

BRUNO DE SOUSA SIMÕES

**INVESTIMENTOS E CAPITAL HUMANO NA TRANSIÇÃO DE UMA
EMPRESA PÚBLICA PARA UMA EMPRESA PRIVADA: O CASO DA
TELEMAR.**

SALVADOR

2002

BRUNO DE SOUSA SIMÕES

**INVESTIMENTOS EM CAPITAL HUMANO NA TRANSIÇÃO DE UMA
EMPRESA PÚBLICA PARA UMA EMPRESA PRIVADA: O CASO DA
TELEMAR**

**Monografia apresentada no curso de graduação de Ciências Econômicas da
Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Econômicas**

Orientador: Prof. Dr. Oswaldo Ferreira Guerra

SALVADOR

2002

AGRADECIMENTOS

A Deus, presente em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais César e Ivone e irmãos que me deram o apoio necessário para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas e amigos pela presença e companheirismo ao longo dos mais de quatro anos de vida acadêmica.

Ao professor Oswaldo Guerra pela excelente orientação e críticas pertinentes sobre o trabalho.

A todos os professores que tive o prazer de ser aluno, que me auxiliaram nessa jornada de aprendizado.

A Universidade Federal da Bahia pela oportunidade concedida.

RESUMO

Esta monografia busca descrever o processo de criação da Universidade de Negócios Telemar – UNITE -, criação essa que se insere no seu processo de transição de empresa pública para empresa privada e de qualificação de seus funcionários e colaboradores. Após comparar o modelo de universidades corporativas com o da UNITE, pode-se afirmar que ele atende a maioria dos requisitos para um bom projeto de Universidade Corporativa. Sua maior fragilidade localiza-se na adoção de métodos tradicionais de avaliação, que não estabelecem um sistema de acompanhamento sistemático do funcionário que recebeu treinamento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	BREVES NOTAS SOBRE A TEORIA DO CAPITAL HUMANO	7
3	A PRIVATIZAÇÃO NAS TELECOMUNICAÇÕES: O NASCIMENTO DA TELEMAR	11
4	MODELO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E O EXEMPLO DA UNITE	15
4.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS ACERCA DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	15
4.2	SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE TELEMAR – UNITE	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve por objetivo descrever o processo de implantação da Universidade Corporativa da Telemar, visando aprimorar seu capital humano, durante sua constituição enquanto empresa privada, mais precisamente no período que vai de 1998 a 2000.

Dado esse objetivo, foi necessário realizar no segundo capítulo da monografia, uma sucinta revisão na teoria do capital humano. Foi visto, neste capítulo, que o capital humano, diferentemente do que se possa pensar, não sugere que o homem seja visto como um ativo da empresa, mas sim que o indivíduo ao investir em educação e treinamento gera o capital humano e tende a obter uma maior remuneração, em razão de sua força de trabalho ser mais qualificada.

O terceiro capítulo aborda o processo de privatização nas telecomunicações e o surgimento da Telemar enquanto empresa privada. Nesse capítulo foi examinado o processo de reestruturação pelo qual a empresa teve que passar, a fim de se tornar uma empresa preparada para lidar com a nova estrutura competitiva no seu mercado de atuação.

O capítulo quatro trata do modelo de universidade corporativa e os investimentos feitos pela Telemar no sentido de estimular o seu capital humano. Foi dado destaque aos dez pontos considerados fundamentais na implantação de uma universidade desse tipo e ao caminho percorrido pela Telemar para cumpri-los. Por fim, nas considerações finais, sintetiza-se os esforços realizados pela empresa para qualificar funcionários e colaboradores.

As principais fontes de informação utilizadas no trabalho foram os relatórios anuais da empresa, entre 1998 e 2000.

2 BREVES NOTAS SOBRE A TEORIA DO CAPITAL HUMANO

Segundo Davenport (1999, p.32), a expressão capital humano surgiu pela primeira vez em 1961 num artigo da *American Economic Review* intitulado, *Investment in Human Capital*, de autoria de Theodore W. Schultz, que ganharia posteriormente, o prêmio Nobel de Economia.

No seu surgimento, a teoria do capital humano preocupou-se em relacionar crescimento econômico com distribuição de renda, sugerindo que as fatores como nível de especialização da mão-de-obra e acumulação de conhecimento impactavam positivamente no PIB, não sendo encontrados nos registros da Contabilidade Nacional por serem de difícil mensuração.

Ao longo de sua obra, Schultz (1971) defendeu que explicar o crescimento econômico somente através do capital não-humano seria cometer um grande engano, pois existiria aí uma disparidade entre o crescimento econômico e a produtividade do capital físico empregado. Nessa teoria, o indivíduo que procura investir em educação, treinamento e aprimoramento estará garantindo ganhos de rendimento no futuro e conforme aumenta o número de investidores em capital humano, aumenta também a renda nacional como um todo. Isto não significa dizer que a teoria do capital humano possa ser a única fonte de explicação para o relacionamento entre crescimento econômico e distribuição de renda, mas sim que sua importância deve ser considerada como fator estimulador do crescimento.

Quando se admite a idéia de que as pessoas podem adquirir capacidades e conhecimentos, dá-se o primeiro passo rumo a compreensão do que vem a ser o capital humano. De acordo com Schultz (1971, p.53), “a característica distintiva do capital humano é a de que é ele parte do homem. É humano porquanto se acha configurado no homem e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos, ou ambas as coisas”. O capital humano é algo desenvolvido pelos trabalhadores capacitando-os como seus potenciais possuidores.

A teoria do capital humano não sugere que o homem seja reduzido a um bem ou ativo da empresa. As pessoas não se limitam ao capital humano, elas são portadoras de conhecimento e habilidades que aliados ao investimento em educação e treinamento qualificam sua força de trabalho tornando-a mais rentável. Assim se dá a criação do capital humano.

Ao tentar precisar o conceito de capital humano, Schultz (1971, p.31) tratou de associá-lo como uma forma de investimento, ao afirmar que muito do que se conhece como consumo pode ser interpretado como forma de investimento em capital humano. Para ele, “os gastos diretos com a educação, com saúde e com a migração interna para consecução de vantagens oferecidas por melhores empregos são exemplos claros”. De um modo geral, qualquer que seja a natureza do gasto realizado com um indivíduo, este poderá ser considerado como forma de investimento em capital humano, desde que tenha sido feito em prol da obtenção de um ganho em rendimentos futuros.

Mais recentemente, com o advento da chamada Terceira Revolução Industrial, que tem imposto transformações produtivas, organizacionais, tecnológicas e financeiras numa velocidade cada vez mais acelerada, o investimento em capital humano ganhou novo destaque. Para muitos se vive a era da informação, onde prevalece cada vez mais a valorização dos chamados ativos intangíveis. Essa era é caracterizada pela forte disseminação da tecnologia da informação, grande crescimento das redes de computadores, e mudanças na estrutura e cultura das organizações, com uma crescente valorização do conhecimento e informação.

As inovações tecnológicas e organizacionais permitiram uma redução da força de trabalho no interior das empresas e um aumento da produtividade do trabalho. Esse fenômeno, aliado a realidade do desemprego, reforça ainda mais a necessidade do indivíduo investir em seu capital humano, pois, nesse contexto, a busca por qualificação pode significar o prêmio de estar ativo no mercado de trabalho, do mesmo modo que uma negligência nessa busca pode significar o ônus de estar desempregado.

Nessa nova era, as relações de trabalho entre os indivíduos e as empresas advém, cada vez mais, da capacidade e disposição de cada uma das partes em gerar benefícios para a outra, tendendo a haver uma maior valorização do mérito. De acordo com Davenport (1999, p.25), “em um mundo de conhecimento intensivo, aqueles com mais capital humano adequado exigem recompensas mais elevadas”.

Enquanto empregos de todos os tipos entram em declínio, tornando-se obsoletos ou até mesmo desaparecendo, surgem, por outro lado, novas e mais elaboradas vertentes de aplicação para o trabalho humano, freqüentemente mais intensivas em conhecimento. Apesar dessa criação de novos postos de trabalho não ocorrer, até então, com a mesma magnitude da destruição dos antigos postos, como atestam as taxas de desemprego de muitos países, há uma carência por profissionais qualificados. Não se trata de um fenômeno novo, haja visto que o mesmo é percebido sempre que ocorrem profundas alterações na relação capital-trabalho, como aconteceu anteriormente na primeira e segunda revolução industrial.

Os índices de desemprego e as constantes requisições por novas habilidades configuram um cenário apropriado para validar a necessidade do trabalhador, esteja ele empregado ou não, investir em novos conhecimentos e qualificações. Sua empregabilidade irá ser fortemente influenciada por sua constante atualização, e o indivíduo que investe em seu capital humano, estará muito mais preparado para a maior mobilidade que se observa no mercado de trabalho.

Segundo Davenport (1999, p.30), a evolução da tecnologia tem contribuído para o fluxo e desenvolvimento do capital humano por três motivos básicos. O primeiro é o fato de que a tecnologia é criada pelo capital humano e se alimenta dele, pois eleva a demanda por pessoas que possuam esse tipo de conhecimento, principalmente no que tange as tecnologias da informação. Segundo, as novas redes de informação baseadas em tecnologia ajudam na difusão do capital humano. Como exemplo, têm-se o crescimento dos *sites* na Internet que ajudam a procurar emprego e difundem a educação à distância. Terceiro, a tecnologia estimula a criação e transferência de conhecimento. O investimento em capital humano exige uma adequação a um contexto que acompanhe as novas tendências e esteja em permanente mutação.

O treinamento pode capacitar o trabalhador a se tornar, ao mesmo tempo, generalista e especialista. Para Dinsmore (1999. P.20), o desafio que se coloca para a maioria das organizações, se resume na seguinte pergunta: “de que forma pode-se estimular a incorporação de novos conceitos, novas idéias, novas posturas dos seus profissionais, visando garantir o crescimento do saber coletivo da organização?”.

Ao tentar responder a essa questão, as organizações se esforçam para desenvolver o capital humano em seu interior, uma vez que, na perspectiva das mesmas, o investimento nesse tipo de capital passa a ser visto como uma importante arma competitiva, pois ele propicia maiores níveis de produtividade e permite às empresas disporem de mão-de-obra mais flexível.

Diante desse novo contexto, as empresas têm revisto suas políticas de gestão de recursos humanos. Os estímulos ao investimento em capital humano acontecem, normalmente, quando as empresas subsidiam cursos de treinamento e aperfeiçoamento para seus trabalhadores. Há duas maneiras das empresas encararem esses estímulos: como custo ou como investimento. Isso acontece pela dificuldade que elas têm de medir o retorno sobre os gastos feitos com treinamento e educação.

Em setores nos quais o conhecimento é elemento fundamental na geração de valor, a importância do contínuo aprendizado torna-se grande, sendo necessário que as empresas mantenham seus empregados comprometidos com o mesmo. O investimento em reciclagem contínua atende assim, a uma exigência setorial e permite, também, reter os “bons profissionais” nos quadros da empresa. Para isto, muitas empresas têm adotado o modelo das Universidades Corporativas, como veículo para o desenvolvimento e alinhamento do capital humano às estratégias empresariais. Como se verá a seguir, este é o caso da Telemar.

3 A PRIVATIZAÇÃO NAS TELECOMUNICAÇÕES: O NASCIMENTO DA TELEMAR

A criação das empresas públicas no Brasil teve início com a expansão econômica que o país viveu na segunda metade da década de 50, ampliada com a ascensão de Vargas ao poder. Foi justamente a partir desse crescimento econômico que o governo foi obrigado a intervir na economia, de modo a incentivar a implantação e o desenvolvimento de certos segmentos (energia, siderurgia e telecomunicações).

No caso das telecomunicações, o ano de 1962 foi muito importante, pois nele foi criado o Código Brasileiro de Telecomunicações. Anteriormente, o sistema de telefonia brasileiro era constituído da seguinte forma: 62% dos telefones fixos eram de uma subsidiária da Canadian Traction Light and Power Company¹, enquanto que os 38% restantes eram distribuídos por mais de 800 entidades públicas e privadas.

Entre as principais características do código destacam-se a definição da competência do Estado, a criação de um órgão regulador o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel), e a autorização ao poder executivo de constituir uma empresa estatal (Embratel) unicamente para explorar os serviços de telefonia de longa distância, ajudando na integração das demais empresas.

Em 1972 o governo criou a Telebrás, uma *holding* cujo capital estava sob o controle da União e subordinada ao Ministério das Comunicações. Ela surgiu para consolidar o monopólio estatal que se desejava para o setor, uma vez que esta *holding* iria incorporar as empresas prestadoras de serviço cujas concessões fossem expirando, tendo também o poder de desapropriar outras empresas telefônicas privadas. A gradativa incorporação do setor privado pelo Estado fez com que o Contel (responsável principalmente pela fixação das tarifas) deixasse de ser necessário.

A grande participação do Estado na economia, aliada à deterioração das finanças públicas, oriunda do endividamento externo e interno do país e da perda da capacidade de arrecadação na década de 80, começou a trazer sinais de desgaste para

¹ Empresa que foi nacionalizada no final dos anos 60.

os setores estatais de infra-estrutura. Nas telecomunicações, os avanços tecnológicos não eram acompanhados, causando uma demanda reprimida por novos serviços. A Telebrás, como empresa estatal, tinha seus investimentos sujeitos a aprovação pelo Governo, Ministério das Comunicações e Congresso Nacional, suas tarifas controladas pelo Ministério da Fazenda e o Ministério do Planejamento estabelecia e controlava as metas orçamentárias das estatais (Giambiagi, 1998, p.38). Neste quadro, a realização de investimentos para atender a demanda por novas linhas telefônicas dava-se num ritmo lento, gerando uma escassez destas linhas.

Nos anos 90 a privatização passa a fazer parte da pauta das reformas governamentais. Inicia-se a privatização de empresas em áreas consideradas antes estratégicas para o desenvolvimento econômico. A privatização nas telecomunicações teve seu início com a aprovação da Emenda Constitucional n.º 8 que, alterando a Constituição de 1988, acabava com o monopólio estatal nos serviços de telecomunicações. Porém, esta mesma Emenda previa que uma lei deveria ser aprovada pelo Congresso, delineando o papel do Estado no setor e obrigando o governo a criar um novo código de telecomunicações.

De modo a agilizar o processo de privatização na telefonia celular, o Governo encaminhou ao Congresso e este aprovou a chamada Lei Mínima para permitir a abertura deste tipo de serviço telefônico. Contudo, para o serviços de telefonia fixa era necessário mais que isto. O governo precisava conseguir atrair compradores para as empresas do sistema Telebrás, algo que exigia a correção das distorções tarifárias – originadas pela contenção das tarifas públicas desde a década de 80 para controle da inflação – e a modificação na forma de repartição das receitas de longa distância entre a Embratel e as empresas de telefonia local.

A ameaça de um forte impacto inflacionário não foi suficiente para impedir o reajuste tarifário, que aconteceu primeiramente em novembro de 1995, quando o valor da assinatura residencial foi elevado em cinco vezes e o valor do pulso local subiu 80%. Nessa mesma época, o governo também elevou o valor da discagem interurbana em 22%, para que a Telebrás pudesse a gerar mais caixa.

A Lei Geral das Telecomunicações (LGT) só foi aprovada em 16 de julho de 1997. Com ela, o poder Executivo estava autorizado a promover a privatização das empresas de telecomunicações controladas pela União, sendo também criada a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), órgão responsável pela regulação do setor. De imediato, foi dada a ANATEL a atribuição de elaborar dois planos necessários à privatização: o Plano Geral de Outorgas (PGO), que definia a forma de concessão para os serviços de telefonia fixa e dividia o país em 4 áreas de concessão, e o Plano Geral de Metas de Universalização (PGMU), que estabelecia as metas tanto de quantidade de telefones a serem instalados quanto de qualidade do serviço prestado. A LGT previu que o mesmo comprador não poderia adquirir uma empresa de telefonia fixa e outra de telefonia móvel, ao mesmo tempo, de modo a garantir a competição entre as empresas.

Em 29 de julho de 1998, o governo brasileiro privatizou o Sistema Telebrás, composto por três grandes companhias de telefonia fixa (Tele Norte Leste, Telesp e Tele Centro-Sul), oito empresas de telefonia celular e a Embratel, operadora de longa distância. No leilão, elas foram divididas em três grupos, sendo que apenas uma empresa em cada um dos grupos poderia ser adquirida por um mesmo comprador.

- Grupo 1: Telesp, Tele Norte Leste, Tele Centro-Sul e Embratel.
- Grupo 2: Telesp Celular, Tele Sudeste Celular, Tele Sul Celular e Telemig Celular.
- Grupo 3: Tele Leste Celular, Tele Nordeste Celular, Tele Norte Celular e Tele Centro-Oeste Celular.

A Tele Norte Leste, adquirida por um consórcio de empresas², passou a se chamar Telemar, a partir de abril de 1999. Ela atua em 16 estados do Brasil, abrangendo uma área de mais de 5 milhões de km², onde moram cerca de 64% da população do país.

Nos dois primeiros anos como empresa privada, a Telemar conseguiu superar grande parte das metas de universalização fixadas pela Anatel. Neste período, o grande desafio da Telemar foi realizar uma completa revisão nas suas atividades administrativas e operacionais, buscando uma identidade única em toda área geográfica de atuação.

Foi um processo um tanto quanto traumático, pois além de envolver a mudança de um modelo de gestão pública para um privado, exigiu que a empresa se adequasse às tendências que se observa no mercado de telecomunicações. A Telemar deixou de ser meramente uma empresa de telefonia, para se transformar numa empresa que também apresenta soluções em telecomunicações baseadas em alta tecnologia.

Com este novo perfil, a Telemar tem que estar alinhada com as inovações constantes do setor, já que o aumento da competitividade torna imperativo que as empresas se modernizem e procurem diferenciais competitivos para poder prestar melhores serviços. Para isso, a Telemar procura contar com profissionais qualificados e com capacidade de se adaptar a uma realidade em constante mutação. Um dos instrumentos utilizados para este fim foi à criação da sua Universidade Corporativa (UNITE).

² Fizeram parte do consórcio as seguintes empresas: Andrade Gutierrez, La Fonte, Inepar, Macal, além do BNDES, fundos de pensão e companhias de seguro que contam com a participação majoritária do Banco do Brasil.

4 MODELO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E O EXEMPLO DA UNITE

4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS ACERCA DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Para enfrentar o acirramento da competição mundial, as modernas organizações têm sido obrigadas a rever a forma de gestão dos seus recursos humanos. De acordo com Meister (1998, p. 2) “a empresa do século vinte e um atua numa economia onde o capital humano cria cada vez maior valor agregado”. Neste contexto, onde trabalho e aprendizagem vinculam-se fortemente, a General Eletric foi uma das pioneiras na criação de Universidades Corporativas. De 1955, quando ela fundou sua universidade, até o final do ano passado, o número de universidades desse gênero ultrapassava 1.600 no mundo todo.

Acredita-se que esse modelo de universidade favorece a inteligência e o alto desempenho da organização e serve como um eficaz veículo para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais. Muito embora, em décadas passadas, essas universidades exigissem um espaço físico, atualmente elas se constituem mais como um processo, visto que muitas delas são virtuais.

Para Meister (1998, p.19) as universidades corporativas nas grandes empresas buscam “sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional”. Para essas empresas, essa forma de investimento em reciclagem contínua aumenta os bons profissionais no seu quadro. Do ponto de vista dos funcionários, o surgimento dessas universidades ajuda que estes possam gerenciar suas carreiras.

Muito embora as universidades corporativas possam assumir diferentes formatos, elas tendem a se organizar em torno de princípios e objetivos semelhantes, de modo a torná-las instituições de aprendizado permanente. Para Meister (1998, p.30), os seguintes objetivos e princípios constituem a base do poder das universidades corporativas para a formação do conhecimento empresarial:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
2. Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
3. Treinar a cadeia de valor e os parceiros, incluindo clientes, distribuidores e fornecedores de produtos e/ou serviços terceirizados, assim como universidades responsáveis por fornecer os trabalhadores de amanhã. Este princípio estreita os laços entre as empresas e seus parceiros;
4. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;
5. Utilizar a universidade corporativa como instrumento para obter vantagens competitivas e entrar em novos mercados.

Embora muitas universidades corporativas tenham um espaço físico reservado ao aprendizado, o foco final não consiste na criação e manutenção desse espaço, mas sim no desenvolvimento e estímulo a um processo de aprendizagem constante. Dessa forma, o modelo difere do sistema de treinamento tradicional, onde o processo de aprendizagem tem começo e fim. Ele busca estabelecer um vínculo permanente a aprendizagem do funcionário e às necessidades da empresa. Sendo assim, o ponto de partida para a criação de um novo programa deriva, quase sempre, de uma oportunidade empresarial.

Um grande desafio das universidades corporativas, é como avaliar a eficácia dos investimentos feitos no capital humano da empresa. Para isso, é necessário que sejam adotadas medidas de resultado ao invés de medidas de investimento, de maneira que seja possível determinar o impacto que esse investimento traz sobre o capital humano, sobre os clientes (internos e externos) e sobre as estratégias e metas empresariais. Meister (1998, p.56) sugere que sejam acompanhados os funcionários por até cinco anos, a fim de se avaliar a contribuição deles para a organização.

A implantação de uma Universidade Corporativa envolve uma série de etapas consecutivas pelas quais a empresa deve passar. Cada uma dessas etapas cria espaço para a etapa subsequente, processo esse que dura em média 18 meses. Os passos fundamentais para um projeto de universidade corporativa são basicamente dez, cabendo a cada organização determinar o foco necessário de cada um deles, de acordo com a relevância da universidade para os negócios da empresa (Meister, 1998, p.62):

1. Controle
2. Visão/Missão
3. Fontes de Receita
4. Organização
5. Partes Interessadas
6. Produtos/Serviços
7. Parceiros de aprendizagem
8. Tecnologia
9. Avaliação
10. Comunicação constante

A formação de um sistema de controle exige que o principal mentor do projeto promova uma interação com os diversos setores e gerências da empresa, de modo a estabelecer uma estrutura com visão compartilhada da universidade. Depois de estabelecida a estrutura de controle, é necessário que se defina as responsabilidades do órgão. Essa estrutura de controle terá que identificar e priorizar as atividades futuras, vincular o treinamento às principais estratégias empresariais, assegurar o projeto, desenvolvimento, apresentação e avaliação consistentes, e oferecer orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem.

A criação de uma visão ou missão nada mais é que uma mensagem que represente a imagem da universidade corporativa e deixe claro em qual direção se deseja caminhar. A declaração da visão da universidade deve ser inspiradora, memorizável, confiável e concisa, devendo evoluir juntamente com a empresa.

A universidade, inicialmente, tem que determinar qual será o alcance de suas operações, principalmente no que tange a quantidade de funcionários que serão atendidos bem como os programas oferecidos. Posteriormente, a estrutura controladora precisará definir de onde virão os recursos para a universidade corporativa, bem como o tamanho do seu orçamento.

O próximo passo, a criação de uma organização, surge da necessidade de determinar como serão supervisionados todos os treinamentos ministrados. Normalmente quando se cria uma organização, algumas funções são centralizadas enquanto outras são descentralizadas. Essa decisão, acerca de quais funções serão centralizadas ou não, é definida pela relação custo benefício, desde que seja mantido o vínculo entre a aprendizagem do funcionário e as metas da empresa. Vale salientar, que algumas funções de treinamento podem ser delegadas para as Universidades Tradicionais.

A determinação do público alvo é de suma importância no projeto de universidade corporativa e envolve, como já visto, toda a cadeia de valor e não somente os funcionários da empresa, já que clientes e fornecedores também podem estar envolvidos. Após a definição do público alvo, é necessário definir as necessidades dos clientes (entenda-se como clientes da universidade) e focar onde houver maior projeção para a universidade dentro da organização.

Assim que forem definidas as exigências da empresa para o futuro, com relação a qualificações, conhecimento e competências, deverá ser desenvolvido o modelo de soluções de aprendizagem. Esse modelo consiste, basicamente, nos produtos e serviços ofertados na universidade e explicita-se na forma de treinamento adotada. Somente após a definição desse modelo de aprendizagem é que a universidade terá que selecionar quais serão os seus parceiros. Estes, por sua vez, irão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior com e sem fins lucrativos. Normalmente, o leque de opções de parcerias tende a ser bem vasto.

O passo seguinte envolve a definição da tecnologia a ser usada para treinar as pessoas. As universidades corporativas tratam de combinar tecnologias que possibilitem ao funcionário aprender no local de trabalho, à distância ou em laboratórios centralizados.

Quando se lança uma universidade corporativa, o ideal é estimular uma cultura de aprendizado contínuo e vinculado às estratégias empresariais. É preciso, pois, montar uma estrutura de avaliação que verifique se as metas estão sendo atingidas e se a universidade está trazendo, de fato, algum impacto positivo sobre os negócios da empresa. Indicadores como número de horas de treinamento por funcionário por ano, número de funcionários em treinamento e porcentagem de receita gasta em treinamento são de suma importância, mas somente como medida de investimento. Para avaliar efetivamente o que esse treinamento produziu, é necessário que outros fatores sejam considerados. Para Meister (1998, p. 80) quatro níveis de avaliação devem ser usados:

- Nível 1: avaliação do participante, medindo a reação do usuário quanto à satisfação do treinamento recebido;
- Nível 2: aquisição de conhecimento e ou qualificações, obtidas através da realização de testes com base do treinamento ou curso ministrado;
- Nível 3: transferência para o trabalho, verificando se o funcionário está aplicando o que aprendeu na sua rotina de trabalho;
- Nível 4: retorno sobre o investimento, medindo se a qualificação deste funcionário estará economizando ou gerando dinheiro para a empresa.

A utilização desses quatro níveis é apenas o passo inicial, uma vez que os programas desenvolvidos nas universidades corporativas são voltados para os interesses estratégicos, cabendo a cada empresa definir suas medidas de avaliação mais profundamente. Por fim todo o esforço será em vão, caso a universidade corporativa

fique na penumbra. É preciso que a empresa realize um forte movimento de divulgação e comunicação sobre o lançamento de sua universidade.

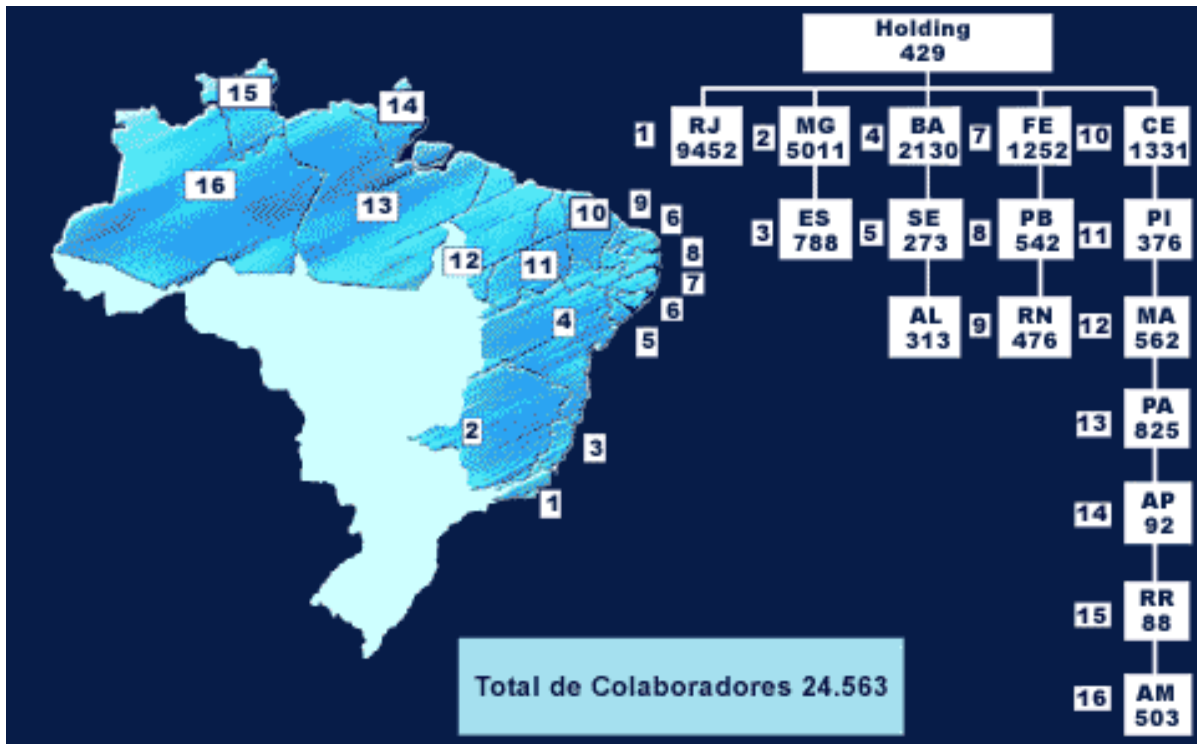
4.2 SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE TELEMAR - UNITE

Na gestão de seus recursos humanos, a Tele Norte Leste criou, no final de 1998, um amplo programa de reestruturação do quadro de colaboradores, de modo a adequar seus recursos de pessoal à nova realidade do mercado. Tal programa, denominado Plano de Incentivo de Rescisão Contratual (PIRC) teve como resultado inicial uma redução da ordem de 25% no seu quadro de funcionários fazendo com que, no final de 1998, a empresa tivesse cerca de 24 mil funcionários frente aos 34 mil do final de 1997. Em que pese essa redução, o volume de clientes aumentou no mesmo período de 6,6 milhões como estatal, para 7,8 milhões (TELEMAR, 1998, p. 5). Se o período de análise for estendido para os anos de 1999 e 2000, o número de funcionários manteve-se estável em 1999 (24,5 mil) e caiu para 21,9 mil em 2000. Apesar da queda o relatório da empresa do ano 2000 aponta um aumento da participação dos empregados nos resultados. A distribuição dos lucros atingiu 18 mil funcionários em 2000 contra 10 mil no ano anterior.

O ano de 1999, primeiro ano fiscal completo após a privatização, foi marcado pelo cumprimento das metas estabelecidas nos contratos de concessão e pela consolidação da empresa. Do ponto de vista administrativo, buscou-se construir uma empresa focada em resultados, o que exigia, na visão da empresa, treinar, captar e recompensar os funcionários de acordo com a satisfação dos clientes. As figuras 1 e 2 mostram a disposição desses funcionários por regiões e atividade em 1999.

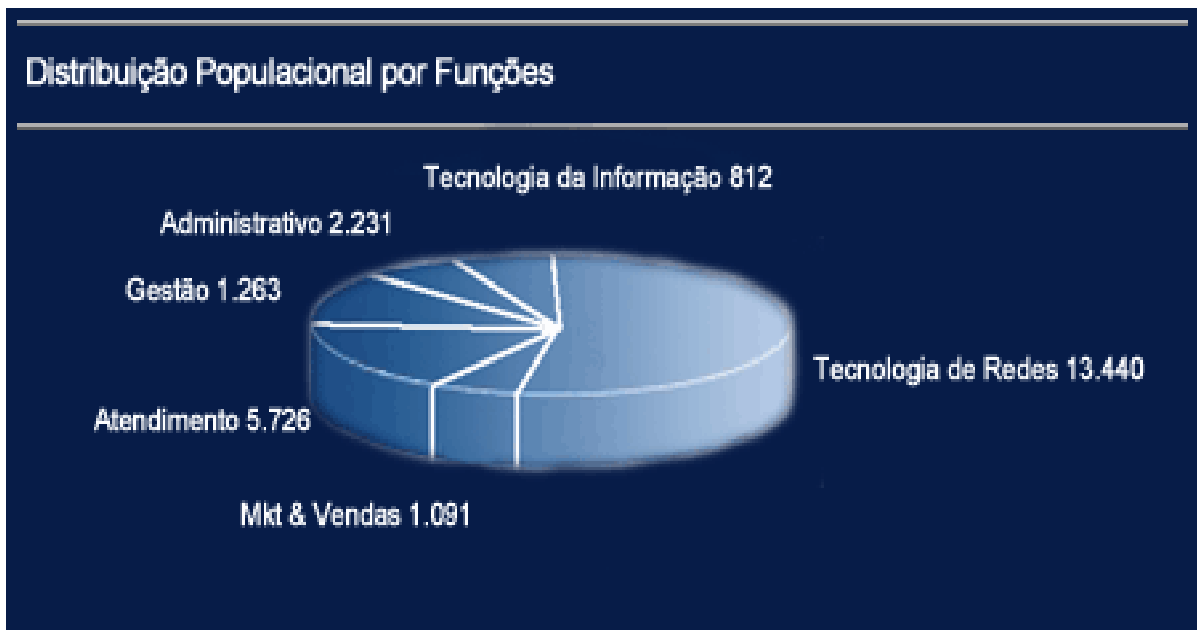
Foi no ano anterior que surgiu a Telemar Participações S.A, detendo 19,26% do capital total e 51,79% do capital votante da Tele Norte Leste. A marca Telemar irá simbolizar a integração das 16 empresas e implicará na necessidade de se consolidar as atividades operacionais e administrativas e criar uma identidade única em toda área geográfica de atuação da empresa.

FIGURA 1 – Distribuição dos Funcionários por Regional



Fonte: Relatório Anual 1999 – Tele Norte Leste

FIGURA 2 – Distribuição por Funções



Fonte: Relatório Anual 1999 – Tele Norte Leste

Ainda que nesse ano de 1999, os investimentos tivessem sido direcionados para o cumprimento das metas estabelecidas pela ANATEL, importantes estímulos foram dados ao capital humano que permaneceu na empresa, podendo-se destacar:

- Aumento na participação dos trabalhadores nos resultados da empresa, com a criação de um sistema de remuneração e benefícios a partir de 1999;
- Investimentos da ordem de R\$ 110,6 milhões em benefícios como educação, saúde e alimentação, além da implantação de programas em certificação técnica e medicina, engenharia e segurança no trabalho;
- Projeto de criação da UNITE – Universidade de Negócios Telemar, com o objetivo de desenvolver um sistema virtual de educação contínua e de aprendizagem profissional;
- Em 10 de abril de 2000, a UNITE foi oficialmente lançada. Como toda universidade corporativa, a UNITE deve dar os dez passos básicos, já definidos anteriormente, para que se possa implantar uma universidade corporativa. O cuidado com que tais passos foram dados varia de acordo com a importância da universidade para o negócio da empresa.

No caso particular da Telemar, sua ambição é tornar a UNITE o principal instrumento de gestão e compartilhamento dos conhecimentos existentes na organização, auxiliando, assim, na disseminação da cultura e dos valores da empresa. A idéia é que isto se dê através de programas de desenvolvimento de pessoal vinculados às metas estratégicas da organização.

Em relação à criação de um sistema de controle, a Universidade de Negócios Telemar centralizou todo esse sistema na sua matriz. Quanto à missão da UNITE, ela resultou de um processo construído a partir dos seguintes princípios básicos:

- Estimular o desenvolvimento de seus funcionários através da melhoria de seus respectivos níveis escolares;

- Formar um espírito de time na Telemar, visando facilitar o trabalho em equipe e a disseminação dos valores, crenças e cultura da empresa;
- Gerar uma aprendizagem contínua voltada para os negócios da Telemar, o que exige uma estreita vinculação entre o treinamento, o desenvolvimento de novos produtos, e a satisfação do cliente;
- Propiciar aos funcionários, o entendimento da cadeia de valor da organização, de modo a capacitá-los a ter uma visão sistêmica do negócio Telemar e entender a educação como forma de crescimento e desenvolvimento pessoal e da empresa;
- Produzir colaboradores atualizados e preparados para serem os melhores na função que exercem. A pretensão aqui é a criação de um time de classe mundial, onde a busca constante por ganhos competitivos seja o objetivo perseguido;
- Utilizar tecnologias adequadas para disseminar o conhecimento de forma mais ampla possível.

Foi a partir da definição desses princípios que surgiu a missão ou visão da UNITE, enquanto universidade corporativa, de “ser o sistema virtual de educação contínua Telemar, atuando de forma presente e efetiva na gestão do conhecimento, na disseminação e consolidação de nossas Crenças e Valores, aumentando o valor de mercado da empresa através do aumento do valor do colaboradores” (TELEMAR, 2000, p.25).

No que tange ao alcance das operações e obtenção dos recursos, o foco inicial dos projetos da UNITE voltou-se para o Ensino Fundamental como forma de resgate da cidadania e empregabilidade. No ano de 2000, todos os funcionários já tinham primeiro grau completo e para 2001 a meta estipulada para todos foi a obtenção do segundo grau completo. Estes programas iniciais foram financiados pela própria Telemar. Em 1999 foram investidos R\$ 15 milhões em educação e treinamento, contemplando desde programas de educação básica até cursos no exterior.

Beneficiaram-se desse programa, 842 funcionários sem primeiro grau completo e 1.482 funcionários sem o segundo grau completo.

Com relação à criação de uma organização destinada à supervisão dos treinamentos, a UNITE centraliza quase que a totalidade das suas funções, até mesmo a escolha de parceiros de aprendizagem.

A identificação do público alvo na UNITE envolveu toda a cadeia de valor da empresa. A metodologia do Centro de Qualidade (CEQUAL) da universidade, órgão que certifica os operadores de serviços a clientes, sejam eles próprios ou terceirizados foi revista de modo a oferecer formação ou atualização técnica, com aulas presenciais e práticas em laboratório, realização de provas teóricas e práticas além de *workshops*. No ano 2000 foram certificados 2.501 funcionários, salvo que para 2001 a projeção era alcançar 6.596 colaboradores, adequando o programa aos padrões internacionais das Normas ISO 9001.

A criação dos produtos e serviços da UNITE, bem como seus modelos de aprendizagem, foram definidos de forma a melhorar a produtividade e o valor da Telemar, através de seus funcionários. Isto envolve programas que visam a continuidade da formação profissional, através da concessão de bolsas de estudo. São eles: o programa de fundo de bolsas para graduação e pós-graduação, e o programa de *Master Business Administration* (MBA) e *Master Technology Administration* (MTA). O primeiro deles tem como objetivo incentivar os funcionários que se destacam na organização, proporcionando condições para a sua evolução profissional. Neste programa foram distribuídas 300 bolsas de graduação e 150 de pós-graduação em 2000. Em 2001, o crescimento foi de 20%, atingindo 540 funcionários.

O programa de MBAs e MTA foi desenvolvido com parceiros selecionados para formatarem cursos adaptados à organização. As parcerias foram realizadas com a Fundação Dom Cabral, IBMEC, COPPEAD e USP, sendo a meta dos cursos formar gerentes com visão sistêmica da empresa e capacidade de analisar de forma crítica o negócio. Este programa formou 90 profissionais em 2000 e 100 em 2001.

A Universidade Telemar funciona como um centro virtual de ensino à distância. Como já dito nos princípios da UNITE a tecnologia é utilizada como principal forma de disseminação do conhecimento. Isso acontece através da disponibilidade de cursos, programas de treinamento, seminários e visitas de *benchmark*. Esta por sua vez, é possível graças a uma ampla *intranet* que disponibiliza e facilita a comunicação e compartilhamento de informações.

Até agora, o ponto fraco do modelo adotado na Universidade Telemar, localiza-se na metodologia de avaliação. Ela tem se limitado a utilizar indicadores tradicionais, como número de funcionários em treinamento e percentual de receita gasto por ano, indicadores esses que não acompanham o funcionário treinado.

Por último, a comunicação da UNITE. Ela pode ser considerada como bem sucedida, já que desde o seu lançamento em, 10 de abril de 2000, já foram treinadas mais de 20 mil pessoas, entre funcionários e colaboradores indiretos. Ela é amplamente divulgada na *intranet*, no jornal da empresa e no correio eletrônico corporativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da comparação do modelo de universidades corporativas com o da Universidade de Negócios da Telemar pode-se afirmar que o projeto da UNITE atende a maioria dos requisitos para um bom projeto de universidade corporativa, mesmo que esta seja uma universidade virtual. A UNITE implantou uma estrutura de controle, definiu uma visão ou missão, alocou recursos, montou uma organização, mesmo que centralizada, para a identificação dos interessados, criou produtos e serviços, selecionou parceiros de aprendizagem e elaborou uma estratégia de tecnologia e comunicação.

Apesar disto, a UNITE falha no sistema de avaliação, uma vez que este permite que se observe o volume de investimentos na universidade, mas deixa a desejar quanto à avaliação do retorno desse investimento. Isso acontece devido à adoção de métodos tradicionais que mensuram a quantidade de funcionários em treinamento, e o volume de gasto realizado, mas não fixam um sistema de avaliação baseado no acompanhamento sistemático do funcionário que recebeu treinamento. Dessa forma, a empresa fica incapacitada, de certo modo, para medir o retorno que seu investimento em capital humano gerou e o quão alinhado com a estratégia empresarial está o portfólio de cursos da universidade.

Esta fragilidade não deve, contudo, obscurecer o fato que a criação da UNITE, juntamente com outros programas de incentivo ao capital humano, despertaram uma cultura de busca por excelência e contribuíram para uma maior qualificação do funcionário, que é beneficiado, adicionalmente, por programas de remuneração por desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BIONDI, Aloísio. O Brasil privatizado: um balanço do desmonte do Estado. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 1999.

PINHEIRO, Armando, FUKASAKU, Kiichiro (Org.). A Privatização no Brasil: O Caso dos Serviços de Utilidade Pública. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

DAVENPORT, Thomas O. Capital Humano: O que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DINSMORE, Paul Campbell. Atenção ao capital intelectual da empresa. O Estado de São Paulo. São Paulo: p. 20, jan. 1999.

DONAHUE, John D. Privatizações: fins públicos, meios privados. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 1989.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa como vantagem competitiva. Disponível em: www.intermanagers.com.br. Acesso em: 26.07.02

GIAMBIAGI, Fábio; ALEM, Ana Cláudia. Finanças Públicas: Teoria e prática no Brasil. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

GUERRA, Sílvio Antônio Bezerra. Privatizar para crescer. Rio de Janeiro: Ed. Nórdica, 1987.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. São Paulo: Makron Books, 1999.

PERES, Leandra; OTTA, Lu Aiko; FRANCO, Carlos. Privatização reduziu dívida pública em R\$60bi. O Estado de São Paulo. São Paulo: p. 8, jun. 2000.

SCHULTZ, Theodore W. O Capital Humano: Investimentos em Educação e Pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

TELEMAR. Relatório Anual. Rio de Janeiro: 1998.

TELEMAR. Relatório Anual. Rio de Janeiro: 1999.

TELEMAR. Relatório Anual. Rio de Janeiro: 2000.

SITES VISITADOS

ANATEL. Endereço eletrônico. <http://www.anatel.gov.br>

BNDES. Endereço eletrônico. <http://www.bndes.gov.br>