dotação de melhor infra-estrutura de lazer e assistência pela expansão da Associação Recreativa (ART) na capital e criação de Sedes Regionais em Divinópolis, Juiz de Fora, Montes Claros, Varginha e Governador Valadares (*Relatório da Administração*, 1981, p. 11).

Embora tivesse havido valorização do pessoal de outras áreas, os empregados das áreas de engenharia de implantação e das áreas de operação e serviços tinham os salários mais altos e tinham preferências nas promoções salariais. Da mesma forma, “praticamente todas as oportunidades de viagem de aperfeiçoamento e *benchmarking* ao exterior eram destinadas aos empregados dessas duas áreas”, afirmou um dos entrevistados.

O treinamento e a capacitação dos recursos humanos continua como uma preocupação central da direção da empresa. Nesse período a TELEMIG consolidou uma imagem de empresa dotada de excelente corpo técnico e gerencial, tanto entre as empresas componentes do Sistema Telebrás como comparada com empresas de outros setores. O meio acadêmico da capital apontava suas áreas de Planejamento Empresarial, de Recursos Humanos e de Gestão de Materiais como referência para estudos e pesquisas, haja vista diversas dissertações de mestrado e teses de doutorado que têm a TELEMIG como foco de estudo.

Essa orientação constava como a *Política IX do Plano Estratégico 1990-1994* (p. 10) e do respectivo Objetivo Estratégico 1 e Estratégias. “Política IX: Institucionalizar um programa de treinamento e desenvolvimento garantido pela alocação de um piso de recursos. Objetivo

Estratégico 1: Assegurar a todo empregado a formação necessária ao perfeito exercício do seu cargo.”

Os programas de treinamento concentravam-se, nesse período, prioritariamente na área técnico-operacional, de rede, tráfego, tecnologia da informação e no desenvolvimento de gerentes. Foi destaque também um programa de treinamento na área comportamental (Desenvolvimento Atitudinal), dirigido a todos os empregados, para difusão e implementação da filosofia empresarial. (*Relatório da Administração*, 1988, 1989 e 1991).

A ênfase no treinamento constante traduziu-se também na criação de Centros Regionais de Treinamento nas cidades sedes das Regiões de Operação e do Centro Permanente de Treinamento no edifício sede. Nesse período continuou a política de viagens ao exterior para atualização dos empregados e *benchmarking*.

Em termos de avaliação de desempenho, houve uma tentativa de implantá-la em 1976 (foi aplicada uma vez) e no período de 1989 e 1990 com o nome de Administração de Desempenho (*Relatório da Administração*, 1989), que não chegou a ser executada, embora constasse do Plano Estratégico 1990-1994.

No que diz respeito a Relações no Trabalho, ressalte-se a política de abertura permanente à negociação com o sindicato laboral, consubstanciada na criação do Departamento de Relações Trabalhistas e no desenvolvimento de um programa de capacitação dos gerentes para relações no trabalho e na negociação. (*Relatório da Administração*, 1982 e 1983).

Outros destaques foram os programas de formação e orientação ao menor, com a contratação permanente de trabalhadores mirins – chegou a 160 em 1989 – e de estagiários, destinado a estudantes de nível médio e universitário – chegando a 436 em 1989.

Mesmo que somente em 1971 – antes da fase das grandes expansões – tenha havido um programa de incentivo à demissão, destinado, naquela época, a empregados que já

poderiam se aposentar, nota-se que havia uma preocupação com a necessidade de renovação do quadro de empregados. O *Relatório da Administração* de 1987, na página 8, destaca: “O perfil básico de nossa mão-de-obra possui 12 anos de empresa, 35 anos de idade ...”.

Medidas de incentivo à aposentadoria foram tomadas em 1989: “Foram realizados dois seminários visando à preparação para a aposentadoria, reunindo os pré-aposentáveis de toda a Empresa” (*Relatório da Administração*, 1989, p. 8).

Com base em análise documental e depoimentos de empregados e ex-empregados, nota-se que havia interesse da empresa na valorização dos empregados e na manutenção de um bom clima organizacional. Isso se traduziu em:

**a) realização de Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho (1987 e 1988):**

A 1ª Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho contou com a participação espontânea de 95% dos empregados, que tiveram oportunidade de demonstrar seu grau de satisfação com relação: (...) Merece destaque o resultado relativo à questão da satisfação com a TELEMIG: 70% dos empregados que se manifestaram sobre o assunto declararam-se entre “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” (*Relatório da Administração*, 1987, p. 7).

Visando consolidar os conceitos da Filosofia Empresarial e aferir o grau de satisfação dos empregados, a TELEMIG realizou, em agosto/1989, a 2ª Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho. Os resultados demonstram que o clima interno permanece bom (*Relatório da Administração*, 1989, p. 8);

**b) “implantação do Cadastro de Potencial de Recursos Humanos, em busca do máximo aproveitamento da mão-de-obra” (*Relatório da Administração*, 1979, p. 9), assim como do Banco de Transferência;**

**c) processo de recrutamento interno e reciclagem de pessoal, através de remanejamento para outras áreas, quando da extinção de órgãos. (*Relatório da Administração*, 1990);**

d) realização do Balanço Social em 1983 e 1984, que “visa aferir o grau de satisfação dos empregados, em relação à gestão social da empresa” (*Relatório da Administração*, 1984, p. 17).

#### **7.4 Fase da transformação e da preparação para o ambiente competitivo e a privatização (1993-1998) – monopólio estatal.**

Esta foi a fase da transformação. Depois de quatorze anos de gestão centrada no aperfeiçoamento da operação dos sistemas e da prestação dos serviços, a empresa decidiu “dar um salto”, na palavra de um entrevistado; um salto em direção à qualidade e à descoberta de seus clientes, ao tempo em que estendia sua planta para atender novos clientes. Essa fase começou com um Programa de Qualidade Total, em 1993; passou por outro de Reengenharia de Processos, em 1994 e 1995; e terminou com o fim do monopólio e entrada no regime de competição. Efetivamente, foi um período de mudanças e preparação para a privatização.

“Tudo começou com uma visita que o Diretor de Operação fez a um diretor do BEMGE, que havia reclamado da TELEMIG”, relata um dos entrevistados. “Foi a primeira vez que um diretor saiu de sua sala e foi ao escritório de um cliente para ouvi-lo e saber o que ele queria.”

##### **7.4.1 Estratégias**

No Plano Estratégico de 1993-1995, constava, entre outras, as seguintes estratégias:

- a) preparar a empresa para atuar na nova ambiência de regulamentação, decorrente da reforma do modelo institucional do setor de telecomunicações;
- b) atender com prioridade os grandes clientes;

- c) dotar o sistema móvel celular de máxima competitividade;
- d) promover o desenvolvimento de uma cultura que estimule e preserve o talento, privilegie a inovação, o aperfeiçoamento, a produtividade e qualidade;
- e) estimular o desenvolvimento de atividades que proporcionem maior economicidade e competitividade à TELEMIG;
- f) buscar uma estrutura organizacional por unidades de negócio;
- g) preparar a empresa para atuar através de Unidades de Negócios;
- h) promover avaliações sistemáticas das linhas de negócios;
- i) adequar sistemas para apoiar e apurar os resultados das diversas linhas de negócios”

Assim, em 1993 e anos seguintes, a empresa engajou-se em um projeto de maior qualidade nos serviços prestados e de segmentação do mercado, buscando passar uma imagem de empresa moderna, voltada para a competitividade e comprometida com o futuro.

No Relatório da Administração , ela dizia:

Na área operacional, o grande esforço da TELEMIG foi atender às necessidades dos clientes com garantia da qualidade dos serviços prestados. Para isto, a empresa deu continuidade ao Programa de Qualidade e Produtividade e abriu seus canais de comunicação com o cliente. (...) Estamos confiantes em que o ano de 1994 marcará a consolidação de um processo que vem tornando a TELEMIG uma empresa mais competitiva, com vantagens em qualidade, eficiência e rentabilidade (*Relatório da Administração*, 1993, p. 2).

A direção da empresa afirmava que o lançamento de novos serviços, tais como o serviço móvel celular e de comunicação de dados, “coloca a TELEMIG definitivamente no elenco de empresas modernas” e que “o Projeto BEMGE se configurou como a primeira experiência da TELEMIG enquanto concorrente para prestação de serviços em um ambiente de livre competição” (*Relatório da Administração*, 1993, p. 7). Esse foi o passo inicial de um atendimento diferenciado, inaugurado pelo diretor em 1993.

Em 1994, a diretoria reafirma os propósitos de qualidade e competitividade, adotando uma “política agressiva de aluguel de terminais” sob o argumento de que, “para sua sobrevivência em ambiente de competição, a TELEMIG não podia continuar investindo em terminais não rentáveis e a servir de agente de investimentos para intermediários” (*Relatório da Administração*, 1993 p. 15).

A execução de um programa de Reengenharia de Processos, em 1994 e 1995, direciona efetivamente toda a empresa para um atendimento diferenciado de cada segmento de clientes e de produto e serviço, configurando a partir daí o que foi percebido como o grande plano de transformação (*Relatório da Administração*, 1995), anunciado no Plano Estratégico de 1993, na estratégia “Preparar a empresa para atuar através de Unidades de Negócios”.

Antes voltada preferencialmente para a elevação de seus padrões internos de excelência, a TELEMIG agora se orienta estrategicamente para o mercado e o atendimento eficaz às necessidades diferenciadas dos seus clientes, tendo para isso criado e implantado quatro unidades de negócios: CELULAR, GRANDES CLIENTES, CLIENTES METROPOLITANA E CLIENTES INTERIOR (*Relatório da Administração*, 1995, p. 5).

A decisão e empenho em preparar a empresa para o momento já anunciado de extinção do monopólio e instituição do regime de competição são percebidos:

a) na formulação dos objetivos estratégicos:

- Atender 100% do mercado de serviço celular;
- Proporcionar atendimento integrado aos grandes clientes, oferecendo aos mesmos serviços de classe mundial;
- Maximizar continuamente a rentabilidade da planta de telecomunicações (*Plano de Negócios*, 1996-1998, p. 10);

b) na realização de alianças estratégicas:

Foram realizadas importantes alianças estratégicas com outras empresas, possibilitando melhor atendimento aos clientes e ampliação da receita da Empresa. A quebra de paradigmas, ao realizar alianças com a iniciativa privada, possibilitou à TELEMIG não só elevar a penetração no mercado mas, também, ampliar o horizonte de serviços a serem prestados (*Relatório da Administração 1994*, p. 29);

c) na orientação de sua política mercadológica:

Com o objetivo de garantir a liderança do mercado, a TELEMIG vem-se preparando para atuar em um ambiente competitivo, investindo sobretudo na qualidade e no atendimento dos serviços oferecidos aos clientes (*Relatório da Administração, 1995*, p. 11).

Nos anos de 1995 e 1996, a empresa continua com sua ênfase na segmentação de mercado e atendimento preferencial aos grandes clientes, posto que, “como opção estratégica, a TELEMIG tem direcionado o seu programa de investimento para serviços mais modernos e rentáveis” (*Relatório da Administração, 1996*, p. 30).

Em 1997, essa orientação reafirma-se na formulação dos objetivos empresariais:

Visando à preparação da empresa para a privatização e à obtenção de condições de liderança em um mercado competitivo, o foco de ação da TELEMIG se direcional aos seguintes objetivos estratégicos: focalizar os esforços empresariais nos clientes; garantir a excelência das operações empresariais; aumentar a eficácia e eficiência dos investimentos; aumentar a eficácia na gestão dos negócios (*Relatório da Administração, 1997*, p. 6).

Como estratégia de ocupação de todo o mercado do segmento de telefonia celular, antes que se estabelecesse empresa concorrente, a TELEMIG reuniu, em 1996, todas as atividades desse segmento em um único órgão interno, como se fosse uma empresa dentro da outra, intensificou, em 1997, a expansão da planta celular e, em 1998, sua digitalização, bem como, promoveu, em janeiro de 1998, um nova reestruturação organizacional, cindindo a TELEMIG e criando a Telemig Celular como uma empresa independente (*Relatório da Administração, 1997*).

Nesse período de 1993 a 1998, continuou a tendência à maior terceirização, com a contratação da instalação de telefones.

#### 7.4.2 Processos

Este foi o período em que a gestão de processos recebeu toda prioridade e que mais contribuiu para a concretização da reorientação estratégica da empresa de foco no cliente e para a mais significativa transformação organizacional ocorrida até 1994.

O grande evento foi a realização do Programa de Reengenharia de Processos, que, durante todo o ano de 1994, envolveu todos os setores da empresa em trabalhos de reflexão sobre a missão da empresa, de *benchmarking* e de mapeamento e redesenho dos quatro macro processos, buscando reestruturar a empresa a partir do foco no cliente.

“O processo de transformação busca modificar o enfoque empresarial:

De	Para
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Organização para atender necessidades internas de funcionamento.</li> <li>. Atendimento pouco diferenciado aos clientes.</li> <li>. Processos-chave não integrados, dificultando sua gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Organização em função dos clientes/mercado</li> <li>. Atendimento diferenciado aos clientes por segmento de mercado.</li> <li>. Gerência integrada dos processos-chave. Separação dos processos de operação/manutenção da planta dos processos de negócios.</li> </ul>

E tem como principais objetivos:

- . Reduzir ciclo de tempo dos processos.
- . Reduzir custos globais.
- . Aumentar lucratividade.
- . Melhorar a qualidade dos serviços prestados.
- . Criar vantagem competitiva” (*Relatório da Administração*, 1995, p. 30).

Na introdução ao documento síntese do redesenho do macroprocesso *Gerenciar e Desenvolver a Conta Cliente*, lê-se:



No momento em que TELEMIG inicia um processo significativo de transformação, calcada na nova ordem mundial de competitividade e parceria, onde o cliente passa a ser, de maneira definitiva, o foco central das organizações, o processo GERENCIAR E DESENVOLVER A CONTA CLIENTE torna-se fundamental para a sedimentação das mudanças requeridas nesse novo ambiente. Considerar as diferenças individuais de nossos clientes e as oportunidades de negócios daí decorrentes, impõe agilidade, flexibilidade, competência e comprometimento, o que requer dos nossos profissionais uma profunda transformação a nível comportamental e cultural (*Gerenciar e ...*, dezembro de 1994, p.191).

### **7.4.3 Estrutura organizacional**

Em julho de 1995 a empresa experimentou a mais significativa reestruturação, avaliada não tanto pelo volume de mudanças ocorridas, mas pelo conceito que a inspirou: foco no cliente. A estratégia de uma “Organização voltada para o atendimento diferenciado aos clientes por segmento de mercado” motivou o redesenho dos macroprocessos operacionais e provocou uma reestruturação que impactou principalmente as áreas de negócios/comercial e de engenharia e transformou em realidade a estratégia explicitada no Plano Estratégico de 1993 a 1995: “Preparar a empresa para atuar através de Unidades de Negócios.”

Foram criadas:

- a) na área de negócios/comercial, a Diretoria de Serviços de Telecomunicações com as seguintes Unidades de Negócios: grandes clientes, celular, clientes metropolitana e clientes interior;
- b) na área de engenharia, os Departamentos de Provisionamento Metropolitano e de Provisionamento Interior, assim como os Departamentos de Manutenção Metropolitano e Manutenção Interior.

O objetivo das Unidades de Negócios era “identificar, fomentar e atender às necessidades dos clientes”, e o dos Departamentos de Provisionamento era de “viabilizar os requisitos definidos pelas Unidades de Negócios, garantindo a melhor aplicação da tecnologia” (*Relatório da Administração*, 1995, p.29).

No dizer de um entrevistado: “Não diria que era propriamente a primazia das Unidades de Negócios na empresa. Mas era o começo, pois a área de engenharia ainda continuava muito forte. Inclusive, os gerentes delas eram engenheiros. Uma coisa é a conversa e outra é a ação.”

Simultaneamente à criação da Diretoria de Serviços com as Unidades de Negócios – antes se chamava Diretoria de Operações – e da Diretoria de Engenharia com os Departamentos de Provisionamento e Manutenção – antes era Diretoria Técnica, foram extintas as chamadas Regiões de Operação. Com essa mudança, a estrutura do tipo da Burocracia Cópia Carbono de Mintzberg (1995) foi modificada, aproximando-se mais do tipo da Burocracia Mecanizada.

Como medida preparatória à privatização, em 1996 a Unidade de Negócios Celular transformou-se na Superintendência de Comunicações Móveis Celulares, subordinada à Vice-Presidência Executiva e reunindo nesse órgão todas as funções de: negócios, engenharia, planejamento, suporte financeiro, administrativo, e de recursos humanos.

Também como medida preparatória à privatização, nova reestruturação organizacional ocorreu em janeiro de 1998, com a transformação da Superintendência de Comunicações Móveis Celulares em empresa independente denominada Telemig Celular, operacionalizada mediante cisão da TELEMIG.

#### **7.4.4 Recursos humanos**

No período de 1993 a julho de 1998, o número de empregados permaneceu estável, com leve acréscimo, embora o indicador (empregados por 1000 terminais) geralmente usado para comparação tenha continuado a evoluir. O número de terminais telefônicos instalados (já incluídos os terminais celulares) teve um crescimento de 130%, passando de 969 mil para

2.235 mil, enquanto o número de empregados teve um crescimento de 3,1%, passando de 7.204 para 7.432, ou seja, 300 telefones por empregado. A relação de empregados para cada mil terminais caiu de 7,4 para 3,3.

Pode-se também dizer que havia segurança no emprego, apesar do Programa de Demissão Incentivada ocorrido em 1996, quando cerca de quinhentos empregados foram demitidos, como medida preparatória à privatização. Esse programa contemplou, em sua maioria, empregados com tempo de trabalho próximo à aposentadoria.

Apesar de os novos acionistas controladores terem manifestado que a idade média funcional e pessoal dos empregados fosse alta, havia evidência de alguma preocupação com a renovação do quadro de pessoal, haja vista o registro de que, em 1994, 510 empregados participaram de programas de incentivo à aposentadoria (*Relatório da Administração*, 1994). Há o registro também da realização de três processos seletivos públicos em 1993 (*Relatório da Administração*, 1993) e de cinco em 1994, envolvendo o recrutamento, naquele ano, de “aproximadamente 600 pessoas” (*Relatório da Administração*, 1994, p.31).

Continuou o mesmo sistema de remuneração fixa, de correção anual de salários mediante negociação com o sindicato laboral. A novidade foi o pagamento da participação dos empregados nos lucros - PL, iniciada em 1996.

Apesar da importância que passaram a ter os empregados das Unidades de Negócios, os da área de engenharia ainda continuavam mais valorizados.

Em termos de treinamento, passou-se a dar mais prioridade aos cursos voltados para a qualidade total, gestão de negócios, *marketing*, capacitação de atendentes e consultores, desenvolvimento atitudinal – na relação interna cliente e fornecedor – e atualização em novas tecnologias (*Relatório da Administração*, 1993, 1994, 1996 e 1997). Faz-se destaque especial à criação do Espaço Multicentro em 1997 – Programa de Disseminação de Conhecimentos –

no edifício sede, destinado à “disseminação permanente de informações de interesse estratégico para o negócio da TELEMIG “(*Relatório da Administração*, 1997, p. 25).

Quanto à força de trabalho sem vínculo empregatício direto, manteve-se a contratação de mão-de-obra de terceiros, a ampliação da contratação de estagiários – chegando a 841 em 1995 – e de trabalhadores mirins – 255 em 1994. A mão-de-obra de terceiros representou 12% - 895 – dos empregados diretos (*core workers*) – 7065 em 1993.

Foram mantidos os programas de valorização dos empregados, tais como a realização da IV Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho em 1993, de Viver com Qualidade (1993) e o programa de Profissionalização do trabalhador mirim.

Quanto ao clima organizacional, registrou-se que “ à medida que se aproximava o momento da privatização, notava-se apreensão e insegurança crescente entre os empregados, por não saberem quem seria os novos acionistas controladores”, afirmou um dos entrevistados. “Quando saiu o resultado do leilão de ações, foi um alívio geral, pelo fato de ter ganhado um grupo de empresas brasileiras”. Os empregados da TELEMIG tinham mais receio de grupos estrangeiros.

## **8 A TELEMAR-MINAS NA ERA DA COMPETIÇÃO: MUDANÇAS PÓS-PRIVATIZAÇÃO**

O escopo deste trabalho é identificar e analisar as mudanças ocorridas na Telemar-Minas no período pós-privatização, no âmbito das estratégias, processos, estrutura organizacional e recursos humanos, e com foco nas áreas de negócios/comercial e de engenharia. Essas mudanças seriam percebidas sob a perspectiva estratégica definida por Motta (2001), como alterações significativas, articuladas, planejadas e operacionalizadas com

a supervisão da administração superior (WOOD JÚNIOR, 1995) e o objetivo de adquirir e desenvolver capacidade competitiva.

Antes, durante e depois do processo de privatização, o que se esperava eram mudanças. Não somente em função da transferência simples do controle acionário de uma empresa para outra, mas principalmente pela perspectiva de convivência num ambiente competitivo e, ao mesmo tempo, regulamentado por regras de quantidade e qualidade oriundas de uma Agência reguladora e fiscalizadora governamental, situação essa antes não vivida pela quase totalidade dos dirigentes e empregados da empresa.

A Telemig é uma empresa boa. Por isso a compramos. Em 1997 ela deu um lucro de R\$ 381 milhões, mas esse lucro foi consequência. A partir de agora ele será uma meta. Vamos estabelecer o lucro que queremos e vocês vão trabalhar para conseguir. Nós colocamos dinheiro aqui e o queremos de volta. Vocês são muito bons para operar serviços de telecomunicações, mas não sabem ganhar dinheiro (Acionista da Telemar).

Assim se expressou um dos acionistas integrantes do Consórcio que havia arrematado as ações da Tele Norte Leste Participações S.A. – empresa *holding* controladora da Telemig e mais quinze empresas operadoras do Norte, Leste e Sudeste do Brasil – no primeiro encontro que teve com o corpo gerencial da Telemig logo após a privatização. Nessa ocasião, ele anunciou que as diretorias econômico-financeiras das empresas seriam ocupadas por pessoas contratadas em outros segmentos econômicos.

Esse posicionamento deu o tom das mudanças que estariam por vir e apontou sua direção: o objetivo maior seria agregar valor econômico ao negócio, ou seja, o lucro. O desempenho da empresa e de seus integrantes seria medido por sua capacidade de gerar valor para o negócio e os acionistas. “Isto foi um choque”, na expressão de um entrevistado. Não que não se soubesse disso, mas porque “antes ninguém falava tão aberto assim”.

A partir da posse da nova diretoria, em agosto de 1998, a Telemar-Minas passou a viver um processo intenso e contínuo de mudanças, que atingiu todas as áreas da empresa, e

de forma mais forte as áreas de negócios/comercial e de engenharia. Assim se manifestou um dos entrevistados: “Sabíamos que haveria mudanças, mas nunca imaginamos que pudessem ser tão violentas como estão ocorrendo”.

A natureza, a intensidade e a abrangência das mudanças são de tal ordem, que poderiam ser rotuladas de aplicativos dos modelos de Champy (1997) – A Reinvenção da Empresa – e de Nolan e Crosan (1996) – Destruição Criativa. Tal como descreve Champy (1997), elas têm sido uma “viagem sem fim (...) que requer disposição para a ação, (...) marcada por crises das quais precisamos nos restabelecer e depois avançar”, uma “transformação revolucionária da organização, uma destruição criativa da antiga entidade funcional e hierárquica e sua substituição por uma rede nova e flexível, possibilitada pela tecnologia da informação...”.

Perguntados sobre a natureza das mudanças na Telemar-Minas, dois ocupantes de cargo gerencial assim se expressaram: “As mudanças têm sido radicais e incrementais, ao mesmo tempo. Tudo foi drástico e constante. Aconteceu mais nas áreas de vendas e engenharia” (Entrevistado 1);

Considero que houve e tem havido mudanças incrementais e também radicais, em todas as áreas da empresa. Exemplos: Vendas: equipes por segmento de mercado/Unidade de Negócios, terceirização via canais indiretos de vendas, programas de remuneração variável e comissão de vendas. Operação e manutenção: terceirização de atividades de instalação e de manutenção de redes internas e externas, centralização de gerência de rede. Tecnologia da Informação e Faturamento: centralização de atividades (Entrevistado 2).

Fazendo alusão à velocidade com que se processavam as mudanças e aos transtornos que isso estaria causando ao esforço de cumprimento de metas de universalização e de qualidade exigidas pela ANATEL, registrou-se o seguinte desabafo em uma reunião gerencial: “Não param de mudar! Não dão tempo nem para respirar! Vamos ver se param um pouco, para a gente poder trabalhar melhor.”

Essa situação inspirou o Superintendente Regional a criar uma metáfora, quando afirmou e sempre repetia que o processo de transformação da Telemar se assemelhava à condição de ter de adaptar e trocar peças de um carro em constante movimento.

Comentando sobre a intensidade e repercussão das mudanças, outro empregado se expressou: “Realmente, a empresa mudou totalmente. Aquela Telemig que conhecemos no passado não existe mais. Agora é outra empresa... E percebo que nós também mudamos. Não somos mais as mesmas pessoas.”

Reagindo a comentários sobre queixas de empregados com relação às mudanças e às demissões, assim se manifestou um diretor: “Ninguém na Telemar pode alegar desconhecimento do que está acontecendo. Todos já sabiam e foram avisados de que depois da privatização tudo poderia mudar. Já deviam estar preparados para isso.”

Logo após o momento da privatização, os novos acionistas, através do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, passaram a tratar as mudanças como um processo de construção: construção de uma nova empresa, adaptada às exigências do regime de competição e que foi tomando forma no chamado Plano de Transformação Empresarial.

Construção talvez seja a palavra apropriada para definir o ano de 1998 para a Tele Norte Leste. (...) Desde a privatização, a empresa vem sendo estruturada passo a passo, desde a escolha de uma sede à elaboração de diretrizes operacionais e estratégias de atuação (...) Trata-se não apenas de um ajuste estrutural, mas de uma mudança de mentalidade corporativa. (...) Os esforços empreendidos nos cinco meses de gestão privada da Tele Norte Leste visaram, portanto, lançar as bases para a construção de uma empresa ágil, estruturada com base em processos, totalmente voltada para o atendimento de nossos clientes e para a agregação de valor ao negócio (*Relatório da Administração*, 1998, p.2 e 3).

Desde o começo, deixaram claro qual deveria ser o foco das mudanças: desenvolver capacidade competitiva. “Todo este esforço está sendo direcionado para adequar a Tele Norte Leste a um mercado competitivo” (*Relatório da Administração*, 1998, p. 2).

A Telemar-Minas virou um canteiro de obras permanente. Obras representadas por mudanças e transformações contínuas, de natureza legal, estratégica, cultural, tecnológica, mercadológica e comportamental, que em certos momentos eram percebidas como situações de verdadeiro caos, aludido por Champy (1997) e Nolan e Crosan (1996), tendo como exemplo os dias em que foram implantados os códigos nacionais das operadoras (para chamadas DDD) e o sistema SAP, bem como o fim-de-semana em que foi mudado o plano de saúde dos empregados.

A própria diretoria da Telemar nacional, mesmo reconhecendo a excelência da Telemar-Minas nos tempos anteriores à privatização, registrou esse momento e a necessidade de mudanças:

A Telemig sempre foi considerada uma empresa padrão dentro do antigo Sistema Telebrás. (...) a Unidade (Filiais regionais Minas-Espírito Santo) passou por um forte processo de reestruturação e adequação às exigências de um mercado crescentemente competitivo (*Relatório da Administração*, 1998, p.6).

O primeiro grande impacto sofrido pela Telemar-Minas foi provocado pela decisão do Conselho de Administração em criar as Unidades Regionais, unificar todas as dezesseis empresas em uma só empresa, transferir a sede da *holding* para a cidade do Rio de Janeiro (que estava em Brasília) e adotar a marca única Telemar, abandonando, em Minas, a marca Telemig. Isso significou a perda da autonomia estratégico-gerencial da Telemar-Minas, quando se esperava a manutenção da marca forte Telemig e a transferência da sede da *holding* para Minas Gerais, porque ela era simplesmente a melhor empresa do antigo Sistema Telebrás e do novo grupo Telemar, como reconhecia a própria direção nacional.

Essa decisão representou, na época, a quebra do orgulho dos empregados em pertencerem a uma empresa líder, forte e moderna. Aceitar essa decisão significava a perda de identidade. Mas tinham de aceitá-la, em nome de um projeto maior. Um entrevistado traduziu esse sentimento:



Na época não entendíamos essa decisão. Afinal, a Telemig era a melhor empresa, tinha uma marca forte identificada com a população do Estado, tinha a melhor sede e os melhores processos operacionais. Chegamos a receber telefonema e carta de clientes protestando e questionando-nos a razão de estarmos abrindo mão dessa marca que era um patrimônio.

Na avaliação dos empregados, aceitar a transferência da sede para o Rio de Janeiro significava uma capitulação e a volta a uma situação de dependência equivalente à que teve vigência no período de 1953 a 1972, quando a empresa controladora – CTB – tinha sede naquela cidade.

A instabilidade foi uma constante no processo de transformação e estruturação da Telemar, principalmente nos dois primeiros anos depois da privatização. Não só instabilidade dos empregados com relação à segurança no emprego, mas também instabilidade institucional, que refletia nas estratégias iniciais e na mobilidade da composição do núcleo executivo superior do grupo Telemar.

A título de exemplo, a *holding* teve três presidentes nos três primeiros anos e os Vice-Presidentes e Diretores se sucediam. E essa instabilidade refletia nas constantes alterações na estrutura organizacional e na pressão e na insegurança sentida pelos gerentes de primeira linha das Unidades Regionais, com a interferência incisiva e por vezes inadequada de um segundo comando vindo direto da empresa *holding*, em conflito até com a hierarquia local. Como dizia um executivo à época: “Vamos em frente, nossa realidade é esta!”.

Esse quadro de dificuldades foi reconhecido publicamente pela própria cúpula executiva, na mensagem aos acionistas, quando afirmou:

Apesar de ser considerada a empresa mais problemática do setor na época da privatização, a Telemar tem sabido superar os desafios e tornar positivos aspectos até então considerados negativos, como o tamanho e a diversidade da área de atuação e o fato de ter o controle exercido apenas por acionistas brasileiros – sem uma operadora internacional (*Relatório da Administração*, 2000, p. 1).

Na opinião de um membro do corpo gerencial, “tivemos que aprender a conviver com duplo comando, a ter dois chefes: um aqui na regional e outro na matriz”. E, em sua

percepção, mesmo passado esse momento de instabilidade corporativa, continua o duplo comando.

Essa instabilidade, na concepção de Cuervo (2000), resultaria da composição inicial fragmentada e de interesses ainda não negociados no interior do consórcio de acionistas controlador, cujos membros, além de serem *outsiders* ou estranhos ao setor de telecomunicações, tinham uma participação reduzida e igualitária (QUADRO 7), diferentemente da situação de domínio de um grande acionista com participação acionária majoritária ou expressiva, como aquela que foi exercida pela Telebrás no regime anterior de monopólio.

#### QUADRO 7

Composição do Consórcio Telemar, posteriormente (31-12-1998) participação acionária na Telemar Participações S.A.

Componente / Acionista	Participação ( % )
. Construtora Andrade Gutierrez	21,20
. Inepar Indústria e Construções	20,00
. Macal Investimentos e Participações	20,00
. Fiago Participações	18,70
. Brasil Veículos Companhia de Seguros	10,05
. Companhia de Seguros Aliança do Brasil	10,05

Fonte: Telemar - *Relatório da Administração*, 1998.

Observações:

- a) o Grupo Andrade Gutierrez desenvolvia atividades nas áreas de construção pesada, concessões públicas, empreendimentos imobiliários e telecomunicações;
- b) a Inepar atuava na área industrial de energia e construções;
- c) a Macal detinha participação em diversas empresas;
- d) a Fiago Participações foi constituída em 1998 para participar do leilão do Sistema Telebrás;

- e) a Brasil Veículos constitui uma associação entre o Banco do Brasil-Banco de Investimentos S.A. e Sul América;
- f) a Aliança do Brasil constituiu-se como uma associação entre o Banco do Brasil-Banco de Investimentos S.A., Sul América Capitalização, Icatu Hartford Capitalização e Companhia de Seguros Aliança da Bahia.

### **8.1 Estratégias**

Para se falar em estratégias da Telemar-Minas no período pós-privatização, há que se falar necessariamente nas estratégias da Telemar como um todo; primeiro, como decorrência dos dois primeiros objetivos estratégicos definidos pelo consórcio controlador de promover a integração empresarial e a unificação das dezesseis empresas operadoras do grupo em uma só empresa; e, segundo, como consequência de a Telemar-Minas (Telemig) ter perdido sua autonomia estratégica e gerencial.

“Em consequência do processo de desestatização, a empresa e suas controladas assumiram um novo posicionamento estratégico, e estão reestruturando e adequando os processos operacionais e de gestão às exigências da competição” (*Relatório da Administração*, 1998, p. 2).

A primeira estratégia adotada foi promover a integração de todas as dezesseis empresas, com sua aglutinação em cinco Unidades Regionais – dirigidas cada uma por um Superintendente Regional: Minas Gerais e Espírito Santo; Rio de Janeiro; Bahia, Alagoas e Sergipe; Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Piauí; Ceará, Maranhão, Amazonas, Pará, Amapá e Roraima, e uma Unidade Especial para atender clientes corporativos e prestadores de serviços de telecomunicações (*Relatório da Administração*, 1998).

A segunda e a terceira foram a fusão de todas as dezesseis empresas em uma só – concretizada em setembro de 2001 – e a adoção de uma só marca – Telemar, em abril de 1999. A quarta foi a unificação da estratégia empresarial.

Todas essas estratégias, reunidas no Plano de Transformação Empresarial, objetivaram “criar uma identidade única em toda a área geográfica de atuação” e possibilitar “à empresa alcançar maior rentabilidade a médio e longo prazos”, bem como “aumentar a competitividade e a produtividade” (*Relatório da Administração*, 1998).

O argumento do grupo controlador é que “havia a necessidade de desenvolver uma gestão centralizada e uma estratégia única de atuação, que derrubasse fronteiras geográficas e comprometesse todos com os resultados globais da companhia”, pois “a privatização das telecomunicações exigiu das operadoras a elaboração de estratégias que as tornassem capazes de competir no mercado” (*Relatório da Administração*, 1999, p. 8).

Os planos de ação escolhidos foram a redução e a padronização tecnológica, a unificação de Sistemas – com a seleção do melhor Sistema de: Tratamento a Clientes, Faturamento, Arrecadação, Administrativo-Financeiro e Engenharia, entre os existentes nas dezesseis empresas – e a consolidação de todos os Centros de Processamento de Dados.

O caminho percorrido foi longo: o ponto de partida foi encarar 16 Empresas com culturas, tradições e processos próprios. Cada uma tinha sua sede, Diretoria própria, Sistemas, Tecnologia e Fornecedores diferentes. Hoje, não só cada Filial e Regional, mas todas as Empresas da TNL utilizam o mesmo método de trabalho desde o planejamento até a aferição dos resultados (*Conexão*, 2003, n. 11, p. 5)

A Telemar-Minas deixou a condição de empresa autônoma, com diretoria estatutária e autonomia de planejamento, orçamento e execução, e passou a ser uma filial, integrante de uma Unidade Regional, junto com a ex-Telest do Espírito Santo. Conseqüentemente, a Telemar-Minas, já como integrante de um grupo, ultrapassou fronteiras além de sua área de concessão inicial, deixando de ser uma empresa de atuação estadual e vendo-se engajada em um projeto de espectro nacional e internacional. Nessa direção, em setembro-2001 o recém

empossado Presidente nacional afirmou, em reunião gerencial, que a matriz seria a instância pensante e as Unidades Regionais iriam executar.

Em 1999, o Conselho de Administração explicitou a visão da empresa: “Transformar a Telemar na maior empresa de telecomunicações da América Latina”. E, para realizar essa Visão, definiu seus objetivos estratégicos:

Criar, de forma sustentada, valor econômico para a empresa e riqueza para seus acionistas;  
Oferecer serviços de telecomunicações inovadores e de nível mundial que atendam às exigências de seus clientes e contribuam para a evolução da sociedade;  
Manter a posição de liderança nos mercados em que atua e explorar outras regiões, oferecendo serviços de telecomunicações permitidos pela legislação em vigor (*Relatório da Administração, 1999*).

Traçou também quatro objetivos específicos:

Elevar a margem operacional para o mais alto nível de mercado;  
Flexibilizar ainda mais a estrutura de custos, de forma a alcançar e manter a rentabilidade desejada, mesmo em períodos de retração econômica;  
Otimizar a capacidade de alavancagem financeira;  
Transformar as 16 operadoras Telemar em uma homogênea, ágil e dinâmica organização (*Relatório da Administração, 1999*).

A expectativa é que a explicitação da visão e a definição desses objetivos, complementados pelas estratégias já traçadas e em execução, acelerariam e aprofundariam as mudanças nos processos, na estrutura e nos recursos humanos.

Essa explicitação da visão, dos objetivos e estratégias da Telemar seria a confirmação das conclusões de Parker (1995), no sentido de que a privatização promove um redirecionamento dos objetivos, metas e estratégias para o foco no lucro, nos resultados, nos clientes e em outros mercados. Também seria a confirmação das conclusões de Chandler (apud GALBRAITH,1997), no sentido de que “a estratégia determina a estrutura”; de Galbraith (2002) que, através de seu Modelo Estrela, mostra que “a estratégia determina a direção a ser seguida e a fórmula para vencer”; bem como de Andrews (2001), quando afirma

que, para ser implementada e alcançar resultados, a decisão estratégica “deve necessariamente promover mudanças nos processos organizacionais, na estrutura organizacional e nos seus relacionamentos, assim como no comportamento das pessoas”.

No ano de 2000, o grupo acionista controlador reafirmou o Plano de Transformação Empresarial e estabeleceu como meta “tornar a Telemar a melhor e mais preparada empresa de telecomunicações da América Latina”. Para isso apresentou como objetivo “fazer da Telemar uma empresa integrada, com cobertura nacional e também em âmbito internacional” – saindo de suas fronteiras iniciais definidas pelo contrato de concessão – através da conquista de liderança no segmento de Transmissão de Dados, Internet e longa distância, bem como entrada no segmento de telefonia móvel celular.

Para atingir essa meta, definiu como estratégia a antecipação, para 2001, das metas da ANATEL previstas para 2003 e a criação de novas empresas que atuariam nesse segmento de dados e Internet:

Com o objetivo de ampliar nossa capacidade competitiva e ao mesmo tempo desenvolver e oferecer novos produtos e serviços, constituímos novas empresas subsidiárias da Tele Norte Leste, para atuar nos segmentos de contact center (Contax), internet data center (TNext), gerenciamento (outsourcing) de redes de telecomunicações (HiCorp) e de provimento de acesso à Internet (TNL Acesso) (*Relatório da Administração*, 2001, p. 3).

Antes, ela já havia definido por uma “estratégia de vendas focada e agressiva” e por “metas desafiadoras para a diretoria e todo o corpo de funcionários”.

Assim, todos os investimentos planejados para 2001 visam preparar a organização para participar dos mercados de: longa distância fora de sua área de atuação, o plano “31-Global”; serviço de transmissão de dados em todo o território nacional; e celular, a partir da aquisição da licença da “Banda D” da região I – a mesma área de atuação da Telemar (*Relatório da Administração*, 2000, p. 9).

Essa abertura para a busca de novos mercados e a adoção de novas estruturas organizacionais vem confirmar o que Parker (1995) já anunciava, ao afirmar que “a

privatização dá aos gestores maior liberdade para desenvolver novas linhas de negócios, (...) reestruturar, diversificar, fundir e cindir atividades e até realocar operações”.

### **8.1.1 Estratégia de custos**

Das três estratégias genéricas descritas por Porter (1992), a que a Telemar-Minas vem adotando com mais prioridade e rigor extremo é a Estratégia de Liderança de Custo, mesmo porque a maioria de seus produtos e serviços são *commodities*, com relação aos de seus concorrentes. Isso é confirmado pela própria direção da empresa no *Relatório da Administração* de 2002 (p. 28), quando afirma que “a companhia mantém uma estrutura de custos muito competitiva”, postura essa já justificada no Relatório da Administração de 1999 (p. 15): “Desde julho de 1998, quando foi privatizada, a Telemar está se reestruturando para reduzir custos operacionais, aumentando a produtividade da mão-de-obra e reduzindo as despesas com materiais”.

A implementação dessa estratégia vem-se realizando por um rígido controle de custos, através de forte controle orçamentário, da eliminação de tarefas que não agregam valor para o cliente e o redesenho dos processos que agregam valor (HAMMER,1997), da extinção de órgãos, da redução de benefícios e demissão de empregados, da terceirização de tarefas não vinculadas diretamente às atividades-fim da empresa, assim como pela intensificação do uso da tecnologia da informação. “Toda essa nova estrutura foi estabelecida tendo como pano de fundo o controle absoluto dos custos, de modo a permitir que a Telemar alcance as metas estabelecidas pelo Conselho de Administração” (*Relatório da Administração*, 2001, p. 27).

Dentre as medidas de controle de custos adotadas, destacam-se:

- a)** extinção de todos os Centros de Treinamento e alienação dos imóveis;
- b)** extinção das bibliotecas, inclusive especializadas;

- c) redução de almoxarifados;
- d) transformação de estacionamento da frota de veículos próprios e de empregados, do edifício sede, em estacionamento público pago, inclusive pelos empregados, via terceirização;
- e) racionalização e redução do uso de máquinas impressoras e espaços nos escritórios;
- f) locação de andares do edifício sede e de áreas ociosas nos demais prédios;
- g) extinção das funções de staff (assistentes e secretárias);
- h) redução de benefícios e redução do quadro de pessoal;
- i) extinção do uso de empregados menores (*boys*);
- j) alienação dos imóveis das sedes regionais do clube social dos empregados – ART;
- k) alienação de imóveis ociosos ou cedidos em comodato;
- l) extinção de órgão de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia;
- m) transformação do modelo de previdência privada dos empregados (Sistel) e redução da participação financeira da empresa;
- n) alienação dos veículos próprios e terceirização da frota;
- o) terceirização da gestão de seus títulos mobiliários e relacionamento com seus acionistas, extinguindo o órgão e dispensando os empregados;
- p) terceirização de atividades de vendas;
- q) terceirização da gestão e manutenção dos imóveis da empresa;
- r) terceirização de atendimento médico ambulatorial;
- s) terceirização do plano de saúde dos empregados.



Na avaliação de um entrevistado, essa obsessão pelo controle de custos tem por objetivo a geração do caixa da empresa, para atender à necessidade do grande volume de investimentos destinado ao cumprimento de metas da ANATEL e das metas de crescimento da empresa. Esclareceu que, pelo fato de a Telemar ser cem por cento brasileira, ela não tem vínculo com instituições internacionais que lhe permitam ter acesso a financiamentos externos a taxas mais baixas.

Dessa forma, tem de dar prioridade à geração de recursos próprios, com o desenvolvimento de uma estrutura de custos e de uma “capacidade de gestão empresarial extremamente competitivas”. No seu entendimento, “o diferencial que devemos ter em relação aos nossos concorrentes é conseguir excelência na capacidade de gestão”. “Única grande empresa de telecomunicações com controle 100% brasileiro, a Telemar destaca-se por uma atuação obsessiva em usar sua capacidade de gestão empresarial como diferencial competitivo para continuar crescendo” (*Relatório da Administração*, 2002, p. 31).

Em decorrência dos elevados investimentos feitos em 2001 (R\$10 bilhões) “a estratégia de 2002 focou o rigoroso controle de custos, (...) na redução dos custos internos e na captura das eficiências operacionais e administrativas resultantes da reorganização societária implantada no final do ano anterior” (*Relatório da Administração*, 2002, p. 3, 6).

A estratégia de liderança de custos afigura-se tão importante para a empresa que consta do enunciado do valor (do código de valores da empresa) Paranoia pelo Resultado, quando diz que “deve-se manter continuamente um clima de guerra na busca incansável pela eficiência, que se traduz em liderança absoluta de custos e produtividade”.

Com esse propósito é que a Telemar adotou a ferramenta de medição de resultados chamada de EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization*), ou seja, lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações. Trata-se da parcela da receita que vai transformar-se em caixa, depois da liquidação das contas a receber e a pagar,

vinculadas à operação da empresa. Em 2002, a Telemar transformou em caixa quase metade (48,8%) da sua receita líquida. (*Conexão*, 2003, nº 8). Esse indicador é aferido mensalmente, juntamente com outros que são acompanhados semanalmente pela Telemar-Minas durante reunião da diretoria regional.

### **8.1.2 Foco no cliente, na segmentação de mercado e nos resultados**

Qual o segredo do sucesso? Conhecer bem o negócio da Empresa e ter uma equipe capacitada para aplicar um modelo de gestão focado em resultados. (...) Continuaremos evoluindo em qualidade, satisfação dos clientes, otimização dos ativos e na organização da Empresa voltada para os segmentos de mercado e padronização de processos (Presidente da Telemar, in *CONEXÃO*, 003, nº 8).

A Telemar-Minas evoluiu e continuou aprofundando sua orientação – já iniciada no final do período de transformação que precedeu a privatização – de segmentação de mercado, busca obsessiva por resultados e foco preferencial nos negócios em vez de na tecnologia (engenharia).

Com o propósito de possibilitar uma atuação mais focada nos vários segmentos e atender de forma mais eficiente às particularidades de cada segmento de mercado, além de dar maior visibilidade às operações, a Telemar vem se estruturando em unidades de negócios: Consumidor, Celular e Empresarial (*Relatório da Administração*, 2000, p.9).

Até final de 2001 e início de 2002, a quase totalidade de seus recursos financeiros e esforços de gestão foi direcionada para a realização de seus objetivos estratégicos de: integração do grupo empresarial; a padronização de processos e sistemas; a unificação de todas as empresas operadoras em uma só; o cumprimento e a antecipação de metas da ANATEL; a reestruturação organizacional; a definição das atividades diretamente vinculadas ao *core business*; a implantação de uma cultura de controle de custos; a implantação do segmento de telefonia móvel celular; a ampliação do espectro de atuação no mercado nacional e internacional; assim como a construção do novo perfil e ajustamento (demissões, admissões)

de seus recursos humanos. Tudo isso com o objetivo de se equipar e se preparar para tornar-se uma empresa de “solução global” em telecomunicações, ou seja, com atuação em telefonia fixa, telefonia móvel, Internet e comunicação de dados.

Simultaneamente, a empresa foi-se reestruturando na segmentação de mercado e direcionando todos os seus setores internos para se engajarem no apoio à atividade de vendas. Em setembro de 2001, em uma reunião gerencial, o presidente anunciou que “a Telemar deixa de ser uma empresa de engenharia para se tornar uma empresa de venda de serviços de telecomunicações”.

Assim, a partir de 2002, depois de antecipar as metas previstas para 2003 e obtida a liberação da ANATEL (internamente chamada de Passaporte Brasil) para atuar nacionalmente – fora de sua área inicial de concessão – a Telemar adotou nova segmentação de mercado, ficando assim:

- a) Unidade de Negócios Atacado ( outras operadoras do setor )
- b) Unidade de Negócios Corporativo ( grandes organizações )
- c) Unidade de Negócios Empresarial ( médias organizações )
- d) Unidade de Negócios Varejo (residencial, pequenas organizações e telefones de uso público )

Nessa nova realidade de atuação nacional, ela criou um sub-segmento de clientes denominado *Key Account*, ou seja, Contas-Chave, e sua respectiva diretoria (na matriz).(Conexão, 2002, n. 1).

Esse sub-segmento de clientes, citado por Galbraith (2002), que conta com oitenta grandes empresas e instituições nacionais do porte da Petrobrás e Banco do Brasil, foi criado não só pelo valor da conta dos clientes (critério usado antes da privatização), mas também pelas oportunidades de novos negócios que elas oferecem, por serem consumidoras dos mais

diversos serviços e soluções de telecomunicações. E, “com o objetivo de investir no tão falado foco no cliente, a nova diretoria surge exatamente para explorar esse potencial e, de quebra, adiantar-se à concorrência” (*Conexão*, 2002, n. 1)

Favorecida pela nova realidade – por ter cumprido, já no início de 2002, todas as metas de universalização determinadas pela ANATEL para até final de 2003, ter atendido a demanda por serviços básicos e reduzido substancialmente sua atividade e estrutura de engenharia de expansão – a partir de 2002 a Telemar vem centrando prioritariamente seu foco de atuação no mercado, nos clientes e na concorrência.

Como uma “empresa de venda de serviços de telecomunicações” – que se autodenominou – a Telemar-Minas vem mudando seu perfil e assumindo o estilo típico de uma empresa comercial, bem como promovendo a disseminação de uma cultura de vendas, através do estabelecimento de metas quantificáveis por diretoria, por gerente de área e gerente de contas, assim como promoções comerciais internas e externas, tais como:

- a) formação de equipes de vendas;
- b) terceirização de vendas de soluções de telecomunicações, através de canais de vendas como o Porta-a-Porta e o credenciamento de agentes autorizados, que formam a rede *Telemar Network*. Este último voltado ao atendimento de clientes empresariais de pequeno e médio porte;
- c) programa Foco no Corporativo;
- d) promoção de vendas para capturar clientes empresariais de operadoras concorrentes;
- e) promoção interna com os empregados para aumentar a receita com a Assinatura Básica;
- f) premiação por metas comerciais cumpridas;

- g) Campanha Resgate 31, na qual o empregado vira detetive para mapear o tráfego de concorrentes como Embratel e Intelig, objetivando evitar potencial perda de voz local para a concorrência e conquistar os clientes corporativos daquelas empresas;
- h) Campanha Colaborador Bom de Venda, para venda de produtos Telemar;
- i) Desafio *Frame Relay* da Telemar, objetivando melhorar o desempenho dos clientes e capturar red%*s* da concorrência, bem como o cumprimento de metas de vendas estabelecidas pelas áreas *Key Account*, Grandes Contas e Empresarial;
- j) Campanha Velocidade Máxima, para cumprimento de meta de venda dos serviços Velox;
- k) Campanha Comprador Misterioso, para alavancar a venda de cartões telefônicos públicos;
- l) página Cidade Virtual, no site da empresa, para oferecer inovações a clientes empresariais;
- m) contratos por tempo determinado, com grandes clientes, objetivando sua fidelização;
- n) Campanha Encantando meu Cliente;
- o) Campanha do Barulho, para celebrar cada sucesso alcançado;
- p) Circuito Radical, destinada a empregados e a terceiros;
- q) Programa Garimpo 31, projeto de consultoria em serviço de longa distância, voltado para o cliente microempresa, que busca captar os minutos estratégicos que se encontram na concorrência;
- r) Campanha 100% Verde, destinada a monitorar e manter os indicadores de qualidade dentro da meta estabelecida;
- s) monitoramento da concorrência;
- t) acompanhamento da participação da empresa no mercado – *Market Share*.

u) serviço de pós-venda;

### 8.1.3 Código de valores

Os valores corporativos traduzem nossa forma de pensar e agir. É a maneira como atuamos e queremos ser percebidos” (*Relatório da Administração*, 2001, p. 4).

Em 2001, a Telemar reuniu em um código os princípios e os valores que, por orientação do Comitê Executivo superior, deveriam inspirar e dar suporte a todas as ações dos dirigentes e empregados da empresa. Esses valores são bem mais assertivos que os valores contidos na Filosofia Empresarial da Telemar-Minas antes da privatização, bem como refletem uma orientação mais agressiva em direção ao mercado e à competição.

- a) **Meritocracia:** radical e aplicada em todos os níveis, é a pedra fundamental da política de gente;
- b) **Confiança:** as pessoas têm total autoridade para exercer adequadamente suas responsabilidades. As pessoas têm direito de ter essas responsabilidades claramente definidas, e o dever de lealdade total para com a Companhia;
- c) **Integridade:** o comportamento que não atende aos mais altos padrões éticos e profissionais deve ser extirpado, independentemente da magnitude da falta;
- d) **Simplicidade:** fazer as coisas simples, pois é necessário ser simples para fazer rápido e é necessário ser rápido para vencer;

- e) **Time:** nosso ambiente deve valorizar a simplicidade, o entusiasmo, a auto-realização e o respeito pelas pessoas, não cabendo nenhuma forma de manifestação que destaque o indivíduo em relação ao time;
- f) **Excelência de Gente:** a excelência da Companhia só pode ser alcançada através de excelência das pessoas: recrutar as melhores pessoas, propondo desafios, encorajando a tomar riscos, ousar, nutrindo um incansável desejo de aprender para que façam as coisas cada dia melhor. Não existe verdadeiro líder sem sucessores;
- g) **Paranóia pelo Resultado:** o lucro é a única fonte geradora de recursos que assegura a continuidade da vida da empresa, sua força, sua modernização e seu crescimento. Deve-se manter continuamente um clima de guerra na busca incansável pela eficiência, que se traduz em liderança absoluta de custos e produtividade, que só pode ser obtida pela gerência do dia-a-dia das pessoas;
- h) **Dividir o Sucesso:** a geração de valor da Companhia também deve ser repartida com seus colaboradores, buscando um alinhamento perfeito de interesses com os acionistas, e essa divisão deve ser feita sempre de forma meritocrática;
- i) **Busca da Excelência:** o conhecimento da Companhia, seu maior ativo, é obtido no dia-a-dia das pessoas; logo, deve-se estimular a difusão e a transparência das informações, a padronização de processos e métodos, e os instrumentos que mantenham o processo de acúmulo e compartilhamento de conhecimento vivo;

- j) **A Regra do Patrão:** regra número 1: o cliente sempre tem a razão; regra número 2: se o cliente não tiver razão, leia a regra número 1.

#### 8.1.4 Modelo de Gestão

Visão estratégica, valores, obsessão por resultados, método e foco criaram um modelo de gestão vencedor (*Conexão*, 2003, n. 11).

Em 2002, a Telemar consolidou seu Modelo de Gestão, que, na Telemar-Minas, veio substituir o modelo de Planejamento e Controle - SPC-Telemig, implantado em 1980. Esse modelo, que tem por objetivo alinhar toda a empresa em torno do Plano Estratégico e do Plano Anual de Negócios, é baseado nos valores e na visão da empresa, prevê responsabilidades e metas claramente definidas e desdobradas para cada Unidade de Negócios e Unidade Regional, para seus diretores, gerentes e coordenadores, com o envolvimento, segundo depoimentos, de aproximadamente oitocentas pessoas.

O modelo compõe-se de:

- a) **Planejamento:** o ciclo anual tem início no planejamento centralizado. Desse planejamento e das orientações do Conselho de Administração são extraídas as diretrizes que darão foco à elaboração dos orçamentos de custos, despesas, receitas e investimentos e o estabelecimento das metas. São estabelecidas as metas de: receita, custo e despesa, investimento, qualidade, indicadores operacionais, EBITDA e EVA.

O orçamento é elaborado pelo método matricial, ou seja, com a participação de todo o corpo gerencial na negociação de cada item. O orçamento da empresa é o contrato de resultados que o presidente assina com os acionistas; o orçamento de



cada Regional é o contrato que o superintendente assina com o presidente; e assim também ocorre com cada Unidade de Negócios. As filiais assinam, através do orçamento, um contrato com os diretores, ocorrendo também com cada um dos gerentes;

- b) Desdobramento de metas:** dos orçamentos são extraídas as metas críticas que se transformam em Planos de Ação e itens de controle, que são desdobrados desde o presidente até os coordenadores. Esses planos de ação ganham um responsável e uma data para sua realização, bem como os indicadores que podem ser checados periodicamente: diária, semanal ou mensalmente;
- c) Acompanhamento dos resultados:** o cumprimento das metas é analisado mensalmente em todos os níveis da hierarquia, durante reuniões de avaliação de resultados dos coordenadores com sua equipe, gerentes com coordenadores, diretores com gerentes e entre o presidente com seus diretores, em que os desvios são analisados e traçados planos para correção;
- d) Decisões de alta relevância:** a cada dois meses o presidente e seus subordinados diretos reúnem-se em comitê para decidir temas de alta relevância nos seguintes assuntos: tecnologia da informação, investimentos, receita, qualidade, recursos humanos e interconexão;
- e) Participação nos resultados:** a Telemar pratica modelos de participação nos resultados, tais como bônus e remuneração variável, por cumprimento de metas, que podem ser anuais ou mensais;

**f) Desenvolvimento organizacional:** a estratégia de desenvolvimento da empresa está assentada em três pilares: processo, estrutura e gente (recursos humanos);

## 8.2 Processos

Em decorrência do processo de desestatização, a empresa e suas controladas assumiram um novo posicionamento estratégico, e estão reestruturando e adequando os processos operacionais e de gestão às exigências da competição (*Relatório da Administração*, 1998, p. 2)

Na linha do Modelo Estrela desenvolvido por Galbraith (2002), em que ele sustenta que as políticas estratégicas de modelagem da empresa é que definem os produtos e os serviços a serem providos, os mercados a serem atendidos e o valor a ser oferecido ao cliente; ou na esteira do entendimento de Andrews (2001), no sentido de que, para ser implementada e alcançar resultados, a estratégia deve necessariamente promover mudanças nos processos organizacionais, na estrutura e no comportamento das pessoas; ou na convicção de Ferraz et al. (1997), quando afirma que “para viabilização de gestão competitiva deve haver um realinhamento dos processos e da estrutura organizacional com as estratégias adotadas”; ou ainda na visão de Hammer (1997), para que se possa trabalhar sob a perspectiva de custo-benefício na busca de resultados, o alvo principal devem ser as tarefas que compõem o processo; a Telemar, logo que foi privatizada, lançou-se num longo e intenso trabalho de identificação, redesenho e padronização de processos.

Para viabilizar suas duas estratégias iniciais – integração do grupo empresarial e unificação das dezesseis empresas em uma só, com vistas à redução de custos operacionais e ao ganho de escala – procedeu-se a um levantamento e análise, para posterior definição e padronização, dos melhores processos e sistemas utilizados nas empresas, bem como de outros sistemas fora do grupo empresarial.

Como resultado desse trabalho inicial, em 1999 foram escolhidos o Sistema de Tratamento a Clientes, o Sistema de Renda-Arrecadação-Faturamento e o SGE, todos da Telemar-Minas, bem como os pacotes SAP e *PeopleSoft* para suporte às áreas de gestão empresarial, além dos programas SIS e SEFE SARO, que foram adotados como padrão em todas as dezesseis empresas do grupo.

Concomitantemente e para dar suporte à integração e à padronização dos sistemas, objetivando a gestão integrada e uma maior agilidade competitiva, a empresa definiu-se por uma estratégia de incremento do uso intensivo da tecnologia da informação, implementada em duas fases.

Na primeira, fez-se a integração dos quatorze *data centers* existentes em só *data center* corporativo. Em seguida fez-se a seleção e a implantação dos *benchmarks* de sistemas corporativos internos para as áreas de:

- a) Atendimento a Clientes – Sistema de Atendimento a Clientes STC;
- b) Faturamento e Arrecadação – Sistema de Faturamento SISRAF;
- c) Engenharia – Conjunto de sistemas que suportam a operação;
- d) Gestão Empresarial – ERP – SAP/R3 e *People.Soft* (RH), para suportar as áreas administrativas, financeiras e de projetos de telecomunicações, utilizando o conceito de *Shared Services Center*.

A segunda fase compreendeu a implementação de processos que suportem a diferenciação e a personalização do relacionamento da empresa com os clientes, tais como *Customer Relationship Management* - CRM, *Data Warehouse* e novo sistema de faturamento para o segmento corporativo (Kenan-Arbor).

Esse aperfeiçoamento, padronização e automatização dos processos, viabilizado pela intensiva aplicação da tecnologia da informação, permitiu a transformação dos *sites* existentes

em um só *site* corporativo, ou seja, “concentrando em um só endereço eletrônico o atendimento antes dividido em cada um dos 16 Estados que formam sua área de concessão”. (*Relatório da Administração*, 2000, p. 8)

Permitiu igualmente a redução de cento e oito Centros de Atendimento ao Cliente por telefone (*call center*) para apenas cinco – Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Salvador, Recife e Fortaleza – com a criação da empresa subsidiária Contax. Essa concentração de *call centers* e *sites* configurou uma nova arquitetura organizacional, prognosticada por Nadler (1993) no que ele chama de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho.

Para transformar a Telemar em uma empresa estruturada em processos e voltada para o cliente, está-se fortalecendo a atividade de análise, o aperfeiçoamento e redesenho e a padronização dos processos operacionais e de gestão. O critério, conforme os dirigentes, “foi a adoção da melhor prática que permitisse ampliar a satisfação do cliente, com melhoria da produtividade e menores custos operacionais”.

Nesse sentido, foram identificados cerca de trezentos processos envolvidos na operação do negócio. O Comitê Executivo – encarregado de tomar as decisões estratégicas – selecionou os quarenta processos mais críticos para a empresa. “Daí surgiu o Projeto de Gerenciamento da Rotina - GRR, em que cada processo crítico foi analisado, melhorado e redesenhado de forma a se tornar mais simples, barato, rápido e capaz de produzir mais qualidade” (*Conexão*, 2003, n. 11).

Depois de trabalhados, os processos são descritos em Padrões de Operacionais de Processos - POP. Em 2003, a empresa já tem 143 processos redesenhados e padronizados. Como exemplo, tem-se que a tarefa de instalar um telefone é executada da mesma forma tanto no Estado de Minas como em Roraima.

“A idéia central é que a rotina do dia-a-dia das Empresas ocorra em conformidade com processos definidos, dependendo menos da intervenção dos Gestores e Supervisores.” (Conexão, 2003, n. 11)

Nessa atividade de aperfeiçoamento e gerenciamento de processos, a Telemar-Minas deu significativa contribuição, visto que desde 1995 ela possuía uma equipe que coordenava essa atividade na empresa e serviu de *benchmark* para a disseminação dessa cultura nas demais Regionais da empresa. A Telemar criou uma Diretoria de Processos, que tem por missão coordenar as várias ações que implicam o aperfeiçoamento e a implementação dos processos redesenhados em todas as unidades regionais, assim como iniciou um trabalho de busca de certificação de qualidade ISO 9001, já tendo inclusive obtido a recomendação à certificação ISO 9001:2000 para o processo Faturamento de Contas Telefônicas.

### **8.3 Estrutura organizacional**

Por afetar o *status* e o poder (Galbraith:2002), a mudança na estrutura organizacional é mais visível e facilmente percebida, assim como atua diretamente sobre o ânimo das pessoas.

Na linha das proposições de Andrews (2001), Hammer (1997) e Chandler (1962) – *apud* Galbraith (1997), no sentido de que alterações nas estratégias e processos, para serem eficazes, precisam afetar necessariamente a estrutura, as decisões estratégicas de integração e unificação das dezesseis empresas em uma só e de padronização de processos e sistemas afetou sensivelmente a Telemar-Minas e seus empregados.

Essas decisões iniciais, seguidas da estratégia mais prioritária de controle de custos, provocaram alterações substanciais na estrutura organizacional da Telemar-Minas, a tal ponto que a fez perder a condição de entidade jurídica autônoma, passando à condição de unidade

regional e filial de uma nova empresa surgida da integração de dezesseis outras: a Telemar Norte Leste S.A.

Conseqüências imediatas mais visíveis:

- a)** desapareceu a empresa Telemig e surgiu a Telemar-Minas (filial);
- b)** o Presidente (cargo estatutário) passou a ser Superintendente Regional;
- c)** os demais diretores deixaram de ser estatutários e passaram a ser diretores regionais;
- d)** a sede da empresa saiu de Belo Horizonte para o Rio de Janeiro;
- e)** extinção de várias funções e órgãos;
- f)** perda da autonomia de formulação estratégica e orçamentária;
- g)** perda da identidade de empresa mineira, com o abandono da marca Telemig.

Essa reorganização societária – fusão de dezesseis empresas em uma só e criação de cinco unidades regionais – resultou na extinção de quinze Conselhos de Administração, quinze Conselhos Fiscais, 58 diretorias, sessenta membros dos Conselhos de Administração, sessenta membros dos Conselhos Fiscais e cinquenta e oito diretores.

Em conseqüência da adoção de estratégias de foco no cliente e na liderança de custos, do redesenho e padronização de processos e do intensivo investimento em tecnologia da informação, ocorreram as alterações na estrutura organizacional da Telemar-Minas contidas no QUADRO 8.

**QUADRO 8**  
**Mudanças pós-privatização na estrutura organizacional da Telemar-Minas**

De	Para
. Diretoria Estatutária ( 7 membros )	. Diretoria Regional ( 4 membros )
. Presidência	. Superintendência
. Vice-Presidência Executiva	. Extinta (Funções transferidas para a matriz)
. Diretoria Econômico-Financeira e de Relações com o Mercado	. Extinta (Funções transferidas para matriz e Superintendência)
. Diretoria Administrativa	. Extinta (Funções transferidas para matriz e Superintendência)
. Diretoria de Recursos Humanos	. Extinta (Funções transferidas para matriz e Superintendência)
. Diretoria de Engenharia	. Diretoria de Manutenção
. Diretoria de Serviços de Telecomunicações	. Diretoria de Clientes Varejo
	. Diretoria <i>Corporate</i>
. Quatro níveis hierárquicos	. Três níveis hierárquicos
. Uso de <i>staff</i> (Assistentes e Secretárias)	. Extinção de <i>staff</i> , inclusive secretárias.

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Como a nova empresa (Telemar Norte Leste S.A.) se estruturou com base no estilo Matricial, ou seja, predominantemente nos segmentos de mercado e serviços, assim como em áreas funcionais e geográficas, a área de negócios/vendas adquiriu importância maior e se expandiu, enquanto a área de engenharia se retraiu.

Assim, foi criada a Diretoria *Corporate*, para atendimento aos clientes de maior porte; as funções de planejamento e projeto de engenharia foram transferidas para a matriz e terceirizadas as atividades de manutenção da rede externa e interna. Das quatro diretorias pós-privatização, duas são dedicadas à venda de serviços de telecomunicações.

As atividades de atendimento ao cliente varejo foram terceirizadas à empresa subsidiária Contax, que atua na função de *Call Center* e *Contact Center*.

Foram extintos vários órgãos ou funções, cujas atividades foram extintas, terceirizadas ou transferidas à matriz:

- Planejamento estratégico e de engenharia
- Coordenação empresarial e orçamentária
- Marketing e publicidade
- Centro de Gerenciamento de Rede
- Auditoria

- ❑ Contabilidade
- ❑ Estudos econômicos, programação financeira e títulos mobiliários
- ❑ Secretaria Executiva da Presidência
- ❑ Desenvolvimento Técnico
- ❑ Logística (compras, armazenagem e transporte)
- ❑ Centros de Treinamento de pessoal
- ❑ Relações Trabalhistas
- ❑ Regiões de Operação
- ❑ Distritos de Operação
- ❑ Bibliotecas
- ❑ Atendimento Médico Ambulatorial
- ❑ Administração de bens imóveis
- ❑ Lojas de atendimento pessoal a clientes
- ❑ Centros de atendimento por telefone
- ❑ Função de Assistente de Diretoria
- ❑ Suporte de informática
- ❑ Atividade de recepção e emissão de correspondências
- ❑ Função de Secretária, à exceção da diretoria, ficando duas secretárias para quatro diretores.
- ❑ Função de *boy*

Como movimentação inversa, foram centralizadas na Telemar-Minas as funções de Faturamento e Tecnologia da Informação (com o pessoal lotado na Matriz), para atender às dezesseis filiais. A Telemar-Minas passou a processar o faturamento e a emitir as contas



telefônicas de toda a Telemar, com algumas atividades sendo terceirizadas, assim como a executar atividades de tecnologia da informação em benefício de todas as filiais.

Em substituição à gerência de treinamento (extinta) e ao fechamento de todos os centros de treinamento, foi criada a Universidade Corporativa Telemar – UNITE, na matriz, que promove, de forma terceirizada, o treinamento dos empregados da empresa.

À proporção que foi tomando medidas de padronização de processos, de redução de custos e de automatização do atendimento a clientes, a Telemar-Minas foi fechando as lojas de atendimento pessoal, que foram reduzidas de oitenta e cinco para seis no Estado. Ao mesmo tempo foi mudando o perfil desse atendimento (transformando atendentes em vendedores) e terceirizando-o, mediante a criação da Rede de Agentes Autorizados (Telemar *Network*) e a parceria com lojas comerciais chamadas de Centro de Produtos e Serviços.

Os *call centers* – que se pretende transformar na porta de entrada da empresa e instrumento de vendas - foram reduzidos de cinco para um (que atende também o Estado do Espírito Santo), e em toda a área da Telemar foram reduzidos de 108 para cinco.

Contrariamente à situação vivida no período de 1972 a 1992, em que as demais áreas da empresa trabalhavam em função da área de engenharia, nesse período pós-privatização a área de engenharia e todos os outros setores trabalham em função da área de negócios/vendas. Agora, são todos pela área de negócios/vendas. Como disse o presidente da Telemar, em setembro de 2001, “a engenharia agora é uma área de apoio”, pois “a Telemar deixa de ser uma empresa de engenharia e passa a ser uma empresa de venda de serviços de telecomunicações”.

No contexto dessa nova postura da empresa, foram criadas equipes de Engenharia Comercial, para dar suporte às Unidades de Negócios da Diretoria Corporate. Sensibilizado pela mudança, um empregado exclamou durante uma reunião: “Agora eu sou um engenheiro de mercado”.

Para pesquisar e relatar mudanças organizacionais, pretende-se que a forma mais adequada seja abordá-las na ordem cronológica, como vem sendo tratado neste trabalho, visto que, na acepção de Motta (2001) sobre mudança como “imperativo ambiental”, o ambiente externo se transforma constantemente e as estratégias e estruturas vão seguindo-o ou se adaptando a ele.

Nesse sentido, em 1998, a Telemar formulou seu Plano de Transformação Empresarial com foco exclusivo em telefonia fixa e em sua área de concessão, sob a perspectiva de uma empresa única. No entanto, a partir de 2002, ela vem incorporando a idéia de grupo de empresas integradas – TNL – que oferece solução global, ou seja, oferece ao mercado soluções integradas em serviços de telecomunicações (*Conexão*, 2003, n. 11)

Assim, em termos de macro-estrutura organizacional, a Telemar vem-se tornando TNL, um grupo empresarial – com atuação nacional e internacional, composto pela Telemar e suas subsidiárias Contax, Oi, Pegasus e TNext, com oferta de soluções em quatro serviços básicos de: voz local, longa distância nacional e internacional, mobilidade (celular) e comunicação de dados.

Pelo que se depreende, essa estratégia de integração global não estava prevista, ou não era percebida, nos planos iniciais da Telemar, haja vista as propagandas veiculadas na mídia, em que a Telemar hostilizava o serviço móvel celular, mesmo na época em que a *holding* estava implantando a Oi. Pelo relato de entrevistados, percebe-se que havia um certo distanciamento e mesmo tratamento descortês da direção regional da Oi para com a Telemar-Minas, quando iniciou a operação de seus serviços, apesar de seus escritórios estarem localizados no mesmo prédio.

Hoje as duas empresas estão integradas, a Oi passou a ser subsidiária da Telemar e os dois presidentes compõem o Comitê Executivo (Comex) da Telemar. Percebe-se também que já está começando a ocorrer o que Nadler (1993) chama de Limites Imprecisos: na medida em

que as empresas trabalham em conjunto, oferecendo soluções integradas e serviços globais, menos se vai notando as fronteiras entre uma e outra.

#### **8.4 Recursos humanos**

Em se tratando de mudança organizacional, principalmente quando remete a empresa a um novo e desconhecido ambiente de competição, as pessoas se constituem no fator mais sensível às transformações, não só por verem desestabilizada sua fonte de renda, mas também porque essas transformações vêm associadas a mudanças também, ou principalmente, nos valores e na cultura da organização (PARKER, 1995).

Na Telemar-Minas, a privatização gerou um clima organizacional muito além da instabilidade e da insegurança habitualmente verificadas em mudanças dessa natureza (CUNHA; COOPER, 1998), aproximando-se mais a um clima de felicidade e de infelicidade.

“O que está acontecendo na Telemar? Todos que chegam aqui estão infelizes!” Foi o comentário de um profissional da saúde conveniado que atende empregados da empresa, relatado por um entrevistado.

As primeiras medidas tomadas pelo novo grupo controlador, de transformar a Telemig em uma filial, mudar a sede para o Rio de Janeiro e abandonar a marca Telemig – em função da estratégia de unificação e padronização das empresas do grupo Telemar – produziram o efeito de quebra do orgulho e do moral dos empregados. Não se admitia, no íntimo, que a melhor empresa do Sistema Telebrás não tivesse uma posição de destaque no novo grupo Telemar. Esse sentimento de desprestígio foi atenuado pelo recrutamento dos “melhores” da Telemig para comporem a equipe organizadora da matriz da Telemar no Rio de Janeiro, mas que refluíu quando esses “melhores” pediam demissão ou eram demitidos.

O comentário feito por um diretor regional, no sentido de que todos sabiam que mudanças drásticas iriam ocorrer e que deveriam estar preparados para isso era pertinente, mas também o era o sentimento de perda que nutriam. Admitiam, até, que tinha sentido a afirmação feita por um representante dos novos acionistas controladores, de que eles “eram muito bons em tecnologia, mas não sabiam ganhar dinheiro”, e percebiam que deveriam se adaptar aos novos tempos, mas o ressentimento para com a empresa permaneceu por muito tempo.

O clima de instabilidade e insegurança no emprego tem sido uma constante, mesmo que passados cinco anos, visto que as mudanças também são constantes e não param. As mudanças nos processos e na estrutura organizacional alteraram profundamente os métodos de trabalho e as relações dos empregados com a empresa e entre si. O ritmo de mudanças tem sido de tal ordem que não permite às pessoas terem uma previsibilidade razoável que os tranquilize.

“Não agüento mais. Quando a gente pensa que não tem mais jeito de piorar, aí piora”. É um comentário recorrente nos últimos anos na empresa. Isso é reforçado pela falta de informações consistentes sobre o processo de mudança e pelos boatos, também constantes, de que até tal data serão demitidas mais tantas pessoas de tal idade, etc.

Nolan e Croson (1996) defendem que, para “alavancar a tecnologia da informação que assimilou ao longo dos anos, a empresa precisa ser preparada para executar forçosa e dolorosamente o *downsizing*”, e que “o compromisso de eliminar mais de 50% da força de trabalho e, ao mesmo tempo, manter os mesmos níveis de faturamento, força a empresa a relaxar os princípios e as práticas gerenciais restritivas”.

Nessa direção, quatro meses após a privatização, a Telemar-Minas promoveu um plano de demissão incentivado, forma já prevista e que lhe foi imposta nas regras da privatização, denominada Plano de Incentivo de Rescisão Contratual - PIRC, que redundou na

saída de 1.059 empregados, representando cerca de 14% de todo o efetivo (posição de dezembro de 1997). Esse plano foi comentado por um entrevistado como sendo uma forma de a empresa “jogar lastro fora” e se preparar para a competição, pois se imaginava, à época, que os novos entrantes, ou seja, os concorrentes novos que iriam surgir, já começariam mais “enxutos”.

Assim, ao longo dos cinco anos seguintes, à medida que mais processos eram automatizados, mais terceirizações eram feitas, mais metas de universalização da ANATEL eram cumpridas, mais funções e pessoas eram transferidas à matriz e mais estruturas organizacionais eram extintas, mais empregados também foram sendo demitidos, aposentando-se ou saindo voluntariamente da empresa, chegando-se ao final de 2002 com 1795 empregados, ou seja, uma redução de 76% (QUADRO 9), comparada à de dezembro de 1997, já consideradas nesses números as admissões feitas no período.

Esse número vem confirmar a conclusão de Cunha e Cooper (1998), no sentido de que a redução da força de trabalho é a maior consequência da privatização. Há que se destacar, no entanto, que algumas funções antes exercidas pela Telemar-Minas foram assumidas pela Matriz, o que pode produzir alguma distorção no índice de produtividade contido no QUADRO 9.

Essas ondas de demissões, feitas de forma abrupta e por vezes aviltantes (em grupos e através de teleconferência), e a movimentação constante de pessoal chocava os empregados, antes acostumados a um clima de respeito, à segurança no emprego e à expectativa de trabalhar na empresa até aposentar-se.

Destaca-se que o objetivo deste trabalho é observar as mudanças organizacionais ocorridas no ambiente interno da Telemar - e aí incluída a função recursos humanos - como resultado da privatização e do esforço da empresa em adquirir e desenvolver capacidade

competitiva. Por isso estão sendo relatadas também posturas adotadas e ações empreendidas pelos empregados, espontânea ou compulsoriamente.

Como resultado da estratégia de liderança de custos, foi também reduzida substancialmente a contratação de estagiários e abolido o uso de mão-de-obra mirim (*boys*). Foram também erradicadas todas as funções de *staff* (assistentes e secretárias), permanecendo apenas duas secretárias para atender os quatro diretores regionais.

Ao recomendarem o *downsizing* – redução drástica de mais de 50% da força de trabalho – Nolan e Croson (1996) estimam que, após uma medida como essa, os empregados que ficam na empresa não conseguem executar o mesmo volume de trabalho utilizando os mesmos processos antigos. Em consequência, eles precisam adotar rapidamente novos processos e vêm-se forçados a integrar às suas rotinas diárias de trabalho a tecnologia da informação que a empresa lhes disponibiliza.

QUADRO 9  
Telemar-Minas: relação empregados x terminais em serviço

Ano	Empregados	Terminais em Serviço ( mil)	Índice de Produtividade	Ano	Empregados	Terminais em Serviço (mil)	Índice de Produtividade
1972	3.420	ND	ND	1988	7.951	705	89
1973	3.943	ND	ND	1989	7.963	732	92
1974	5.300	117	22	1990	7.527	771	102
1975	6.309	132	21	1991	7.339	820	111
1976	7.297	200	27	1992	7.204	904	125
1977	7.224	293	40	1993	7.065	993	140
1978	7.857	341	43	1994	7.742	1.064	137
1979	7.726	370	48	1995	7.666	1.163	151
1980	7.671	426	55	1996	7.636	1.340	175
1981	7.690	450	58	1997	7.432	1.638	220
1982	7.573	485	64	1998	5.506	1.971	358
1983	7.543	521	69	1999	5.011	2.413	481
1984	7.701	568	74	2000	4.265	2.746	644
1985	7.766	583	75	2001	2.585	3.307	1.279
1986	7.775	607	78	2002	1.795	3.364	1.874
1987	8.042	658	89				

Fonte: Telemar-Minas

Isso vem ocorrendo na Telemar-Minas, onde, como resultado da redução drástica e gradativa de pessoal, os gerentes e os empregados estão enfrentando um volume de trabalho

maior. Conseqüentemente, estão deixando de executar tarefas que não agregam ou agregam pouco valor, racionalizando métodos de trabalho, bem como substituindo deslocamentos (como viagens) pelo uso de recursos tecnológicos disponíveis, tais como *internet*, *intranet* e teleconferência.

Verificou-se que essa mudança de ritmo e comportamento, somada a uma gestão de maior cobrança por resultados e à insegurança no emprego, provocaram uma instabilidade pessoal constante e a intensificação do *stress* ocupacional, que tem caracterizado o ambiente de trabalho na empresa. Houve relato de que há muita gente hipertensa e que os remédios mais consumidos são os tranqüilizantes.

Qual foi a razão da instauração de um programa de redução do quadro e movimentação de pessoal, que até 2003 tem sido permanente?

De acordo com os gestores superiores da Telemar, o Plano de Incentivo de Rescisão Contratual, executado quatro meses após a privatização, “teve como objetivo principal adequar os recursos humanos à nova realidade de mercado, garantindo uma estrutura mais leve e mais ágil” (*Relatório da Administração*, 1998, p. 15).

O segundo objetivo é mudar a “mentalidade corporativa”, ou seja, implantar uma nova mentalidade mais condizente com o novo ambiente de concorrência e competitivo, “com a intenção de construir uma mentalidade de vendas mais agressiva entre os colaboradores” (*Relatório da Administração*, 2000, p. 34)

Para isso, a primeira providência, enquanto se executava o plano de demissão incentivada, “foi a identificação de executivos existentes para ocuparem posições-chave na empresa” “visando à retenção do conhecimento adquirido”. Em seguida, foi a contratação de executivos, vindos de outros setores econômicos tradicionalmente mais competitivos, para se mesclarem à competência interna da Telemar visando à desejada transformação empresarial.

Para reforçar, na organização, a cultura de foco no cliente e a agressividade competitiva, foram contratados executivos com experiência em pontos-chave para a transformação empresarial, principalmente aqueles relacionados com as áreas de marketing, negócios e sistemas. A combinação de experientes profissionais de mercado com a competência interna da Telemar nas áreas de operações e tecnologia levou à formação de uma equipe que constitui um diferencial competitivo para a empresa. Esse processo de reorganização dos recursos humanos atingiu todos os níveis da companhia. Foram contratados profissionais para todas as áreas-fim da organização.(...) Essa estratégia de transformação organizacional resultou em mudança significativa do perfil do nosso quadro de colaboradores, provocando alteração de indicadores como tempo de serviço na companhia, idade média e sexo (*Relatório da Administração*, 1999, p. 10).

Ao mesmo tempo, a empresa vem admitindo colaboradores (nova denominação que ela deu aos empregados) mais jovens, numa operação chamada de “oxigenação”, destinados primordialmente às áreas de negócios/vendas. O objetivo também é mudar o perfil do conjunto do pessoal e implantar uma nova mentalidade e cultura organizacional.

Essa operação “oxigenação” tem focado particularmente a Telemar-Minas, visto que sempre foi considerada, pela matriz, uma filial “velha”, por ter colaboradores com idade média e tempo de serviço mais altos, a despeito dessa filial ter tido o melhor desempenho, entre todas as filiais, desde a privatização. Conforme relato de um entrevistado, “oxigenação é pegar as pessoas que não andaram, tirá-las e trazer gente nova”.

É interessante notar que o perfil de seus profissionais, anunciado pela Telemar em final de 2002 (*Relatório da Administração*, 2002), é muito semelhante ao da Telemar-Minas em 1987, quinze anos antes. Enquanto em 2002 é de 37 anos e 11 anos a idade média e o tempo médio de trabalho na empresa, em 1987 era de 35 e 12 anos, respectivamente. Ao se projetar esse perfil de 1987 para 2002, talvez se possa entender por que a matriz considerava a Telemar-Minas uma filial “velha”, mesmo com o *turn-over* ocorrido nos anos anteriores.

Segundo depoimento de um ex-executivo demitido, a razão alegada de sua demissão é que ele não tinha o perfil adequado à nova empresa em que a Telemar está se transformando. “Eles precisavam de alguém com outro perfil na minha função”, concluiu. Já outros foram demitidos, porque não conseguiam cumprir as metas que lhes tinham sido confiadas. A



propósito, o que se fala é que hoje a empresa precisa de vendedores agressivos, os chamados “vendedores matadores”.

Outra novidade que a empresa introduziu é a seleção, a contratação e o treinamento de *trainees*, jovens talentos “escolhidos por meio de um processo rigoroso de seleção, para assumirem, em médio prazo, posições na empresa” (*Relatório da Administração*, 1999, p.12) e funcionarem como agentes de transformação.

Outro ponto a observar é que está havendo um novo direcionamento do foco da função de treinamento de pessoal, hoje gerenciada pela Universidade Corporativa. Antes considerada um ponto forte da Telemar-Minas, que contemplava todas as áreas, hoje ela está mais seletiva e orientando-se para o desenvolvimento dessa nova mentalidade corporativa e alinhada ao Negócio Telemar. Em termos de quantidade, os treinamentos foram reduzidos. O que era antes uma equipe que formava uma Divisão, resumiu-se a uma só pessoa (em Minas), que coordena as ações de treinamento, cujo gerenciamento é feito na matriz.

A privatização e a inserção num ambiente competitivo trouxe substancial mudança no sistema de remuneração dos empregados e na política salarial. Antes havia o salário fixo, mais participação nos lucros da empresa – PL. No sistema atual continua o salário fixo, acrescido de participação nos lucros (se houver) e mais participação nos resultados – PLR. A PLR, cujo valor depende do lucro e do cumprimento de metas, é paga anualmente. Os empregados da área de negócios/vendas têm a remuneração variável, isto é, podem receber mais salários durante o ano pelo cumprimento de metas de vendas.

Quase parodiando Galbraith (2002) na explicação de seu Modelo Estrela – “As recompensas têm como propósito alinhar as metas do empregado com as metas da organização”, a Telemar afirma que “o Programa de Participação nos Resultados - PLACAR tem como objetivo alinhar o desempenho dos profissionais às metas e aos objetivos da Companhia”. (*Relatório da Administração*, 2001, p.20).

Os executivos (diretores, gerentes e coordenadores) recebem também um bônus – Bônus Executivo - pelo desempenho e cumprimento de metas individuais. O executivo recebe o bônus se ele e a empresa (condicional) cumprirem as metas. Diz-se que o objetivo é fortalecer o senso de time. Na percepção dos empregados, em termos de remuneração, a privatização só foi boa para os que exercem cargo gerencial.

Mesmo com a mudança do sistema de remuneração, constata-se que houve perda salarial, principalmente para os empregados mais antigos e com salários mais elevados. Depois da privatização não houve praticamente aumento salarial coletivo. Exemplificando, quem tinha salário acima de R\$3.500,00 na época da privatização e não exercia função gerencial não teve correção salarial nos cinco anos seguintes. Segundo um entrevistado, “a empresa não privilegia mais a negociação de acordo coletivo; ela acha injusto; tira o máximo do coletivo e vai mais para o individual”. Há aumentos salariais, mas são pontuais e revestidos de sigilo.

Logo após a privatização, foram extintas ou reduzidas algumas “conquistas salariais” obtidas via negociação sindical no passado, tais como anuênio (que foi incorporado ao salário) e gratificação de férias de 70%. A justificativa da Telemar é que “passou-se a privilegiar a competência e o comprometimento, e não mais o tempo de serviço” (*Relatório da Administração*, 1999, p. 12).

Essas medidas vieram dificultar ainda mais o relacionamento com o sindicato da categoria econômica dos empregados, visto que, por questões de postura histórica, o sindicato hostilizou e ainda não absorveu a privatização, conforme se percebeu em entrevista com um dirigente sindical.

A privatização trouxe um visível enfraquecimento do sindicato e o relacionamento com a empresa tem sido de confronto e resistência a medidas que, na expressão de um ex-

gerente de recursos humanos da matriz, vieram para “exemplar”, como a suspensão do fornecimento de *ticket* refeição durante um período de negociação coletiva.

A privatização gerou uma transformação visível no estilo e no perfil dos gerentes. O gerente perdeu o *status* que tinha antes – não tem mais secretária nem sala individual – e é responsabilizado diretamente pelo cumprimento, ou não, de suas metas individuais e de sua equipe. Na expressão de um entrevistado:

Antes o gerente mandava e os outros faziam. Agora ele passou a executar mais, a vestir mais a camisa. Ele é responsável por um orçamento a cumprir, tem metas individuais e é avaliado. Orçamento esse que ele elaborou. Aceitou a avaliação de desempenho formalmente. Adquiriu a capacidade de trabalhar com mais de um chefe e aumentou a flexibilidade.

Quanto ao trabalho com mais de um chefe, é uma situação que tem trazido dificuldades para os gerentes da Telemar-Minas, em algumas situações. Como a empresa adotou uma estrutura organizacional Matricial e Geográfica (DAFT, 1999), a subordinação simultânea também a gerentes que ficam na matriz causa certo constrangimento ao gerente hierárquico local e lhe exige maior habilidade e flexibilidade no trato com seus subordinados e com as gerências funcionais da matriz.

Em termos de mudança comportamental, outro entrevistado esclareceu que se passou a exigir dos gerentes “uma forte visão global da empresa e intenso foco em resultados. Antes era requerido o perfil de especialista ou com conhecimento e experiência em telecomunicações, passando para um perfil de grande habilidade para negócios/vendas”.

Nota-se que os gerentes estão mais atarefados e têm uma postura mais exigente e diferente da postura do bom companheiro de antigamente. Percebe-se também que, de maneira geral, os empregados estão mais atarefados.

Outro ponto a considerar é que houve uma redução significativa dos níveis de gerência intermediária. Os gerentes intermediários foram perdendo a função gerencial e espaço dentro

da empresa. Por terem salário mais alto, passaram a ser alvo fácil das medidas de contenção de custos e para a demissão.

No que diz respeito a outras modalidades de contrato de trabalho, não houve alteração significativa, visto que a Telemar-Minas já as praticava antes. Nesses cinco anos de privatização, houve um período em que foi usado o contrato temporário e a mão-de-obra contratada, passando depois a usar somente o contrato de serviços com pessoa jurídica.

Uma novidade a destacar é que mudou o perfil da área de recursos humanos da empresa, na matriz. Além de suas funções tradicionais, ela recebeu a incumbência de coordenar o processo de reorganização da Telemar (orientando a estrutura organizacional para o mercado), de coordenar a implantação do Modelo de Gestão, bem como de gerenciar a Comunicação Interna, “com a intenção de construir uma mentalidade de vendas mais agressiva entre os colaboradores”.

QUADRO 10  
A Telemar-Minas antes e após a privatização

ELEMENTO	ÁREA	CATEGORIAS	DE	PARA
Estratégias	Negócios	. Ambiente	. Monopólio	. Competição
		. Visão	. Prover o Estado de Minas dos serviços que ele precisa	. Ser a maior e melhor empresa de Telec. do continente.
Estratégias	Negócios	. Missão	. Prestar serviços de telecomunicações no Estado de Minas	. Vender serviços de telecomunicações
		. Objetivo Estratégico	. Atender à demanda por serviços de telecomunicações	. Agregar valor ao negócio e riqueza aos acionistas
		. Foco	. No produto e na qualidade operacional	. No cliente e no mercado ( <i>market share</i> )
		. Foco no cliente	. Na satisfação dos clientes com os serviços básicos	. Nas soluções de telecomunicações para os clientes
		. Mercado	. Visto somente na área de concessão inicial	. Visto como espaço global e sem fronteiras
		. Segmentação de mercado	. Pelo valor da conta do cliente	. Pelo potencial de negócios que o cliente apresenta
		. Metas	. Amplas e genéricas	. Específicas e quantificáveis
		. Lucro	. Visto como resultado	. Visto como meta atingível por meio de boa gestão empresarial
		. Estratégia empresarial	. Reativa	. Proativa: como perspectiva estratégica
		. Estratégia de vendas	. Para atendimento de indicadores financeiros	. Focada e agressiva para superação de desafios
		. Planejamento estratégico	. Com autonomia para formulá-lo	. Sem autonomia para formulá-lo
		. Performance	. Avaliada por comparação com similares de outra área	. Avaliada por comparação com concorrentes na mesma área
		. Terceirização	. De serviços tradicionais	. De todos os serviços não vinculados ao <i>core business</i>
		. Valores	. Voltados para dentro da empresa	. Voltados para o mercado
		. Atendimento ao cliente	. Ênfase no atendimento pessoal – Lojas	. <i>Call center</i> como porta de entrada do cliente
			. Modelo de gestão	. Focado na eficácia operacional
Engenharia	Engenharia	. Objetivo	. Implantação / expansão de serviços	. Aplicação da tecnologia
		. Foco	. Colocação do produto no mercado	. Prover soluções de telecomunicações para o cliente
		. Terceirização	. Poucas atividades	. Maioria das atividades
		. Planejamento	. Autonomia para planejamento das redes	. Sem autonomia para planejamento
		. Visão de si mesmo	. Engenharia em busca de excelência tecnológica	. Engenharia em busca de soluções para clientes
		. Escopo de atuação	. Atender demanda de serviços básicos	. Oferecer serviços integrados e globais
	. Visão mercadológica	. O cliente quer o que eu ofereço	. Ofereço o que o cliente quer. Engenharia comercial	
Processos	Negócios	. Foco	. Eficácia operacional	. Controle de custos, ganhos de escala e agilidade competitiva
		. Resultados obtidos	. Melhor qualidade dos serviços	. Centralização do atendimento por telefone ( <i>call center</i> ), redução do tamanho da estrutura organizacional, diferenciação e personalização do atendimento a clientes.
	Engenharia	. Foco	. Na tecnologia	. Nas soluções para os clientes
		. Objetivo	. Eficácia operacional	. Menor custo e agilidade no provimento da solução

## A Telemar-Minas antes e após a privatização

## Continuação do QUADRO 10

ELEMENTO	ÁREA	CATEGORIAS	DE	PARA
Estrutura organizacional	Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Importância</li> <li>. Relação com clientes</li> <li>. Modelagem</li> <li>. Tipo de estrutura</li> <li>. Níveis hierárquicos</li> <li>. Número de diretores</li> <li>. Subordinação</li> <li>. <i>Staff</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Subordinada à área de engenharia</li> <li>. Lojas como ponto de atendimento aos clientes</li> <li>. Baseada em dois tipos de clientes: pessoa física e jurídica</li> <li>. Multiforme: funcional, divisional e geográfica</li> <li>. Quatro níveis, incluído a diretoria</li> <li>. Sete, sendo uma destinada a relacionamento com clientes</li> <li>. Única: subordinação a um chefe</li> <li>. Uso constante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Área-fim e mais valorizada da empresa</li> <li>. <i>Call Center</i> como porta de entrada da empresa</li> <li>. Baseada na segmentação do mercado: unidades de negócios</li> <li>. Multiforme: divisional, geográfica e matricial</li> <li>. Três níveis, incluído a diretoria</li> <li>. Quatro, sendo duas destinadas a relacionamento com clientes</li> <li>. Dupla: Subordinação funcional à matriz e hierárquica local</li> <li>. Não usa</li> </ul>
	Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Importância</li> <li>. Tipo de estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Área-fim e mais valorizada</li> <li>. Funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Área suporte à área de negócios/vendas</li> <li>. Funcional e divisional</li> </ul>
Recursos Humanos	Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Remuneração</li> <li>. Promoção</li> <li>. Negociação salarial</li> <li>. Remuneração gerentes</li> <li>. Segurança</li> <li>. Clima organizacional</li> <li>. Salários</li> <li>. Previdência privada</li> <li>. Relações trabalhistas</li> <li>. Treinamento</li> <li>. Recrutamento interno</li> <li>. Lazer</li> <li>. Avaliação desempenho</li> <li>. Funções de RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fixa e padronizada (escala salarial)</li> <li>. Por mérito</li> <li>. Individual e correção por negociação coletiva</li> <li>. Salário fixo mais gratificação de função</li> <li>. Política de manutenção do emprego</li> <li>. Empregados felizes e orgulhosos de pertencer à empresa</li> <li>. Atenção ao poder de compra dos salários</li> <li>. Com benefício garantido e assistência à saúde</li> <li>. Política de abertura à negociação com sindicato</li> <li>. Abrangente</li> <li>. Política de recrutamento interno</li> <li>. Clube social na capital e interior</li> <li>. Inexistente</li> <li>. Equipe de RH exercendo funções tradicionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Variável e com participação nos resultados</li> <li>. Por desempenho</li> <li>. Individual. Prioridade à individual do que coletiva</li> <li>. Salário fixo mais bônus executivo por desempenho</li> <li>. Insegurança. Demissões constantes</li> <li>. Clima opressivo e empregados ressentidos com a empresa</li> <li>. Perda salarial</li> <li>. Por contribuição definida e sem assistência à saúde</li> <li>. Negociação com sindicato, apenas por imposição legal</li> <li>. Focado no negócio Telemar</li> <li>. Política inexistente: plano "oxigenação"</li> <li>. Política de lazer inexistente: Clube social somente na capital</li> <li>. Avaliação de desempenho para gerentes</li> <li>. Equipe de RH (na matriz) responsável também pela comunicação interna, reorganização e modelo de gestão</li> </ul>
	Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Importância</li> <li>. Salários</li> <li>. Treinamento</li> <li>. Ênfase profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Empregados mais valorizados e maiores salários</li> <li>. Mais altos</li> <li>. Maiores oportunidades de treinamento no país e exterior</li> <li>. Engenheiro especialista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Perda de <i>status</i></li> <li>. Remuneração fixa mais PLR</li> <li>. Menos oportunidades</li> <li>. Engenheiro comercial</li> </ul>

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi dito no início deste trabalho que seu objetivo seria conhecer as transformações que ocorreram nas estratégias, nos processos, na estrutura organizacional e nos recursos humanos da Telemar-Minas no período pós-privatização, como resultado de esforço direcionado para adquirir e desenvolver capacidade competitiva.

A razão da escolha do tema e da formulação desse objetivo adveio da curiosidade ou da pretensão de compreender a causa e a dinâmica desse turbilhão de mudanças pelas quais estavam passando as empresas operadoras de serviços de telecomunicações no Brasil, que, por sua vez, já se constituía uma segunda onda de mudanças que teve início com o processo de desestatização, terminado no momento em que este começava.

Considerando a magnitude das mudanças ocorridas na Telemar-Minas, e na Telemar como um todo, bem como o considerável volume de recursos financeiros, materiais e humanos despendidos, seria pouco atribuir sua motivação apenas à vontade de alguns dirigentes ou à opinião simplista de que as organizações automaticamente mudam porque seu ambiente externo muda, numa relação direta de causa e efeito.

À luz dessa reflexão é que se materializou a hipótese, inserida na formulação desse objetivo e que guiou este trabalho de pesquisa, de que a razão fundamental dessa metamorfose organizacional teria sido a necessidade de tornar a empresa competitiva para sobreviver nesse novo ambiente de concorrência, até então desconhecido no setor de telecomunicações. Isso porque, antes de julho de 1998, já se pressentia a inevitabilidade da privatização da empresa, para liberá-la de algumas restrições que moldavam as empresas estatais e dar-lhe condições de sobreviver num ambiente concorrencial, que se imaginava marcado por novos entrantes fortes econômica e tecnologicamente.

Seria mais prático compilar dados atemporais e de uma só natureza organizacional, ou extraídos de estudos já feitos por outros pesquisadores e compará-los com o objeto deste trabalho. Entretanto, em assim fazendo, não se teriam condições de perceber a dinâmica do desenvolvimento da capacidade competitiva, visto que a observação empírica já mostrava que o conjunto de mudanças era mais abrangente e elas se sucediam simultaneamente e entrelaçadas em vários setores da empresa sob a forma de mudanças dentro de mudanças.

Essa é a razão por que se buscou estudar, mesmo com o risco de ser superficial, o caso Telemar-Minas sob a perspectiva gerencial, ou seja, analisando as mudanças com foco em quatro elementos: estratégias, processos, estrutura organizacional e recursos humanos. A fundamentação teórica para essa decisão repousou na estrutura do Modelo Estrela de Galbraith (2002), que propõe a modelagem das organizações pela aplicação de políticas desses quatro elementos, bem como nas conclusões de outros pesquisadores sobre o tema, no sentido de que esses quatro elementos são os que mais sofrem mudanças num processo de privatização.

Conforme se pôde observar, a abordagem deste trabalho, tanto na caracterização da Telemar-Minas antes da privatização como na apresentação dos dados resultantes da pesquisa, foi feita, na medida do possível, numa seqüência cronológica, por três razões:

- a) primeira, porque o objeto da pesquisa são as mudanças e suas conseqüências, que habitualmente são de natureza temporal;
- b) segunda, pela intenção de ver as mudanças como processo direcionado, bem como pela tentativa de fazer uma amarração e de encontrar uma certa lógica na seqüência de transformações que foram ocorrendo, visto que foram conduzidas por várias equipes, em momentos diferentes, e nem todas participaram de todo o processo;



- c) terceira, porque se pretendia ter uma visão da dinâmica do processo de construção de capacidade competitiva.

### **9.1 Natureza das mudanças**

No que diz respeito à natureza das mudanças organizacionais, viu-se que na Telemar-Minas, conforme classificação de Motta (2001), elas ocorreram por um Imperativo Ambiental, quase que por um processo de reificação, ou seja, pela necessidade de “ser outra” adaptando-se ao ambiente competitivo, sob pena de tornar-se um elemento estranho ao ambiente.

O que se tem como certo é que, por esse paradigma de Motta (2001), a Telemar-Minas tinha de mudar, não necessariamente da forma como aconteceu, por conta da mudança do contexto econômico e mercadológico que iria gerar ameaças ao seu até então tranquilo e cativo mercado, representadas pela Embratel e Telemig Celular, que de repente viraram concorrentes, e por novos concorrentes entrantes que seguramente surgiriam.

A forma radical e, ao mesmo tempo, incremental de mudanças que foi utilizada, tem sua validação no modelo de Reinvenção da Empresa de Champy (1997), que recomenda a “adoção de um processo mais radical de mudança organizacional” para empresas que se encontram em setores que estão passando por transformações profundas ditadas por desregulamentações e privatizações.

A sensação de caos experimentada por gerentes e empregados em determinados momentos, como ocorreu, é explicada por Champy (1997) como fruto do desconhecimento do significado das mudanças para eles, bem como de uma percepção, justificada ou não, de que estivesse havendo descontrole do processo. Isso porque, na avaliação de Champy (1997), uma grande mudança é marcada por alterações simultâneas em muitos elementos da organização e

“por crises das quais precisamos nos restabelecer e depois avançar”, bem como porque ela pode ir mais longe do que foi originalmente planejado.

Pode-se concluir que, apesar de ter sido precedida de um Plano de Transformação Empresarial e acompanhada por consultores especializados, a transformação da Telemar-Minas, e de toda a Telemar, aconteceu como um modelo em construção, apesar de parecer, à primeira vista, um aplicativo dos modelos de Champy (1997) – A Reinvenção da Empresa – e de Nolan e Croson (1996) – Destruição Criativa. Isso porque o projeto foi mudando de foco ao longo do processo, como reconheceu a própria direção da empresa (*Relatório da Administração*, 1999).

A razão por que esse processo de mudança se transformou numa “viagem sem fim” (CHAMPY,1997) – já durando cinco anos – se explica também de duas maneiras:

- a) primeira, porque ele trazia implicações profundas relacionadas à alteração da Visão, Missão e Estratégias da empresa, ou seja, o “objetivo da viagem é mais ambicioso do que modificar o fluxo do trabalho ou o desempenho operacional” ;
- b) segunda, porque, simultaneamente, a empresa estava empenhada num projeto ambicioso de engenharia, para cumprimento e antecipação de metas de universalização de serviços básicos, comprometido no contrato de concessão, que não lhe permitia ajustar, em tempo mais curto e com plena disponibilidade, suas estratégias, processos, estrutura e recursos humanos na direção de sua nova missão de empresa de venda de serviços de telecomunicações, focada no cliente.

Essa necessidade de manter seus recursos humanos engajados no projeto de expansão ditada pela ANATEL, não permitia à empresa ser drástica de uma só vez, conforme sugere

Nolan e Croson (1996). Foi sendo drástica incrementalmente, por etapas, justificando assim a manifestação de um entrevistado no sentido de que “as mudanças têm sido radicais e incrementais ao mesmo tempo; tudo foi drástico e constante”. Pode-se concluir então que, além de ter que mudar, a Telemar-Minas dificilmente poderia fazer essa mudança em tempo mais reduzido.

Aí talvez se explique também o longo tempo de duração de um clima organizacional opressivo e instável, em que muitos empregados passaram por uma espécie de síndrome dos construtores de tumba de Faraó, que sucumbiam ao término de sua obra. Exemplificando, ao final de 2001, quando estava sendo concluído o Plano de Antecipação de Metas, o maior plano de expansão realizado pela empresa, cerca de noventa por cento dos empregados da área de engenharia de expansão foram demitidos.

A manutenção por tanto tempo de um clima organizacional de insegurança explica-se também pelo desconhecimento, por parte dos empregados, dos rumos que tomariam as mudanças e, conseqüentemente, pela falta de previsibilidade quanto a seu destino. Quando se trata de mudanças em que falta informação, abundam os boatos.

Champy (1997) recomenda esse tipo de mudança radical, mas chama a atenção para os problemas que podem surgir e que devem ser administrados. Dois deles são o medo e a descrença, que devem ser tratados com a informação e o diálogo. O terceiro é o clima opressivo, ditado pela cobrança de metas e resultados, que deve ser tratado com a preocupação de, além de se ter uma empresa ágil e eficaz, ter também um bom local para se trabalhar.

## 9.2 Mudanças com perspectiva estratégica

A despeito de terem ocorrido por um Imperativo Ambiental, as mudanças na Telemar-Minas foram conduzidas sob um modelo calcado na Perspectiva Estratégica (MOTTA,2001), mediante a qual a empresa, sendo percebida como um sistema inserido num contexto social, econômico e político, privilegia sua forma de relacionar-se com a sociedade, com seus produtos e serviços, assim como valoriza as ações de adaptação constante, de busca de resultados e de atuação nesse contexto.

Por essa perspectiva, no que diz respeito ao relacionamento com o mercado, percebe-se a tendência à inversão da percepção dos modelos de produção originários da revolução industrial, passando os clientes a terem maior acessibilidade e influência nas decisões de produtos e construindo-se novas interfaces, com as seguintes características: centralização na competência básica; construção de alianças estratégicas; terceirização, apropriação de rigorosa evolução tecnológica e foco acentuado no cliente e no mercado (MOTTA, 2001).

Nesse sentido, nota-se que as transformações implementadas pela Telemar-Minas são proativas e vieram inteiramente alinhadas com a Intenção Estratégica de abertura e direcionamento ao mercado, com o objetivo deliberado de manter-se nele ou ocupar novos mercados, competindo com concorrentes lá instalados e que se instalarem, como se ilustra abaixo:

- a) no campo das **Estratégias**, buscou a formulação de nova visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias gerais e específicas, metas, planos de ação e novo modelo de gestão, focados no mercado e direcionados à agregação de valor ao negócio da empresa.

Também foi ampliada a segmentação de mercado e criada nova diretoria – Diretoria Corporate – para cuidar exclusivamente dos segmentos – Atacado, Corporativo e

Empresarial – em que realmente está acontecendo a competição, assim como procurou agregar à empresa um perfil comercial.

O Conselho de Administração, que passou a exercer suas reais funções de cunho estratégico, criou um novo código de valores, em que valores antes definidos como Respeito às Pessoas e Respeito ao Patrimônio foram substituídos por outros como Paranóia pelo Resultado e A Regra do Patrão;

**b) Os Processos**, antes voltados para funções internas, como a eficácia operacional, receberam novo direcionamento e passaram a ser fundamentais à performance do relacionamento com os clientes;

Através de seu redesenho, padronização em todo o grupo Telemar e uso intensivo da tecnologia da informação, criou-se um único *site* corporativo e transformou-se o *call center* na porta de entrada dos clientes na empresa, praticamente extinguindo as lojas de atendimento pessoal, assim como se centralizaram em um só local as funções administrativas, financeiras e de faturamento.

Essas transformações nos processos resultaram em mudanças significativas na estrutura organizacional e nos recursos humanos.

**c) Em termos de Estrutura Organizacional**, houve o fortalecimento e crescimento da área de negócios/vendas, voltada ao relacionamento com os clientes, e encolhimento da área de engenharia, que, de área-fim no período anterior à privatização, passou a ser área de apoio à área de negócios/vendas.

A direção da Telemar-Minas, antes composta por sete diretorias – uma delas voltada para os clientes – foi reduzida para quatro diretorias, sendo que duas delas voltadas para a venda de serviços e relacionamento com os clientes;

- d)** Quanto aos **Recursos Humanos**, os empregados da área de negócios/vendas assumiram importância maior dentro da empresa e passaram a trabalhar com foco em metas e resultados e com remuneração variável.

### **9.3 Padrão de mudanças decorrentes de privatizações**

Pesquisadores como Cunha e Cooper (1998), Cuervo (2000), Harris et al. (1995), Parker (1995) e Zahra e Hansen (2000), ao analisarem o fenômeno da privatização no continente europeu e seu impacto no ambiente econômico e mercadológico e nas organizações, identificaram um padrão de mudanças comuns a quaisquer setores privatizados.

Primeiro, a promoção da competição é fator fundamental e indutor de muitas transformações por que passam as organizações. Segundo, as mudanças internas acontecem primordialmente nas estratégias, nos processos, na estrutura organizacional e nos recursos humanos.

Comparando as mudanças ocorridas na Telemar-Minas com o elenco apresentado por aqueles autores, percebe-se que elas guardam certa similaridade, independente de se localizarem em setores e ambiente econômico, social, cultural e tecnológico diferentes.

As mudanças comuns ocorridas tanto na Telemar-Minas quanto nas empresas pesquisadas por aqueles autores são as seguintes:

- a)** abordagem mais estratégica, como parte de uma estratégia organizacional, para obter vantagem competitiva;
- b)** pressão para redução de custos, inclusive com corte de pessoal;
- c)** adoção de estratégias competitivas e focadas no negócio;
- d)** adoção de metas específicas e comprometidas com a maximização do lucro;

- e) redesenho de processos, com ênfase no *core business*;
- f) alteração da estrutura organizacional, tornando-a mais descentralizada e menos vertical, para ser mais lucrativa e orientada para o cliente;
- g) estrutura organizacional desenhada com base na segmentação de mercado;
- h) substituição de executivos do time gerencial superior;
- i) importação de executivos com competência em negócios, finanças e marketing;
- j) planos de incentivos e mecanismos de controle baseados em resultados e no mercado;
- k) adoção de estratégia de controle de custos;
- l) terceirização de serviços;
- m) avaliação dos executivos por sua capacidade de atingir metas;
- n) comunicação interna menos burocrática e mais informal;
- o) redução de pessoal (*headcount*), como a maior consequência;
- p) redução do nível gerencial intermediário;
- q) treinamento para desenvolver nos empregados uma abordagem mais comercial e mais orientada para o cliente;
- r) introdução da remuneração por desempenho;
- s) insegurança no emprego;
- t) intensificação do stress ocupacional;
- u) infusão de novas lideranças, com a substituição dos conselhos superiores e do time gerencial superior;
- v) substituição de uma cultura não comercial por outra mais voltada para o lucro;
- x) maior demanda por competências no processamento da informação.

#### 9.4 O processo de transformação da Telemar-Minas

Analisando-se o processo de transformação da Telemar-Minas, percebe-se que houve coerência na seqüência em que foi implementada, apesar das mudanças de foco à medida que avançava, motivadas talvez pelas dificuldades iniciais de conciliação de interesses dos acionistas componentes do Consórcio Telemar e do desconhecimento, naquela ocasião, do futuro cenário concorrencial, ou seja, do nível de competição que viria a ser praticado, bem como do poder de pressão dos novos entrantes que estariam por vir.

No início, sua estratégia previa independência e até concorrência entre empresas e serviços do mesmo grupo, como a Telemar e a Oi, que passaram por tempos de hostilidade. Depois houve uma mudança de foco rumo a uma integração, evoluindo hoje para um sistema de rede organizacional (NADLER, 1998), do tipo subsidiárias e alianças, que lhe possa proporcionar vantagem competitiva na oferta de soluções integradas e globais de serviços de telecomunicações.

O processo seguiu os fundamentos dos modelos ultimamente sugeridos para transformações em grandes corporações, ditados pelos princípios da economia neoliberal, bem como pelos chamados Princípios Gerenciais da Economia da Informação (NOLAN; CROSON, 1996).

Pode-se dizer que a implementação das mudanças nas estratégias, processos e na estrutura organizacional foi tecnicamente correta. Entretanto, no que diz respeito aos recursos humanos, fator mais sensível e fundamental num processo de mudanças, houve inépcia na sua condução.

Em um processo de mudanças longo como esse, em que se somam o medo à perda do emprego e a pressão de uma nova cultura de cobrança por resultados, o clima organizacional



se deteriora sensivelmente e afrouxam os compromissos de reciprocidade entre os empregados e a empresa (CHIAVENATO, 1998).

A alternativa de solução talvez seja a Busca do Equilíbrio Dinâmico sugerido por Nolan e Croson (1996) ou, melhor ainda, a adoção de medidas de valorização de outros elementos além do desempenho, ditadas por Champy (1997), para que a empresa se transforme em um bom lugar para se trabalhar.

### **9.5 Comentários finais**

De todas as mudanças, a mais evidente, percebida interna e externamente, principalmente pelos grandes clientes, foi a transformação da Telemar-Minas em uma empresa comercial, que atua numa perspectiva de fora para dentro, ou seja, tendo como referência e inspiração o mercado. Esse mercado poderia ser comparado a um estádio de futebol, onde os torcedores são os clientes, com suas necessidades e desejos, e os jogadores, as empresas concorrentes, que buscam satisfazer os clientes, ao mesmo tempo em que disputam um espaço maior e procuram agregar valor a seu negócio.

A empresa deixou de ter como face mais perceptível pelo público aquele técnico instalador de telefones simpático (da área de engenharia), que introduzia o cliente no novo mundo tecnológico, e passou a apresentar-se, através de consultores e vendedores ou da mídia dinâmica (área de negócios), como uma empresa que facilita a vida das pessoas.

Internamente, as mudanças representaram um choque para o contingente de empregados, na medida em que os levaram a perceber que “sua época”, isto é, o tempo em que se fizeram como profissionais provedores de tecnologias de telecomunicações, passou. E que, mesmo ainda jovens em idade, muitos deles, se percebem considerados velhos

organizacionalmente e tendo que iniciar um processo de reciclagem de sua vida profissional, dentro ou fora da organização com a qual se identificaram e que não existe mais.

Para eles, e para qualquer geração, é incômodo ser atropelado pela própria época. Os que se aposentaram nesse período, fecharam um ciclo. Os que foram demitidos esconjuraram essas mudanças, e alguns deles vivem o dilema de odiar o que amaram. E aqueles que permanecem, conforme se entrevê nos depoimentos, continuam na expectativa de que a empresa deixe que eles gostem dela.

Externamente, aos clientes do segmento Corporativo e Empresarial, as mudanças trouxeram mais opções para o atendimento personalizado de seus negócios. Aos clientes do segmento Varejo, está sendo exigido um amadurecimento e independência maior no seu relacionamento com a Telemar-Minas. Primeiro, porque a empresa não se vê mais como prestadora de serviços de utilidade pública, numa postura paternalista, e sim como vendedora de serviços. Segundo, porque a empresa, apesar da intenção manifesta de presença *on line*, está se afastando do atendimento pessoal, em que os clientes entregavam suas solicitações e reclamações, e abrindo uma porta impessoal e padronizada de atendimento, via *call center* e *site* corporativo.

As pessoas e as comunidades, que antes não tinham acesso a serviços de telecomunicações, ganharam com essas transformações. O Estado também ganhou economicamente, visto que um número maior de empresas operadoras, clientes e serviços geram mais impostos, cujas alíquotas são expressivas.

Para a empresa, como entidade jurídica e econômica, está sendo uma oportunidade ímpar para se conhecer, se repensar, de ter clara sua missão, de redefinir seu perfil e tamanho ideal, de adotar a filosofia de gestão adequada tanto ao seu negócio como às pessoas que a integram, bem como de tornar-se eficaz pelo menos enquanto durar o atual momento econômico e tecnológico.

Sob o ponto de vista político e social, as mudanças trazidas pela privatização estarão exigindo da população um maior amadurecimento da cidadania, uma vez que as redes nacionais de telecomunicações deixaram de ser tuteladas pelo poder político partidário dominante e passaram a ser operadas por organizações privadas e fiscalizadas por agências reguladoras autônomas que devem ter apenas a lei como referência.

No período de monopólio, a força militar e o poder político tutelavam as telecomunicações no país. Nesse novo regime de concorrência, tanto os três poderes da república como a sociedade como um todo, através de suas organizações legalmente constituídas e mesmo do cidadão individual, é que devem se responsabilizar pela legalidade, justiça e ética da utilização das redes de telecomunicações instaladas e operadas comercialmente tanto por brasileiros como por estrangeiros.

Aonde essas mudanças levarão a Telemar-Minas? Dentro da empresa essa pergunta é recorrente nos últimos anos. As medidas de austeridade de gastos e controle de custos continuam; o espaço físico destinado a cada empregado é cada vez mais reduzido; o clima organizacional não se descomprimiu e diminui o contingente de empregados que detêm o conhecimento do negócio da empresa. A percepção, na empresa, é que se pratica cada vez mais uma gestão de curto prazo e vislumbra-se uma queda na qualidade dos serviços.

Especula-se sobre o futuro da organização. Será que o que se busca é uma performance de indicadores que torne a empresa atrativa a novos acionistas controladores? Será que essa austeridade franciscana não levaria as redes interna e externa da empresa a um estado de deterioração ou obsolescência, que comprometa a prestação futura desses serviços de utilidade pública ou exija uma nova retomada de investimentos em tempo muito curto?

O que se nota é que os empregados não têm a percepção de uma gestão de médio e longo prazo, e que, a continuar essa tendência ao esvaziamento de competências organizacionais e pessoais, a empresa poderá chegar, em circunstâncias diferentes, a um

estágio de estagnação semelhante ao que ela viveu no final do período de monopólio privado, em 1972, o qual foi a alegação, à época, para dar-se início ao processo de estatização.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. Plano geral de metas de qualidade para o Serviço Telefônico Fixo Comutado.** Brasília, 1998.

**AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. Plano geral de metas para universalização do Serviço Telefônico Fixo Comutado.** Brasília, 1998.

**AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. Plano geral de outorgas – Decreto nº 2534 de 2 de abril de 1998.** Brasília, 1998.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG , Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. Mudança organizacional na administração pública federal brasileira. São Paulo: EAESP/FGV, 1982. 308 p. In WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: introdução ao tema. In WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** p. 15-31. São Paulo: Atlas, 1995.

BASIL, Douglas Constantine; COOK, Curtis W. The management of change. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p. In WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: introdução ao tema. In WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** p. 15-31. São Paulo: Atlas, 1995.

BARBOSA, João Bosco Carneiro. **TELEMIG: 25 anos a serviço do desenvolvimento de minas.** Belo Horizonte: Assessoria de Comunicação Social, 1978.

**BRASIL. Lei geral de telecomunicações.** Lei nº 9472 de 16 de julho de 1997. Brasília: Senado Federal.

- BROWN, J. S. Research that reinvents the corporation. (Xerox Palo Alto Research Center). Harvard Business Review, Boston, V. 69, n. 1, p. 102-111, Jan./Feb. 1991. (Discussion. v. 69, n.2, p. 164-167 +, Mar./Apr.. 1991.) In WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: introdução ao tema. In WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. p. 15-31. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHAMPY, James A.; NOHRIA, Nitin. **Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CHAMPY, James A. Preparando-se para a mudança organizacional. In HESSELBEIN, Frances; GOLDMITH, Marshall; BECHARD, Richard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição completa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1998.
- CUNHA, Rita Campos E.; COOPER, Cary L. Privatisation and the human factor. **Journal of Applied Management Studies**, 13600796, Dec98, Vol. 7, Issue 2.
- CUERVO, Alvaro. Explaining the variance in the performance effects of privatization. **Academy of Management Review**, 03637425, jul2000, Vol. 25, Issue 3.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in brazil; desafios competitivos para a indústria**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- GALBRAITH, Jay R. A organização reestruturável. In HESSELBEIN, Frances; GOLDMITH, Marshall; BECHARD, Richard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 1997.
- GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. e Associados. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- GALBRAITH, Jay R. **Designing organizations: an executive guide to strategy, structure and process.** New and revised edition. San Francisco: Jossey – Bass, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa.** 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAMMER, Michael. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HARARI, O. Let's end the program-of-the-month syndrome (approaching change as focused process, not as collage of programs). *Management Review*, New York, v. 80, n. 8, p. 46, Aug. 1991. In WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: introdução ao tema. In WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** p. 15-31. São Paulo: Atlas, 1995.
- HARRIS, Lisa; PARKER, David; COX, Andrew. UK privatisation: its impact on procurement. **British Journal of Management**, Vol. 9, Special Issue, S13-S26 (September, David; COX, Andrew. 1998).
- HESSELBEIN, Frances; GOLDMITH, Marshall; BECHARD, Richard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 1997.

- HUEY, J. Nothing is impossible (paradigm shifting). *Fortune*, New York, v. 124, n. 7, p. 90-4+, 23 Sept. 1991. In WOOD JUNIOR, Thomaz. *Mudança organizacional: introdução ao tema*. In WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. p. 15-31. São Paulo: Atlas, 1995.
- HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, Cleveland, v. 42, n.3, p. 6-11, Mar. 1991. In WOOD JUNIOR, Thomaz. *Mudança organizacional: introdução ao tema*. In WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. p. 15-31. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 4.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. E Associados. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- NOLAN, Richard L.; CROSON, David C. **Destruição criativa: um processo para transformar sua organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PARKER, David. Privatisation and the internal environment: developing our knowledge of the adjustment process. **International Journal of Public Sector Management**, v. 8, n.2, p. 44-62, 1995.
- PETERS, Tom. *Prosperando no caos*. São Paulo: Harbra, 1989. 530 p. In WOOD JUNIOR, Thomaz. *Mudança organizacional: introdução ao tema*. In WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. p. 15-31. São Paulo: Atlas, 1995.



- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ROSA, Mércio Júnior. **Análise de competitividade em uma empresa de telecomunicações**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais
- SABINO, Carlos A. El proceso de investigación. Buenos Aires: El Cid, 1979. In GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- TRIVIÑUS, Augusto N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. In BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. ampliada. São Paulo: Makron Books, 2000.
- WATERMAN JR, Robert H. The renewal factor: how the best get and keep the competitive edge. New York: Bantam, 1987. 338 p. In WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: introdução ao tema. In WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. p. 15-31. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: introdução ao tema. In WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. p. 15-31. São Paulo: Atlas, 1995.
- YIN, Robert K. Case study research: design and methods. Beverly Hills: Sage Publications, 1984. In NUNES, Simone da Costa. **Impactos da privatização na qualidade de vida no trabalho: uma avaliação sob o ponto de vista do trabalhador**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

ZABOT, João Batista; SILVA, Luiz C. Mello da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. 40. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 142 p.

ZAHRA, Shaker A.; HANSEN, Carol Dianne. Privatisation, entrepreneurship, and global competitiveness in the 21 [supst] century. **Competitiveness Review**, 10595422, 2000, v. 10, Issue 1.

TELEMAR. **Conexão: Jornal corporativo da Telemar**. Ano: 2002, 2003.

TELEMAR: **Canal 31. Edição Especial de Orçamento**. 30-10-2002.

TELEBRÁS. **Política de padrões de serviço do grupo telebrás**. Brasília: 1979.

TELEBRÁS. **Política operativa do grupo telebrás**. Brasília: 1979.

TELEMIG. **A filosofia de administração da Telemig**: 1976.

TELEMIG. **Relatório da Administração**. Belo Horizonte. Anos: 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002.

## ANEXO

**Roteiro de entrevista com membros do corpo gerencial da Telemar-Minas**

1. Quais foram as mudanças implementadas que buscavam o desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa e dos empregados ?
2. Entre as mudanças implementadas, quais você considera essenciais à criação e acumulação de capacidade competitiva ?
3. Que mudanças comportamentais se exigiu dos gerentes e coordenadores após a privatização ?
4. Ocorreu redução de níveis intermediários de gerência e com qual objetivo ?
5. Você considera que as mudanças implementadas foram incrementais (moderadas e constantes) ou radicais (drásticas) ? Em que áreas ocorreu mais ?
6. O que mudou em termos de foco no negócio (*core business*), segmentação de mercado e de clientes, a abordagem e relacionamento com clientes e o estabelecimento de metas ?
7. Qual o novo perfil que se exige dos gerentes e colaboradores da área de negócios ?
8. Qual o novo perfil que se exige dos gerentes e colaboradores da área de engenharia ?
9. O que muda em termos de preocupação com o resultado e cumprimento de metas ?
10. O que houve de mudanças em termos de: seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração de empregados (colaboradores) ?
11. Que categorias de empregados tiveram ganhos salariais ?
12. O que se esperava com a mudança da terminologia de colaboradores, dada aos empregados ?
13. Que fatores levaram a empresa a adotar o *downsizing* (demissão intensiva) ?
14. Em que áreas ocorreu maior terceirização ? E na área de Negócios e Engenharia ?
15. O que é oxigenação (RH) e qual seu objetivo nas áreas de Negócio e Engenharia ?
16. O que mudou em termos de clima organizacional: segurança no trabalho, stress organizacional?
17. Em termos de mudança organizacional, o que mudou e o que mais a motivou: estratégias, foco no *core business*, tecnologia da informação ?
18. Que transformações significativas ocorreram na: formulação de estratégias, gerenciamento de RH, nos processos organizacionais e na estrutura organizacional das áreas de Negócios e Engenharia?
19. Em setembro-2001 o Presidente da Telemar afirmou que a empresa deixou de ser uma empresa de engenharia e passou a ser uma empresa de venda de serviços de telecomunicações. O que significa isso ?
20. Antes da privatização a Telemar-Minas já tinha um programa de aperfeiçoamento de processos. O que houve nesse programa após a privatização ?
21. Houve mudanças na formulação de estratégias, depois da privatização ?

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)