

Augusto Cezar de Aquino Cabral

HISTÓRIAS DE APRENDIZAGEM:

Um estudo de caso no setor de telecomunicações.

Tese apresentada ao Curso de Doutorado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Estratégias competitivas, Cultura gerencial nacional e internacional.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Suzana Braga Rodrigues
Universidade Federal de Minas Gerais

“O que ela [TELEMIG] aprendeu com a privatização? Primeiro, a mudança. Esse foi o grande aprendizado. A gente absorveu uma mudança, que foi uma mudança profunda no nosso hábito, na nossa forma de trabalhar, na condução dos processos internos, a preocupação com o cliente, com o mercado que, até então, não se tinha tanto. Então, o grande aprendizado foi absorver aquela mudança que está em curso ainda... (DIR. 3)

“O conhecimento que cada pessoa armazena, individualmente, nós estamos trabalhando já há algum tempo pra isso aí ser compartilhado (...) a gente tem que evitar, principalmente, por causa da competitividade aí fora. A gente não pode ficar numa situação de relaxamento, deixando as pessoas dominarem individualmente o conhecimento de determinado assunto, tem que ser compartilhado.” (DIR. 2)

AGRADECIMENTOS

Aprendizagem, o tema desta tese, talvez seja a palavra que melhor expresse o que significou para mim o processo de participar do programa de doutorado em administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Muito eu aprendi e não apenas conhecimentos técnicos de uma forma ou de outra relacionados ao curso ou ao mundo da academia. Aprendi mais do que pude inicialmente avaliar com minha orientadora, a professora Suzana Braga Rodrigues, cuja rica visão de mundo e das questões da administração fascinaram-me desde o início do curso com a disciplina “tópicos avançados em estudos organizacionais.” Através desta disciplina, a minha própria visão de mundo ampliou-se à medida que despertei para novos temas, questões e perspectivas, podendo, assim, não apenas identificar caminhos que viria mais tarde a explorar, mas também discernir trilhas por onde certamente não iria me aventurar. Por esta oportunidade de aprendizagem, sou sincera e profundamente grato.

Também com a professora Suzana aprendi a desenvolver um interesse pela pesquisa, pela produção acadêmica, e pelo trabalho de grupo, passando a melhor compreender a relevância da construção e contínua solidificação de uma dada área de conhecimento e linha de pesquisa de modo a se poder, ao longo do tempo, instituir as conversações entre trabalhos com perspectivas similares ou não por meio das quais os estudos organizacionais avançam. Somente a partir do trabalho de grupo executado conjuntamente por nós, membros do Grupo de Estudos Avançados em Gestão Internacional, GGI, sob a supervisão e orientação da professora Suzana, esta tese tornou-se uma realidade. Foi a partir de seus questionamentos, críticas, e sugestões que o trabalho ganhou forma e enriqueceu em conteúdo. Por estas oportunidades de aprendizagem, sou também sincera e profundamente grato. Muito mais teria a agradecer à professora Suzana. Adicionalmente, quero apenas deixar registrada a minha gratidão por seu respeito ao meu estilo e ritmo de trabalho, o que, trocando em termos práticos, significou, pelo menos duas coisas, uma forte dose de paciência e confiança.

Quero também agradecer ao coordenador do programa de doutorado, Professor Carlos Alberto Gonçalves, acima de tudo por sua disposição em manter aberto o diálogo com o corpo discente. Agradeço também aos demais professores, em especial ao Professor Fernando Coutinho García, cujos senso crítico e sagacidade tanto me impressionaram. Nele, com o tempo e a convivência aprendi a ver mais do que um excelente professor. A todos, por

motivos diversos, sou grato pelas oportunidades de aprendizagem. Ainda na UFMG, quero agradecer aos funcionários do CEPEAD, em especial, Edna, Antonina, Ana Paula e Fátima; aos membros do GGI, em especial, Heber e Elis; aos bolsistas de Iniciação Científica Ana Paula e Anderson. A este grupo de pessoas que, de uma forma ou de outra, ajudaram-me a superar os desafios impostos, muito obrigado. Agradeço ainda aos professores Jairo Borges-Andrade e Ricardo Rodrigues Barbosa por suas valiosas contribuições feitas por ocasião da defesa do meu projeto de tese, bem como pelo apoio então demonstrado, sinalizando não apenas a viabilidade da pesquisa, mas também o seu potencial de sucesso.

Aos colegas de doutorado em geral quero agradecer as trocas de experiência e o apoio recebido. Dentre estes, tive a grata satisfação de conviver mais de perto com Jair e Fernando de quem guardo ótimas lembranças. A eles, agradeço por tudo. Aos colegas da minha turma em particular, tenho muito a agradecer. Em momentos diversos, pude contar com a ajuda e o apoio de todos. No Alexandre, encontrei bem mais do que um mero colega. Em grande medida, a finalização desta tese deve-se à sua fé quase inabalável em minha competência profissional e capacidade pessoal de vencer obstáculos. Sem os seus incentivos e cobranças constantes, o caminho teria sido, no mínimo, mais penoso. Por sua amizade e pelo carinho recebido de sua família inclusive, muitíssimo obrigado. Na Adriane, reconheci uma amiga desde o momento em que a vi pela primeira vez por ocasião da tensa entrevista de seleção para o curso. Pelos bons momentos que compartilhamos, pela amizade que firmamos, e também pelas aprendizagens que tive ao conviver com alguém de tamanha inteligência, beleza e simplicidade, sou muito grato. Em Talita, tive não apenas uma grande aliada, mas também uma ótima companheira de pesquisa a quem muito devo em função de sua decisiva colaboração no longo processo de colheita de dados em que todos nós do GGI estivemos envolvidos. Em Marcelo, tive um amigo com quem, infelizmente, tive poucas e raras oportunidades de conviver. A ambos dedico um carinho muito especial.

Ainda em Belo Horizonte, quero agradecer a todo o pessoal da TELEMIG/TELEMAR que tornou possível este trabalho. Agradeço ainda aos amigos que fiz, mineiros ou não. Dentre estes, em especial, Luiz Mendes que tendo me acolhido em sua casa, esteve presente ao longo da maior parte desta minha caminhada, fornecendo-me não apenas toda uma infraestrutura, mas também uma forte e valiosa amizade a que tantas vezes recorri.

Gostaria de agradecer também aos meus colegas e chefes na Universidade Federal do Ceará que tornaram possível o meu afastamento e completa dedicação ao doutorado. Também na UFC, gostaria de agradecer aos vários funcionários do departamento de administração, em especial a Alzira Medeiros de Araújo que ao longo dos quatro anos em que permaneci distante mostrou ser não apenas uma profissional zelosa, mas também uma amiga dedicada. À própria instituição deixo o meu agradecimento, tanto pela oportunidade que me foi oferecida quanto por seu instrumental apoio junto a CAPES, órgão a quem também agradeço, para a concessão da minha bolsa de estudo como aluno de doutorado.

Por fim, agradeço ainda imensamente a toda minha família em Fortaleza, onde tenho minhas raízes, em especial a meus pais, La-Salette e Cabral, meus irmãos, Lucíola e Francisco, e minha prima Tamar. Na mesma intensidade, agradeço também a meu tio, Célio, e à minha irmã, Renata, minha família em São Paulo, onde sempre que possível me refugiei em momentos de descanso e alegria, mas também em momentos de dificuldades, tendo junto a eles mais do que um abrigo, um lar. Agradeço ainda aos meus poucos e caríssimos amigos de vida eterna, Figueiredo, Vilma, e Erizeny. A todos estes, agradeço não apenas os inestimáveis apoios logístico e suporte, emocional inclusive, que recebi no decorrer desta longa e dura jornada, mas também o grande carinho a mim dirigido. É a este grupo de pessoas que dedico este trabalho. Para todos estes, não tenho palavras para agradecer. Cada um deles sabe!

SUMÁRIO

1. Introdução.....	13
---------------------------	-----------

PARTE I: Fundamentação Teórica e Metodológica

2. A Aprendizagem e o Conhecimento Organizacionais.....	22
2. 1. A Emergência da Aprendizagem Organizacional e sua Conceituação.....	23
2. 2. Áreas de Consenso na Literatura.....	26
2. 2. 1. Aprendizagem Organizacional e Alinhamento Organização-Ambiente.....	26
2. 2. 2. Aprendizagem Individual e Aprendizagem Organizacional.....	27
2. 2. 3. Fatores Contextuais na Aprendizagem Organizacional.....	28
2. 2. 4. Conteúdo e Níveis da Aprendizagem Organizacional.....	29
2. 3. Áreas de Dissenso na Literatura.....	35
2. 3. 1. A Heterogeneidade nas Referências.....	35
2. 3. 2. Divergência de Foco nos Estudos de Diferentes Disciplinas.....	36
2. 3. 3. Tipo de Estrutura mais Favorável à Aprendizagem Organizacional.....	36
2. 4. O Oxímoro da Aprendizagem Organizacional.....	37
2. 5. Cultura e Aprendizagem Organizacionais.....	38
2. 6. A Construção das Organizações de Aprendizagem.....	40
2. 7. Um Modelo de Organizações como Sistemas de Aprendizagem.....	44
2. 8. O Conhecimento Organizacional.....	47
2. 8. 1. As Dimensões do Conhecimento Organizacional.....	49
2. 8. 2. Um Modelo de Ciclo de Aprendizagem.....	52
2. 9. As Estratégias Emergentes: A Escola de Aprendizado.....	55
2. 9. 1. O Estilo Estratégico de Aprendizagem.....	56
2. 9. 2. Trabalhos Alinhados à Escola de Aprendizado.....	57
2. 9. 3. O Enfoque Artesanal e As Estratégias Emergentes.....	59
2. 10. A Construção de Significações: Os Corredores de Aprendizagem.....	61
3. A Metodologia da Pesquisa.....	63
3. 1. Exigências Metodológicas.....	63
3. 2. A Escolha da Organização.....	66
3. 3. Esquema Teórico-Metodológico.....	68
3. 4. Projeto e Execução do Trabalho de Campo.....	69
3. 5. Coleta dos Dados.....	70
3. 6. A análise dos Dados.....	71
3. 6. 1. A História de Aprendizagem.....	73
3. 6. 2. A Construção das Histórias de Aprendizagem na Telemar-Minas.....	76

PARTE II: O Caso Telemig/Telemar-Minas

4. Uma Visão Macro da Transformação do Setor de Telecomunicações.....	82
4. 1. Globalização e Neoliberalismo: A Lógica do Mercado Livre.....	82
4. 1. 1. O Mercado Livre.....	90

4. 2. Estatização e Privatização no Brasil.....	101
4. 3. O Desenvolvimento do Setor de Telecomunicações no Brasil.....	106
5. A História da Telemig/Telemar-Minas.....	112
5. 1. As Raízes da TELEMIG: Da CTMG ao Sistema TELEBRÁS.....	112
5. 2. Os Anos TELEMIG: Da Constituição às Vésperas da Privatização.....	119
5. 3. A Consolidação da Transformação: Da TELEMIG à TELEMAR-Minas.....	130
PARTE III: Histórias de Aprendizagem na TELEMAR-Minas: A Construção de Narrativas a partir de Discursos da Organização	
6. Uma História de Aprendizagem em Nível Organizacional: Da Transição para o Mercado ao Desafio da Unificação.....	140
6. 1. Aprendendo Novas Competências: O “Perfil para Continuar”.....	156
6. 2. Dezesseis em Um: O Desafio da Unificação.....	174
7. Histórias de Aprendizagem em Nível Grupal: Da Transição para o Mercado ao Desafio da Sustentação.....	190
7. 1. “Dançando Conforme a Música”: Uma História de Aprendizagem em Nível de Gerentes.....	197
7. 1. 1. Da Liderança à Subordinação: A Aprendizagem de uma Nova Identidade Gerencial.....	207
7. 2. “Trabalhando Junto ao Grupo”: Uma História de Aprendizagem em Nível de Coordenadores.....	234
7. 2. 2. Da TELEMIG à TELEMAR-Minas: A Aprendizagem de um Novo Papel na Unificação.....	252
8. Conclusão.....	273
9. Bibliografia.....	283
Anexos.....	304

LISTA DE FIGURAS

1– Aprendizagem de circuito simples e duplo.....	34
2– Um modelo de organizações como sistemas de aprendizagem.....	44
3– Elementos de um sistema de aprendizagem.....	45
4– Ciclo de conversão de conhecimento organizacional.....	50
5– A espiral do conhecimento organizacional.....	51
6– O ciclo de aprendizagem organizacional.....	52
7– Esquema teórico-metodológico.....	68
8– Composição acionária da TELEMAR.....	137

LISTA DE QUADROS

1– Premissas da Escola de Aprendizado.....	59
2– Três visões de modelos do mercado livre.....	99
3– Objetivos específicos do plano de transformação da Telemig.....	133

LISTA DE TABELAS

1– Evolução do número de telefones em serviço e do número de chamadas interurbanas completadas na área de concessão da CTMG, 1953-1969.....	117
2– Principais indicadores de evolução da Telemig.....	126

RESUMO

Inspirada nas perspectivas crítica e construtivista (GUBA AND LINCOLN, 1994), esta tese contribui para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional como área de estudo, dado que, sobretudo no Brasil, este campo é ainda incipiente. Centrada em um estudo de caso no setor de telecomunicações, ela teve como objetivo explorar a aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade no cenário de globalização econômica em que o país como um todo e a organização que constitui o foco da pesquisa em particular, a TELEMAR-Minas, estão inseridos. Para a TELEMAR-Minas, esta inserção concretizou-se por meio de sua privatização embora as aprendizagens que apóiam e apoiaram esta transição sejam bem mais remotas. Estando agora exposta à dinâmica do mercado, a ex-TELEMIG tem agora não apenas uma nova configuração, mas uma nova orientação estratégica. Esta tese é um desdobramento dos trabalhos de Rodrigues (1991 e 1999). O seu ponto de partida é a constatação de que o antigo paradigma organizacional, ancorado no ideal burocrático, tem-se mostrado inadequado diante não apenas da multiplicidade de elementos que interagem no cenário organizacional atual, mas também da dinamicidade destes elementos. Neste contexto, a noção de aprendizagem organizacional constitui um passo concreto na construção de uma nova forma de se compreender, gerenciar e vivenciar não apenas as organizações, mas também as inter-relações destas com seus indivíduos e ambientes. Ela nos permite, também, lidar com paradoxos, que, em geral, são uma marca distintiva de todo o processo de privatização da organização. Em nenhum momento, este processo é simples ou uniforme. Ele representou uma série de aprendizados, por vezes, incrementais — de circuito único (ARGYRIS e SCHÖN, 1978) ou adaptativos (SENGE, 1990) —, muitas vezes, transformacionais — de circuito duplo (ARGYRIS AND SCHÖN, 1978) ou generativos (SENGE, 1990). Numa perspectiva histórica, a aprendizagem na TELEMIG se deu de forma natural, surgindo, muitas vezes, como um traço da cultura da organização que, tradicionalmente, sempre investiu muito no desenvolvimento de seu pessoal. Ao mesmo tempo, a aprendizagem organizacional está associada às mudanças ocorridas ao longo da evolução da organização, como atestam dois dos seus grandes marcos, a qualidade total e a reengenharia. A partir da segunda metade da década de 1990, o foco desta aprendizagem em nível da organização, dos grupos e dos indivíduos voltou-se para a aquisição das chamadas novas competências de mercado. Embora tenham sido de extrema relevância para os indivíduos, tendo sido inclusive, em alguns casos, determinantes na continuidade destes na

empresa, estas aprendizagens em nível individual subordinaram-se, em geral, aos interesses de aprendizagem da própria organização em seu esforço de redirecionar-se estrategicamente para o mercado, rompendo assim sua longa história de empresa de engenharia de telecomunicações e passando a ser uma empresa de serviços de telecomunicações. Deste modo, a ênfase em tecnologia é substituída pela ênfase em negócios, como indicado no esquema teórico-metodológico no capítulo três, figura 6. Este esquema guiou o desenvolvimento da pesquisa, resumindo e evidenciando a lógica a ela subjacente do ponto de vista macro-estrutural, em que a globalização e o neoliberalismo são os dois grandes vetores de cuja interação recíproca no nível econômico, político e ideológico resultou a privatização do setor de telecomunicações. Ademais, tomando por base os modelos de ciclo de aprendizagem organizacional de Nevis et al. (1985) e o de Dixon e Ross (1999), o esquema chama atenção não apenas para a relevância dos processos por meio dos quais o conhecimento organizacional é adquirido, utilizado e disseminado, mas também para as inter-relações entre estes processos uma vez que é a partir destas que as aprendizagens que consubstanciaram a transição da antiga TELEMIG para o mercado, viabilizando assim o desenvolvimento e sustentação de seu novo foco estratégico, a orientação para negócios, aconteceram. Por fim, o esquema reflete o fato que as aprendizagens ocorridas, em geral, relacionadas a estratégias emergentes, um traço marcante do estilo de aprendizagem da TELEMAR-Minas, serviram como fator incrementador da competitividade da organização em seu novo cenário, o mercado livre. Neste trabalho, a coleta e análise de dados alinham-se ao enfoque da *grounded theory* (GLASER AND STRAUSS, 1967; STRAUSS AND CORBIN, 1990; 1994). A categorização foi o principal procedimento utilizado no tratamento dos dados. Para a análise dos processos de aprendizagem enfocados, foram reconstruídas três histórias de aprendizagem (ROTH AND KLEINER, 1995) que, constituem narrativas independentes, porém inter-relacionadas. No capítulo final são sumarizados os principais achados da pesquisa.

ABSTRACT

Inspired on the critical and constructivist perspectives (GUBA AND LINCOLN, 1994), this dissertation is a contribution to the development of organizational learning as an area of study, given that, especially in Brazil, this is still an incipient field. Focused on a case study in the telecommunications sector, it had as its goal to explore organizational learning as a competitive strategy in the scenario of economical globalization in which the country as a whole and the target organization in particular, the TELEMAR-Minas are inserted. For the TELEMAR-Minas, this insertion became a reality through the privatization of the company although the learnings which did and do support this transition are way more remote. Being now exposed to the dynamics of the market, the former TELEMIG has now not only a new configuration, but a new strategic orientation. This dissertation is an unfolding of the works of Rodrigues' (1991 e 1999). Its starting point is the acknowledgment that the old organizational paradigm, anchored on the bureaucratic ideal, has shown to be inadequate in the face of not only the multiplicity of elements interacting in the organizational setting today, but also in the face of the dynamism of such elements. In this context, the notion of organizational learning represents a concrete step in the construction of a new way of understanding, managing and experiencing not only the organizations, but also their inter-relations with their individuals and environment. It also allows us to deal with paradoxes, which are, in general, a distinguishing trace of the whole privatization process of the organization. At no time is this process simple or uniform. It represented a series of learning, at times, incremental — single loop (ARGYRIS E SCHÖN, 1978) or adaptive (SENIGE, 1990) —, many times, transformational — double loop (ARGYRIS AND SCHÖN, 1978) or generative (SENIGE, 1990). In a historical perspective, learning at the TELEMIG took place in a natural way, emerging, very often, as a trace of the organization's culture, which, traditionally, has always invested heavily on the development of its personnel. At the same time, organizational learning is associated to the changes which have occurred along the evolution of the organization, as two of its main marks witness, total quality and reengineering. From the second half of the 1990 decade on, the focus of this learning at the level of the organization, the groups, and the individuals switched to the acquisition of the so called new market competencies. Although they were of extreme relevance to the individuals, having even played a major role, in some cases, in their survival in the organization, such learnings at the individual level were subordinated, in general, to the learning interests of the whole

organization in its effort to strategically redirect itself to the market, breaking its long history as a telecommunications engineering company and becoming a telecommunications services company. This way, the emphasis on technology is replaced by the emphasis on business, as indicated in the theoretical-methodological framework in chapter three, figure 6. This framework guided the development of the research, summarizing and pointing out its underpinning rationale. From a macro-structural point of view, globalization and neoleberalism are the two major vectors, whose mutual interaction at the economical, political, and ideological levels resulted in the privatization of the telecommunications sector. Furthermore, based on Nevis et al.'s (1985) and Dixon and Ross's (1999) models of organizational learning cycle, the framework stresses not only the relevance of the processes through which organizational learning is acquired, used and disseminated, but also the inter-relations among such processes given that it is supported by these inter-relations that the learnings which substantiated the transition of the former TELEMIG to the market, this way making viable the development and maintenance of its new strategic focus, the business orientation, occurred. At last, this framework reflects the fact that the learning occurred, in general, relating to emergent strategies, a distinguishing trace of the learning style of the TELEMAR-Minas, functioned as an enhancing factor of the organization's competitiveness in its new scenario, the free market. In this work, data collection and analysis are aligned to the *grounded theory* approach (GLASER AND STRAUSS, 1967; STRAUSS AND CORBIN, 1990; 1994). Categorization was the main procedure used in the treatment of the data. For the analyses of the learning processes on which this study focus, three learning histories (ROTH AND KLEINER, 1995) which make up independent but inter-related narratives were rebuilt. In the last chapter, the main findings of the research are summarized.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Esta tese tem como objetivo estudar a aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade no atual cenário de mudanças que tem caracterizado o país e o mundo. Nela, a crença de que a mudança faz parte da vida dos indivíduos e das organizações, quer elas sejam empresariais ou não, constitui um pressuposto básico e serve como ponto de partida para o desenvolvimento de todo o trabalho.

A mudança é inerente à atividade organizacional e à interação das organizações com o meio ambiente, entretanto, o exame da literatura que cobre os mais diversos processos de mudança demonstra que os esforços planejados tendem, em geral, a sucumbir a médio e longo prazos (e.g. CHAMPY, 1995; KOTTER, 1995). O desafio, portanto, não é implementar mudanças, mas sim manter o seu *momentum* (SENGE ET AL., 1999). Por si só, a existência de pessoas qualificadas e comprometidas com a mudança, bem como a disponibilidade de recursos destinados ao processo não têm representado garantia de sucesso. Nem mesmo o desenvolvimento de capacidades de aprendizagem, implícitas nas disciplinas de aprendizagem de Senge (1990) e integrantes da estratégia a ser defendida nesta tese, mostra-se suficiente. Estas capacidades ajudam a gerar práticas de trabalho mais eficazes ou, na linguagem de Senge et al. (1999: 9), ajudam no desenvolvimento de atividades de aprendizagem, necessárias, porém insuficientes para sustentar mudanças.

As diversas abordagens e estratégias utilizadas têm negligenciado um aspecto chave nos processos de mudança, a análise dos fatores limitantes. Para apreciar a “dança da mudança”, sugerem Senge et al. (p. 10), a organização deve focar a dinâmica interação entre os processos de crescimento e os processos limitantes. Esta apreciação implica, antes de mais nada, uma mudança radical no modo de pensar dos indivíduos. É a partir daí que estratégias capazes de lidar com as forças e os desafios encontrados na mudança podem emergir. Na construção, difusão, implementação e manutenção destas mudanças, a aprendizagem organizacional tem provado ser uma estratégia eficaz por uma série de razões, dentre estas: sua capacidade de envolver não apenas indivíduos e grupos, mas o sistema total; sua capacidade de gerenciar os ciclos de aprendizagem por meio dos quais ocorrem a aquisição, a disseminação e a implementação daquele ativo que tem sido crescente apontado

como crítico para a sobrevivência e competitividade da organização, o conhecimento; e sua capacidade de alterar tanto as cognições quanto os comportamentos dos membros da organização ao questionar não apenas normas e rotinas, mas também os valores a estas subjacentes, muitas vezes num plano inconsciente, que ditam um determinado padrão de ação. Ademais, como ressaltam Dixon e Ross (1999: 445), “a aprendizagem organizacional é forte precisamente porque ela representa uma alteração fundamental em nossas crenças sobre quem detém o conhecimento—e, por extensão, sobre quem detém o poder. Não existem mais pensadores, separados de realizadores; todos os realizadores são pensadores.”

Embora muitos dos estudos sobre aprendizagem organizacional tendam a ter como foco o desenvolvimento de um modelo singular normativo (GARRATT, 1987; GARVIN, 1993; MCGILL ET AL., 1992; MAYO AND RICK, 1993; PEDLER ET AL., 1989; SENGE, 1990), algumas pesquisas (e.g. DIBELLA ET AL., 1996; NEVIS ET AL., 1995) sugerem que pode ser igualmente produtivo analisar este fenômeno em termos de capacidades, preferências, e estilos organizacionais. Esta última perspectiva abre o campo de pesquisa para uma série de questões; dentre elas, aquela que serve de orientação básica para esta pesquisa e que pode ser apontada como sua problemática: **No caso específico da TELEMAR-Minas, antiga TELEMIG, de que modo as transformações ocorridas ao longo da segunda metade da década de 1990 no setor de telecomunicações no Brasil, concretizadas pela privatização do setor, têm resultado em aprendizagem em nível organizacional, grupal e individual?**

Parcialmente, este questionamento surge do reconhecimento, por parte do próprio Ministério das Comunicações, de que o Sistema TELEBRÁS viveu uma situação de acomodação resultante do monopólio, da ausência de competição. Já em 1997 (p. 6), no Sumário Executivo das Diretrizes Gerais para a Abertura do Mercado de Telecomunicações, o Governo Federal afirmava: “A necessidade de conquistar e manter clientes, em ambiente de competição, funciona como poderoso estimulante à busca de soluções inovadoras para o melhor atendimento à demanda, para a redução de custos e para a melhoria da qualidade. Este estímulo, as empresas estatais da área de telecomunicações não tiveram.”

Ao mesmo tempo, esta problemática manifesta a inquietação do autor em relação ao precário quadro das telecomunicações no período anterior à privatização. Desta forma, ela busca explorar alguns dos pontos críticos envolvidos nesta questão. Mais especificamente, ela busca identificar as estratégias de aprendizagem organizacional adotadas pela TELEMAR-

Minas, diante das exigências impostas pelo chamado “mercado livre”, após a privatização do setor de telecomunicações. Areladas à pergunta-chave, algumas outras questões são levantadas e servem de norteadores para o desenvolvimento da pesquisa:

- Quais estratégias de aprendizagem têm sido utilizadas para alinhar a organização às novas demandas de mercado? Tomadas em conjunto, estas estratégias caracterizam um estilo ou orientação de aprendizagem própria da empresa?
- Quais são os principais processos, e seus respectivos fatores facilitadores e inibidores, de transição da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional que têm contribuído para o aumento da competitividade da empresa face os novos desafios do mercado?

Alinhados a estes questionamentos, alguns objetivos específicos desta pesquisa podem ser apontados:

- Demonstrar de que maneira a organização, partindo do saber do indivíduo, gerencia o conhecimento adquirido ou gerado de modo a incorporá-lo aos seus sistemas internos;
- Explicitar, nesta transição, as mudanças ocorridas na organização em termos de suas relações de hierarquia e poder; e
- Revelar de que modo a organização enfocada tem aprendido a lidar com o “mercado livre” em consequência do processo de privatização ocorrido no setor.

A análise e revisão da literatura pertinente visaram primeiramente permitir a identificação de questões chaves a serem trabalhadas no decorrer da pesquisa, e, em segundo lugar, fornecer o referencial necessário para a interpretação e sistematização dos dados coletados. Nenhuma única teoria parece ser capaz de integrar toda a complexidade do tema estudado, portanto, o quadro teórico levantado provém de diversas fontes, dentre elas, a literatura sobre cultura, estratégia, e mudança organizacional.

Após a pesquisa de campo realizada em uma subsidiária da TELEMAR, a TELEMAR-Minas, foi desenvolvido um estudo de caso, onde os dados são analisados à luz

da teoria estudada e das observações empreendidas de modo que a pergunta-chave que guia esta pesquisa fosse ser explorada e suas implicações desenvolvidas. Basicamente, conforme, explicitado no capítulo da metodologia, a construção das histórias de aprendizagem aqui analisadas apóia-se nos discursos da organização, sendo, portanto, construções de significados compartilhados.

Vários fatores tornam esta pesquisa legítima. Desde a ‘quebra’ do modelo fordista-taylorista por volta da segunda metade da década de 1970 as organizações têm mudado e adaptado as suas operações em um ritmo cada vez mais intenso. Não apenas a estrutura organizacional tem mudado. As alterações mexem também com a tecnologia utilizada, a natureza do relacionamento tanto com empregados quanto com clientes, a forma de lidar com o conhecimento, o redirecionamento do foco do negócio para um lógica de mercado cada vez mais competitivo etc.; enfim, com toda a estratégia da organização. Este quadro de grandes transformações requer estudos que possam não apenas mapear de forma clara esta nova realidade, mas também orientar as organizações nos seus processos de mudança e aprendizagem.

Neste cenário de crescentes competitividade e globalização econômica em que o Brasil está inserido, o setor de telecomunicações desempenha um papel essencial. Tanto em termos de fornecimento de infra-estrutura básica como em termos de oferta de tecnologia capaz de potencializar novas oportunidades e negócios, o setor ocupa posição central no desenvolvimento do país, realidade esta apenas enfatizada pelo advento da chamada sociedade da informação. Desta forma, pesquisas voltadas para a questão das telecomunicações adquirem no momento corrente uma relevância crítica, tanto em termos estratégicos, como em termos instrumentais, principalmente considerando-se três questões básicas: a dinamicidade inerente ao setor, as grandes reestruturações ocorridas em função da privatização do setor, e a carência de pesquisas na área.

Um outro fator que justifica este estudo é o imperativo que se impõe às organizações de gerenciamento do conhecimento. Vários autores têm explorado o fenômeno da transição da atual sociedade industrial para uma sociedade de conhecimento (e.g. DRUCKER, 1968; TOFFLER, 1990). A crescente relevância do conhecimento no mundo contemporâneo suscita o interesse pelo processo através do qual este conhecimento é gerado, utilizado, ou adquirido pelas organizações, que tendo acompanhando a evolução da sociedade maior, têm

intensificado seus vínculos com a produção, articulação e aquisição de conhecimento e, portanto, têm recebido denominações tais como organizações inteligentes (QUINN, 1992), de aprendizagem (SENGE, 1990) ou qualificantes (ZARIFIAN, 1992).

A velocidade e intensidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, características da era contemporânea, têm exercido diversos impactos sobre as organizações, especialmente em termos de sua adaptação estratégica ao meio. O caráter permanente da mudança na atualidade, em oposição ao seu tradicional caráter esporádico ou cíclico, intensifica a necessidade de uma concepção dinâmica de organização, em que os processos de ajuste e transformação privilegiam não apenas o desenvolvimento, mas principalmente o aprendizado organizacional como estratégia de sustentação, inovação e competitividade. O grande desafio reside exatamente em eliminar do processo de aprendizagem o senso de transitoriedade, instituindo em seu lugar um senso de permanência alinhado ao contexto macro, às variáveis internas do sistema e à cultura da organização, sob pena do enfoque incorporado ser rechaçado como elemento alienígena.

Nesta tese, a ampla e diversificada fundamentação teórica que constitui o tema da aprendizagem nas organizações encontra seu reflexo e aplicabilidade no contexto específico de uma organização de grande porte inserida no dinâmico setor de telecomunicações. O exame das macro mudanças que têm a um só tempo caracterizado e determinado o contexto em que não apenas este setor industrial em particular, mas todo o cenário organizacional se insere mostra-se fundamental no esforço de compreender e analisar de que forma a organização em foco, a TELEMAR-Minas, antiga TELEMIG, tem aprendido a lidar com as mudanças estruturais e operacionais a ela impostas em decorrência da desregulamentação e, conseqüente privatização do setor.

Numa perspectiva mais ampla, esta tese constitui parte de uma pesquisa abrangente, executada por Rodrigues (1991), retomada e redirecionada por Rodrigues (1999) e complementada por alguns outros trabalhos, como salientado no capítulo que trata da metodologia desta pesquisa.

O desenvolvimento da tese segue uma lógica que busca compreender e situar a problemática estudada a partir da análise das questões macro que servem de pano de fundo no cenário de interesse da pesquisa. Desta forma, os temas da globalização e da ideologia

neoliberal são explorados e combinados de forma a salientar suas implicações diretas ou não para a organização estudada. Um pressuposto básico é o de que a lógica do mercado livre e os processos de privatização recentemente ocorridos no país estão intimamente associados aos discursos e práticas homogeneizantes tanto da globalização quanto do neoliberalismo. Como já mencionado, um outro fator de relevância nesta pesquisa que soma-se ao cenário anteriormente mencionado é o alto grau de mudança e transitoriedade que tem caracterizado tanto as organizações modernas quanto a sociedade contemporânea. Não apenas a mudança é mais intensa e veloz, mas também bem menos previsível. Diante deste fato, o conhecimento tem sido, cada vez mais, reconhecido como um fator de extrema relevância na busca da competitividade. E é exatamente em função da emergência da chamada sociedade da informação ou do conhecimento e do caráter crítico que o gerenciamento do conhecimento tem adquirido, que a aprendizagem organizacional é apresentada aqui como uma estratégia de competitividade capaz de promover a mudança organizacional de forma sistemática e sustentada.

Como estratégia de mudança e de incremento de competitividade, a aprendizagem organizacional tem sido utilizada em cenários de grande transformação como, por exemplo, na reestruturação de organizações dos antigos países socialistas em seus processos de transição em direção a uma economia de livre mercado, o que tem em muitos casos implicado privatização (e.g. CYR ET AL., 1996; GEPPERT, 1996; SOULSBY AND CLARK, 1996; VILLINGER, 1996). Entretanto, é importante ressaltar que não apenas estes países têm enfrentado uma forte transição econômica, social e política, mas também os países ocidentais industrializados, centrais e periféricos (THUROW, 1996; WAGNER, 1993). Estes processos de mudança caracterizam-se por sua abrangência e poder de impacto. Eles não se restringem a algumas poucas organizações, nos níveis micro e *meso* estruturais, mas constituem um fenômeno que afeta todas as organizações e instituições. A magnitude do desafio imposto requer destas organizações o desenvolvimento sistemático de suas capacidades de aprendizagem (ANTAL ET AL., 1999).

Esperamos com este capítulo introdutório ter situado a temática estudada em uma perspectiva macro estrutural de modo a evidenciar não apenas a relevância do tema, mas também ressaltar algumas das questões a ele vinculadas e o cenário sócio-econômico em que se insere a problemática pesquisada. Ademais, esta introdução serve de instrumento de

apresentação da estrutura geral da tese. Além deste capítulo introdutório, esta tese tem oito outros capítulos, distribuídos ao longo das três partes que a compõem, como indicado abaixo:

- **PARTE I: Fundamentação Teórica e Metodológica (Capítulos 2 e 3)**

O segundo capítulo, **A Aprendizagem e o Conhecimento Organizacionais**, estabelece a fundamentação teórica da tese. Está subdividido em oito partes: a emergência da aprendizagem organizacional e sua conceituação; áreas de consenso na literatura; áreas de dissenso na literatura, o oxímoro da aprendizagem organizacional; cultura e aprendizagem organizacional; a construção das organizações de aprendizagem; o conhecimento organizacional; um modelo de organizações como sistemas de aprendizagem, a escola de aprendizagem e as estratégias emergentes e a metáfora dos corredores de aprendizagem.

O terceiro capítulo, o da **Metodologia da Pesquisa**, está subdividido em seis partes: exigências metodológicas, escolha da organização, esquema teórico-metodológico, projeto e execução do trabalho de campo, coleta de dados, e análise dos dados.

- **PARTE II: O Caso Telemig/Telemar-Minas (Capítulos 4 e 5)**

O capítulo quatro, **Uma Visão Macro da Transformação do Setor de Telecomunicações**, tem um caráter eminentemente de contextualização. Num primeiro momento, na seção denominada Globalização e Neoliberalismo: A Lógica do Mercado Livre, ele discute o macro contexto da privatização, pondo em evidência a intensificação da lógica do mercado livre a que as organizações em geral e a empresa foco em particular têm sido expostas. Nesta análise, ele explora os significados do conceito de globalização, sua freqüente associação à agenda neoliberal e, por fim, trata da lógica do livre mercado, que permeia o cenário atual de crescente competitividade. Em seguida, uma outra seção deste capítulo, Estatização e Privatização no Brasil, serve como pano de fundo para o desenvolvimento dos temas subseqüentes e busca oferecer uma visão sintética desta temática na história recente do Brasil, sem se prender aos questionamentos ideológicos genericamente associados ao tema. A última seção, O Desenvolvimento do Setor de Telecomunicações, traça o perfil genérico do setor em termos de sua evolução, marcos relevantes e impactos de sua privatização.

O capítulo cinco, **A História da TELEMIG/TELEMAR-Minas**, parte do quadro de referências montado no capítulo anterior e reconstitui a evolução e história da Telemig, desde sua fundação até o momento de sua privatização. Ele constitui o estudo de caso realizado durante o período da pesquisa.

- **PARTE III: Histórias de Aprendizagem na Telemar-Minas: A Construção de Narrativas a partir dos Discursos da Organização (Capítulos 6 a 9)**

Como exposto no capítulo da metodologia, as análises dos processos de aprendizagem apoiam-se nos discursos da organização, privilegiando, desta forma, a perspectiva da construção social da aprendizagem organizacional (e.g. BROWN AND DUGUID, 1991). O enfoque adotado centra-se na análise da linguagem e de histórias, distanciando-se, assim, dos métodos positivistas. O capítulo seis, trata da aprendizagem em nível organizacional e, para tal, concentra-se nos discursos da diretoria. Além de constituir um mero recurso metodológico destinado a facilitar a operacionalização das análises pretendidas nesta tese em termos de níveis de aprendizagem, partindo do coletivo para o individual, este recorte nos permite focar, como é explicado no capítulo da análise, uma questão pouco explorada no campo dos estudos de aprendizagem organizacional, mas potencialmente significativa, a do poder.

O capítulo sete, embora também apoiado nos discursos da organização, diferencia-se por mesclar discursos de diferentes segmentos da organização em termos de sua posição na hierarquia da empresa. Para a análise da aprendizagem em nível individual é feito um recorte metodológico que perpassa dois outros níveis de chefia enfocados nas entrevistas, além daquele da diretoria. Desta forma a história de aprendizagem narrada baseia-se nos discursos dos gerentes e dos coordenadores, partindo da visão de cada um destes grupos e chegando ao nível do indivíduo.

Além da análise dos dados que culmina na construção das histórias de aprendizagem, esta última parte engloba os capítulos da conclusão e da bibliografia. Por fim, a tese traz três anexos, sendo o primeiro o roteiro de entrevistas, o segundo, a indicação do percentual de entrevistados por nível hierárquico, e o terceiro, a descrição das orientações e facilitadores de aprendizagem de Nevis et al. (1985).

PARTE I

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLÓGICA

CAPÍTULO 2

A APRENDIZAGEM E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAIS

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica a partir da qual este trabalho é desenvolvido. Em um primeiro momento, ele explica o processo de surgimento e sistematização do conceito de aprendizagem organizacional, ressaltando alguns dos seus elementos intrínsecos e apontando algumas das razões de sua popularidade nas organizações contemporâneas. Em um segundo momento, introduz o tema do conhecimento organizacional, ressaltando sua relevância na sociedade pós-industrial, bem como sua vinculação com os processos de aprendizagem organizacional. Em um terceiro momento, ele apresenta a fundamentação teórica em que a tese se apoia, salientando pontos que possam ser mais diretamente relevantes para os propósitos deste trabalho. Nesta discussão teórica, são enfocados os seguintes tópicos: áreas de consenso e de dissenso na literatura, o oxímoro da aprendizagem organizacional, cultura e aprendizagem organizacional, a construção das organizações de aprendizagem, a noção de estratégias emergentes como instrumento de aprendizagem e a metáfora dos corredores de aprendizagem.

Embora haja uma aceitação generalizada da noção de aprendizagem organizacional, o exame da literatura demonstra que não há consenso em relação ao conceito em si ou em relação a um modelo ou teoria específica que possa operacionalizá-lo. Segundo Fiol e Lyles (1985: 803), a imprecisão em relação a este conceito remonta à definição feita por Simon no final da década de 1960 em que, por um lado, a aprendizagem é equacionada com o desenvolvimento de *insights*, ou seja, com mudança em estados de conhecimento que não é claramente perceptível e, por outro lado, a aprendizagem é equacionada com resultados estruturais e de outras ações, ou seja, com mudança mais facilmente visível. A distinção entre estes dois tipos de mudança, que normalmente não ocorrem ao mesmo tempo, é essencial; entretanto, ela não tem ocorrido.

A aprendizagem organizacional pressupõe o esforço de explicar o questionamento básico de como as pessoas aprendem. Como anteriormente sugerido, as várias teorias de aprendizagem existentes não oferecem uma resposta universalmente aceita. Um ponto central de controvérsia tem sido o dilema entre os enfoques internos (teorias cognitivas) e externo (teorias de aprendizagem comportamentais). Há, entretanto, uma forte tendência na ciência

social moderna em reconhecer tanto as cognições como as contingências ambientais no processo de compreender e explicar a aprendizagem de forma mais completa. De forma geral, a aprendizagem organizacional “incorpora, sem entretanto polarizar, este debate entre os modelos behaviorista e cognitivista, no que diz respeito ao fato do processo de aprendizagem implicar ou não mudanças comportamentais visíveis, mensuráveis.” (FLEURY, A. E FLEURY, M., 1997: 20). De fato, continuam os autores, “o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado” (p.20). Independente do enfoque aplicado, grande ênfase tem sido colocada em algumas questões críticas que podem ser resumidas à pergunta, “como as pessoas aprendem?” ou ainda “quais as principais barreiras à aprendizagem?” Partindo-se desta perspectiva, fica mais fácil delinear uma concepção de aprendizagem em um nível mais amplo e em caráter sistemático e duradouro.

2. 1. A Emergência da Aprendizagem Organizacional e sua Conceituação

A aprendizagem organizacional tem estado presente nos estudos organizacionais por aproximadamente quatro décadas. Inspirando-nos em Drummond (1997), podemos subdividir os trabalhos desenvolvidos ao longo deste período, mais para efeito didático do que para efeito de rigoroso enquadramento em categorias de estilos ou abordagens, em três grandes ondas principais cujos alcances interlaçam-se num movimento de idas e vindas. Inicialmente, por volta do início da década de 1960, os estudos relativos à área tendiam a equacionar aprendizagem com adaptação. Em grande parte, estes trabalhos surgiram como um desdobramento da teoria comportamental da firma (CYERT AND MARCH, 1963) e tinham como foco os níveis estratégicos das organizações. Eles tratavam basicamente de questões relacionadas aos ajustes organização-ambiente face às mudanças externas. Daí em diante, as pesquisas realizadas giravam em torno de temas tais como inércia organizacional, a formação e convergência de receitas industriais, processos de desaprendizagem, e teorias de ação, dentre outros. Neste contexto, a aprendizagem organizacional, não necessariamente assim denominada, implicava a capacidade da organização de atrelar o seu sucesso à formulação e reorientação, em tempo hábil, de estratégias adaptadas ao meio. Alinhados a este primeiro momento incluem-se, por exemplo, os clássicos *The Management of Innovation* (BURNS

AND STALKER, 1961) e *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (LAWRENCE AND LORSCH, 1967).

Num segundo momento, mais acentuadamente na segunda metade da década de setenta, após ter-se mantido, por algum tempo, fora das “conversações” dominantes no campo dos estudos organizacionais, a aprendizagem organizacional reaparece gradativamente como área de estudo. Cronologicamente, temos March e Olsen (1976), Argyris e Schön (1978) e Duncan e Weiss (1979) como alguns dos principais autores desta década. É também a partir deste período que, tendendo a focar os processos de aprendizagem no nível operacional, muitos dos estudos desenvolvidos tratam de questões relacionadas à aprendizagem contínua, aprendizagem em grupos e outros temas genericamente associados aos programas de qualidade total.

Como extensão do ímpeto tomado no segundo momento, no terceiro e atual momento, impulsionado em grande parte pela obra pragmática de Senge (1990), a aprendizagem organizacional deixa de ser o “patinho feio” para ocupar posição central nos estudos organizacionais, tanto no campo prático quanto no teórico (MINER AND MEZIAS, 1996). Mais uma vez, o foco dos estudos é o nível estratégico das organizações, havendo desta vez, entretanto, a preocupação em estabelecer conexões não apenas entre os diferentes níveis organizacionais, mas também entre os processos de aprendizagem organizacional e outras estratégias de competitividade, novos arranjos organizacionais e os valores neoliberais do mercado livre, paradigma dominante no contexto sócio-econômico atual. Ademais, apesar de sua histórica associação aos processos de adaptação ao meio, a aprendizagem organizacional passa a ser crescentemente associada, na ampla e diversificada literatura da área, aos temas de inovação e conhecimento. Em relação à gestão do conhecimento, ela é vista como estando associada não apenas à aquisição do conhecimento externo, mas também à aquisição do conhecimento interno. Além da preocupação com *knowledge-creation*, emerge o interesse em *knowledge-discovery*.

Em suma, em uma perspectiva ampla a aprendizagem organizacional não é algo novo. Contudo, sua consolidação como campo de pesquisa teórico-prático e linha de ação estratégica deu-se no período que vai do final da década de 1980 até o início da década de 1990. É exatamente neste período que diversos autores passam a apontá-la como uma “tecnologia” ou estratégia capaz de conceder às organizações um diferencial competitivo (DE

GEUS, 1988; STATA, 1989; NONAKA, 1991). Foi, entretanto, o livro *The Fifth Discipline* (SENGE, 1990a) o grande catalisador deste movimento. A partir de sua publicação, grande ênfase tem sido dada às implicações para melhoria do desempenho e competitividade organizacionais inerentes a este conceito de aprendizagem. Inovação gerencial, pensamento sistêmico, melhoria da qualidade, processo decisório baseado em fatos, e *empowerment* são alguns dos principais elementos intrínsecos a esta concepção.

Outros fatores ajudam a explicar a atual popularidade da aprendizagem organizacional. Em primeiro lugar, entre as organizações de grande porte, o conceito tem sido crescentemente utilizado na medida em que estas buscam desenvolver estruturas e sistemas mais adaptativos e sensíveis à mudanças. Em segundo lugar, e diretamente relacionado ao primeiro fator, destaca-se o forte impacto causado pelas mudanças tecnológicas sobre os produtos, os processos e as próprias organizações. A utilização desta concepção leva à estruturação de indústrias com alto valor agregado. Em terceiro lugar, há o fato de que o conceito de aprendizagem tem um amplo valor analítico. Além de ser um conceito dinâmico capaz de incorporar a noção de mudança contínua, tipicamente associada às organizações modernas, a aprendizagem organizacional é um conceito integrativo que enfoca a um só tempo as esferas individual, grupal e organizacional em uma análise sistêmica, permitindo, ainda, o uso de abordagens multidisciplinares (DODGSON, 1993). Entretanto, por mais promissora que pareça ser, a aprendizagem organizacional tem sido acusada de ser muito filosófica e pouco pragmática (HARRIS, 1990).

Embora central para a compreensão de como as organizações e seus membros evoluem ao longo do tempo, o conceito de aprendizagem organizacional é complexo e difícil de ser especificado. Ademais, ele adquire diferentes matizes à medida que autores diversos o utilizam ou desenvolvem. Partindo de uma perspectiva contingencial, Duncan e Weiss (1979), por exemplo, sugerem que a questão pode ser expressa em termos de se buscar identificar de que modo, conforme quais padrões de aprendizagem, a organização consegue deliberadamente otimizar o seu ajuste com o meio ambiente. Desta forma, a aprendizagem torna-se o processo através do qual os membros dominantes da organização desenvolvem a habilidade de descobrir no momento certo quais mudanças são necessárias para se garantir maior eficácia. Inúmeros estudos, com enfoques similares ou não, têm lidado com a questão da aprendizagem, compartilhando do pressuposto amplamente aceito da vinculação direta desta

noção com o desempenho estratégico da organização. Não há, entretanto, uma teoria ou modelo preponderante (FIOL AND LYLES, 1985; KIM, 1993; e HUBER, 1991).

Definida de forma simples, a aprendizagem organizacional refere-se à capacidade ou ao conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação, e a utilização de conhecimentos (DIBELLA et al., 1996: 363). Significa o processo de melhorar as ações da organização através de melhor conhecimento e compreensão (FIOL AND LYLES, 1985: 803). Uma definição mais elaborada mostra que a aprendizagem organizacional refere-se às “formas como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria da utilização das amplas habilidades de suas forças de trabalho” (DODGSON, 1993: 377). A partir da valorização da base de conhecimento existente na organização, esta concepção leva a organização a se conhecer e a apreender valores, conhecimentos, e tecnologias compatíveis com a realidade macro. Mais do que isso, ela enfatiza o aprender a aprender, a deuterio aprendizagem, a estratégia que verdadeiramente otimiza o desempenho ao capacitar a organização e seus membros a trilharem um caminho de desenvolvimento auto-sustentado.

2. 2. Áreas de Consenso na Literatura

A necessidade de alinhamento ambiental, a distinção entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual, e a relevância dos fatores contextuais nos processos de aprendizagem constituem alguns dos principais pontos de convergência identificados na literatura, como sugerem, por exemplo Fiol e Lyles (1985). Existe, entretanto, uma grande discrepância na forma e no conteúdo dos enfoques utilizados por diversos teóricos no trato destas questões.

2. 2. 1. Aprendizagem Organizacional e Alinhamento Organização-Ambiente

Para satisfazer seu objetivo maior de sobrevivência e crescimento em longo prazo, as organizações buscam constantemente otimizar a qualidade de seu ajuste com o meio. Esta habilidade tem tornado-se vital à medida que o nível de turbulência e incerteza tem disparado. Fatores como a internacionalização dos negócios, a globalização da economia, e o avanço das

tecnologias de produção e informação têm desempenhado um papel central neste cenário de revoluções. Neste ajuste, as organizações dependem de seu potencial de aprender, reaprender, ou desaprender a partir de experiências passadas. Dodgson (1993: 385) enfatiza a relevância da capacidade de desaprender para as organizações à medida que os conhecimentos retidos ou os padrões de comportamento adotados tornam-se obsoletos, redundantes, ou inadequados. A atividade de descartar é tão importante quanto a de adquirir novos conhecimentos. Hedberg (1981: 3) salienta que dado o ritmo das mudanças, a lentidão em desaprender pode constituir uma fraqueza crítica.

2. 2. 2. Aprendizagem Individual e Aprendizagem Organizacional

Em geral, a literatura indica que embora os indivíduos sejam a entidade primária de aprendizagem criando estruturas que possibilitam a aprendizagem alavancadora da transformação organizacional, a aprendizagem organizacional é mais do que a soma das aprendizagens dos indivíduos (DODGSON, 1993: 377; DUNCAN AND WEISS, 1979: 88). Conforme indicam Weick e Westley (1996: 441-2), embora os processos de aprendizagem social possam ser melhor compreendidos pela análise dos processos de aprendizagem individual e vice-versa, aprendizagem organizacional não é o mesmo que aprendizagem individual em um contexto organizacional como parecem indicar autores como Argyris e Schön (1978). De fato, como ressaltam Fiol e Lyles (1985: 805), grande parte da literatura de aprendizagem individual não se aplica diretamente a aprendizagem organizacional, especialmente em nível estratégico e em situações não-rotineiras. É fato, porém, que assim como os indivíduos, as organizações possuem sistemas cognitivos e memórias. Portanto, elas desenvolvem e mantêm padrões de aprendizagem que não apenas influenciam os seus membros imediatos, como, por vezes, acontece com os indivíduos, mas que são continuamente transmitidos aos demais membros através de histórias, normas, e rotinas (MITROFF AND KILMANN, 1976; MARTIN, 1982); enfim, através da cultura organizacional. É esta aprendizagem que permite a construção de uma compreensão e interpretação do ambiente em nível organizacional (DAFT AND WEICK, 1984; DONALDSON AND LORSCH, 1983).

Ao focar a questão da aprendizagem individual e aprendizagem organizacional em sua análise sobre os processos de aprendizagem, Dodgson (1993: 384-5) chama atenção para o fato que a aprendizagem individual é limitada pela capacidade do indivíduo de interpretar

realidades complexas, a clássica racionalidade limitada de Simon (1957). Ademais, ela é socialmente construída dado que aquilo que é aprendido é, em grande medida, determinado pelas condições do meio. Desta forma, embora a aprendizagem organizacional seja um processo interno, no contexto da organização, ela está atrelada ao corpo de conhecimento e ao tipo de informação disponível, aceito ou tido como verdadeiro, e compartilhado pelos demais membros da organização (SIMON 1991 citado em DODGSON, 1993: 384). Portanto, mais do que socialmente construída, a aprendizagem tende a ser específica de uma dada organização ou cultura. Ademais, correndo o risco de ficar presa em padrões internos, ela pode ser conservadora e tornar-se não confiável. Ao consolidar estruturas de crença e padrões de percepção, este tipo de aprendizagem tende a corroborar paradigmas (DODGSON, 1993: 385).

A natureza paradigmática da aprendizagem organizacional é também enfocada por Duncan e Weiss (1979: 90-1). Partindo da premissa de que esta aprendizagem deve ser percebida como sendo sistemática, estes autores enfatizam a necessidade da existência de um mecanismo, socialmente definido, capaz não apenas de simplificar a complexidade do mundo sobre o qual os membros da organização criam novos conhecimentos, mas também de impor a este mundo ordem e estrutura. Tal mecanismo seria algum tipo de estrutura, consensualmente aceita pelos membros da organização, composta de conceitos que agrupam fenômenos em categorias, tornando, assim, possível o pensamento abstrato.

Maior do que o conceito de construção social da realidade, esta concepção incorpora, também, a definição da própria organização e dos seus processos internos. Estas estruturas paradigmáticas existentes nas organizações fornecem um modo de perceber e interpretar o mundo sobre o qual os membros da organização aprendem. Para ser capaz de se comunicar eficazmente e compreender as ações dos outros e as expectativas de comportamento que a organização tem dele, o indivíduo deve aprender os sistemas de conceitos da organização. É principalmente através da socialização que os indivíduos adquirem estes paradigmas que por possibilitarem abstrações generalizadas das relações de ação-resultado, fornecerem um meio de determinar a importância das perguntas no processo de aprendizagem, e tornarem possível o compartilhamento de experiências e *insights* entre as pessoas são necessários, mas não suficientes para a aprendizagem organizacional.

2. 2. 3. Fatores Contextuais na Aprendizagem Organizacional

Sendo ao mesmo tempo sujeitos e objetos da aprendizagem no sentido de que eles a criam e reforçam e são por esta criados e reforçados, quatro elementos são intimamente relacionados à aprendizagem organizacional: cultura, estratégia, estrutura, e ambiente. Este constitui um outro ponto de consenso na literatura. Para que exerçam influência positiva na aprendizagem da organização, estes elementos devem ter características conducentes à aprendizagem, tais como flexibilidade e adaptabilidade. A cultura não apenas prediz as ações tomadas, mas também influencia o desenvolvimento cognitivo e comportamental da organização. Tanto a mudança, quanto a aprendizagem organizacional freqüentemente envolvem uma reestruturação do sistema de normas e crenças. Ao delimitar os limites do processo decisório e um contexto para a percepção do ambiente, a estratégia influencia a aprendizagem. A postura estratégica da organização cria um momento, um ímpeto para a aprendizagem que tende a ser resistente a pequenos ajustes, requerendo, portanto, grandes reorientações e ampla revolução para que a orientação estratégica possa ser mudada. Embora freqüentemente vista como o produto da aprendizagem, a estrutura pode desempenhar um papel crucial na determinação dos processos da aprendizagem. O projeto organizacional voltado para a aprendizagem, para a ação e decisão críticas requer o distanciamento das estruturas mecanicistas (FIOL AND LYLES, 1985: 804-5).

2. 2. 4. Conteúdo e Níveis da Aprendizagem Organizacional

Um outro ponto que aparece com relativa consistência na literatura enfoca a questão do conteúdo e do nível da aprendizagem (FIOL AND LYLES, 1985). O conteúdo da aprendizagem pode ser percebido como dividindo-se em duas classes básicas: o desenvolvimento de cognição e o desenvolvimento de comportamento. No primeiro caso, o processo de ajuste ou aprendizagem é visto como afetando primariamente a interpretação de eventos por parte de uma organização, o desenvolvimento de compreensão e esquemas conceituais compartilhados entre os seus membros. Neste caso, os padrões de associações cognitivas desenvolvidos pelos membros da organização compõem o conteúdo da aprendizagem. No segundo caso, a aprendizagem refere-se às novas respostas ou ações baseadas nas interpretações. Neste caso, os resultados comportamentais que refletem os padrões ou as associações cognitivas desenvolvidos compõem o conteúdo da aprendizagem. A distinção entre cognição e comportamento é essencial dado que os dois termos não apenas

representam fenômenos diversos, mas também não necessariamente constituem um mútuo reflexo exato. Ademais, a ocorrência de um não implica a ocorrência do outro. Podem acontecer mudanças comportamentais sem que haja qualquer desenvolvimento de associação cognitiva. Pode também haver ganho de conhecimento sem qualquer mudança comportamental.

A questão do nível de aprendizagem refere-se à extensão do desenvolvimento cognitivo. A literatura identifica uma hierarquia que se fundamenta no nível de *insight* e formação de associação. Esta hierarquia apresenta dois níveis genéricos: a aprendizagem de nível inferior, associada à racionalidade funcional centrada em experiências positivamente vivenciadas pela organização na solução de problemas simples, e a aprendizagem de nível superior, associada aos ambientes complexos e ambíguos que caracterizam os níveis superiores da organização. Em grande parte, esta perspectiva dicotômica que tem sido genericamente utilizada por diversos autores tem suas raízes, primeiro, na classificação de Cyert e March (1963), para quem a firma é uma coalizão em que os processos de tomada de decisão constituem processos de aprendizagem através dos quais a aprendizagem ocorre pelo método de tentativa e erro, e, segundo, na tipologia de Bateson (1972), para quem os processos de aprendizagem podem ser compreendidos numa perspectiva ecológica.

Esta perspectiva subdivide-se em quatro níveis: A *Aprendizagem 0* é a base de todos os atos simples ou complexos que não são corrigidos através dos processos de tentativa-e-erro. A *Aprendizagem I* proto-aprendizagem, denota a aprendizagem mecanicista ou os processos de aprendizagem inicializados pelo condicionamento instrumental em que o contexto de aprendizagem deve ser replicável. Ela é representada, por exemplo, pela reação do indivíduo a um dado sinal. A *Aprendizagem II*, implica uma mudança no processo de aprendizagem I, através, por exemplo, de uma alteração no número de alternativas disponíveis. Ela é a base do desenvolvimento de hábitos e descreve o processo de aprender a aprender. Por fim, a *Aprendizagem III*, difícil de ocorrer para a maioria das pessoas segundo o autor, é uma mudança na aprendizagem II, sendo, porém, mais do que a mera substituição de um hábito por outro. Implica não apenas a descoberta de que existem hábitos, mas também a de que estes hábitos podem ser deliberadamente planejados. É ela que permite ao indivíduo examinar hábitos, estabelecer distinções, reagir de modo diferente em situações similares e desenvolver a criatividade.

Combinando dados e descobertas de um amplo leque de disciplinas, que inclui as ciências sociais, a cibernética e a história, passa pela biologia e psiquiatria e incorpora ainda a lingüística e as artes, Bateson (1972) enfatiza a relevância de se corrigir tanto padrões de compreensão e raciocínio, quanto padrões de comportamento e de relacionamento. Apesar da influência direta ou indireta deste dois autores no desenvolvimento de tipologias binárias, foi, entretanto, a partir dos conceitos de aprendizagem de circuito simples e de circuito duplo desenvolvidos por Argyris and Schön (1978) que este tipo de enfoque tornou-se célebre.

A aprendizagem de nível inferior, também denominada aprendizagem de circuito único (ARGYRIS AND SCHÖN, 1978) e adaptação de redução de divergência (MEYER, 1982), refere-se ao desenvolvimento de associações rudimentares de comportamento e a resultados geralmente de curta duração que exercem impacto sobre parte da organização; é resultante de repetição de comportamentos e rotinas; tende a acontecer em contextos conhecidos que a administração supõe controlar; tem como consequência desejada um nível de desempenho ou comportamento particular; e tem como foco um efeito imediato sobre uma atividade ou faceta particular.

A aprendizagem de nível superior, também denominada aprendizagem de circuito duplo (ARGYRIS AND SCHÖN, 1978) e adaptação de amplificação de divergência (MEYER 1982), visa ajustar regras e normas gerais mais do que atividades e comportamentos específicos; gera associações de efeito e impacto de longo prazo na organização como um todo; ocorre através do uso de heurística e do desenvolvimento de habilidades e *insights*; é um processo mais cognitivo do que o do outro padrão de aprendizagem; requer a ocorrência de algum tipo de forte crise - nova estratégia, nova liderança, novo mercado - para que mudanças no padrão de aprendizagem possam ocorrer; e tem como objetivo o desenvolvimento de novos paradigmas, novos esquemas interpretativos que guiem o processo decisório. Também similares às noções de aprendizagem de circuito simples e duplo, são os conceitos de mudança de primeira e segunda ordem (WATZLAWICK et al. 1974). Nas mudanças de primeira ordem, as normas do sistema permanecem inalteradas, enquanto nas mudanças de segunda ordem as próprias normas são desafiadas e modificadas.

Como Fiol e Lyles (1985: 807-10) enfatizam, se a institucionalização de regras formais é um exemplo de aprendizagem de nível inferior, a declaração de novas missões e direcionamentos estratégicos é um exemplo de aprendizagem de nível superior. Se o ajuste

dos sistemas administrativos e habilidades de solução de problemas caracterizam a aprendizagem de circuito único, o estabelecimento da agenda, as habilidades de definição de problemas, e o desenvolvimento de novos mitos, estórias e culturas caracterizam a aprendizagem de circuito duplo.

Explorando esta dicotomia entre os níveis de aprendizagem, Argyris e Schön (1978) traçam caminhos para a superação das barreiras à aprendizagem. Ao longo das últimas três décadas, o exame dos processos de raciocínio conscientes e inconscientes tem sido alvo dos trabalhos destes autores. Eles partem da crença de que as pessoas não apenas planejam ou projetam suas ações como forma de alcançar conseqüências desejadas, mas também monitoram seus comportamentos para verificar ou aprender se suas ações são eficazes. Isto significa que as pessoas detêm em suas cabeças mapas sobre como planejar, implementar e rever suas ações, o problema, sendo, entretanto, como ressalta Argyris (1980), os fatos que poucas pessoas têm consciência de que os mapas que elas utilizam para guiar suas ações não correspondem às teorias que elas explicitamente adotam e que ainda menos pessoas têm consciência dos mapas ou teorias que na realidade utilizam.

Como sugerido acima, Argyris e Schön trabalham com os conceitos de teoria aplicada e teoria assumida e com os modelos organizacionais correspondentes, respectivamente, I e II. Deve-se observar que este enfoque não trata meramente da distinção entre o que as pessoas falam e o que elas fazem. Segundo os autores, há uma teoria consistente com o que as pessoas falam e também uma teoria consistente com o que elas fazem. Portanto, “a distinção não é entre teoria e ação mas entre as ‘teorias de ação’” (ARGYRIS ET AL., 1985: 82). Daí os conceitos de “teoria assumida” (*espoused theory*) e “teoria aplicada” (*theory-in-use*). Nesta perspectiva, a eficácia no gerenciamento do comportamento dos indivíduos advém do desenvolvimento da congruência entre os dois tipos de teorias.

Segundo Argyris (1990), o grande distanciamento inconsciente entre os significados criados e aqueles realmente implementados, ou seja, entre os valores e padrões teoricamente adotados (teoria assumida) e aqueles realmente válidos na implementação rotineira de ações (teoria aplicada) é fator restritor crítico da aprendizagem organizacional e causa maior da emergência da estratégia de resistência defensiva ampla e inconscientemente difundida e perpetuada nas organizações. Argyris chama a atenção para a necessidade das pessoas crescerem e amadurecerem psicologicamente no ambiente de trabalho, questionando os seus

próprios processos de raciocínio e, assim, efetuando, de modo consciente a transição do modelo I para o II. Alinhado à perspectiva behaviorista, Argyris enfatiza o valor do estilo organizacional mais democrático e menos hierarquizado, contrário ao estilo clássico que tende a estruturar e padronizar o comportamento humano, negando aos indivíduos a possibilidade de um relacionamento ‘autêntico’ e restringindo o seu amadurecimento e sua auto-realização.

A teoria aplicada, correspondente ao modelo I, centra-se no fato que as pessoas buscam sempre estar no comando de suas ações, valorizam a capacidade de produzir as conseqüências desejadas, principalmente em situações embaraçosas ou ameaçadoras. Seus preceitos básicos, variáveis regulamentadoras, são: a unilateralidade de controle; a orientação para vitória absoluta em transações pessoais ou profissionais, pela minimização de perdas e maximização de ganhos; a minimização de manifestação aberta de expressões negativas, através da estratégia de não perturbar ou mesmo “livrar a cara” dos outros; e a racionalidade ou objetividade, pela supressão de sentimentos e emoções. Operando de forma inconsciente segundo estes padrões, provavelmente assimilados no processo de socialização, os gerentes, em geral, tendem a perpetuar este modelo, gerando continuamente desconfiança e rigidez. O resultado é a emergência de uma lógica de raciocínio defensivo, transformada em regras organizacionais e expressa em atitudes de defesa automatizadas disfuncionais e contraproducentes para o próprio sistema, a ponto de limitar ou inibir sua capacidade de aprendizagem.

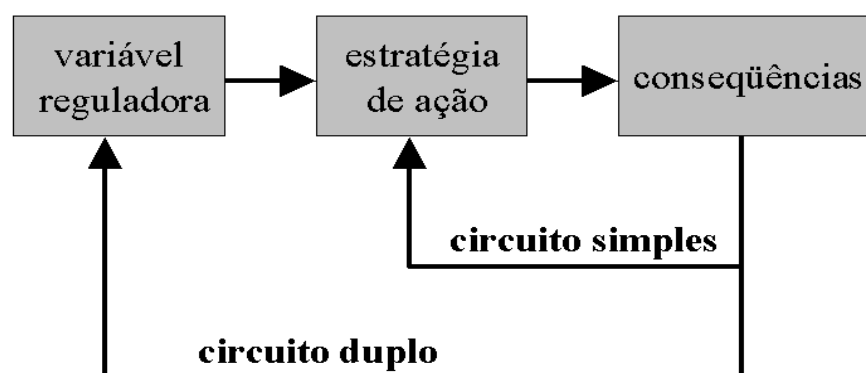
Preso no modelo I, a organização fica restrita ao padrão de aprendizagem de circuito único, característico dos sistemas cibernéticos simples como o termostato doméstico. Neste contexto, aprendizagem significa a capacidade de detectar e corrigir desvios a partir de parâmetros predeterminados. Os problemas visíveis são resolvidos sem que haja, entretanto, questionamento ou alteração dos valores subjacentes do sistema. O porquê dos problemas assim como a propriedade das ações tomadas não são postos em xeque. Apesar da limitação deste tipo de aprendizagem, Argyris salienta que o mesmo ajuda na manutenção imediata da organização por sua aplicabilidade a questões programadas e repetitivas.

Através da implantação progressiva do modelo II, a organização fortalece sua capacidade de aprendizagem. Os passos essenciais neste processo são (ARGYRIS, 1990: 116-117): mapear o modo como a organização correntemente lida com problemas críticos; guiar os indivíduos no esforço de identificação do grau em que eles contribuem para o atual

padrão organizacional; reeducar os participantes no sentido de efetuarem a transição consciente do modelo II, enquanto teoria assumida para teoria aplicada; e reaplicar o novo enfoque a problemas emergentes. Um conjunto de valores orienta as ações próprias do modelo II: utilização de informações válidas e obtidas de forma transparente; envolvimento dos indivíduos competentes relevantes nos processos de livre escolha; formação de comprometimento interno com a monitoração da escolha feita e a preparação para mudança. Aqui o conflito é valorizado.

O estilo gerencial alinhado a este contexto apoia-se na cooperação entre indivíduos capazes de confrontarem abertamente não apenas as suposições de terceiros, mas também as suas próprias, atingindo, assim, novos patamares de aprendizagem. A capacidade de autoquestionamento permite à organização aprender a aprender. O modelo II propicia um padrão de aprendizagem de duplo circuito, em que a organização, a exemplo dos sistemas cibernéticos altamente complexos como o cérebro e os computadores mais avançados, é capaz de detectar e corrigir erros através de um processo em que as variáveis regulamentadoras são examinadas e alteradas antes de quaisquer mudanças. Situações ou questões complexas e não-programadas, críticas para a sobrevivência a longo prazo, requerem uma abordagem de circuito duplo.

FIGURA 1: APRENDIZAGEM DE CIRCUITO SIMPLES E DUPLO



Fonte: Adaptado de Argyris and Schön, 1978.

Em suma, através de seus modelos e conceituações, Argyris e Schön demonstram que as conseqüências de uma ação podem ser intencionais ou não. Quando as conseqüências da estratégia de ação utilizada correspondem às expectativas pretendidas, há uma identidade entre intenção e resultado; logo, a teoria aplicada é confirmada. Quando as conseqüências

não são intencionais ou ainda são contraproducentes para a satisfação das variáveis regulamentadoras, há um desencontro entre intenção e resultado. Os conceitos de aprendizagem de circuito simples e duplo constituem padrões de respostas a este descompasso. Enquanto no primeiro caso busca-se uma outra estratégia capaz de satisfazer as variáveis controladoras, no segundo busca-se examinar e modificar as variáveis regulamentadoras, conforme demonstrado na Figura 1 na página anterior.

2. 3. Áreas de Dissenso na Literatura

Em função de sua abrangência e de seu caráter ainda incipiente enquanto área de estudo, a aprendizagem organizacional caracteriza-se por um forte dissenso na literatura, como sugerem, por exemplo, Fiol e Lyles (1985). Algumas áreas de conflito incluem a heterogeneidade nas referências, principalmente em termos de conceitos indevidamente utilizados como sendo intercambiáveis, nos focos de análise utilizados por diferentes disciplinas, principalmente em termos da dicotomia processos e resultados, e o tipo de estrutura organizacional mais favorável à aprendizagem organizacional.

2. 3. 1. A Heterogeneidade nas Referências

A heterogeneidade nas referências sobre aprendizagem organizacional tem dificultado o desenvolvimento deste campo de conhecimento. Não apenas o próprio conceito de aprendizagem tem sido confundido com conceitos como mudança e adaptação, mas também diferentes autores têm-se referido a diferentes coisas ao tratar deste tema: novos *insights* ou conhecimentos (ARGYRIS AND SCHÖN, 1978; HEDBERG, 1981); novas estruturas (CHANDLER, 1962); novos sistemas (JELINEK, 1979; MILES, 1982); meras ações (CYERT AND MARCH, 1963; MILLER AND FRIESEN, 1980); ou alguma combinação destas abordagens (BARTUNEK, 1984; SHRIVASTAVA AND MITROFF, 1982). Desta forma, os conceitos de mudança, adaptação e aprendizagem têm sido erroneamente usados como sinônimos.

Embora interrelacionadas, aprendizagem e adaptação não são a mesma coisa (HEDBERG, 1981). A primeira envolve a compreensão dos motivos que estão além do evento imediato, sendo, portanto, mais ampla e complexa do que a segunda dado que esta implica apenas o ajuste defensivo.

2. 3. 2. Divergência de Foco nos Estudos de Diferentes Disciplinas

Uma outra questão em relação à aprendizagem organizacional é a de que, entre as várias disciplinas que a estudam, prevalece uma forte divergência. Enquanto disciplinas como a economia e administração tendem a focar resultados, disciplinas como a teoria organizacional e a psicologia tendem a focar processos. Em geral, na literatura de administração, negócios e economia, a aprendizagem organizacional é vista como um alavancador da competitividade e inovação que tendem a ser mensuradas em termos de melhorias quantificáveis, mas que também podem tomar a forma de resultados positivos vagamente definidos (DODGSON, 1993: 376-7). Porém, como demonstram Fiol e Lyles (1985: 803), nos mais diversos enfoques prevalece o pressuposto da vinculação direta entre a noção de aprendizagem organizacional e o desempenho estratégico.

2. 3. 3. Tipo de Estrutura mais Favorável à Aprendizagem Organizacional

Quanto ao tipo de estrutura mais favorável à aprendizagem, Weick e Westley (1996: 445) alertam que, se por um lado a ênfase no desempenho pode reforçar a adoção de sistemas centrados na racionalidade, rigidez e mecanicismo, características dos modelos burocráticos em que a ordem e continuidade prevalecem, por outro, o reconhecimento da relevância dos atributos não-financeiros aponta para a adoção de sistemas centrados na subjetividade, flexibilidade e organicidade, características dos modelos adhocráticos em que a inovação e mudança proliferam mais facilmente. Individualmente, cada organização precisa detectar o seu ponto de equilíbrio entre os extremos deste contínuo uma vez que o apego a apenas um dos pólos não apenas inviabiliza o processo de aprendizagem, mas também leva à estagnação. Em consequência, a organização torna-se incapaz de agir e de aprender.

Na realidade, os dois padrões de estrutura afetam a aprendizagem. Weick e Westley (1996: 445-456) asseveram que, ao abraçarem a mudança de maneira não estruturada e a partir de formas desordenadas, as adhocracias põem em risco a integridade da organização, sua identidade, e as lições do passado que alicerçam as eficiências atuais. Por outro lado, ao prenderem-se às lições e identidades do passado, as burocracias incorporam a ordem e trocam a variação por retenção, explorando em benefício próprio o sistema que garante sua perpetuação. Embora esta dicotomia pareça sugerir que apenas as adhocracias aprendem e que

as burocracias somente organizam, esta não é a verdade. Em ambas, há aprendizagem, só que de tipos diferentes. Os autores enfatizam que o desafio, portanto, não é escolher entre os dois modelos, mas sim dosar a aprendizagem explorativa - *exploration*, típica das adhocracias, com a aprendizagem utilitária - *exploitation* (MARCH, 1991)¹, típica das burocracias.

A aprendizagem organizacional torna-se viável quando cada um destes modelos de organização incorpora elementos do outro em um processo dinâmico de mútua afirmação e negação. Portanto, ela implica tanto o estabelecimento de rotinas quanto a aceitação do comportamento disruptivo em favor da necessidade de alinhamento. Mais do que a mera aceitação da exploração e da utilização, ela significa a justaposição das duas. Desta forma, quer para o indivíduo, quer para a organização, concluem os autores, os momentos em que há uma justaposição de ordem com desordem constituem o ponto ótimo de aprendizagem e representam a interseção entre a aprendizagem proativa e revolucionária em circuito duplo (*exploration*) e a aprendizagem reativa e evolucionária em circuito único (*exploitation*).

2. 4. O Oxímoro da Aprendizagem Organizacional

É da superação dialética da tensão existente entre a necessidade de mudança e a de preservação do *status quo* que depende o sucesso das estratégias de aprendizagem. Reconhecendo este dilema, Weick e Westley (1996: 440) chamam atenção para o oxímoro inerente à aprendizagem organizacional uma vez que aprender significa desorganizar e aumentar a variedade, enquanto organizar significa esquecer e reduzir a variedade. Logo, organizar e aprender são processos intrinsecamente antitéticos. A aprendizagem organizacional implica a ratificação de um oxímoro, implica a habilidade em lidar simultaneamente com forças que exercem pressões em direções múltiplas. A ratificação do oxímoro da aprendizagem organizacional implica manter o organizar e o aprender entrelaçados apesar deles exercerem pressões em direções opostas.

Segundo Weick e Wesley (1996: 440-442), a relutância ou inabilidade de muitos teóricos em lidar com esta antítese tem não apenas contribuído para o aumento da indefinição do conceito de aprendizagem organizacional, mas também dificultado sua exploração. Um

¹ Tradução livre. Em geral, as palavras “*exploitation*” e “*exploration*” são ambas traduzidas como exploração. Para March (1991: 85), a essência da utilização (*exploitation*) é o refinamento e extensão de competências,

curso de ação viável, conforme estes autores, seria a adoção de teorias que enfocam os aspectos culturais das organizações. Por fornecerem, concomitantemente, imagens sociais e experimentais da organização, estas teorias incorporam satisfatoriamente duas questões básicas. Primeiro, a superação da disparidade encontrada entre os pressupostos de racionalidade genericamente propagados pelas teorias organizacionais e a negação destes mesmos pressupostos genericamente constatada nas pesquisas empíricas. Segundo, a necessária distinção entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.

A literatura sobre aprendizagem organizacional como um processo cultural mostra-se bastante instrutiva para o estudo da aprendizagem organizacional em oposição ao estudo da aprendizagem individual uma vez que ela tende a privilegiar a análise do que acontece nos grupos, o comportamento e as práticas grupais, e não a análise da cognição e do comportamento e raciocínio de indivíduos isolados. Ademais, por estar incrustado em produtos visíveis e tangíveis de sistemas sociais tais como a linguagem, os artefatos, e as rotinas de ação coordenadas, o conceito de cultura apresenta vantagens em relação a outros conceitos como os de organização e estrutura na compreensão não apenas do organizar, mas também do aprender.

2. 5. Cultura e Aprendizagem Organizacionais

Dentre outros fatores, a emergência da sociedade pós-industrial, centrada no conhecimento e na informação, tem intensificado o interesse no conceito de cultura. De forma direta ou não, diversos autores reiteram esta perspectiva. Ademais, a literatura demonstra vários indícios da existência de um forte vínculo entre cultura e aprendizagem. Dodgson (1993: 381-382) afirma que a transição da capacidade dos indivíduos de efetuar a aprendizagem de circuito duplo e a deuterio aprendizagem para as organizações depende criticamente da cultura organizacional. Rodrigues (1996: 115) demonstra que o fracasso das organizações ocidentais de reproduzirem os níveis de produtividade do Japão através da mera transposição de suas técnicas gerenciais evidenciou a inviabilidade de se dissociar da cultura o conhecimento tácito, não-codificado e incrustado na tecnologia de trabalho. Weick e Westley (1996: 442) afirmam que aqueles que incrustam o conhecimento na cultura e nos seus artefatos parecem ocupar uma posição privilegiada para fazerem inferências sobre

tecnologias e paradigmas existentes, enquanto a essência da exploração (exploration) é a experimentação com novas alternativas.

aprendizagem. Norman (1985: 231) argumenta que o crescente interesse no conceito de cultura expressa na realidade um crescimento no interesse do conceito de aprendizagem organizacional, no interesse de compreender e tornar consciente e eficaz a aprendizagem na organização. A consciência da cultura implica uma maior probabilidade de aprendizagem dado que somente quando os pressupostos, crenças e fórmulas de sucesso tornam-se conscientes e visíveis, eles são postos à prova, podendo, então, ser reforçados ou modificados. Hampden-Turner (1994: 16-17) assevera que somente as culturas são capazes de aprender e que as organizações devem aprender.

Dados a rápida evolução dos ambientes de mercado e o fato que a ciência desenvolve-se mais velozmente do que as aplicações comerciais podem ser geradas, as organizações dependem de uma cultura que possa continuamente aprender de várias fontes para que a defasagem de conhecimento possa ser minimizada.

Embora muito discutido, o conceito de cultura é complexo e de difícil delimitação. Várias definições são fornecidas por diferentes autores. Percebendo a cultura como o resultado de um complexo processo de aprendizagem grupal apenas parcialmente influenciado pelo líder da organização e enfatizando que a aprendizagem ocorre não apenas no nível comportamental, mas também internamente em um nível abstrato, Schein oferece a seguinte definição de cultura:

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu à medida em que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas (1985: 12).

Para Schein, a aprendizagem é facilitada pela integração interna dos indivíduos em uma cultura compartilhada. Weick e Westley (1996: 456) apresentam várias razões pelas quais a visão de organização em termos de cultura facilita a operacionalização da aprendizagem organizacional. Isto ocorre porque artefatos e práticas culturais preservam aprendizagem passada; a mudança cultural pode ocorrer em consequência da consciência da cultura e de críticas feitas a ela; as várias culturas coexistentes em uma organização continuamente controlam-se e comparam-se entre si, evidenciando quaisquer aspectos negligenciados por uma destas culturas; e cultura enfatiza que significado intersubjetivo constitui a maior parte da aprendizagem. Além de conceder um senso de continuidade e

identidade ao grupo, a cultura funciona como um sistema auto-orientado que aprende através de *feedback*, funciona como um padrão de informação e facilita a troca de compreensão (HAMPDEN-TURNER 1994: 21).

Seguro da criticidade do vínculo existente entre cultura e aprendizagem, Dodgson (1993: 382) enfatiza a relevância do estudo deste tema sob esta perspectiva ao afirmar que “o papel que a cultura organizacional desempenha na fusão da aprendizagem individual com a coletiva justifica pesquisas interdisciplinares adicionais.” A perspectiva cultural da aprendizagem organizacional deve ser considerada não como substitutiva, mas como complementar à perspectiva cognitiva mais comum, como propõem, por exemplo, Cook e Yanow (1993). Para estes autores, a aprendizagem organizacional constitui-se das práticas culturais compartilhadas pelos indivíduos de um grupo em sua interação comum. No exercício desta interação, as pessoas expressam através da linguagem, de atos e de objetos, os significados intersubjetivos que formam a cultura. É através destas práticas, destes artefatos culturais, que o conhecimento organizacional é expresso, transmitido e utilizado.

Em suma, a cultura organizacional é a um só tempo um instrumento e um repositório de aprendizagem grupal e organizacional. Embora o conceito seja genericamente utilizado no singular, a cultura não é um monólito. Por incorporar questões políticas e ideológicas, ela tende a ser pluralizada, havendo, na maioria das vezes, uma cultura dominante e alguma modalidade de fragmentação caracterizada pela existência de sub-culturas ou mesmo de contra-culturas (RODRIGUES, 1991). A aprendizagem organizacional tende, então, a ocorrer conforme as preferências ou estilos daqueles em posição de poder para determinar os valores dominantes em nível grupal e organizacional, como sugere Drummond (1997).

2. 6. A Construção das Organizações de Aprendizagem

Organizações que deliberadamente tentam maximizar a aprendizagem têm sido chamadas de ‘organizações de aprendizagem’ (SENGE, 1990a). Buscando romper com o tradicional modelo no qual o topo da organização, personalizado na figura de seus líderes, aprendia *para e por* toda a organização, esta nova concepção integra o pensar e o agir em todos os níveis. O seu ponto de partida é o aprendizado adaptativo, que habilita a organização a lidar com o seu meio. Seu objetivo maior é o aprendizado generativo, que está voltado para

a criação. O aprendizado generativo conduz à novas formas de se olhar o mundo e tem como foco os sistemas que controlam os eventos. Esta orientação permite a superação da aprendizado adaptativo que por prender-se aos sintomas não é capaz de identificar a fonte sistemática dos problemas (SCHEIN, 1990b: 7-8).

Além de facilitar o aprendizado de todos os seus membros, a organização de aprendizagem tem a capacidade de continuamente transformar-se. Ela caracteriza-se por ter um clima no qual os indivíduos são encorajados a aprender e a plenamente desenvolver seu potencial; estender sua cultura de aprendizagem de modo a incorporar clientes, fornecedores e outros agentes; e tornar a estratégia do desenvolvimento de pessoal central para suas políticas. Dodgson (1993: 377) alerta que embora a literatura tenda, por um lado, a privilegiar os arranjos organizacionais japoneses e as organizações empreendedoras de pequeno porte e, por outro, a apresentar modelos prescritivos (e.g. ARGYRIS, 1990; SENGE, 1990a), não há um *blueprint* universal.

No enfoque *da Learning Organization* de Senge (1990a), a questão crítica é a perda do senso de conexão das pequenas partes com o todo, resultante do intenso processo de educação e socialização dominante no mundo contemporâneo que enfatiza a fragmentação da realidade complexa como estratégia de compreensão. Ao tentar visualizar o quadro total maior através da remontagem destes fragmentos, o indivíduo depara-se com uma realidade distorcida. A frustração resultante faz com que o esforço de perceber o todo seja abandonado. Senge ressalta, entretanto, que o pensamento sistêmico, assim como a capacidade de aprender, é intuitivo, inerente ao ser humano. Em se tratando da organização, o foco da questão é livrá-la de suas inabilidades de aprendizagem através da implantação de cinco disciplinas inter-relacionadas.

A primeira destas disciplinas envolve o aprofundamento contínuo da visão pessoal do indivíduo através do “*domínio ou controle*” pessoal que, sendo o fundamento espiritual da aprendizagem, mais do que domínio sobre as pessoas ou as coisas, implica um nível especial de proficiência a ser atingido através do comprometimento vitalício com a auto-aprendizagem. A segunda implica a revisão e o questionamento constantes dos *modelos mentais* profundamente arraigados em uso na organização com o intuito de trazer para o plano consciente o processo de raciocínio a eles subjacentes e, assim, evidenciar seus pontos fortes e fracos. A terceira busca o desenvolvimento do comprometimento genuíno através da

construção de uma visão compartilhada do cenário futuro da organização em uma perspectiva global. A quarta, *aprendizagem grupal*, lida com a capacidade de dialogar dos membros da organização, compreendida como a capacidade dos participantes de uma equipe de suspender suas próprias suposições e entrar em um processo de pensamento grupal genuíno. Esta disciplina envolve também a aprendizagem do reconhecimento dos padrões de interação de um grupo que debilitam ou impedem a aprendizagem. Como na concepção de Argyris (1990), os padrões de defesa, freqüentemente envolvidos de forma tácita nos processos grupais, podem e devem ser trabalhados para que o aprendizado ocorra. As disciplinas devem ser desenvolvidas de forma integrada. Logo, a quinta disciplina é o *pensamento sistêmico*. Ela une todas as demais, concedendo ao conjunto um corpo coeso de teoria e prática.

Senge demonstra que em qualquer situação complexa existem três níveis de explicação que devem ser diferenciados em função de sua utilidade. As explicações de eventos, quem fez o que a quem, limitam seus usuários a posturas reativas. Este enfoque é o mais amplamente utilizado na cultura contemporânea, advindo daí a prevalência do estilo gerencial reativo. As explicações de padrões de comportamento, um passo além do enfoque anterior, estão voltadas para a percepção e avaliação da implicação de tendências de prazo mais longo. Elas indicam como responder às tendências emergentes. É no terceiro nível que reside a possibilidade real de modificação de padrões de comportamento. As explicações estruturais, poderosas e raras, concentram-se em responder à pergunta do que causa os padrões de comportamento. Somente elas lidam com as causas subjacentes do comportamento em um nível em que os padrões podem ser modificados. Estas explicações são inerentemente geradoras.

Para Senge (1990b), a responsabilidade maior na edificação da organização da aprendizagem recai sobre o seu líder, cujo estilo e comportamento diferem drasticamente daqueles associados aos tradicionais líderes carismáticos, cuja função maior era a tomada de decisões. Este novo líder tem como função central a construção da cultura organizacional e a formatação de sua evolução. Para tal, ele desempenha os papéis de: projetista ou arquiteto social, no qual ele lida não apenas com as idéias que regulam os propósitos, a visão e os valores centrais da organização, mas também com as políticas, estratégias, e estruturas que transformam estas idéias em decisões; professor, no qual ele não apenas preocupa-se em trazer para o nível consciente os modelos mentais dos membros da organização, mas também ajuda estes indivíduos a reestruturar suas visões da realidade; e comissário, no qual ao invés de assumir uma postura de liderar, ele assume uma postura de servir, tanto às pessoas sob sua

liderança quanto à missão da organização. O desempenho destes papéis pressupõe um conjunto de novas habilidades: a construção de uma visão compartilhada, o despertar e o desafiar dos modelos mentais, e o pensamento sistêmico.

A operacionalização de todo este arcabouço teórico, bem como a sustentação das mudanças por ele instigadas são detalhadamente exploradas, como num manual de implementação, em dois livros posteriores escritos em parceria com outros especialistas da área. O primeiro deles, *The Fifth Discipline Fieldbook* (1994), apresenta diversos estudos de caso de organizações com fins lucrativos ou não para demonstrar não apenas como por em prática as cinco disciplinas, mas também como através delas superar os obstáculos aos processos de aprendizagem e desenvolver a melhoria sustentável do desempenho da organização. *The Dance of Change* (1999) também traz vários relatos de processos de mudança e aprendizagem em organizações de grande porte. Ele enfatiza a necessidade dos líderes identificarem os desafios de sua organização e reforça a noção de que tais desafios, ao contrário do que possa parecer, não são exógenos. Eles são resultantes dos pressupostos e práticas que as pessoas aceitam sem maiores questionamentos, numa atitude que bloqueia a inovação. A superação desta postura, tida como uma parte inerente e natural do processo de mudança, requer que os líderes aprendam a antecipar, e não apenas a reconhecer os benefícios e oportunidades atrelados a cada um destes desafios.

As diretrizes cuidadosamente demarcadas por Senge são aparentemente irrefutáveis, entretanto, muitos dos argumentos utilizados expressam valores, inerentes ao seu conceito de organização da aprendizagem, que ainda requerem maior evidência empírica. Há também uma certa carência na especificação de indicadores concretos do que seria uma organização de aprendizagem bem sucedida

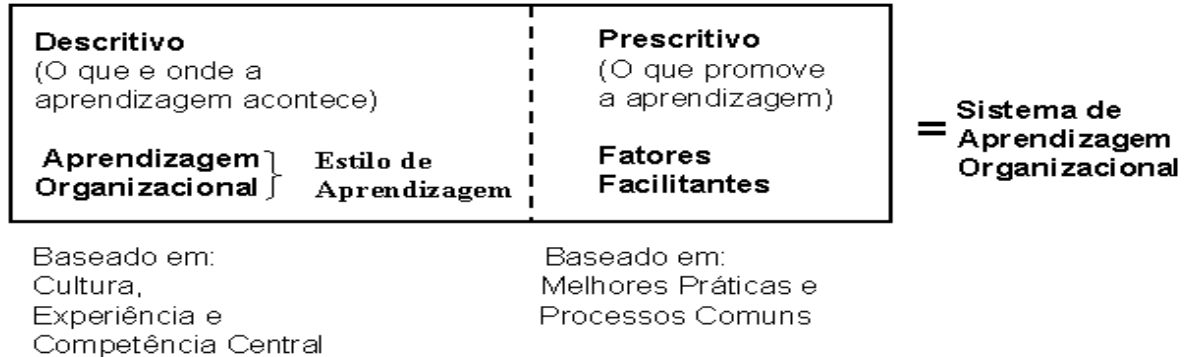
Embora pouco do trabalho de Senge seja publicado em formato de pesquisa, o esforço de fazer o levantamento da literatura da área de aprendizagem quase que inevitavelmente passa por sua obra. Sua metodologia altamente pragmática e amplamente difundida, combina *insights* dos mecanismos da aprendizagem organizacional com ferramentas e abordagens da dinâmica de sistemas e exerce um forte apelo principalmente na esfera gerencial das organizações.

2. 7. Um Modelo de Organizações como Sistemas de Aprendizagem

Nevis et al. (1996) definem aprendizagem organizacional como a capacidade ou os processos dentro de uma organização para manter ou melhorar o desempenho baseado em experiência. Sendo um fenômeno em nível de sistema que toma forma à medida que a organização produz, a aprendizagem organizacional permanece na organização ainda que os indivíduos mudem. Desta forma, todas as organizações são sistemas de aprendizagem. Os sistemas de produção devem ser vistos como sistemas de aprendizagem uma vez que tanto quanto a produção e entrega de bens e serviços a aprendizagem é uma tarefa da organização.

Partindo do modelo de quatro passos de Huber (1991), os autores chegaram a um modelo de duas partes e três estágios que compõe um ciclo de aprendizagem. Como ilustra a Figura 2 abaixo, as duas partes do modelo, orientações de aprendizagem e facilitadores de aprendizagem, são independentes, mas complementares.

FIGURA 2: UM MODELO DE ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS DE



APRENDIZAGEM

Fonte: Nevis et al. (1985).

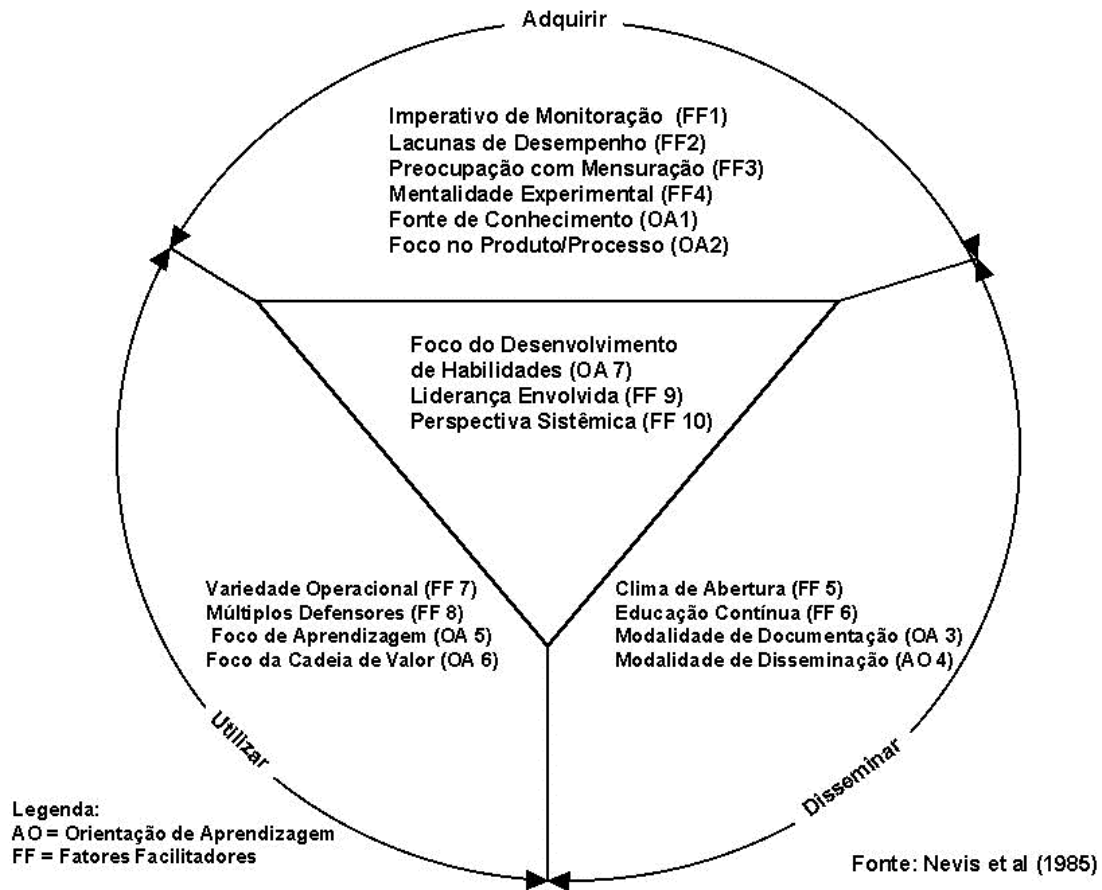
Como ilustra a Figura 3 na página seguinte, as sete orientações de aprendizagem e os dez fatores facilitadores são distribuídos em três estágios²:

- *Aquisição de conhecimento* - o desenvolvimento ou criação de habilidades, insights e relacionamentos;

² As orientações e fatores de aprendizagem estão detalhados no Anexo III.

- *Compartilhamento de conhecimento* - a disseminação do que é aprendido; e
- *Utilização de conhecimento* - a integração da aprendizagem de forma a que ela possa tornar-se amplamente disponível e generalizada para novas situações.

FIGURA 3: ELEMENTOS DE UM SISTEMA DE APRENDIZAGEM



Fonte: Nevis et al. (1985).

Em conjunto, as duas partes constitutivas permitem a compreensão da organização como um sistema de aprendizagem. O modelo visa superar a noção pejorativa de que a aprendizagem organizacional é contingente a parâmetros do tipo *one best way*. As sete orientações, concebidas como contínuos bipolares, são utilizadas para descrever a capacidade de aprendizagem e compreender os estilos de aprendizagem das organizações. Estas orientações são os valores e práticas que refletem onde a aprendizagem acontece, bem como a natureza do que é aprendido. Elas determinam a forma como a organização adquire, compartilha e utiliza conhecimento, podendo enfatizar a fonte de conhecimento interno ou

externo, o foco no produto ou no processo, a modalidade de documentação formal ou informal, o foco de aprendizagem incremental ou transformativo, o foco na cadeia de valor enfatizando as funções de projeto e execução ou as funções de marketing e entrega, e o foco no desenvolvimento de habilidade individuais ou grupais. Em suma, estas orientações formam um padrão que define o estilo de aprendizagem de uma dada organização e funcionam como fatores descritivos e não avaliativos. Elas afetam os processo de conversão de conhecimento, apresentados no segmento seguinte deste projeto.

Os dez fatores facilitadores são as estruturas e processos que afetam o grau de facilidade ou dificuldade em que a aprendizagem ocorre e o montante de aprendizagem eficaz que acontece. Eles são padrões baseados nas melhores práticas em lidar com questões genéricas.

Dado que muitos dos estudos sobre aprendizagem organizacional tendem a enfatizar, primordialmente, a questão da aquisição do conhecimento e, menos acentuadamente, a questão de sua transferência ou disseminação, Nevis et al. buscam reforçar a relevância do processo de assimilação. É neste estágio que ocorre a institucionalização do conhecimento que faz com que o conhecimento deixe de ser propriedade de indivíduos ou grupos específicos e torne-se disponível para todos.

Além de tornar explícita a noção já desenvolvida por Huber (1991) de que a aprendizagem evolui em uma série de estágios, o modelo de Nevis et al. faz a ligação entre aprendizagem e ação, não estabelecida por Huber uma vez que segundo este a aprendizagem tende a agir sobre comportamentos potenciais e não reais. Nevis et al. chamam ainda atenção para a distinção entre conhecimento e informação. O verdadeiro conhecimento vai além do significado e interpretação da informação. Ele inclui uma gama de intangíveis tais como o conhecimento tácito de indivíduos experientes que embora não seja articulado freqüentemente determina a competência coletiva da organização.

Nesta tese, o modelo desenvolvido por Nevis et al. (1996) servirá de inspiração para a construção de um quadro de referência a ser utilizado para pesquisar não apenas como e o que a TELEMAR-Minas tem aprendido com sua inserção no mercado livre, mas também os fatores e processos que têm facilitado ou impedido seus processos de aprendizagem. Seguindo

Nevis et al., buscaremos compreender capacidades e preferências existentes e não desenvolver um modelo prescritivo.

2. 8. O Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional é criado por meio do contínuo diálogo entre o conhecimento tácito e o explícito. Embora sejam os indivíduos que geram novos conhecimentos, é a organização que desempenha um papel fundamental na articulação e amplificação destes conhecimentos (NONAKA, 1994). Como ressalta Drucker (1999: 34), “os conhecimentos por si mesmos são estéreis. Eles somente se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado. Tornar isto possível é a tarefa da organização, a razão para sua existência.”

O conhecimento organizacional é aquele que encontra-se disponível para os tomadores de decisão e que é relevante para as atividades da organização no sentido de que ele é capaz de determinar a ação direcionada a resultados específicos desde o nível das tarefas até o nível estratégico. Ele é, portanto, instrumental por natureza. Para ser eficaz, a aprendizagem organizacional deve envolver um processo em que a aprendizagem de um indivíduo particular possa ser compartilhada pelos demais e possa ser integrada à aprendizagem total. Logo, mesmo sendo a única entidade na organização que é capaz de aprender, o indivíduo deve ser percebido como parte de um sistema maior de aprendizagem em que prevalecem as trocas de aprendizagens individuais e grupais.

O conhecimento individualmente produzido torna-se organizado ao ser intercambiado e aceito por outros indivíduos. São estas relações de permuta que permitem a integração dos fragmentos de conhecimento especializado, resultantes do processo de divisão do trabalho, em um único e amplo corpo de conhecimento organizacional, socialmente construído e, portanto, validado por toda a organização. Embora encontre-se distribuído por toda a organização, diferentes indivíduos detêm diferentes partes deste conhecimento total em função de suas especializações. Entretanto, enfatizando a natureza sistêmica das organizações, a concepção de aprendizagem organizacional requer que este conhecimento seja comunicável, consensual e integrado (DUNCAN AND WEISS, 1979: 85-9). Em síntese, requer que ele seja gerenciado, e, assim, torne-se produtivo. Drucker (1999:184) enfatiza a relevância desta questão:

A produtividade do conhecimento será o fator determinante da posição competitiva de uma empresa, de uma indústria, de todo um país. Nenhum país, indústria ou empresa tem uma vantagem ou desvantagem “natural”. A única vantagem possível é a capacidade para explorar o conhecimento universalmente disponível. A única coisa que será cada vez mais importante, tanto na economia nacional como na internacional, é o bom desempenho gerencial para tornar produtivo o conhecimento.

Como instrumento estratégico, o conhecimento pode ter usos dos mais diversos tipos. Logo, o seu gerenciamento é vital para que o mesmo possa ser canalizado em direção da aprendizagem da organização. Um bom ponto de partida para este gerenciamento é a análise de alguns esquemas classificatórios. No campo dos estudos organizacionais, uma rica variedade de abordagens sobre conhecimento é encontrada. Neste projeto, a literatura sobre aprendizagem organizacional é uma opção lógica por onde se iniciar a explorar este tema. Dentre as diversas tipologias existentes, a de Blacker (1995) oferece uma boa amostra da complexidade do assunto. Inspirado em Collins (1993), o autor apresenta cinco imagens, ou categorias, de conhecimento genericamente identificadas nesta literatura em particular, sendo elas as do conhecimento *embodied*, *embedded*, *embrained*, *encultured*, e *encoded*. Conforme Blacker (1023-1025), temos:

- o conhecimento *embrained*, denominado “conhecimento que” (RYLES, 1940) e “conhecimento sobre” (JAMES, 1950), e que é abstrato e dependente de habilidades cognitivas e conceituais. Gozando de um status privilegiado em relação às demais imagens de conhecimento na cultura ocidental, o conhecimento *embrained*, responsável pela capacidade de desenvolver e compreender complexas regras e relações de causalidade, é genericamente contrastado com as modalidades de conhecimento *embodied* e *embedded*, associadas à capacidade de efetuar ajustes comportamentais rotineiros. Argyris e Schön (1978) e Senge (1990) são exemplos de teóricos que enfaticamente desenvolvem esta imagem de conhecimento;
- o conhecimento *embodied*, denominado de “conhecimento como” (RYLES, 1949) e “conhecimento de familiaridade” (James, 1950), e que embora orientado para ação, não é completamente explícito. Estando associado mais ao conhecimento íntimo de uma dada situação do que a regras abstratas, ele depende da presença física dos indivíduos, de interações entre as pessoas, de pistas palpáveis e de informações sensoriais. Enfim, ele é adquirido na prática e enraizado em contextos

específicos, como atestam, por exemplo, as pesquisas de Zuboff (1988) e Scribner (1986);

- o conhecimento *encultured* que, estando intrinsecamente associado aos processos de socialização e aculturação, implica compreensões e visões de mundo compartilhados por um dado grupo. Sendo resultante de um processo socialmente construído, é negociável e tem na linguagem um dos seus principais elementos. Estudos representativos desta modalidade incluem, dentre muitos outros, Pettigrew (1979) e Ouchi (1980);
- o conhecimento *embedded* que localiza-se nas rotinas e é analisável em termos de sistema como, por exemplo, nas relações entre tecnologias, papéis, procedimentos formais e rotinas emergentes. Alinhada a esta modalidade é a noção de rotinas organizacionais (LEVITT AND MARCH, 1988) que, conforme seus autores, torna disponível o conhecimento organizacional acumulado ao longo do tempo para as novas gerações de membros da organização; e
- o conhecimento *encoded* que é a informação transmitida por sinais e símbolos, tradicionalmente contida em livros e manuais. Esta modalidade também inclui a informação codificada e transmitida eletronicamente. Dentre os estudos alinhados a esta modalidade, uma questão recorrente tem sido a dos impactos e implicações das novas tecnologias de informação. Poster (1990), por exemplo, explora o fato de como estas tecnologias podem ser culturalmente alienígenas.

2. 8. 1. As Dimensões do Conhecimento Organizacional

Outras categorizações de conhecimento incluem Garud e Nayyar (1994), Kogut e Zander (1992), Polanyi (1996), Rogers (1983) e Winter (1987). Estas tipologias representam esforços de delinear as dimensões do conhecimento. As dimensões de conhecimento tácito e explícito de Polanyi são as mais genericamente aceitas e têm sido retrabalhadas por uma série de autores em diferentes esquemas de aprendizagem organizacional (e.g. NONAKA, 1994; NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Enquanto o conhecimento explícito é codificado em e transmissível por meio de linguagem formal e sistemática, o conhecimento tácito é profundamente enraizado na mente e

no corpo. O conhecimento explícito pode ser adquirido em livros, especificações técnicas, projetos, etc. Ele pode ainda estar incorporado nas máquinas. O conhecimento tácito é pessoal e específico do contexto, podendo ser expresso somente por meio de ações, comprometimento e envolvimento em situações específicas. É através da experiência, da observação, da imitação e da prática que ele é adquirido. Logo, sua aquisição requer participação e envolvimento. O conhecimento tácito tem sido considerado o responsável por grande parte da eficácia no desempenho das organizações (HOWELLS, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Portanto, ele constitui uma modalidade essencial de conhecimento e, conseqüentemente, sua conversão em conhecimento explícito torna-se crítica. Os gerentes são os responsáveis por esta conversão dado que são eles que “sintetizam o conhecimento tácito dos funcionários da linha de frente e também dos altos executivos, tornam-no explícito e o incorporam a novos produtos e tecnologias” (NONAKA e TAKEUCHI, 1995: 16). Nas abordagens alinhadas a esta perspectiva, a aprendizagem organizacional ocorre primordialmente através do processo de conversão entre as dimensões básicas, como ilustra a Figura 4 abaixo.

FIGURA 4: CICLO DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

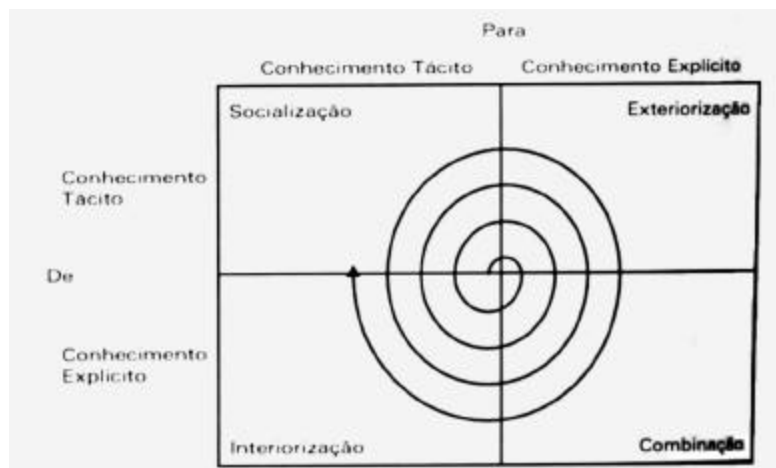


Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

Desenvolvendo a noção de “espiral do conhecimento”, mostrada na Figura 5 abaixo, estes autores enfatizam a natureza dinâmica do processo ao descreverem os quatros modos de conversão entre as duas dimensões de conhecimento dentro da organização, sendo estes:

- *Socialização* - conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito. Ocorre quando o conhecimento tácito de um indivíduo é compartilhado com outro através da experiência e do treinamento, por exemplo, podendo, inclusive, não haver uso da linguagem. Um exemplo clássico é o padrão de comportamento corporativo japonês;
- *Combinação* – conversão de conhecimento explícito para conhecimento explícito. Ocorre quando um indivíduo combina partes distintas de conhecimento codificado e explícito em uma nova totalidade ou unidade de conhecimento e as repassa para um outro indivíduo. Como salientam os autores (p. 67), “um mestrado em administração (MBA) é um dos melhores exemplos desta espécie”;
- *Externalização* – conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito. Ocorre quando um indivíduo é capaz de articular as bases de seu conhecimento tácito. Implica, genericamente, o uso de análises e de linguagem especial, tal como metáforas; e
- *Interiorização* – conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito. Ocorre quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e os indivíduos em geral começam a utilizá-los para ampliar e reestruturar o seu próprio conhecimento tácito.

FIGURA 5 - A ESPIRAL DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

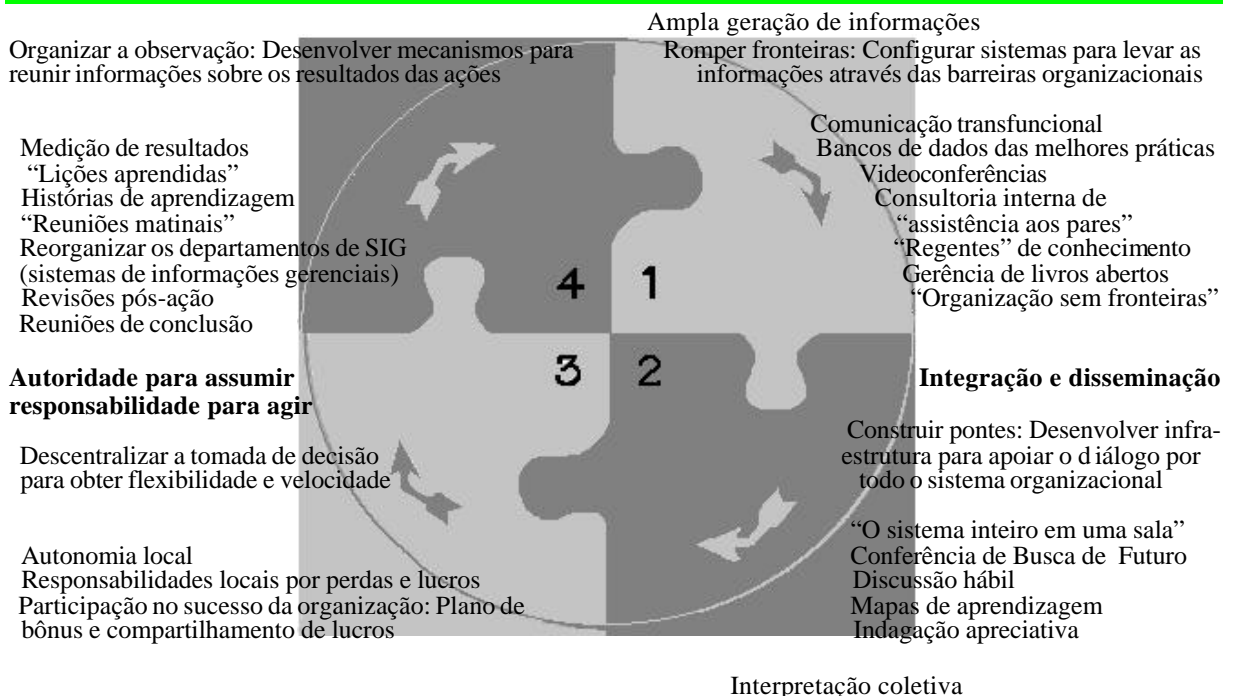


Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

2. 8. 2. Um Modelo de Ciclo de Aprendizagem

Também lidando com o processo de conversão de conhecimento, um outro modelo de ciclo de aprendizagem é desenvolvido por Dixon e Ross (1999). Segundo estes autores, a questão não é como as organizações podem aprender mais eficazmente, mas sim como a aprendizagem pode ser encrustada nos amplos canais de comunicação da organização. Uma preocupação central então é com a implementação, ou seja, como dar vida ao ciclo de aprendizagem organizacional, constituído por quatro fases interligadas e contínuas: ampla geração de informação; integração e disseminação; interpretação coletiva; e autoridade para agir. Os autores alertam (p. 444) que embora muitas organizações já desenvolvam algumas partes deste ciclo, somente quando todo o circuito é interligado, como demonstrado na Figura 6 abaixo, a aprendizagem organizacional ocorre de forma a gerar um sistema total que é capaz de se automodificar.

FIGURA 6: O CICLO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



Fonte: Dixon e Ross (1999).

Cada uma das fases acima requer uma infra-estrutura organizacional que possibilite o avanço para a fase seguinte. Na primeira, esta infra-estrutura centra-se nos esforços de romper fronteiras, ou seja, na configuração de sistemas capazes de mover a informação

através das barreiras organizacionais. Na segunda, centra-se na construção de pontes de comunicação, ou seja, na elaboração de mecanismos que apoiem o diálogo em todo o sistema. Na terceira, apóia-se na descentralização do processo decisório, ou seja, na concessão de autonomia a indivíduos e grupos em prol de flexibilidade e velocidade. E na quarta, centra-se na organização das observações, ou seja, no desenvolvimento de mecanismos para reunir informação sobre os resultados das ações. Em cada uma das fases, diversos mecanismos e técnicas fundamentam a infra-estrutura necessária, como veremos adiante.

O conhecimento coletivo, segundo Dixon e Ross (1999: 435-436), é aquele contido nas práticas usadas por um grupo e não armazenado na cabeça de algum indivíduo em particular. Ele pode ser desenvolvido não apenas em times, mas em toda a organização atravessando inclusive as barreiras internas desde que os necessárias infra-estrutura e processos existam. Dadas estas condições, os indivíduos podem desenvolver continuamente seu conhecimento coletivo em toda a organização ao invés de receber e implementar de forma passiva informações alheias. Gerar conhecimento requer mais do que contratar, treinar e juntar em um grupo as pessoas “certas”. Capacidades, talentos e habilidades individuais não interagem espontaneamente de modo a evoluírem para um conhecimento coletivo. Ao contrário, os conhecimentos individuais tendem a se manter em silos estanques, com pouca porosidade. A construção e compartilhamento do conhecimento coletivo depende, então, de esforços deliberados de todos os envolvidos e não apenas de alguns membros da organização.

Neste modelo de ciclo de aprendizagem organizacional, os esforços de aquisição e geração de conhecimento constituem parte do processo de compreensão e melhoria do trabalho de cada indivíduo na organização, desde os operários do chão de fábrica, passando pelos gerentes e pessoal de atendimento a clientes, até os altos executivos. Portanto, a fase de ampla difusão de informação não fica a cargo de um time de especialistas em coleta de dados responsáveis em repassar aos tomadores de decisão as informações coletadas. Esta perspectiva pressupõe que as pessoas envolvidas no processo de coleta de informação tem o poder de agir sobre as informações colhidas.

Para que a informação gerada possa ser integrada e disseminada como conhecimento, faz-se necessário o suporte de uma gama de mecanismos de integração, que podem incluir desde as técnicas mais familiares, como times de projeto multifuncionais, feiras de tecnologia, redes de colaboradores etc., até a comunicação eletrônica. Em conjuntos, estes sistemas,

responsáveis pelo livre fluxo da informação através das barreiras internas, constituem os rompedores de fronteiras da organização. Também faz parte destes sistemas uma variedade de *softwares* e *hardware*, bem como indivíduos que atuam como elos de ligação ou regentes do conhecimento. A informação disponibilizada neste processo deve ser contextualizada e as diferentes perspectivas dos indivíduos envolvidos discutidas, compartilhadas.

A fase de integração e disseminação envolve a contextualização da informação e implica uma perspectiva sistêmica que permita a compreensão, por parte dos indivíduos e dos grupos, do trabalho da organização como um todo, bem como das inter-relações das partes e das subtarefas para este todo. Busca-se aqui a geração e teste de idéias, num processo que tende a ser desenvolvido em grupos funcionais e multifuncionais e que pode ou não ser facilitado por consultores externos, mas cuja legitimidade depende de seu arraigamento na cultura da organização. A incorporação de diferentes vozes nas discussões possibilitam o avanço em direção de uma interpretação coletiva. As técnicas utilizadas, que variam desde conferências a encontros do tipo “todo o sistema na sala”, visam não a construção de um consenso, mas sim de uma compreensão compartilhada por meio da exploração aberta de impasses. A confrontação das várias narrativas, das múltiplas visões, e a participação igualitária, embora possam não gerar consenso, permitem a compreensão do raciocínio dos outros indivíduos. É desta dinâmica que emerge o conhecimento organizacional.

A participação de todos no processo de construção de significado coletivo e de compreensão compartilhada facilita a implementação das decisões tomadas. Entretanto, a transformação desta interpretação coletiva em ação local requer não apenas o *empowerment* dos indivíduos envolvidos, mas também uma vinculação concreta entre desempenho e resultados. Independente do sistema de recompensa adotado, três condições devem ser observadas: a relação entre desempenho (ação) e recompensa deve ser clara; os resultados almejados devem ser passíveis de serem atestados pelos esforços empreendidos; e os objetivos devem ser traçados de forma aberta e democrática.

Para que haja aprendizagem organizacional, o conhecimento individual não basta. Os indivíduos e grupos devem ter autonomia e responsabilidade para agir em relação às suas próprias conclusões e experiências, efetuando mudanças quando e onde necessário. Entretanto, para que estas ações estejam impregnadas de aprendizagem é necessário que elas tenham sido informadas pelo conhecimento e perspectivas dos demais membros. A geração de

conhecimento nesta fase advém não apenas do poder de agir, mas também do dever de mensurar resultados e captar as lições aprendidas, através de instrumentos desenhados pelos próprios indivíduos com ou sem ajuda de especialistas, num processo que leva estes indivíduos de volta ao início do ciclo de aprendizagem.

2. 9. As Estratégias Emergentes: A Escola de Aprendizado

Embora seja certo que uma organização precisa maximizar o seu ajuste com o meio, não há qualquer convergência em relação à forma como tal ajuste deve ser conduzido. Muitos dos esforços de mudança têm-se prendido à tentativa de identificar uma configuração organizacional perfeita, um *design* para os novos tempos ou uma resposta definitiva (DRUCKER, 1981). Ao elegerem a estrutura como foco, estas abordagens têm negligenciado tanto a relevância do processo de busca (TOMASKO, 1994), quanto as singularidades de cada organização, indústria e nação (PORTER, 1993). Ademais, este tipo de ação tende a promover a mudança sem questioná-la. Quer sejam movidas pelo mero instinto de sobrevivência, pela necessidade de tornarem-se mais competitivas, ou pelo desejo de manterem-se em posição de liderança, as organizações são primariamente estimuladas a mudar pela necessidade de adaptação ao meio, este ajuste inexoravelmente vincula-se à estratégia organizacional, uma área de estudo que, como afirmam Hamel e Prahalad (1995), carece de um novo paradigma. *A Escola de Aprendizado* (MINTZBERG ET AL., 2000) abre caminho na superação desta carência. Os pesquisadores alinhados a esta escola perceberam que,

...quando ocorria um redirecionamento estratégico importante, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento, e de fato, muitas vezes nem mesmo das salas da alta administração. Em vez disso, as estratégias se deviam a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes (algumas vezes de forma acidental ou por sorte, sem nenhuma consideração quanto às suas conseqüências estratégicas). Tomadas em conjunto ao longo do tempo, essas pequenas mudanças freqüentemente produziam grandes mudanças de direção.

Em outras palavras, pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo de estratégia (MINTZBERG ET AL., 2000: 135).

Esta visão nos leva a repensar a noção de estratégia que, na verdade, tem diferentes conotações em diferentes contextos, tanto na esfera teórica, quanto na esfera prática. Sua complexidade impede a elaboração de um conceito consensual, não havendo, portanto, uma definição única, universalmente aceita. Contudo, na perspectiva da escola de aprendizado, a essência da estratégia é a construção de uma postura ao mesmo tempo forte e flexível o

suficiente a ponto de capacitar a organização a alcançar seus objetivos maiores a despeito da imprevisibilidade das pressões externas (MINTZBERG AND QUINN, 1995). Ela pode ainda ser definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter a organização ajustada a seu ambiente (CERTO E PETER, 1991: 5). Para esta escola, a estratégia “não diz respeito a uma única iniciativa e sim a um conjunto de ações inter-relacionadas aleatoriamente em uma direção estratégica “semi-coerente” (HODGETTS ET AL., 2000: 116)”. O enfoque do tema da estratégia em termos de estilos estratégicos nos permite uma visão mais flexível desta questão.

Ao longo das últimas décadas, três estilos estratégicos preponderaram: *o estilo de planejamento*, próprio dos anos setenta, em que um futuro previsível baseia-se na análise do provável; *o estilo de visão*, típico dos anos oitenta, em que um futuro imprevisível baseia-se na imaginação do possível; e *o estilo de aprendizagem*, marcante a partir dos anos noventa, em que um futuro desconhecido desdobra-se e é enfrentado por meio da aprendizagem contínua. O desenvolvimento da capacidade estratégica de uma organização depende de sua habilidade de combinar estes estilos, estimulando a imaginação do seu pessoal para formar uma visão do futuro, usando instrumentos analíticos para compreender o presente, e desafiando velhos pressupostos e crenças (MONTCRIEFF AND SMALLWOOD, 1996: 10). Embora seja possível identificar em um panorama cronológico momentos distintos desta evolução, ela não ocorreu através de fases sucessivas e excludentes (WHIPP, 1996: 265); tampouco se prendeu ao esquema acima. Dada a especificidade do foco de interesse desta pesquisa somente o estilo de aprendizagem é explorado aqui.

2. 9. 1. O Estilo Estratégico de Aprendizagem

Mais intensamente a partir da década de 1990, as organizações têm tido de lidar com um cenário caótico e incerto, marcado pela crescente globalização dos negócios e por reviravoltas nos sistemas econômicos e sócio-políticos. Novas fontes e padrões de competição, bruscas mudanças conjunturais e estruturais, e sofisticadas demandas de clientes têm posto em xeque as estratégias tradicionalmente percebidas como capazes de aumentar a competitividade. Algumas organizações responderam aos novos desafios flexibilizando seus processos e estruturas e liberando seus trabalhadores ao mesmo tempo em que lhes forneciam sistemas de apoio. Elas desenvolveram estratégias que as habilitaram a lidar com a turbulência. Outras organizações, incapazes de lidar com paradoxos, mudanças constantes, e

demandas aparentemente conflitantes, prenderam-se em padrões estratégicos antagônicos e mutuamente excludentes que lhes impingiam dilemas como centralizar ou descentralizar, função ou processo, controle ou *empowerment*, preço ou qualidade, ordem ou caos.

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, muitas das oscilações nas estratégias adotadas surgiram à medida em que as organizações aderiam, sucessivamente, aos modismos da administração: *empowerment*, excelência, cultura, qualidade, caos, *downsizing*, *reengineering*, etc. Algumas organizações foram capazes de aprender a partir de suas experiências. A partir da compreensão do presente e da consciência de que nunca há apenas uma única resposta certa, elas foram capazes de responder às mudanças. Este processo de perceber e refletir continuamente sobre o que está acontecendo e tirar lições para serem testadas em novos contextos tem sido considerado o enfoque da aprendizagem da administração estratégica (MINTZBERG, 1995: 112). O aprendizado contínuo, e, mais ainda, o aprender a aprender constitui uma estratégia capaz de fornecer às organizações as bases para a criação de vantagens e diferenciais competitivos que possam sustentar o seu desempenho superior.

A aprendizagem organizacional exerce um papel de destaque no desempenho estratégico (FIOL AND LYLES, 1985). A capacidade de aprendizagem da organização é parcialmente determinada por sua orientação estratégica. Ao determinar as metas e os objetivos da organização, bem como a amplitude de ações disponíveis para a consecução desta orientação, a estratégia impõe limites ao processo decisório e fornece um contexto para a percepção e interpretação do ambiente, influenciando, assim, a aprendizagem. As alternativas estratégicas percebidas em uma organização são função de sua capacidade de aprendizagem. Diferentes autores, direta ou indiretamente, tratam desta questão, como demonstrado a seguir.

2. 9. 2. Trabalhos Alinhados à Escola de Aprendizado

A Escola de Aprendizado é constituída por uma “coleção de escritos” (MINTZBERG, 2000: 156). Além das próprias elaborações de Mintzberg sobre o tema, várias obras de diferentes autores enquadram-se nesta escola. Há, por exemplo, um conjunto de idéias denominado de incrementalismo desarticulado (BRAYBROOKE E LINDBLOM, 1963 e LINDBLOM, 1968). Focados no campo da política pública, estes trabalhos parecem equacionar estratégia com incrementalismo, sem, contudo fechar a questão. Retomando este

enfoque, mas dando-lhe uma nova perspectiva ao trazê-lo para o contexto das empresas, há a obra de Quinn (1980, a,b) corroborando a natureza instrumental da estratégia, mas não o seu caráter desarticulado, surgindo, assim, a noção de incrementalismo lógico. Esta visão ampliada nos permite perceber o incrementalismo não apenas como mera capacidade de adaptação, mas sim como um processo consciente de aprendizagem em que comportamentos passados desempenham um impacto considerável em posturas estratégicas futuras.

A escola de aprendizado também incorpora trabalhos em que o aprendizado é visto como criação de conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1995) e trabalhos centrados nas dinâmicas das capacidades organizacionais (e.g. PRAHALAD E HAMEL, 1990; HAMEL E PRAHALAD, 1993 e 1994) em que a estratégia é vista como dependente de aprendizado e este depende das capacidades da organização. Nesta última perspectiva, a administração estratégica é um processo de aprendizagem coletiva, centrada no intuito de desenvolver e explorar as competências singulares difíceis de serem duplicadas por outras organizações (PRAHALAD E HAMEL, 1990: 82).

Esta escola engloba ainda estudos alinhados à complexa teoria do caos (LEVY, 1994) desenvolvida originalmente nas ciências físicas para a melhor compreensão de sistemas dinâmicos complexos e não-lineares. Transplantada para o contexto das organizações, esta teoria rompe com a abordagem tradicional à gerência e sua ênfase em controle, ordem e previsibilidade. Nesta perspectiva, desordem e caos, são propriedades intrínsecas às organizações (NONAKA, 1988; STACEY, 1992).

As constantes perturbações que os gerentes combatem contêm importantes oportunidades criativas, as quais podem ser dominadas para a produção de aprendizado que transcende as maneiras estabelecidas de pensamento estratégico. Portanto, as organizações, dizem os simpatizantes da teoria do caos, devem ser vistas como sistemas dinâmicos em estado permanente de desequilíbrio. Na verdade, seus próprios gerentes deveriam injetar deliberadamente perturbações nas operações para que as inconsistências resultantes possam gerar novos conhecimentos (MINZTBERG ET AL., 2000: 166).

A habilidade em lidar com o caos, em transformar paradoxos em aprendizagem requer um enfoque diferenciado de estratégia, o que nos leva, por fim, a dois temas intrinsecamente interligados e centrais na escola de aprendizagem.

2. 9. 3. O Enfoque Artesanal e As Estratégias Emergentes

Criatividade, intuição, flexibilidade e capacidade de resposta imediata a necessidades e problemas à medida que estes surgem são os elementos básicos que alicerçam o enfoque artesanal da estratégia (MINTZBERG, 1987a), cujo cerne é aprendizagem. Mais do que um receituário com uma extensa lista de ingredientes a serem metodicamente combinados, este enfoque retrata uma postura mental frente à realidade dinâmica das organizações, sem perder de vista as questões urgentes e imediatas do curto prazo e a orientação visionária e compartilhada de longo alcance. Combinados, os dois extremos do foco de atenção resultam na estratégia total da organização. A estratégia real é o produto da sinergia entre as estratégias pretendidas, planejadas e as estratégias emergentes, adaptativas e reativas. O pensamento, e não o planejamento estratégico é o instrumento apropriado à sua construção. Uma determinada visão de mundo, inter-relacionando estratégia, liderança e aprendizagem, compõe as premissas da Escola de Aprendizagem, sumarizadas no quadro 1 abaixo.

QUADRO 1 – PREMISSAS DA ESCOLA DE APRENDIZADO

1. Em função da complexidade e imprevisibilidade do ambiente, bem como da natureza difusa dos conhecimentos necessários à estratégia, a formação de estratégia é um processo de aprendizagem. Ao longo do tempo, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.
2. Embora o líder possa ser o principal aprendiz, em geral, é o sistema coletivo que aprende. Logo, dado o vínculo estratégia-aprendizagem, nas organizações há muitos estrategistas em potencial.
3. O aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para aprender. Elas podem surgir em todos os lugares e de maneira incomum. Algumas são deixadas à própria sorte podendo se desenvolver ou não. Outras são pinçadas por defensores com poder, formal ou não, para lhes dar ímpeto. Estas podem se tornar estratégias emergentes, e, eventualmente, podem vir a ser reconhecidas e formalizadas, tornando-se, assim, deliberadas.
4. O papel da liderança é o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico pelo qual novas estratégias podem emergir e não o de preconceber estratégias. Este gerenciamento implica a superação dos antagonismos pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.
5. As estratégias tendem a surgir primeiro como padrões do passado, depois como planos para o futuro e, por fim, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2000: 156).

Mintzberg (1987b) amplia o enfoque tradicional militar ou de negócios dos estudos de estratégia pela introdução de sua concepção dos cinco **Ps**. Estratégia como plano, curso de ação intencional; como *ploy* (truque), manobra com o intuito de obter vantagem desleal; como padrão, consistência de comportamento, intencional ou não; como posição, nicho intencionalmente selecionado através de um plano ou truque ou ‘encontrado’ através de um padrão de comportamento; e como perspectiva, conceito abstrato, compatível com a noção de estratégia como plano e padrão, expresso através da cultura ou visão compartilhada da organização. As duas primeiras definições implicam a noção de estratégia emergente em oposição ao clássico conceito de estratégia deliberada. Elas indicam que as estratégias podem ser formadas sem terem sido conscientemente pretendidas, sem formulação.

O enfoque artesanal é uma alternativa complementar e não substitutiva ao enfoque racional. Ele questiona as implicações do rompimento com a estrutura de conhecimento tácito existente no antigo sistema artesanal de produção, em que havia uma conexão entre ação e pensamento. Nele, dedicação, maestria de detalhes e de habilidades e interação harmônica entre o trabalhador e o trabalho substituem as exigências de racionalidade e controle externos. Enquanto o enfoque tradicional negligencia os processos subjetivos e não palpáveis, o enfoque artesanal privilegia o processo flexível de troca, criatividade e inovação que leva à formulação e implementação de estratégias. Esta perspectiva mais realisticamente retrata o modo como as estratégias são formadas. O mesmo estilo de abordagem utilizado pelo artesão em relação ao seu trabalho pode e deve ser utilizado pelo administrador em relação ao seu. Para tal, mais do que a análise racional, prevalecem o uso do conhecimento tácito e a capacidade ‘sensorial’ do artesão. Nesta metáfora, os gerentes são os artesãos, e a estratégia, a argila.

Ignorando a complexidade que envolve as organizações, a abordagem estratégica tradicional conclui que toda ação está substanciada em uma intencionalidade. Esta falácia é muitas vezes responsável pelo insucesso do enfoque formal de planejamento estratégico dado que frequentemente acontece da ação guiar o pensamento. Não necessariamente o raciocínio antecede a ação ou, em outras palavras, a formulação antecede a implementação. Não existem estratégias totalmente deliberadas ou totalmente emergentes.

Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, uma estratégia guarda-chuva significa que as linhas gerais são deliberadas (...) ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (...) Assim as estratégias emergentes não são, necessariamente, más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados (MINTZBERG ET AL., 2000: 18).

Seria mais correto pensar em um contínuo cujos extremos são identificados de um lado pelas estratégias deliberadas e do outro pelas emergentes. Uma organização que não se prende a elaboradas concepções de estratégia, mas ao contrário, enxerga valor estratégico também nas ações de adaptação reativa e nas respostas imediatas, mais facilmente consegue romper com suas amarras burocráticas e efetuar a redistribuição das relações de poder que, em última análise, viabilizam ou bloqueiam os esforços de aprendizagem, essenciais ao ajuste contínuo da organização com o seu meio.

2. 10. A Construção de Significações: Os Corredores de Aprendizagem

A metáfora dos corredores de aprendizagem (DIXON, 1997) tem suas raízes na constatação, compartilhada por muitos indivíduos em diferentes organizações, que as verdadeiras conversas acontecem na informalidade dos corredores e não na formalidade dos escritórios ou de outros ambientes de trabalho, nem tampouco em reuniões e conferências. Os corredores distanciam o senso de hierarquia, tornando, de um certo modo, os indivíduos mais iguais. Desta forma, eles não apenas estimulam a livre participação, mas também permitem, sem questionamentos, o alheamento consciente. Conseqüentemente, os indivíduos sentem maior liberdade para falarem abertamente, inclusive sobre assuntos indiscutíveis em outros contextos, e, muitas vezes, são estes assuntos que têm o potencial de gerar grandes aprendizagens.

Para que haja aprendizagem, a renovação do conhecimento é fundamental. E para que haja renovação, as conversas são indispensáveis. É o fato que muitos dos problemas que as organizações enfrentam são problemas nunca antes vividos, sendo, neste sentido, únicos em uma dada situação, que torna esta renovação tão crítica. No dia-a-dia, para os indivíduos lidando diretamente com um problema, o conhecimento de especialistas externos ou de outras partes da organização pode substanciar uma linha de raciocínio, mas não pode substituir o raciocínio destes indivíduos. Eles próprios devem, a partir de sua base de conhecimento, a

partir das informações disponíveis, criar significações. Neste sentido, o processo de aprendizagem é um processo contínuo de construção de novas significações.

Nesta perspectiva, como em muitas outras, a aprendizagem organizacional é um processo, ou uma série de processos, através dos quais uma organização constrói as significações que guiam suas ações. São estes próprios processos, naturalmente relacionados a uma aprendizagem, que constituem a aprendizagem organizacional, ao invés do conhecimento que em decorrência deles é acumulado. O conhecimento acumulado é essencial, mas limitado a um espaço temporal, devendo, portanto, como mencionado acima, ser continuamente renovado.

Outras categorias de significações que os indivíduos constroem em uma organização são a significação privada e a significação coletiva³. Na linha da analogia dos corredores, a primeira seria relacionada ao espaço do escritório privado; a segunda, ao almoxarifado. A significação verdadeiramente acessível é aquela dos corredores. Em uma organização, os corredores literalmente existentes não bastam para que a organização aprenda no ritmo que lhe é imposto hoje. Para aprender, uma organização deve construir novos corredores, ou seja, ela deve desenvolver projetos com as características positivas de um verdadeiro corredor, porém mais focado e intencional. Em síntese, tais projetos caracterizam-se por (DIXON, 1997: 28): discussões e não discursos; participação igualitária; perspectivas múltiplas; diálogos baseados em não-especialistas; base de dados gerada pelos participantes; criação de experiências compartilhadas; e resultados inesperados.

³ Tradução livre. No original, private meaning (private office space) e collective meaning (storeroom).

CAPÍTULO 3

A METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para esta pesquisa. Em primeiro lugar, são discutidas as características e os objetivos da pesquisa e apresentadas as conseqüentes exigências metodológicas. Em segundo lugar, o processo de escolha da organização estudada é explicado. Em terceiro lugar, um esquema teórico-metodológico que guia e ilustra a construção da pesquisa é apresentado. Em quarto lugar, o projeto e execução do trabalho de campo são dissecados. Em quinto lugar, as técnicas e procedimentos utilizados na coleta de dados são detalhados. Por fim, o método de análise dos dados é discutido.

3. 1. Exigências Metodológicas

Comparada aos projetos de pesquisa alicerçados na perspectiva positivista, esta tese, que busca inspirar-se nas perspectivas construtivista e crítica (GUBA AND LINCOLN, 1994), privilegia princípios e diretivas menos rigorosos, menos estruturados e mais emergentes. No lugar da segurança oferecida por um mapa de pesquisa detalhadamente desenhado, há apenas uma indicação de caminho a ser explorado e, portanto, bem menos certezas, e bem mais ambigüidade; ambigüidade que abre, para o pesquisador, espaço para a dinâmica construção do conhecimento, ainda que incipiente e fragmentado, ao invés da descoberta de uma verdade absoluta e monolítica.

Deste modo, no lugar dos critérios positivistas de *validade interna*, o grau em que os achados mapeiam de modo adequado o fenômeno estudado; *validade externa*, o grau em que os achados podem ser generalizados para outros contextos similares aquele em que a pesquisa foi realizada; *confiabilidade*⁴, o grau em que os achados podem ser replicados por um outro pesquisador; e *objetividade*, o grau em que os achados estão isentos de vieses, as noções de *fiabilidade*⁵ e *autenticidade* orientam a investigação que tem como objetivo a produção de compreensões reconstruídas (DENZIN AND LINCOLN, 1994: 100).

⁴ No original em inglês, *reliability*. Tradução livre.

⁵ No original em inglês, *trustworthiness*. Tradução livre.

Em relação aos estudos conduzidos com base nesta orientação, Denzin e Lincoln (1994: 200) salientam: “em estudos moldados por estes paradigmas e perspectivas há menos ênfase em grandes propostas formais, hipóteses bem formuladas, quadros de amostras rigidamente definidos, tabela de entrevistas estruturadas, e estratégias de pesquisa e métodos e formas de análise predeterminados.”⁶

A escolha da metodologia utilizada levou em consideração alguns aspectos de grande relevância para a consecução dos objetivos propostos. Em primeiro lugar, o fato de que sobretudo no Brasil o estudo da aprendizagem organizacional constitui um campo relativamente novo, especialmente em termos de trabalhos empíricos, e como tal tem uma base de sustentação teórica amplamente difusa e fragmentada, não podendo, portanto, ser reduzido a um enfoque teórico único. Ademais, esta pesquisa visou estudar a forma como a aprendizagem individual interage com a aprendizagem organizacional, tomando como base o contexto específico da antiga TELEMIG, atual TELEMAR-Minas. Motivações individuais, clima de trabalho, e questões políticas são algumas variáveis que estiveram em jogo no desenrolar deste processo. A análise necessária feita foi de natureza interpretativa e demandou o envolvimento do pesquisador. Logo, o enfoque qualitativo mostrou-se mais adequado.

Em tempo, devemos lembrar que pesquisa qualitativa é uma designação que compreende, na verdade, uma variedade de correntes de pesquisa que podem ser significativamente diferentes uma das outras. Segundo Lincoln e Denzin (1994: 576):

Pesquisa qualitativa é um campo interdisciplinar, transdisciplinar, e as vezes contradisciplinar. Ela corta e cruza as humanas, as ciências sociais, e as ciências físicas. Pesquisa qualitativa é muitas coisas ao mesmo tempo. Ela é multiparadigmática em foco. Seus praticantes são sensíveis ao valor do enfoque de multimétodos. Eles são comprometidos com a perspectiva naturalística e com a compreensão interpretativa da experiência humana. Ao mesmo tempo, o campo é inerentemente político e moldado por múltiplas posições políticas e éticas.⁷

Em muitos aspectos, a pesquisa qualitativa, como ressalta Bryman (1992: 168), é uma estratégia de oposição que ganhou maior espaço na comunidade científica a partir do início da década de 1970, em parte como consequência da desilusão com a pesquisa quantitativa e sua promessa em descobrir a verdade. Tendo seu próprio repertório de métodos, técnicas e

⁶ Tradução livre.

⁷ Tradução livre.

práticas, a pesquisa qualitativa fundamenta-se num conjunto de crenças e pressupostos diferentes daqueles que alicerçam a pesquisa quantitativa. Um dos seus traços marcantes é certamente sua ênfase em levar em consideração, na interpretação dos dados coletados, a visão e compreensão daqueles sendo estudados. Desta forma, ela busca entender os significados que os indivíduos atribuem às suas ações em um dado contexto social. Deste modo, ela busca a singularidade de uma dada situação, em um dado momento.

Na pesquisa qualitativa, a utilização de diversas técnicas não visa à construção de um modelo único, singular. Sem abrir mão da necessidade de explicitar e validar os procedimentos adotados, e de assegurar a “cientificidade” dos dados colhidos e dos conhecimentos produzidos, a pesquisa qualitativa “é uma criação que mobiliza a acuidade inventiva do pesquisador, sua habilidade artesanal e sua perspicácia para elaborar a metodologia adequada ao campo de pesquisa, aos problemas que ele enfrenta com as pessoas que participam da investigação” (CHIZZOTTI, 1991: 85).

Ainda em função das condições inicialmente colocadas no início deste segmento, a coleta e análise de dados neste trabalho inspiram-se no enfoque da *grounded theory* (GLASER AND STRAUSS, 1967; STRAUSS AND CORBIN, 1990 e 1994), que envolve “gerar teoria e fazer pesquisa social como duas partes de um mesmo processo” (GLASER, 1978: 9). Nesta abordagem, a teoria consiste de relações *plausíveis* entre conceitos e conjuntos de conceitos a serem fortalecidas através de uma continuidade de pesquisas. Como afirmam Strauss e Corbin (1994: 278), esta “metodologia é projetada para guiar pesquisadores na produção de teoria que é ‘conceitualmente densa’—ou seja, com muitas relações conceituais. Estas relações, expressas como proposições, são, como em virtualmente toda outra pesquisa qualitativa, apresentadas em forma discursiva: Elas são encravadas em um denso contexto de escrita descritiva e conceitual.”⁸

Pesquisadores alinhados a este enfoque certificam-se de incluir em suas análises as perspectivas, os discursos, e as vozes dos indivíduos estudados, sem, entretanto, deixar de assumir plena responsabilidade por seu papel de intérprete (STRAUSS AND CORBIN, 1994: 274). Nesta tese, este enfoque mostrou-se instrumental para o desenvolvimento do tema em foco dentro da perspectiva da pesquisa narrativa (e.g. BOJE, 1991 E 1994; SIMS, 2001).

3. 2. A Escolha da Organização

⁸ Tradução livre.

Em uma perspectiva mais ampla, o interesse em eleger o setor de telecomunicações como área de estudo advém da relevância que este desempenha na atual fase de desenvolvimento do país. A abertura do mercado implicou não apenas o acirramento da concorrência, mas também a mudança de toda uma lógica administrativa. No cenário criado com a quebra do sistema TELEBRÁS, a TELEMAR emergiu como uma das maiores empresas de telecomunicações da América Latina, tanto em termos de abrangência, quanto em termos de faturamento.

Em uma perspectiva mais específica, a escolha da antiga TELEMIG, atual TELEMAR-Minas, como ‘locus’ de estudo surgiu como um esforço de continuidade e desdobramento de um amplo projeto de pesquisa guarda-chuva, iniciado e executado em seu primeiro momento por Rodrigues (1991), em que a autora faz um abrangente levantamento do histórico da empresa em questão, desde sua fundação até o final da década de 1980. Naquele trabalho, a análise da cultura organizacional era o foco. Atréados àquele projeto central, três outros estudos além deste complementam a pesquisa de Rodrigues: o de Carrieri⁹ que, sendo uma extensão mais direta da pesquisa de Rodrigues (1991) do que os demais projetos, tem como tema a cultura organizacional; o de Luz¹⁰ que trata das novas competências demandas da organização e de seu corpo gerencial com o seu ingresso no livre-mercado; e o de Goussevskais¹¹, sobre as transformações tecnológicas incorporadas pela empresa. Embora interrelacionados em termos de ponto de partida, setor industrial, organização em foco e em alguns outros aspectos, cada um destes estudos é independente e tem seu próprio foco de pesquisa e base de sustentação teórica-metodológica. Em conjunto, eles compõem o mosaico que retrata a dinâmica realidade de uma das maiores empresas do setor de telecomunicações no Brasil, a TELEMAR, mais especificamente a TELEMAR-Minas.

Embora de uma certa forma esta pesquisa seja uma retomada e redirecionamento dos trabalhos de Rodrigues (1991 e 1999), ela visa não apenas atualizar o conhecimento relativo à organização em foco, mas principalmente identificar e salientar a forma como esta, após a privatização do seu setor de operação, tem *aprendido* a lidar com o “mercado livre”. Por fim, deve-se salientar que a disponibilidade de livre acesso, devida aos prévios contatos de

⁹ Este trabalho de pesquisa constitui a tese de doutoramento do autor.

¹⁰ Este trabalho de pesquisa constitui a tese de doutoramento da autora.

¹¹ Esta pesquisa constituiu a dissertação de mestrado da autora.

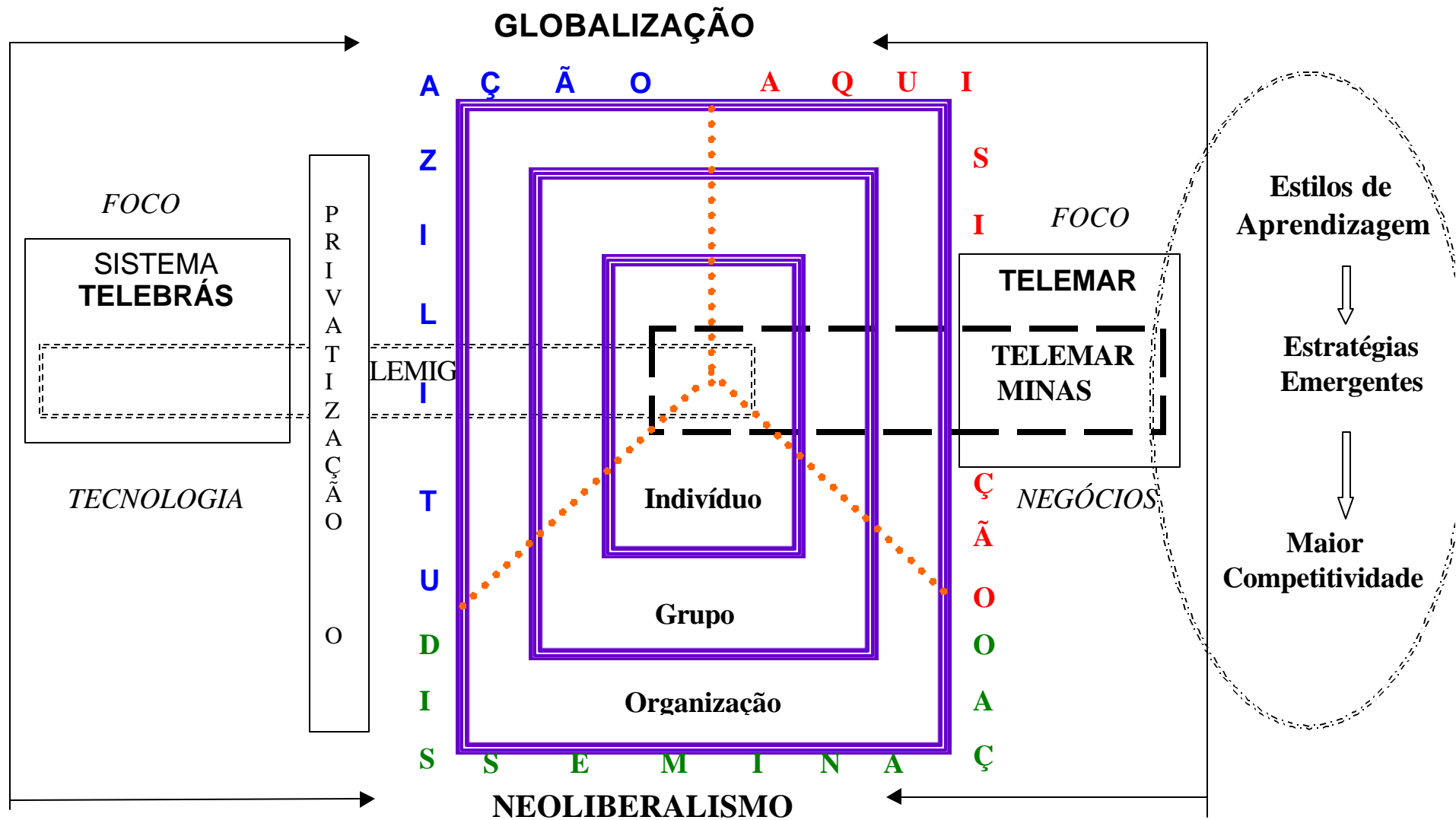
Rodrigues, foi um dos fatores determinantes no processo de seleção da organização. Também contribuiu para a escolha da TELEMAR-Minas como empresa foco o fato de que desde a época das estatais, a antiga TELEMIG, hoje TELEMAR-Minas, já figurava como uma organização de ponta dentro do sistema TELEBRÁS, tanto em termos de tecnologia, quanto em termos de gestão. Desocultar e sistematizar as especificidades e estratégias que lhe têm permitido ocupar uma posição de destaque no setor constitui um desafio de pesquisa.

3. 3. Esquema Teórico-Metodológico

O esquema teórico-metodológico, Figura 6 na página seguinte, guia o desenvolvimento da pesquisa e busca a um só tempo racionalizar, sintetizar e refletir tanto a lógica a ela subjacente, quanto os seus elementos constitutivos.

Partindo de uma perspectiva macro-estrutural, a globalização e o neoliberalismo são os dois grandes vetores de cuja interação recíproca, não apenas no nível econômico e político mas também no nível ideológico, resulta a privatização do setor de telecomunicações. Não se pretende aqui afirmar que estas são as duas únicas forças que eventualmente levaram à privatização do setor. Entretanto, o arcabouço teórico construído neste projeto nos permitiu pinçar estes dois fatores como elementos chaves no quadro de mudanças que têm caracterizado o cenário organizacional em geral e o setor de telecomunicações em particular.

Inseridas neste macro-ambiente e expostas às pressões por ele exercidas, tínhamos, como retrata o lado esquerdo do esquema, em um primeiro momento, todo o Sistema Telebrás e, dentro deste, a antiga Telemig. O monopólio estatal e o foco na gestão da tecnologia constituem neste momento traços críticos para a organização. Num segundo momento, como retrata o lado direito da figura, temos a atual TELEMAR e, dentro desta, a TELEMAR-Minas, nosso *locus* de pesquisa. O livre mercado e o foco na gestão de negócios passam a constituir traços críticos para a organização. Embora o processo de construção da transformação seja anterior à privatização do setor em julho de 1998, a privatização é o grande catalisador da mudança e o marco definitivo de sua transição em direção à livre concorrência e às leis do mercado.



- Facilitadores/Inibidores
- ==== Ciclo da Aprendizagem Organizacional

Figura 7: Esquema Teórico- Metodológico da Aprendizagem Organizacional.

O alvo de estudo desta tese é justamente a transição do cenário de monopólio estatal, dominado, como ressaltado acima, por uma cultura fortemente orientada para a tecnologia, para o atual cenário de livre mercado, em que a questão da tecnologia passa a ser um mero pré-requisito para sobrevivência da organização. A aquisição, disseminação e utilização de novos conhecimentos, em geral competências de negociação, tornam-se um passaporte indispensável na guerra pela liderança de mercado.

A aprendizagem organizacional constitui o instrumento aqui utilizado neste processo dinâmico de gerenciamento de novos conhecimentos. Através da identificação e análise dos facilitadores e inibidores da aprendizagem individual, grupal e coletiva, ao longo dos ciclos de aprendizagem, buscamos aqui identificar os principais estilos de aprendizagem da organização e a forma como estes atuam na construção de estratégias emergentes de aprendizagem (MINTZBERG, 1987a e MINTZBERG ET AL., 2000) e, conseqüentemente, incrementam a competitividade da organização. O enfoque adotado buscou identificar mudanças comportamentais e cognitivas.

Na transição enfocada, a aprendizagem organizacional implicou, dentre outras coisas, o domínio da linguagem do mercado, não apenas em termos de conhecimentos técnicos e desenvolvimento de novas competências, mas também e, em uma dose substancialmente significativa, em termos de novos valores e visões de mundo compartilhados. Na linguagem de Argyris e Schön (1978), aprendizagem de circuito simples e de circuito duplo, respectivamente.

3. 4. Projeto e Execução do Trabalho de Campo

Um fator crítico que motivou a escolha da organização foi o fato de ela ter passado por mudanças significativas nos últimos anos, especificamente em termos de seu sistema de governança e propriedade e da desregulamentação do seu setor de operação. Acrescenta-se a estes fatores, a relevância estratégica do setor de telecomunicações para o país como um todo. O intervalo de tempo foi definido de modo tal que compreendesse um período longo o suficiente para captar processos significativos de mudanças e curto o bastante para que os eventos básicos envolvidos nestes processos pudessem ser adequada e fidedignamente lembrados, narrados e, assim, reconstruídos. O foco maior de interesse é o período que se

inicia na segunda metade da década de 1990 e se estende até quase dois anos depois da privatização ocorrida, como já mencionado, em 1988.

A opção por processos de aprendizagem já ocorridos em detrimento de processos que possam estar ocorrendo no momento da pesquisa deveu-se principalmente ao fator tempo. Tanto o tempo disponível para a completa conclusão desta tese, quanto da exigência de tempo que se faria necessária caso o pesquisador resolvesse acompanhar todo o desenrolar de um processo de mudança em uma organização e sua subsequente análise em termos de aprendizagem. Neste último caso, o prolongamento do pesquisador no seio da organização muito provavelmente inviabilizaria o seu acesso à empresa uma vez que esta se encontra ainda num dinâmico processo de reestruturação interna, fato que tenderia a tornar a permanência do pesquisador na empresa uma fonte de perturbação.

3. 5. Coleta dos Dados

A coleta de dados ficou centrada na utilização de entrevistas semi-estruturadas aplicadas à diretoria e ao corpo gerencial, atravessando, desta forma, quatro níveis de chefia. Este instrumento constitui o Anexo I e foi utilizado com membros da alta administração e gerência intermediária, estando aí incluídos o diretor regional, diretores de área, gerentes de departamento, coordenadores e supervisores, conforme indicado no Anexo II. Deve-se ressaltar que a empresa tem passado por constantes processos de reorganização interna que têm se refletido não apenas no remanejamento e mudança de pessoal, mas também na alteração de sua estrutura de cargos.

Além das técnicas tradicionalmente utilizadas neste tipo de pesquisa, foi utilizado o recurso da entrevista recorrente (ZANELLI, 1992), em que, à medida em que determinados dados, salientados em uma dada entrevista, mostram-se particularmente relevantes para a compreensão da realidade estudada, o pesquisador retoma contato com esta fonte e busca aprofundar, esclarecer, e checar informações consideradas críticas. Esta técnica alinha-se, de um certo modo, a um instrumental metodológico e instrumento de avaliação da aprendizagem organizacional denominado ‘história de aprendizagem’, apresentado posteriormente neste capítulo, e que servirá de inspiração na construção das histórias de aprendizagem analisadas aqui. Em sintonia com esta linha de ação, os dados colhidos em diferentes etapas no

desenvolvimento desta pesquisa foram constantemente analisados e reavaliados, ainda que poucas vezes isto tenha, na prática significado, um segundo contato com algum dos entrevistados. Do mesmo modo, aspectos significativos descobertos no processo de análise foram investigados, retomados. Tal procedimento é próprio da pesquisa qualitativa, em que, como afirma Chizzoti (1991: 89):

A coleta de dados não é um processo cumulativo e linear cuja freqüência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior à realidade estudada e dela distanciado, a estabelecer leis e prever fatos.

Os dados são colhidos, *iterativamente*, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na *interação* com seus sujeitos.

Foram também incorporados à pesquisa dados secundários, oriundos de material impresso da própria organização e ou de outras fontes, tais como documentos oficiais do governo federal, e relatórios e artigos de jornais e periódicos especializados.

3. 6. Análise dos Dados

Na tradição da pesquisa qualitativa, os dados não são objetos isolados, estanques. Ao contrário, eles são acontecimentos dinâmicos. São fenômenos cujas compreensões implicam a superação de sua aparência imediata como estratégia de desocultação de sua essência. Algumas das técnicas genericamente utilizadas no processo de descoberta de fenômenos latentes incluem a observação participante, a história de vida, e a análise de conteúdo. Nesta pesquisa, a análise de conteúdo foi utilizada como técnica principal.

Segundo Bardin (1997: 31), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Mais do que um instrumento, é um conjunto de técnicas e procedimentos marcado por uma grande disparidade de forma e adaptável a um amplo campo de aplicação.

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas—desde o cálculo de freqüências que fornece dados cifrados, até à extracção de estruturas traduzíveis em modelos—é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atracção pelo escondido, o latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não-

dito), retido por qualquer mensagem. Tarefa paciente de desocultação, responde a esta atitude de voyeur de que o analista não ousa confessar-se e justifica a sua preocupação, honesta, de rigor científico. Analisar mensagens por esta dupla leitura onde uma segunda leitura se substitui à leitura «normal» do leigo, é ser agente duplo, detective, espião... (BARDIN, 1997: 9)

A análise de conteúdo tem dois objetivos básicos (BARDIN, 1997: 29). Primeiro, a “ultrapassagem da incerteza”, ou seja, assegurar-se do conteúdo de uma mensagem de modo tal que este possa ser compartilhado, e não apenas uma visão pessoal. Segundo, o “enriquecimento” da leitura, ou seja, o aumento da produtividade e da pertinência através de um olhar mais profundo e atento de modo tal que se possa descobrir elementos e desocultar conteúdos, significações e estruturas de que *a priori* não se tinha a compreensão. Como ressalta Bardin (28):

Apelar para estes instrumentos de investigação laboriosa, é situar-se ao lado daqueles que, de Durkheim a P. Bourdieu passando por Bachelard, querem dizer não «à ilusão da transparência» dos factos sociais, recusando ou tentando afastar os perigos da compreensão espontânea. É igualmente «tornar-se desconfiado» relativamente aos pressupostos, lutar contra a evidência do saber subjectivo, destruir a intuição em proveito do «construído», rejeitar a tentação da sociologia ingênua, que acredita poder apreender intuitivamente as significações dos protagonistas sociais, mas que somente atinge a projecção de sua própria subjectividade. Esta atitude de «vigilância crítica», exige o rodeio metodológico e o emprego de «técnicas de ruptura» e afigura-se tanto mais útil para o especialista das ciências humanas, quanto mais ele tenha sempre uma impressão de familiaridade face ao seu objeto de análise.

Em seu esforço de decifrar e criticamente compreender o sentido das comunicações, a análise de conteúdo utiliza uma ampla gama de procedimentos que vão desde a análise lexicológica, a decomposição de um texto em unidades léxicas, até a análise de conotações, a revelação dos significados dos conceitos em diferentes meios sociais, passando ainda pela análise da enunciação, o desvelamento do sentido da comunicação no momento do discurso, e pela análise categorial, a classificação do texto em categorias significativas (CHIZZONTTI, 1991: 98).

A categorização foi o principal procedimento utilizado no tratamento dos dados nesta pesquisa. Por ser uma atividade longa e difícil, a seleção e a definição das categorias de análise implicaram, obrigatoriamente, um dinâmico e recorrente processo de interação, idas e vindas, entre a teoria que consubstancia o tema estudado e o material de análise, até que o pesquisador conseguisse construir uma estrutura de categorias satisfatória. Foi a partir das

orientações e facilitadores de aprendizagem de Nevis et al. (1985), Anexo III, que o processo evoluiu.

Na análise dos dados, uma questão também significativa nesta pesquisa foi a da avaliação e mensuração dos processos de aprendizagem organizacional. Como em tantos outros campos, a avaliação dos esforços de aprendizagem constitui um grande desafio, como ressalta, por exemplo, Borges-Andrade (2000) ao focar esta questão no contexto dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Porém, a comprovação do valor e eficácia destes esforços é condição indispensável para a continuidade da aprendizagem na organização uma vez que, “sem algum tipo de avaliação, é difícil para as organizações aprender através de suas próprias experiências, transferir o seu aprendizado, e replicar os resultados de modo que os benefícios não sejam perdidos quando um projeto piloto termina” (ROTH AND KLEINER, 1995: 1)¹². Tal comprovação legitima os custos e investimentos envolvidos no processo. Especialistas na área de aprendizagem organizacional têm enfatizado a inviabilidade de se mensurar aprendizagem em termos quantitativos (e.g. SENGE ET AL, 1999). No lugar das tradicionais avaliações quantitativas e técnicas de mensuração, uma abordagem qualitativa tem sido defendida. Alinhada a esta orientação, uma metodologia poderosa tem sido desenvolvida no Centro de Aprendizagem Organizacional do M. I. T. (Massachusetts Institute of Technology), “The Learning History”. É inspirado nesta metodologia, apresentada de forma breve no segmento seguinte deste capítulo, que reconstruímos nos capítulos seis e sete três narrativas de histórias de aprendizagem na TELEMAR-Minas, configurando, assim, uma opção metodológica nossa uma vez que a pesquisa maior é mais abrangente em vários aspectos.

3. 6. 1. A História de Aprendizagem

Nesta tese, a aprendizagem organizacional é vista, primordial, mas não exclusivamente, como um fenômeno que emerge de modo espontâneo ou não das interações sociais dos indivíduos, principalmente em seu ambiente de trabalho. Deste modo, esta pesquisa reforça não apenas a atual tendência observada na área de fortalecimento da perspectiva social na aprendizagem organizacional (SIMS, 2001), mas também o crescente interesse na utilização de métodos narrativos e lingüísticos nos estudos organizacionais em

¹² Tradução livre.

geral (BARRY AND ELMES, 1997, CZARNIAWSKA, 1977) e na investigação de processos de aprendizagem nas organizações em particular (BOJE, 1994; COOK AND YANOW, 1993; ELMES AND KASOUF, 1995; SIMS, 2001).

Contrastada à visão técnica que tende a compreender a aprendizagem organizacional como a capacidade de uma organização de lidar eficazmente com informações quantitativas e qualitativas, genericamente explícitas (ARGYRIS AND SCHÖN, 1978; HUBER, 1991; ZUBOFF, 1988), a aprendizagem como uma construção social pode ser vista como “remediando diretamente algumas das limitações da perspectiva técnica, ao reconhecer que os dados não têm significado por si mesmos, até que as pessoas determinem o que eles representam (EASTERBY-SMITH E ARAUJO, 2001: 19).” Ao mesmo tempo, porém, esta tese não se prende ao debate que polariza as concepções técnica e social, equacionando a primeira com a *organização de aprendizagem* e a segunda com a *aprendizagem organizacional*.

Sendo uma construção social, a aprendizagem é, portanto, fruto do diálogo contínuo e da troca de vivências entre os membros da organização. Nesta perspectiva, ela se dá por meio da linguagem, das conversações, das narrativas e das histórias orais que permeiam a teia de interações dos atores organizacionais que mais do que trabalhadores, dirigentes, gerentes ou colaboradores, são, a um só tempo, contadores e personagens de histórias; são, enfim, “tecelões de narrativas” (SIMS, 2001: 67). Deste modo, a aprendizagem organizacional é constituída pela narração de histórias (BOJE, 1994; BOLAND AND TENKASI, 1995); histórias de aprendizagem.

Em sua forma original, uma história de aprendizagem é um documento escrito - ou uma série de documentos que pode incluir inclusive produções multimídia - disseminado de forma planejada de modo a ajudar a organização a tornar-se consciente de um esforço de aprendizagem organizacional (ROTH AND KLEINER, 1995 e 1997). Apoiando-se fortemente nas próprias narrativas de seus participantes, e, em dose menor, nas avaliações de pessoas de fora, uma história de aprendizagem toma e retoma percepções de um acontecimento, cruzando diferentes perspectivas. Todas as etapas do processo de construção da história, tais como as entrevistas, o trabalho de edição, a circulação dos rascunhos e o acompanhamento, é considerado uma intervenção que deve suscitar aprendizagem. Para esta metodologia, que tem suas raízes nos programas de desenvolvimento organizacional

característicos da década de 1960, o diálogo é um espaço de aprendizagem (ISAACS, 1993; SENGE, 1990a).

É de sua capacidade de expressar perspectivas múltiplas sobre eventos controversos que advém o poder de uma história de aprendizagem. Cada participante, ao ler a história de aprendizagem, deveria sentir que o seu próprio ponto de vista foi tratado de forma justa, e que ele/ela compreende como as outras pessoas desenvolveram uma dada perspectiva. O ideal é que a própria leitura da história de aprendizagem constitua uma experiência de aprendizagem.

Esta metodologia, conforme explicam Roth and Kleiner, apoia-se em teoria e técnicas da etnografia, jornalismo, pesquisa ação, história oral e teatro. Um dos seus objetivos centrais é desenvolver as habilidades dos próprios gerentes da organização de refletir, articular, e compreender questões complexas. Estes projetos de aprendizagem ensinam as pessoas a utilizar instrumentos para conceituar e entender interdependências dinâmicas e altamente complexas. Eles oferecem aos gerentes habilidades para que estes possam compreender o seu próprio estilo de avaliação e julgamento, através da disciplina de comunicar estas avaliações aos outros. A maestria destas habilidades requer, entretanto, bastante tempo e experiência.

A história de aprendizagem incorpora uma nova filosofia e abordagem de avaliação. De fato, ao invés de “avaliação,” trata-se de “escrever histórias de aprendizagem.” O historiador da aprendizagem busca captar e contar a história. A linguagem utilizada nesta abordagem ajuda a resolver muitos dos problemas psicológicos envolvidos nos processos de avaliação. O pressuposto básico é o de que as pessoas não querem ser avaliadas, elas querem compartilhar. Elas querem que os outros saibam o que elas têm feito, o que funcionou e o que não funcionou. Elas querem a sua estória contada.

Embora cada projeto tenda a ser diferente, alguns passos comuns podem servir de guia, mas não de fórmula exata. O documento escrito final é constituído dos elementos abaixo listados. Embora estes componentes tendam a ser desenvolvidos na ordem em que são apresentados aqui, eles não necessariamente seguem esta ordem na versão final do documento: *resultados notáveis; um parágrafo de abertura; parágrafo do núcleo temático; parágrafo de fechamento; e exposição.*

As histórias de aprendizagem mais eficazes contam, tanto quanto possível, a estória nas palavras dos participantes. Para tal é utilizado o método de duas colunas inspirado em Argyris e Schön (1974). O seu objetivo é trazer para o nível consciente os pressupostos tácitos que regem e, por vezes bloqueiam, as conversações entre os indivíduos, desenvolvendo, assim, um modo eficaz de se trabalhar estes pressupostos.

Nesta tese, para a mensuração ou avaliação da aprendizagem ocorrida e o estabelecimento da interação entre os esforços individuais e os coletivos, a história de aprendizagem serviu de parâmetro. Assim como sugere esta tecnologia, a identificação e seleção de eventos significativos foram os primeiros passos na reconstrução dos processos de aprendizagem. Como já se sabia *a priori* e ficou corroborado nos discursos da organização, nesta pesquisa, foram o advento da privatização e todo o processo de preparação da organização para sua entrada no mercado livre que constituíram os marcos a serem enfocados na construção de suas histórias de aprendizagem.

Nesta pesquisa, a inspiração nesta metodologia não implicou a exclusão de outras técnicas ou sistemas de análise e classificação de dados, como, por exemplo, a análise de conteúdo dos discursos da organização a partir de uma inspiração Foucauldiana, tendo em vista o vínculo poder-saber inerente a este enfoque e que, por vezes, mostrou-se significativo no contexto da pesquisa. Aplicadas em conjunto, estas várias técnicas permitiram ao pesquisador obter “um volume qualitativo de dados originais e relevantes, não filtrados por conceitos operacionais, nem por índices quantitativos” (CHIZZOTTI, 1991: 85).

3. 6. 2. A Construção das Histórias de Aprendizagem na TELEMAR-Minas

Nesta tese, as análises apresentadas dos processos de aprendizagem organizacional vivenciados na antiga TELEMIG, atual TELEMAR-Minas, em função das recentes mudanças estruturais e culturais ocorridas tanto no setor de telecomunicações em geral quanto no sistema TELEBRÁS em particular, ao qual a TELEMIG vinculava-se, partem da percepção de algumas premissas ou eventos como sendo pilares fundamentais da questão em foco. Dentre estes marcos, destacam-se:

- A privatização do sistema TELEBRÁS como ponto culminante da transformação da organização e início de uma nova era em sua história;

- O processo de construção da mudança da antiga TELEMIG de uma empresa de engenharia para uma empresa focada em negócios; e
- A liderança exercida pela TELEMIG dentro do sistema TELEBRÁS, tanto em termos de tecnologia quanto em termos de gestão.

Deve-se considerar ainda o clima de incerteza e transformação na organização tanto no período imediatamente anterior à privatização, marcado por um misto de descrença e resistência e uma alta dose de *stress* causado não apenas pela angústia das mudanças, mas também pelo aumento no ritmo de trabalho, quanto no período imediatamente posterior a ela, caracterizado pelo caos das sucessivas reestruturações internas e pela indefinição quanto aos rumos da *holding* e quanto ao *lugar* da TELEMIG dentro desta. Estas últimas questões relacionam-se, em grande proporção, às particularidades do consórcio vencedor do leilão de privatização, TELEMAR — uma “surpresa” para o governo e para o pessoal do sistema TELEBRÁS —, incluindo-se, aí seu processo de formação e sua composição acionária.

Embora enumerados isoladamente, os pontos ressaltados acima interagem no contexto em foco não apenas entre si, mas também com vários outros elementos, explicitados ao longo desta análise e cujos impactos diferem em termos de relevância, numa dinâmica relação que, a um só tempo, permite a continuidade e a mudança na organização, a ordem e o caos; refletindo, assim, o contexto em que a aprendizagem organizacional ocorre por meio da reafirmação do seu oxímoro. Entrelaçando estes elementos e lhes conferindo voz e significação estão os vários discursos, presentes na organização, que, em grande medida, refletem, criam e reforçam a visão de mundo do pessoal da TELEMAR-Minas, particularmente no que diz respeito ao seu espaço de trabalho.

É própria do discurso esta capacidade de a um só tempo espelhar e criar uma dada realidade, ou, talvez mais adequadamente, uma determinada percepção da realidade. De fato, um discurso é um relato construído da realidade. Como ressalta Foucault (1996), ele não se assenta em verdades absolutas e universais, mas sim em uma base frágil e arbitrária. Portanto, ele pode ser desmistificado. Porém, como enfatiza Daudi (1986: 13), central na análise de um discurso não é o descurtinamento de seu viés ideológico ou o questionamento de sua veracidade. O cerne da questão é sua legitimação que se refere, em primeiro lugar, ao

reconhecimento por parte dos envolvidos da posição de poder do indivíduo ou grupo formador do discurso e, em segundo lugar, ao conjunto de saberes, crenças e valores compartilhados pelos personagens engajados no discurso. É em função desses elementos que o discurso encontra um dado tipo de ressonância e tem seu sentido *re*-produzido.

Desta forma, como ressalta Bourdieu (1983: 53), tanto os fatores lingüísticos quanto os extralingüísticos são necessários à compreensão daquilo que é dito. As condições de produção do discurso, a situação, mais do que o próprio sujeito falante, são determinantes do sentido produzido. Deve-se, portanto, considerar não apenas aquilo que é enunciado, mas também o contexto da enunciação (BALLALAI, 1989: 71). Para Foucault (1987a e 1987b), o discurso é constituído de um conjunto de idéias e ações que condicionam as práticas sociais. Desta forma, o discurso deve ser visto como uma rede de relações em que o sujeito está imerso e da qual, portanto, sofre fortes influências. Nesta concepção, o processo de formação e reprodução do discurso delimita tanto a forma como os fatos são vistos quanto a produção de conhecimento. Nesta mesma linha de pensamento, Knights e Morgan (1991) argumentam que o discurso é uma relação de poder e conhecimento, ou seja, é um campo de conhecimento e poder que delimita não apenas o que constitui conhecimento legítimo, mas também quais atores sociais são significativos no seu gerenciamento.

Ao produzir o seu objeto e multiplicá-lo continuamente, o discurso torna-se mais forte e impõe-se como instrumento normatizador. Desta forma, mais do que passar informação, o objetivo do discurso é obter a adesão através da utilização da linguagem como forma de persuadir, seja de forma conspícua ou não (BALLALAI, 1989). Em outras palavras, o discurso se faz com significados explícitos ou latentes. Ele não é um produto acabado, fechado, concluído; ao contrário, está permanentemente se construindo, fazendo-se nas suas coerências e nas suas contradições. Porém, ele tende a ser marcado por uma dada ideologia, firmando, conseqüentemente, uma posição nitidamente comprometida (BALLALAI, 1989: 61).

Muitas vezes, trabalhando o não dito, o implícito, o discurso por meio do seu inerente poder argumentativo faz-se sedutor. A argumentação estabelece o discurso com o outro no intuito de mudar esse outro. Desta forma, além de ser um processo de comunicação, o discurso, reconhecendo a relevância crítica da destinaridade, ou seja, de uma dada audiência em particular, se organiza como um processo intencional de ação sobre o outro (BALLALAI,

1989: 72). A proposta argumentativa é um corolário da destinaridade do discurso. A argumentação é montada em função de um dado público alvo, de um auditório particular. Dado que todo discurso visa convencer aquele a quem se destina, a dimensão argumentativa torna-se essencial à linguagem empregada. Em termos práticos, isto implica dizer que todo discurso é fonte de diálogo; logo, é em função da comunicação que ele existe. Sendo assim, embora possa ser relativamente circunscrito em si mesmo, o discurso não pode ser fechado, ele tem que se articular com outros discursos.

Como Linstead (1994: 64) explica, se é certo que uma noção básica no conceito de discurso é a de que ele possa ser reproduzido, também é central a noção de que ele possa ser resistido, estando, portanto, sujeito a mudanças, a negociações. Há, entretanto, à medida que uma determinada formação ideológica ganha maior hegemonia em um dado momento, a tendência do discurso solidificar-se, alçando um grupo, ou sustentando sua superioridade, a uma posição de destaque, de dominação. Por outro lado, enfatiza o autor, embora a ascendência de um discurso implique uma certa uniformidade econômica, política, intelectual e moral, o que, por sua vez, significa uma solidificação, nenhum discurso, por mais poderoso ou sólido que pareça, está isento da possibilidade de desconstrução. Ademais, como salientam Alverson e Deetz (1996: 207), diferentes discursos podem coexistir, embora com mais ou menos poder, ou seja, ocupando uma posição central ou marginal.

Diante desta realidade e tendo apoiado a construção das histórias de aprendizagem da TELEMAR-Minas nos discursos da organização, julgamos relevante concentrar nossa pesquisa, como sugere Linstead (1994), nas condições que tornam mais prováveis a reprodução — e a implementação, acrescentamos nós — destes discursos e, também, nas respostas dos atores sociais em situações reais dentro da organização. Para tal, é exatamente a perspectiva Foulcauldiana, caracterizada pelo vínculo indissolúvel entre o poder e o saber e brevemente comentada acima, que serve de inspiração inicial, mas não de embasamento teórico-metodológico, no esforço realizado aqui de apreender, a partir destes discursos, os processos de aprendizagem *na* organização, primeiramente em nível organizacional e depois em nível grupal.

Na análise dos processos de aprendizagem em nível organizacional, que constitui o capítulo 6, optamos por concentrar nossa atenção exclusivamente nos discursos da diretoria. Além de constituir um mero recurso metodológico destinado a facilitar a operacionalização

das análises pretendidas em termos de níveis de aprendizagem, partindo do coletivo para o individual, este recorte, obviamente, reflete um certo viés do autor em relação à sua percepção do relacionamento entre os temas da aprendizagem organizacional e do poder, uma questão, pouco explorada, como ressalta Coopey (1996), mas potencialmente significativa e, portanto, contemplada aqui.

É do reconhecimento da organização como uma arena não neutra, mas sim como um território em contestação (PETTIGREW, 1973; PFEFFER AND SALANCIK, 1974; HARDY AND CLEGG, 1996), que advém a percepção da aprendizagem organizacional como um processo e, muitas vezes um instrumento, político, sobre o qual as estruturas de poder exercem uma influência determinante. Nesta perspectiva, esta aprendizagem pode ser compreendida em termos da habilidade dos membros da coalizão dominante - os indivíduos que têm o poder de influenciar estratégias, objetivos, e decisões - de conscientemente determinar estratégias e projetos estruturais eficazes no ajuste organização-ambiente (DUNCAN AND WEISS, 1979: 78).

Para a análise da aprendizagem em nível grupal, que constitui o capítulo 7, é feito um recorte metodológico que perpassa outros dois níveis hierárquicos enfocados nas entrevistas. Desta forma, as histórias de aprendizagem narradas baseiam-se nos discursos dos gerentes e dos coordenadores. Visando manter o anonimato dos entrevistados, será utilizado em todos os segmentos de fala transcritos ao longo dos capítulos seis e sete apenas uma numeração seqüencial como único elemento identificador, tendo por único objetivo distinguir as contribuições individuais. Mais uma vez, é importante ressaltar, contudo, que cada uma das histórias de aprendizagem apresentadas é reconstruída a partir apenas de fragmentos de falas de um mesmo grupo organizacional de modo que temos assim seqüencialmente o grupo dos diretores, o dos gerentes e o dos coordenadores.

Por fim, é interessante ressaltar o fato que a pesquisa aqui desenvolvida constitui uma bricolagem não apenas pelo fato de seu pesquisador contar histórias a respeito do mundo estudado, mas também pelo fato dele reconhecer explicitamente o caráter político da ciência em geral e dos resultados e interpretações dos achados de sua pesquisa em particular, e, mais ainda, pelo uso de múltiplas metodologias na construção de suas interpretações (DENZIN AND LINCOLN, 1994: 2-3).

PARTE II

O CASO TELEMIG/TELEMAR-MINAS

CAPÍTULO 4

UMA VISÃO MACRO DA TRANSFORMAÇÃO

DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL

Este capítulo tem como objetivo evidenciar o contexto em que se insere esta pesquisa em uma perspectiva macro estrutural. Estando subdividido em três seções, ele parte da discussão de dois temas apontados como sendo centrais para a compreensão do processo de privatização que perpassa toda a questão de aprendizagem organizacional tratada nesta tese. Na realidade brasileira, como também tem sido o caso em vários outros países, a privatização de largos setores da economia pode ser melhor compreendida através da análise da conjunção resultante da globalização econômica e da ideologia neoliberal. Num segundo momento, é a partir da lógica de mercado livre que desta composição resulta que passamos a analisar a questão da privatização, porém em uma visão ampla. Deste modo, enfocamos, em uma perspectiva histórica, o processo de estatização e privatização no Brasil. Por fim, tendo delineado este quadro referencial, afunilamos nossa atenção para o setor de telecomunicações, arena em que atua nossa organização alvo, a TELEMAR-Minas. O foco aqui é na evolução do setor como um todo. As especificidades relacionadas a empresa em estudo constituirão o capítulo seguinte, em que a história desta é reconstruída.

4. 1. Globalização E Neoliberalismo: A Lógica Do Mercado Livre

A noção de globalização certamente não se restringe a trocas comerciais, porém, tem nelas a sua raiz. Transações de bens e mercadorias através de longas distâncias ou mesmo entre o que hoje chamaríamos de países existem desde as épocas mais remotas da história. Tais transações podem ser identificadas pelas descobertas arqueológicas de artefatos que apontam o alto grau de comércio no mundo antigo, pelos exemplos de atividades comerciais e de leis para sua condução registradas nos livros do Velho Testamento e ainda pelas pragmáticas relações travadas entre o Império Romano e Grego e os negociantes a despeito do estigma, imposto pela Igreja, com que estes, como representantes da ideologia capitalista, eram vistos. Fundamental à aceleração e ampliação deste processo foi a ascensão da ética capitalista na sociedade ocidental, viabilizada, em grande parte, pela mudança na postura da Igreja quanto aos assuntos relacionados ao capital a partir do período medieval.

Na análise desta evolução, diferentes perspectivas são apresentadas por diferentes historiadores. Em comum, há a crença de que a ética capitalista encontrou nas mudanças dos valores e posições religiosas o seu ponto de partida. Sombart (1915), por exemplo, aponta o Judaísmo, em oposição ao Cristianismo e suas restrições contra o comércio e a acumulação de riquezas, como um elemento chave no desenvolvimento do capitalismo. Eells e Walton (1961) enfatizam o papel dos líderes da Reforma, Lutero e Calvino, na disseminação de uma visão que harmonizava a motivação para o lucro com a devoção religiosa. Weber (1967) salienta a mudança na ética religiosa como o elemento fundamental na instauração de um clima ético e econômico propício ao desenvolvimento do capitalismo.

Em uma perspectiva mais recente, as trocas globais, hoje majoritariamente efetuadas entre firmas transnacionais, remontam ao final do século dezenove, tendo sido incrementadas após a Segunda Guerra Mundial, contexto em que a economia americana era a única a não apenas não ter sido devastada, mas, ao contrário, ter crescido. Neste período, um traço marcante da estratégia utilizada na expansão destas atividades entre países, principalmente no caso americano em direção à Europa, foi a utilização de investimento direto, caracterizado pelo envolvimento ativo na administração de investimentos estrangeiros, tipicamente através de uma empresa multinacional, em substituição à tradicional estratégia de carteira de investimentos estrangeiros que dá direito sobre lucros, mas não de participação administrativa (PITELIS, 1993: 528).

Um corolário da estratégia de investimento direto é o forte impacto positivo e/ou negativo que a organização transnacional passa a exercer na vida política, econômica e social dos países hospedeiros, principalmente nas relações entre parceiros com alto grau de disparidade de poder econômico. O impacto que estas organizações têm ou podem ter na soberania dos estados-nações, bem como suas relações com os instrumentos ou aparatos internacionais, como a União Européia, constituem também pontos conflituos. Diversas teorias têm surgido na análise destas questões, contudo, não há um consenso. Embora este questionamento esteja no centro de algumas das percepções correntes sobre a globalização, como aqui fica posteriormente realçado, ele não é objeto de nosso estudo. Antes de prosseguirmos com o tema, achamos conveniente discutir a polêmica envolvida no conceito, e, a partir daí, explicitar nosso posicionamento para que, em seguida, possamos discutir a privatização das telecomunicações no Brasil tendo como pano de fundo a lógica do mercado livre.

Como costuma acontecer com conceitos que ganham grande visibilidade e invadem as fronteiras da academia e de outros círculos profissionais, o conceito de globalização tem recebido diversas e por vezes contraditórias interpretações. Seu manuseio cotidiano, quer na linguagem do dia-a-dia, quer nas esferas profissionais, não necessariamente tem contribuído para a sua clarificação, nem para a desocultação de seus significados e implicações. Em geral, ele tem resultado apenas no uso exaustivo do conceito (PARKER, 1996) e, paradoxalmente, num reducionismo simplista que peca por limitar-se aos pólos do *bem* e do *mal*.

Nesta polaridade, encontra-se incluída a visão mais difundida da globalização, aquela que constitui o discurso dominante sobre o tema. Nas linhas mestras deste discurso, orquestrado predominantemente por autores oriundos das escolas de administração de empresa do mundo anglo-saxão, o fenômeno é essencialmente econômico, embora perpassa pelas esferas cultural e social. Estando impregnado de mitos, o conceito, nesta visão homogeneizante, tende a incorporar uma forte conotação política ao ser, repetidamente, tratado como estando intrinsecamente associado à agenda neoliberal, que, por sua vez, deixa, assim, de ser vista como uma opção política.

É exatamente esta natureza política e ideológica que os autores associados à visão mais negativista e crítica da globalização buscam revelar. Bourdieu (1999), por exemplo, afirma que a globalização é um mito, um mito no sentido forte da palavra. É um poderoso discurso, uma “*idée force*”, com grande impacto social por seu poder de criar e sustentar crenças. Entrelaçada nela, está o neoliberalismo que, mais do que uma doutrina ou ideologia, é um projeto político para a reconstrução da sociedade. Nesta visão, mais do que fatalidades inescapáveis, ambos são forças destrutivas a serem resistidas. Também Beluzzo (1998) salienta este ponto. Para ele (53), globalização “é um conceito demasiado impreciso, enganoso e carregado de contrabandos ideológicos.” Na mesma linha de pensamento, Vizontini (1998: 34) resume e esclarece:

O termo globalização tem sido empregado comumente associado a neoliberalismo e descrito pela mídia como um fenômeno recente, *natural*, *positivo* e *inevitável*. Na verdade, a globalização enquanto tal constitui um fenômeno estruturalmente vinculado ao capitalismo, ou seja, já tem cinco séculos de história. Por outro lado, o neoliberalismo representa um fenômeno qualitativamente distinto, de regulação socioeconômica da atual etapa de transformação do capitalismo mundial (ou seja, é uma das formas de conduzir a “globalização”), atuando há aproximadamente três décadas.

Uma categorização um pouco mais abrangente pode ser anteposta à perspectiva dicotômica exposta acima. Amin (1997), por exemplo, sintetiza as diversas correntes de pensamento sobre o tema em três percepções. Na primeira, a globalização é tida como um dado e significa a construção de um novo sistema econômico mundial. Aqui reina soberano o aspecto econômico-financeiro do processo. Esta é uma visão drástica que tende a acirrar a dicotomia entre o bem e o mal. Para alguns autores, esta perspectiva tem implicado, em termos práticos, no acirramento das diferenças entre os países centrais e os periféricos. Na segunda, a globalização é, se não negada, questionada, havendo, aqui, portanto, uma forte diminuição na ênfase genericamente a ela atribuída em termos de abrangência e impacto. Em termos práticos, ela implica uma confortante reafirmação de que a economia mundial ainda pode ser controlada por governos nacionais. Na terceira, a globalização é vista sob a ótica mais ampla e menos polarizadora das análises sociológica e cultural. Ela expressa a falta de convicção de alguns autores quanto à legitimidade de se pensar a globalização em termos de sua maior ou menor abrangência em relação a outros momentos históricos, ou como a aniquilação de um antigo mundo, baseado em estados-nações, economias e identidades territoriais, por um mundo de fluxos e forças supranacionais. Sumariamente, então, a globalização (123-124):

1. representa o triunfo do capitalismo mundial e das instituições transnacionais sobre as economias nacionais e a soberania dos estados-nações;
2. constitui nada além da intensificação das trocas entre distintas formações sociais nacionais e, como tal, ainda governável pelo sistema inter-estado; ou
3. simboliza o embaçamento das tradicionais fronteiras territoriais e sociais pela interpenetração de influências locais e longínquas, requerendo, portanto, soluções híbridas e multipolares.

Nesta terceira perspectiva, a globalização é tanto um fenômeno interno e local (*in here*), quanto um fenômeno externo e distante (*out there*) (GIDDENS, 1996). Ele refere-se não apenas à emergência de sistemas globais de grande escala, mas também a transformações na própria textura da vida cotidiana e assim afeta inclusive as questões de identidade pessoal. Para o autor (368), a globalização “invade contextos locais de ação mas não os destrói; pelo

contrário, novas formas de identidade cultural e auto-expressão locais, são causalmente atreladas ao processos globalizantes.¹³”

Na esfera dos negócios, o único consenso em torno da globalização parece ser o fato de que ela está associada às firmas transnacionais¹⁴ (PARKER, 1996), uma constatação inegável, mas não absoluta que limita tanto a plena compreensão do fenômeno em si como a própria exploração das oportunidades de uma economia global. Como enfatiza a autora, se por um lado esta visão tende a negligenciar o estudo do papel e do lugar das chamadas economias emergentes no processo de reestruturação global, ela evidencia o papel da tecnologia nestas transformações. Também para Thurow (1996), a tecnologia é fator central no processo de globalização. Entretanto, Thurow (p. 115) admite que o desenvolvimento de atitudes sociais, ações governamentais, e ideologia política, especialmente nos países líderes, são alguns dos elementos críticos que estruturaram o caminho para o desenvolvimento deste fenômeno.

De modo geral, o conceito de globalização cria e reforça não apenas a visão de um mundo convergente, sem fronteiras (OHMAE, 1990), mas também o mito do fim do estado (OHMAE, 1995). Ele incorpora a crença de que à medida que a integração da economia mundial avança, os governos nacionais tornam-se menos relevantes e perdem seus poderes não apenas de influenciar nos resultados macroeconômicos e de implementar programas sociais, mas também de determinar estratégias para administrar a economia industrial. Desta forma, embora não seja a única tendência a ameaçar o estado-nação, a globalização, muitas vezes na forma de um discurso hegemônico, tende a difundir o mito do ‘*state powerlessness*’. Este discurso chega, por vezes, a passar a idéia de que o estado é, na atualidade, uma instituição moribunda.

Como ressalta Weiss (1998: X), entretanto, tais alegações negligenciam, dentre outras coisas, o fato de que o impacto das pressões econômicas externas nas economias nacionais e políticas públicas depende em grande medida da qualidade das instituições domésticas, em termos de sua robustez ou fraqueza. Segundo Weiss (p. X), esta constelação de instituições e

¹³ Tradução livre.

¹⁴ Ao invés da expressão corporação multinacional que genericamente sugere operações em vários países, o termo corporação transnacional é utilizado por Dicken (1992: 47) de forma a indicar empresas que operam em pelo menos dois países, incluindo o país de origem.

orientações podem fortalecer ou enfraquecer a capacidade transformativa do estado¹⁵ e evidenciar porque em alguns casos esta capacidade é alta ou baixa, porque em alguns casos as respostas do estado as pressões internacionais são eficazes ou não, produzindo em algumas áreas impactos positivos e em outras resultados perversos. A compreensão destas questões requer, em cada caso, a análise da combinação particular das prioridades fundamentais do estado, sua arquitetura, e suas ligações com atores econômicos chaves.

Esta linha de argumentação ressalta a relevância do tipo e da qualidade de sinergia entre as agências estatais orientadas para objetivos em sua interação próxima com os atores econômicos chaves, de modo a gerar situações de interdependência ‘governadas’ ou ‘não-governadas’. Ao contrário destas últimas, nas primeiras, a capacidade transformativa do estado é fortalecida. O Japão, a Alemanha e o Taiwan são casos em que a interdependência governada tem uma forma definida, adaptada às mutáveis tarefas de gerenciamento econômico do estado (WEISS, 1998: XI). Nestes exemplos, os estados retiveram ou estão no processo de reconstituir uma forte capacidade de guiar e coordenar as mudanças. Em tais casos, o ajuste a crises econômicas tende a mobilizar e revigorar as capacidades centrais do estado. Em casos como a Coreia do Sul, na década de 1990, onde a interdependência tornou-se parcial, mas crescentemente, desgovernada, a capacidade do estado foi enfraquecida, aumentando o potencial para o fracasso de negócios. Respostas a crises eram procrastinadas e incertas.

Analisada por esta ótica, a questão do macro contexto em que se inserem países, organizações e indivíduos na atualidade não deixa de passar pela globalização, mas relativiza o debate em torno deste cenário ao tentar superar a visão que polariza livre mercado e estado. Nesta perspectiva, não se trata de contrapor à ortodoxia da globalização o argumento fictício da onipresença do estado, mas sim de confrontá-la com a perspectiva de que os estados nacionais não são meros peões na mão invisível do mercado global, ou seja, não são agentes passivos destituídos de seus poderes frente às forças da globalização.

Em princípio ao menos, se nem sempre na prática, há muito o que os estados podem fazer para promover criação de riqueza e bem-estar social. As tarefas de gestão econômica nacional não são fixas e finitas, mas sempre mutantes; e uma vez que as tarefas estão sempre evoluindo, torna-se claro que os instrumentos de políticas devem também variar com o tempo. Contrário a muito do pensamento corrente sobre o lugar do estado na gestão econômica, tais mudanças implicam a *adaptabilidade* do estado, não a retirada do

¹⁵ A capacidade transformativa do estado é a habilidade do estado de coordenar a mudança industrial de forma a fazer frente ao mutável contexto de competição internacional (Weiss, 1998: 7).

estado, e laços mais apertados ao invés de mais frouxos com os atores econômicos. Existem, em suma, inúmeras áreas onde o envolvimento do estado na economia industrial permanece importante e vital para a prosperidade nacional, mesmo à medida em que as economias desenvolvem-se e amadurecem (WEISS, 1998: XI)¹⁶.

É fato que o estado-nação tem sofrido grandes transformações nas últimas décadas na esfera social, em que tanto na esquerda quanto na direita, tem havido um realinhamento generalizado em direção a políticas fiscais mais conservadoras, e também na esfera econômica, em que os governos têm caminhado em direção a uma maior abertura no comércio e nas políticas de investimento. Estas mudanças são frequentemente apresentadas como evidência de uma nova lógica global do capitalismo.

Conforme esta lógica, os estados estão agora virtualmente destituídos de poder para executar verdadeiras escolhas de políticas; os mercados transnacionais têm limitado tão estreitamente as opções de políticas que cada vez mais e mais estados estão sendo forçados a adotar regimes de políticas fiscais, econômicas e sociais similares. O globalismo portanto prevê convergência para o neoliberalismo à medida em que mais e mais estados adotam os ideais de baixa-taxação, fundamentados no mercado, do modelo americano (WEISS, 1998: 188)¹⁷.

Embora possam ser verdadeiros, estes julgamentos não são absolutos. Eles mostram-se superficiais exatamente ao tornarem absoluto aquilo que é relativo, ou seja, ao negligenciarem o fato de que as novas pressões e restrições sobre a capacidade dos governos de elaborar e implementar políticas representam não o fim do estado-nação, mas sim, como ressalta Weiss (p. 189), uma evolução em sua história de adaptação aos desafios internos e externos. Para o autor, três aspectos desta argumentação do *'state powerlessness'* devem ser evidenciados (p. 190-193). Em geral, os *'globalistas'* tendem a exagerar os poderes do estado no passado para contrastar com sua fraqueza no presente, tomar como uniforme as respostas de diferentes estados-nações, e fundamentar este mito numa construção política da realidade.

Este último ponto é de grande relevância por ajudar a evidenciar a forma como o discurso da globalização ganhou força ao disseminar a noção de que embora sejam os governos que reinem, é a economia global que governa. Em sua construção, este discurso apresenta-se associado à política neoliberal tanto em países periféricos, quanto em países centrais, como ressalta Weiss (p. 193):

¹⁶ Tradução livre.

¹⁷ Tradução livre.

...líderes políticos – especialmente no mundo que fala inglês dominado pela filosofia econômica neoliberal – têm eles mesmos desempenhando um grande papel na contribuição desta visão de desamparo governamental diante das tendências globais. Ao arrecadar suporte para as políticas sem apelo popular, muitos governos da OECD têm procurado 'vender' suas políticas de retirada ao eleitorado como sendo de alguma maneira 'impostas' a eles pelas 'tendências econômicas globais' sobre as quais eles não têm nenhum controle, um ponto com o qual até o campeão do livre mercado, The Economist ([1995] 7 October), concorda.

Para o Brasil, o choque da globalização manifestou-se mais fortemente no início da década de 1990 com o fim da política governamental de subsídios e reserva de mercado que, aliadas aos ganhos da ciranda financeira, permitiam a sobrevivência das empresas brasileiras apesar do seu baixo nível de competitividade, não apenas em termos de produtividade, mas também em termos de tecnologia e qualificação de pessoal. Se por um lado esta política protecionista viabilizou a consolidação de uma base industrial no país, por outro, ela colaborou para a falta de preparo das empresas para encarar o cenário oriundo da abertura comercial, da crescente integração mundial dos mercados e da estabilização financeira alcançada com o plano real.

Confrontadas com transnacionais tecnologicamente avançadas, financeira e economicamente sólidas, e competitivamente superiores em termos de custos e qualificação de pessoal, as empresas brasileiras viram-se forçadas a investir em produtividade, num esforço de recuperar o tempo perdido. No processo, algumas simplesmente desapareceram, muitas promoveram grandes processos de reestruturação, utilizando-se de programas como os de qualidade total e reengenharia, outras adotaram estratégias de sobrevivência ou foram levadas a vender seus negócios, entrando na onda de formação de alianças, fusões e aquisições. A globalização significou também a privatização de setores inteiros da economia.

Assim como em outros países, no Brasil, os significados e resultados da globalização ainda estão sendo processados por muitas empresas e em diversos setores. A verdade é que quer seja empregado para designar um fenômeno social e cultural ou um fenômeno político e econômico, o termo globalização permanece, em grande parte, desconhecido, mostrando-se, às vezes como uma drástica revolução e, às vezes como uma mera evolução (PARKER, 1996). Reconhecendo este paradoxo, este projeto alinha-se à terceira perspectiva exposta acima, e utiliza seus *insights* para explorar a natureza mutante não apenas do mundo do trabalho numa era de fronteiras flexíveis, mas também os ajustes estratégicos que as empresas têm adotado para aprender a competir no novo cenário. Desta forma, os elementos

sumariamente apresentados neste segmento buscam apenas contextualizar a discussão do tema central do projeto, sem objetivar o aprofundamento das implicações políticas e econômicas do processo de globalização como um todo.

Ao rebaixar o estado, qualificando-o como uma instituição inadequada aos novos tempos dominados pela quebra de fronteiras e crescente convergência, esta visão de globalização eleva o mercado, atribuindo-lhe o papel principal como ator político e econômico a demandar dos demais atores, dentre estes os estados-nações, a adesão a um modelo neoliberal único. A força que esta tendência homogeneizante assumiu ao longo da década de 1990, período crítico no cenário de privatização no Brasil, torna essencial a compreensão da noção de mercado, e mais especificamente do modelo de mercado livre. A parte seguinte deste projeto tem exatamente este objetivo de desocultar tanto os mecanismos e valores que constituem o mercado livre, quanto as competências e características que são exigidas de seus atores, quer eles sejam organizações ou indivíduos.

4. 1. 1. O Mercado Livre

Em vários aspectos, a noção de mercado tem estado associada à história recente da civilização ocidental. Entretanto, foi ao longo das duas últimas décadas que este conceito e suas implicações práticas ganharam maior ímpeto, tornando-se, de fato, uma constante, tanto no cenário social, quanto no econômico; tanto na esfera nacional, quanto na global. De mera abstração econômica ou ícone político, como o mercado era primordialmente visto desde a época da segunda grande guerra, mais notoriamente no contexto ideológico da livre iniciativa, do individualismo e da resistência à autoridade dos Estados Unidos da América, o conceito de mercado tornou-se essencial para a compreensão do mundo ocidental contemporâneo.

Mais do que o ato em si de transacionar mercadorias entre compradores e vendedores, “‘o Mercado’ não é o que as pessoas fazem e pensam e como elas interagem quando elas compram e vendem, dão e tomam. Invés disto é uma concepção que as pessoas têm sobre uma forma idealizada de comprar e vender” (CARRIER, 1997: VII)¹⁸. Esta concepção é importante por que ela é invocada implícita ou explicitamente em diversos fóruns e por diversos atores, passando por várias esferas desde o governo, passando pela academia e chegando ao dia-a-dia

¹⁸ Tradução livre.

do cidadão comum. Estes debates envolvem muitas questões e refletem muitos interesses. Todos eles compartilham, contudo, a crença de que uma dada modalidade de compra e venda, a do mercado livre, beneficia econômica, política e socialmente todos os envolvidos.

As principais raízes históricas da idéia de mercado fincam-se na Inglaterra, nos trabalhos de economistas políticos dos séculos dezoito e dezenove, respectivamente em Edimburgo e Manchester. Entretanto, é associado ao individualismo aquisitivo e à preocupação com igualdade de processo mais do que de resultados que caracterizam os Estados Unidos da América que a idéia de mercado solidificou-se. Com o crescimento do poderio americano após a Segunda guerra, o mercado passou a ser mais global. Vários mecanismos contribuíram para isto, em especial a propagação de instituições financeiras que exercem pressões sobre governos e organizações para que estes se ajustem aos parâmetros do modelo de mercado, mas também outras instituições que promulgam padrões internacionais de contabilidade, operações bancárias e regulação do mercado de ações.

A força e apelo do modelo de livre mercado advém, em grande parte, do fato de que o construto do mercado é sempre apresentado como sendo fundamentalmente parte da natureza humana. Desta forma, ele é, de fato o que..

.... as pessoas fariam espontaneamente entre si se deixadas sozinhas, se sua propensão para *truck, barter* e *exchange* não fosse restringida. Conseqüentemente, quaisquer arranjos e práticas que se afastam do modelo do Mercado requerem o gasto de energia e recursos, que aqueles que aderem ao modelo estão prontos para atacar como sendo um desperdício e ineficiente. O oposto a isto é que qualquer coisa que estende aspectos do Mercado para áreas de transação que não estão no mercado é bom. Logo, contratar consultores de negócios para aconselhar governos sobre como organizá-los e administrá-los é bom. Tratar cidadãos como clientes dos serviços do governo é bom. Estabelecer mercados internos é bom, quer dentro de firmas ou de governos. E, como as recentes ondas de encolhimento corporativos parecem atestar, comprar no Mercado coisas e serviços que previamente eram produzidas em uma organização é bom (CARRIER, 1997: 19).

Nesta linha de raciocínio, transferir para a iniciativa privada atividades tradicionalmente desempenhadas pelo Estado, de modo a expor os produtos e serviços destas atividades estatais à dinâmica competitiva do mercado, é bom e natural. Esta crença de que o mercado reflete o que é natural e, portanto, bom legitima as políticas governamentais que não apenas alteram o arranjo da sociedade, mas também perturbam a vida das pessoas. Utilizada como um discurso, esta concepção expressa valores e pressupostos que, a um só tempo, constróem e reforçam o apelo popular que envolve a idéia de mercado livre ao apresentá-lo como (p. 19):

- uma proteção contra um estado intrusivo, e portanto uma garantia da liberdade individual;
- um instrumento capaz de permitir aos compradores utilidade e satisfação maiores do que eles poderiam obter de alguma outra forma;
- uma fonte de eficiência, garantindo a mais racional alocação de recursos; e
- um motor para o crescimento econômico e prosperidade pessoal.

Desocultar os significados culturais e sociais do modelo de livre mercado constitui um esforço de compreender um fenômeno que é econômico, mas que não se restringe à esfera da economia. Ao contrário, estende seu raio de influência aos mais diversos segmentos do mundo atual, afetando não apenas as instituições governamentais e as grandes organizações, mas também as relações sociais e as percepções e atitudes individuais.

O modelo de livre mercado assenta-se em e expande alguns pressupostos básicos, profundamente enraizados na cultura ocidental em geral e na cultura norte-americana em particular. O primeiro destes pressupostos é o de que o mundo consiste apenas de indivíduos livres. Esta crença implica dizer que estes indivíduos livres são a única fonte e juizes de seus próprios desejos e que eles não estão sujeitos a nenhuma restrição exceto aquelas a que eles submetem-se voluntariamente. Nesta visão, além do indivíduo, não há uma estrutura imperativa, nenhum arcabouço moral definitivo, ou arbítrio de ordem geral. De fato, nesta visão inexiste a noção de público, ou melhor, ela existe apenas no sentido estatístico do agregado de escolhas e ações individuais. Associada a este individualismo está a idéia de que as razões por que as pessoas desejam algo são irrelevantes. O importante é o desejo do indivíduo de ter algo, com o corolário de que ele deve ter o que deseja se ele pode pagar.

Outro pressuposto central é o de que as pessoas são instrumentalmente racionais, o que em termos práticos, significa que elas querem mais por menos, não importando quão difícil isto possa ser. Confrontadas com duas coisas iguais em todos os aspectos exceto no preço, as pessoas comprarão o mais barato. A lógica subjacente é a de que os compradores que pagam um preço menor ficarão com mais dinheiro disponível para comprar mais coisas, satisfazer outros desejos, o que é bom.

Para o modelo, ressalta Carrier, o mundo constitui-se apenas de *compradores* e *vendedores*, que podem ser indivíduos ou organizações. Aquele que, em uma certa circunstância, desempenha o papel de *comprador* pode, numa outra circunstância, ser o *vendedor*. Tanto compradores, quanto vendedores querem mais por menos, portanto, o conflito entre eles é inevitável. Sendo todas as outras coisas iguais, o comprador quer pagar o menor preço possível por um dado item enquanto o vendedor quer cobrar o maior preço. Em detrimento dos vendedores, a resolução deste conflito favorece aos compradores através do mecanismo de escolha do comprador. Ao exercerem seu poder de escolha, os compradores selecionam dentre as coisas ofertadas pelos vendedores aquele item que melhor satisfaz suas necessidades, levando em consideração o preço. Em conjunto, as escolhas dos compradores individuais informam aos vendedores o que os compradores desejam e a que preço. Deste modo, o mercado funciona como um meio de comunicação entre consumidores e produtores.

Na lógica do modelo, qualquer coisa que limite a escolha dos compradores é ruim, e qualquer coisa que estenda esta escolha é boa. Esta afirmativa apoia-se em duas coisas. Uma é que a escolha é um bem moral, pois ela assegura que os compradores obtenham o que desejam do modo mais racional possível. A segunda premissa que fundamenta a escolha do comprador apoia-se menos na moralidade da escolha do que em suas conseqüências. Esta premissa é a de que a escolha leva à competição entre os vendedores, o que gera duas conseqüências. A primeira é a de que os vendedores irão inovar, irão oferecer novas coisas aos compradores e assim aumentar a gama de escolha dos compradores. A segunda conseqüência é a de que os vendedores são induzidos ou obrigados a aumentar sua eficiência, o que os permitirá vender a um preço mais baixo do que outros vendedores. Isto beneficia os compradores, que como já salientado, querem mais por menos.

O modelo do mercado mantém uma relação questionável com o mundo que ele busca representar ou descrever. Ele deve ser compreendido como um elemento da cultura ocidental. Como um modelo cultural, ele lembra o modelo promulgado pelos economistas, principalmente pelos economistas neoclássicos que dominam a disciplina. Dada a relevância que a economia exerce na esfera pública e até mesmo na autoconcepção ocidental (DUMONT, 1977), a linha divisória entre a concepção econômica do modelo e sua concepção cultural torna-se tênue. De forma geral, porém, os economistas utilizam o mercado como um

modelo no sentido técnico de uma simplificação de um todo mais complexo. Ele permite a elaboração de previsões, contudo, a compreensão interpretativa da realidade não é seu foco.

Como afirmam os defensores do modelo, o importante é que o modelo, embora simplificado ou mesmo caricato, seja capaz de gerar previsões que funcionem diante dos problemas em questão. Sua força, ou melhor, a força da própria economia evidencia-se no fato de que modelos econômicos, com um ou outro tipo de viés político, têm sido utilizados para guiar ou justificar ações governamentais não apenas nos países capitalistas liberais, mas também nos antigos países socialistas e nos países do terceiro mundo, como tão bem ilustra a história recente do Brasil.

Na esfera do debate público, por outro lado, o modelo do mercado exerce sempre uma função interpretativa dado que ele é tido como tendo um forte vínculo, descritivo ou prescritivo, com o mundo real. Desta forma, ele torna-se capaz de explicar tanto as motivações dos indivíduos quanto a lógica subjacente as suas ações. Enquanto construto econômico, o mercado é dissociado das práticas e instituições concretas do dia-a-dia dos indivíduos que são expressas por noções mais restritas e concretas, como ‘o mercado imobiliário’, ‘o mercado de automóveis’ etc. Esta distinção, essencial para os economistas, demonstra que instituições específicas não são puras manifestações do mercado. Ao contrário, elas podem conter imperfeições, distorções.

Este tipo de postura é uma tendência comum em outras áreas de conhecimento e tem seu equivalente na concepção popular de mercado, permitindo assim que as pessoas paradoxalmente adiram à noção de mercado no abstrato enquanto mantêm reservas em relação à operação de determinados mercados ou às ações de determinados atores do mercado (CARRIER, 1997: 16). Visto como um fetiche, o mercado assume uma eficácia e uma vida própria que são dissociadas das atividades dos indivíduos que o constituem. Desta forma, os aspectos indesejáveis dos mercados reais tendem a ser vistos como fracassos e aberrações individuais, não pondo em xeque o princípio do mercado.

A distinção entre a abstração e as instituições reais específicas parece ser praticamente o único aspecto que suscita questionamentos em relação a *desejabilidade* e aplicabilidade do mercado. Entretanto, dado que as críticas essenciais em relação ao modelo perderam sua legitimidade ao longo da década de 1980, estes debates tendem a vê-lo como válido em

essência e, portanto, restringem-se a mudanças marginais no escopo e intensidade que o mercado deveria ter (CARRIER, 1997: 17). Ou seja, as críticas restringem-se, respectivamente, ao espectro de coisas que deveriam ser transacionadas no mercado, deveriam estar disponíveis para serem compradas e vendidas e ao grau em que as pessoas e as instituições deveriam ser dependentes do mercado e sujeitas às suas restrições. Em termos práticos, estas variações expressam a idéia de que o modelo não se aplica a certas áreas da vida, tais como a família.

O modelo do mercado tem sido utilizado como instrumento na compreensão de entidades sociais por meio da identificação e explicação de diferenças entre tais entidades. A distinção entre vencedores e perdedores, de grande relevância no contexto competitivo do livre mercado, é um exemplo deste uso. Quer sejam indivíduos ou organizações, os vencedores são identificados e explicados por sua conformação ao modelo de ator do mercado. Os perdedores são tidos como desviantes desajustados. Indivíduos vencedores são autônomos, racionais e calculistas. Perdedores são dependentes, desordenados e não conseguem adiar gratificações. Carrier (p. 19) salienta que esta distinção entre racionalidade autônoma e imediatismo desordenado lembra a colocação de Bordieu (1984) de que os membros das classes dominadas são movidos por necessidades precisamente porque eles carecem dos recursos que permitem aos membros das classes dominantes, os vencedores, se distanciarem de sua situação imediata.

Tal perspectiva não apenas justifica o sucesso dos vencedores, mas também motiva e legitima políticas que enfraquecem a posição dos perdedores. Um exemplo destas políticas seria o ataque às políticas de bem-estar social, tidas como redutores da capacidade de ajuste ao mercado dos desempregados, indivíduos que falharam em seu esforço de encontrar compradores para o seu trabalho, ao encorajar dependência e desencorajar a iniciativa, o cálculo premeditado e a autoconfiança.

Diferentes tradições intelectuais compartilham a visão do mercado livre como uma arena composta de indivíduos autônomos, racionais, calculistas e em busca apenas de seus próprios interesses. Particularmente significativas em função de suas visões antagônicas e extremistas em relação à força corrosiva do estado, são as correntes de pensamento expressivista e anarco-capitalista.

Os expressivistas eram um grupo de escritores alemães do século dezanove. Muito do pensamento expressivista pode ser encontrado correntemente nas críticas do mercado. Para eles, o mercado era uma manifestação da visão do Iluminismo de que os seres humanos são fundamentalmente uniformes e isentos de qualquer outra natureza comum além da propensão de evitar a dor e buscar o prazer. Logo, o conceito de mercado vai além da visão de que as pessoas efetuam permutas. Ele representa uma redução da humanidade a meras transações instrumentais guiadas pelo cálculo aritmético do princípio do prazer da doutrina utilitarista de Jeremy Bentham: *men seek pleasure and avoid pain*.

Embora os expressivistas não defendessem a crença na existência de uma fonte de propósito divina ou de qualquer outra natureza que fosse externa à sociedade e que a ela se impusesse, eles se opunham a esta visão reducionista do mercado, à negação de qualquer propósito humano ou estrutura de significado capaz de transcender os indivíduos e seus cálculos particulares. Para eles, o propósito transcendente resulta do processo de interação social e é moldado pelos fatores que a ele se impõem, assim como ocorre, por exemplo, com uma língua falada por um grupo de pessoas. Desta forma, o modelo de mercado que retrata o mundo de atores uniformes, atomizados, e autônomos sem outros interesses além da dor e do prazer é, no mínimo, impreciso. Ele ignora não apenas o modo como as pessoas formam coletividades a partir de suas interações, mas também o modo como as pessoas expressam e são guiadas pelos princípios transcendentais resultantes destas coletividades (CARRIER, 1997: 34). A crítica expressivista sinalizava não apenas uma objeção ao modelo do mercado nos moldes como eles o compreendiam.

Vendo o mercado como um aspecto e, até certo ponto, uma representação da modernidade ocidental, e mais especificamente dos temas Iluministas da racionalidade instrumental, da negação de diferenças fundamentais entre os indivíduos e da primazia do princípio do prazer, os expressivistas contrastavam em suas críticas aquilo que viam surgindo com o que eles tomavam como sendo um padrão de vida mais antigo e comunitário permeado por padrões de sociabilidade e moralidade. Ao verem o mercado como a negação e a corrosão das instituições e estruturas sociais e morais, “os expressivistas estão colocando em termos negativos o que pode também ser colocado positivamente, pois a ausência de coesão é, com um outro nome, liberdade de restrição” (p. 35)¹⁹.

¹⁹ Tradução livre.

Embora incorpore muito do princípio do anti-autoritarismo que permeia a cultura norte-americana, o anarco-capitalismo, adverte Brown (1997: 125), é uma orientação intelectual sem implicações para ações específicas, portanto, não se confunde com as milícias anti-governo que têm surgido nos Estados Unidos da América. Ele é uma corrente de pensamento predominantemente norte-americana e dominada por economistas. Esta corrente equaciona o mercado com liberdade; liberdade das instituições restritivas que os expressivistas viam como sendo uma parte essencial da vida.

Como argumenta Brown (p. 100), embora tenha suas raízes culturais na formação dos Estados Unidos da América e origens que remontam à dissensão religiosa na Inglaterra que tanto motivou a emigração para o Novo Mundo, o anarco-capitalismo emergiu nos Estados Unidos da América na década de 1970, como uma corrente multifacetada de anti-autoritarismo, em resposta às transformações culturais e tumulto político da década de 1960. Alguns livros que o elaboravam sob diferentes perspectivas contribuíram significativamente para sua solidificação: *The Market for Liberty* (1970), de Morris e Linda Tannehill; *Power and Market* (1970) e *For a New Liberty* (1973), de Murray Rothbard; e *The Machinery of Freedom* (1973), de David Friedman.

Para os anarco-capitalistas, o mercado é a arena natural da humanidade, o seu estado primitivo de ser. Assim, ele seria não uma invenção da modernidade ocidental, como pensavam os expressionistas, mas uma prioridade histórica. O verdadeiro mercado livre seria autóctone, no sentido colocado por Williamson (1975: 20): “In the beginning there were markets”. Este mercado ideal foi destruído pelas restrições impostas pela coletividade. Assim como os expressivistas, os anarco-capitalistas vêem o mercado como uma força corrosiva da coletividade. Porém, ao contrário daqueles que valorizam aquilo que o mercado corroe e, portanto, lamentam as conseqüências desta corrosão, os anarco-capitalistas louvam a força destruidora do mercado e querem ampliá-la, intensificá-la.

Dentre as instituições coercitivas, o governo é aquela que os anarco-capitalistas mais repudiam. Para eles, o governo não passa de uma intromissão ilegítima nas naturais atividades humanas de trocas e nos arranjos que delas fluem. Sendo assim, eles rejeitam a posição de Durkheim (1984) de que os mercados carecem de regulação externa, coletiva, em outras palavras, da regulação do estado (CARRIER, 1997: 35-36). Desta forma, o mercado livre é

definido não apenas por seus atributos econômicos mas por sua oposição polar ao governo. É por meio desta oposição do bem contra o mal que o anarco-capitalismo se estabelece e elege o mercado livre como sendo moralmente superior a todos os outros arranjos humanos (BROWN, 1997: 100).

Por conceder poder excessivo ao mundo dos negócios, tender a levar à desintegração da sociedade, e contradizer outros mitos e valores da cultura norte-americana, a concepção anarco-capitalista do mercado livre nunca foi plenamente aceita. Mais realisticamente, interagindo positiva ou negativamente com outros elementos culturais também fortemente enraizados nos Estados Unidos da América, três visões do modelo de livre mercado representam as várias nuances de modelos que dialeticamente coexistem no mundo contemporâneo (BROWN, p. 120-1), sendo, como detalhado no Quadro 3 na página seguinte, uma negativista, outra moderada e a outra positiva.

Estas diferentes concepções de mercado refletem não apenas diferenças intelectuais, mas também diferenças políticas. Elas coexistem num ambiente constantemente contestado de dissenso e discórdia, evidenciando o fato que, “embora o modelo de Mercado decreta que o mercado deva existir fora da política, o próprio modelo de Mercado não o faz. Ele é uma autodefinição com profundos correlatos e conseqüências políticas” (CARRIER, 1997: 33).

O modelo de mercado é complexo, mas também internamente contraditório e, por vezes, um construto sem correspondente no mundo real. Um dos seus elementos importantes é a noção de que seus atores são indivíduos autônomos que transacionam entre si “at arm’s length.” A independência destes atores é importante porque, em princípio, é ela que permite o alegado julgamento imparcial necessário para que eles, enquanto compradores, obtenham o maior benefício possível pelo menor custo. Para as organizações, a independência racional é necessária para a obtenção do maior lucro possível, o que é necessário para sobrevivência na competição com outros atores independentes (CARRIER, p. 8-9). Em geral, o modelo tende a ignorar que nem todas as organizações encaixam-se neste ideal. Mais ainda, tende a ignorar que, como indicam alguns estudos (DORE, 1983; GRANOVETER, 1985; BLOCK, 1990), não necessariamente, as organizações que fogem deste padrão de comportamento ficam em posição de desvantagem.

QUADRO 2 – TRÊS VISÕES DO MODELO DE LIVRE MERCADO

1. *Uma visão negativista* — os simpatizantes desta visão acreditam que o poder e a autoridade concentram-se no mercado, o que permite não apenas que as empresas massacrem os indivíduos, mas também que elas controlem a sociedade. Para eles, o livre mercado deve ser eliminado e substituído por organizações controladas pelo governo. É uma postura defendida tipicamente por socialistas, comunistas e indivíduos que compartilham filosofias que buscam colocar o governo no centro do sistema. Por ir de encontro ao princípio do individualismo, fervorosamente louvado e defendido na cultura norte-americana, e por propor a substituição de um tipo de totalitarismo por outro, igualmente inaceitável, é uma posição minoritária.

2. *Um visão moderada* — os aliados desta visão buscam aproveitar o poder e eficiência do mercado ao mesmo tempo em que preocupam-se em mantê-lo dentro de limites 'aceitáveis'. Para controlar os excessos do mercado, defendem o uso de regulação governamental. Sua postura é marcada por um viés que favorece os trabalhadores e não as corporações. Deste modo, eles tendem a invocar legislação antitruste como meio de combater a concentração excessiva de poder. Embora sejam defensores das liberdades civis e queiram o governo fora da vida privada, eles apóiam leis que regulem salários mínimos, trabalho infantil, taxaçaõ redistributiva etc., ou seja, políticas que reflitam o princípio da igualdade, a caridade cristã e a preocupação com os fracos, elementos centrais da cultura norte-americana. Os defensores desta visão intitulam-se estadistas do bem-estar social, democratas sociais, ou liberais na concepção norte-americana do termo.

3. *Uma visão positiva* — os defensores desta visão vêem o mercado livre como um veículo positivo do crescimento nacional. Tendo um viés que tende a favorecer as corporações em detrimento dos trabalhadores, os aliados desta visão apóiam o socorro financeiro para corporações em dificuldade e subsídios para indústrias chaves. Ao mesmo tempo, porém, como defensores da responsabilidade pessoal, querem a participação mínima do governo no mercado em geral, bem como no sistema educacional e nos programas de bem-estar social. Esta visão está associada ao princípio do individualismo e à idéia da união nacional contra os interesses estrangeiros. Ela vincula-se à política conservadora.

Fonte: Adaptado de Brown (1997: 120-121).

Mesmo naqueles países onde se originam as raízes do mercado livre, algumas pesquisas indicam que ao transacionarem entre si por um período de tempo significativamente longo, as organizações comumente abandonam a impessoalidade e autonomia do mercado, e em seu lugar estabelecem relacionamentos relativamente duráveis que têm um claro componente moral (CARRIER, p. 9). No lugar da autonomia e da competitividade a ela associada, estes atores tendem a desenvolver entre si laços morais. Tais relacionamentos tornam-se regulados por critérios de justiça, como indica Dore (1983: 479) em relação a casos estudados na Grã-Bretanha e no Japão, e tendem a valorizar a confiança e a abstenção de comportamento oportunista, como mostra Granovetter (1985: 490) em relação a práticas observadas nos Estados Unidos da América. Embora valores como justiça e confiança possam

ser interpretados como atributos de mercado (e.g., GAMBETTA, 1988) e, desta forma, estrategicamente incorporados ao modelo, eles claramente denotam uma ruptura com os princípios-chaves do individualismo e racionalidade que o fundamentam. Também O’Barr e Conley (1992), em seu estudo de um grupo de gerentes de fundos de pensão em *Wall Street*, o coração do capitalismo e, conseqüentemente, onde a constatação da concretização do modelo do livre mercado pareceria certa, verificou que a conduta dos atores estudados desviava significativamente do ideal do modelo. Os autores concluem que, ao contrário do que pressupõe o modelo de mercado, os atores nem sempre conseguem prever as conseqüências de suas próprias ações ou das ações de terceiros principalmente em situações de grande incerteza. O estudo parece indicar que quanto maior a incerteza, menor a possibilidade de um ator ser racional e calculista.

A conclusão parece ser a de que o modelo de mercado se impõe por seu poder de fazer com que seus atores, indivíduos ou organizações, tomem seus elementos constitutivos, sua lógica interna, como uma verdade quase que absoluta. Assim, ele se perpetua e se legitima ao criar e reforçar a crença em seus atores de que aqueles que não o adotam fracassarão na competição com aqueles que comungam de sua ideologia. Nesta linha de pensamento, alguns autores (e.g., DIMAGGIO AND POWELL, 1983) têm demonstrado que a adoção de práticas e estratégias por parte de algumas organizações deve-se, por vezes, mais à busca de conformidade aos padrões organizacionais em moda, principalmente em situações de incerteza, do que ao cálculo imparcial dos custos e benefícios financeiros do modelo de mercado. Nesta perspectiva, as organizações que não seguem os padrões reconhecidos no mercado como sendo as melhores práticas de negócios tendem a ser vistas como não confiáveis e imprevisíveis e, portanto, como organizações a serem evitadas.

DiMaggio e Powell argumentam (p. 63-64) que as causas da burocratização e racionalização das organizações não mais são aquelas apontadas por Weber no início do século vinte: competição no mercado entre firmas capitalistas, competição entre os estados, e demandas da burguesia. Segundo eles, a burocratização, bem como outras formas de homogeneização ocorrem como resultado de um processo que torna as organizações mais similares sem necessariamente torná-las mais eficientes. Estes processos de homogeneização resultam da estruturação (GIDDENS, 1979), da institucionalização dos campos organizacionais, que são constituídos pelos agregados de organizações que formam uma área reconhecida de vida institucional. Isomorfismo, segundo os autores (p. 66) é o conceito que

melhor captura estes processos de homogeneização. Nesta visão, as organizações competem não apenas por recursos, clientes e ajuste econômico ao seu ambiente, mas também por poder político, legitimidade institucional e ajuste social ao seu meio. Sendo assim, o isomorfismo competitivo deve ser suplementado pelo isomorfismo institucional.

Partindo desta compreensão da noção de mercado, elaboramos, na seção seguinte, um breve levantamento, em uma perspectiva histórica, do movimento de estatização e privatização ocorrido no país, um tema que, por sua vez, pavimenta o caminho para a compreensão do desenvolvimento do setor de telecomunicações brasileiro, a parte final deste capítulo.

4. 2. Estatização E Privatização No Brasil

Privatização é um conceito amplo que, em geral, implica a transferência de ativos e funções de serviços do setor público para o privado (HANKE, 1987: 4). Em sua abrangência, a privatização engloba desde as atividades de mera contratação, numa modalidade especial de terceirização, de serviços públicos junto à iniciativa privada, como tem sido o caso dos Estados Unidos da América onde poucos setores econômicos são de propriedade do governo, até a venda de companhias estatais, estratégia que tem caracterizado este movimento tanto em países desenvolvidos como a Inglaterra e França, quanto em países em desenvolvimento como o Brasil e vários outros na América Latina.

Como em vários outros países, também no Brasil a privatização de atividades tradicionalmente tidas como sendo uma função do governo constituiu uma questão polêmica. A privatização das telecomunicações não foi nenhuma exceção. Pelo contrário, por seu valor estratégico nas questões de integração, soberania e segurança nacional, o setor das telecomunicações tem sido uma das áreas que mais gerou controvérsias em seu processo de privatização. Ademais, as políticas governamentais para o setor entrelaçam-se com diretrizes políticas, sociais e econômicas mais amplas (STRAUBHAAR AND HORAK, 1997). Entretanto, a associação de uma série de fatores fez com que a privatização do setor se concretizasse. Dentre estes fatores, destacam-se a crescente pressão por maior eficiência, a necessidade de investimentos externos para modernização e expansão, e a decisão política e econômica do governo federal de alinhar-se aos parâmetros neoliberais prevaletentes no

mercado global, o que, dentre outras coisas, implicava a decisão de limitar as funções do estado a um menor círculo de atividades críticas, tais como saúde e educação.

A redefinição do papel do Estado vem ocorrendo, na verdade, em muitos países. Este movimento, compartilhado em várias partes do mundo, de redução do papel do setor público nas economias nacionais tem-se intensificado desde o início da década de 1980 (COWAN, 1987: 7). Assim como a desregulamentação do mercado, a privatização tem sido um instrumento chave neste processo. Se por um lado o papel do Estado de supridor de bens e serviços tem diminuído, o seu papel de promotor de estabilidade política e macroeconômica tem assumido um valor ainda mais estratégico. À iniciativa privada cabe agora suprir estes bens e serviços de forma mais eficiente e a um custo mais baixo, enquanto que ao Estado cabe adotar e impor regras que estruturem o novo e complexo cenário em que estas transações acontecem, por meio, por exemplo, da adequação dos sistemas legal e tributário.

Além da questão da eficiência colocada acima, Hanke (1987: 3-4) salienta, dentre os motivos da popularidade da privatização: a crença em seu poder de não apenas sustar o crescimento dos gastos públicos, mas também de levantar fundos para reduzir o débito do governo; a crença que a iniciativa e os mercados privados constituem a rota mais promissora tanto para o crescimento econômico quanto para o desenvolvimento humano; e a crença que a privatização representa uma forma de ampliar a base de propriedade e participação na sociedade ao encorajar mais grupos e indivíduos a terem uma participação no sistema. Por mais drásticos que sejam seus impactos, a privatização, como salientam Nestor e Nigon (1996), é parte de uma agenda de reforma e não uma revolução.

O segmento a seguir busca oferecer, numa visão sintética, os processos de estatização e privatização ocorridas no Brasil em sua história recente. Não se busca aqui explorar a questão, aparentemente sem consenso na literatura, de se tais movimentos constituíram uma ideologia política ou meras estratégias de desenvolvimento econômico. Dado que o processo de desestatização que serve de contexto na elaboração desta pesquisa é ainda bastante recente, não havendo, portanto, um recuo histórico que nos permita delinear suas implicações de longo prazo, esta pesquisa vem a ser um esforço de compreensão e descortinamento do processo de privatização no setor específico das telecomunicações. Neste sentido, ela é uma contribuição na construção de uma compreensão macro destes recentes movimentos ocorridos, mais significativamente na segunda metade da década de 1990, e de suas conseqüências para as

estratégias de competitividade das novas empresas criadas em seu exercício de aprendizagem organizacional no cenário do livre mercado e da globalização.

Desde o período colonial, empresas estatais têm estado presentes na economia brasileira; entretanto, até o período da República Velha, elas não implicavam uma grande intervenção estatal na economia (PINHEIRO, 1999). Foi somente com a ascensão do governo Vargas que a presença e o crescimento das estatais na economia brasileira tornaram-se significativos. A instituição do Estado Novo depôs o liberalismo da Velha República e instigou o protecionismo e o nacionalismo econômico, conduzindo à criação de monopólios públicos que viriam a crescer rapidamente nas décadas seguintes, por diversas razões e vias, dentre estas (PINHEIRO, 1999: 151-152):

- a decisão de instalar no país uma indústria diversificada através da criação de estatais em setores economicamente inviáveis ou não atraentes para a iniciativa privada. Incluem-se aqui o setor de siderurgia, e o de infra-estrutura, como por exemplo, rodovias;
- a decisão de manter sob o controle público setores considerados estratégicos. Incluem-se aqui os setores tidos como críticos para a segurança e soberania nacionais. Além da criação ou estatização de diversas empresas, tais como a Fábrica Nacional de Motores, a Embraer e o Lloyd, alinha-se a esta orientação a preocupação com a exploração do subsolo, refletidas, por exemplo, na criação da Companhia Vale do Rio Doce e da Petrobrás;
- a decisão de nacionalizar empresas privadas estrangeiras em setores em que a regulamentação por si só não foi capaz de induzir os investimentos em infra-estrutura necessários para o desenvolvimento macro do país. Incluem-se aqui os setores de ferrovias, comunicações e eletricidade. Também aqui se fez pesar a ideologia política da soberania nacional;
- a decisão, facilitada pela capacidade de autofinanciamento de várias estatais e estimulada pela criação de holdings setoriais, de verticalizar e diversificar atividades de grandes empresas estatais. Sendo central na estratégia de substituição de importações, esta orientação visava ocupar espaços vazios e aumentar a lucratividade através da criação de

subsidiárias em setores com taxas de retorno elevado. Incluem-se aqui, dentre outros, os setores de celulose, papel, petroquímica, alumínio, e transportes; e

- a decisão de estatizar as empresas situadas em setores estranhos às atividades do setor público. De modo geral mal administradas, apenas contribuíam para o crescimento do número de estatais e não para o crescimento do setor produtivo estatal. Incluem-se aqui: hotéis, editoras etc.

Até por volta da primeira metade da década de 1970, esta crescente participação do Estado nas atividades econômicas era vista como inevitável dado que o setor privado, ainda incipiente, não parecia capaz de atender às carências de infra-estrutura, muito menos de atuar em áreas mais dinâmicas, de tecnologia sofisticada, tais como petroquímica e siderurgia.

Como ressalta Pinheiro (1999: 153), “essa harmoniosa convivência entre capital privado e estatal” entrou em colapso com a deterioração das condições econômicas que marcaram o fim do *milagre* econômico, de 1968-1973. Datam deste período também os primeiros protestos públicos contra a excessiva participação do Estado na economia. Para o empresariado, contudo, este movimento indicava, na verdade, uma insatisfação com os rumos da economia nacional e, também, o descontentamento de ver-se excluído de importantes fóruns de decisão, tais como o Conselho de Desenvolvimento Econômico, restrito ao presidente e a alguns ministros.

O interesse da classe empresarial não era a privatização, mas sim a mudança no foco das atividades estatais na economia e, em termos pragmáticos, a supressão da exclusividade de alguns privilégios que as empresas públicas gozavam, ou ainda, a expansão de alguns destes benefícios ao setor privado. Buscando equilibrar a situação, o governo adota então a estratégia de revigorar o setor privado com a oferta de subsídios fiscais e creditícios. Neste período, deve-se ressaltar, prevalecia ainda a visão de que a ocupação de espaços vazios, de setores estratégicos, era tida como uma questão de segurança nacional, e, assim, tarefa do Estado. A desestatização era equacionada com a desnacionalização, o que, em outros termos, parecia implicar a perda da soberania nacional, a redenção às ameaças do capital estrangeiro.

O agravamento da situação macroeconômica do país no final da década de setenta levou o governo a priorizar o controle da inflação e o equilíbrio das contas externas. O esforço

de promover a estabilização mostrava-se inconsistente com a até então acelerada expansão do setor produtivo estatal. Desta forma, em 1979, no governo Figueiredo, foram criados o Programa Nacional de Desburocratização e a Secretaria Especial de Controle das Empresas Estatais com o objetivo de reduzir a participação do estado na economia. Entretanto, como salienta Pinheiro (1999: 156), nesta época, “as críticas à atuação das empresas do estado eram diferentes das que mais tarde levariam à venda dessas empresas.” A visível ineficiência do setor público em gerir e controlar as atividades de suas empresas era a questão central. Assim (p.156),

não se tratava de uma guinada ideológica quanto ao papel desenvolvimentista do Estado, mas antes de uma mudança na ênfase da política econômica imposta por transformações até certo ponto fora do controle governamental. A prioridade não era mais o crescimento e a substituição de importações, mas o controle da inflação e principalmente a superação da crise cambial. Sendo as empresas estatais responsáveis por uma parcela considerável do investimento e do consumo domésticos, seria quase impossível estabilizar a economia sem alguma forma de controle sobre o ritmo de expansão dessas empresas e sem eliminar ou pelo menos reduzir seus déficits.

Durante toda a década de oitenta, a alienação de estatais avançou em ritmo lento, tendo ficado muito aquém do discurso governamental, deixando, assim, evidente, a falta de compromisso político com a privatização. Um marco no avanço da privatização no Brasil foi a criação do Programa Nacional de Desestatização, já no governo Collor, aproximadamente dois anos após a promulgação da nova Constituição. Segundo Pinheiro (1999: 160), a mudança na visão do governo sobre o papel do Estado na economia, foi fruto das “...transformações ocorridas no cenário político doméstico e internacional, na reorientação do modelo de desenvolvimento econômico, na piora do desempenho e nas necessidades da política macroeconômica.” No novo contexto, a questão da segurança e soberania nacionais simplesmente perdeu seu peso estratégico, apesar da elevada participação do capital estrangeiro no processo desde 1995.

A partir de 1995, duas decisões governamentais convergiram para a ampliação da privatização (PINHEIRO, 1999: 164). No nível federal, a decisão de acabar com os monopólios públicos na área de infra-estrutura. No nível estadual, a decisão dos governos de desenvolver seus próprios programas de privatização, vistos como fontes de recurso a curto prazo. Neste contexto, alguns fatores contribuíram de forma decisiva para o avanço deste processo. Dentre estes, a estabilização econômica teve papel de destaque, tendo viabilizado, dentre outras coisas, a aprovação no Congresso das emendas constitucionais necessárias para

estender a privatização aos setores de telecomunicações e gás, e tendo facilitado as negociações referentes às áreas de mineração e gás. Associados à estabilização, à necessidade de equilíbrio fiscal e à perspectiva de retomada de crescimento evidenciaram o fato que o setor público não poderia efetivar nestes setores os pesados investimentos necessários. A estabilidade proporcionou ainda a mudança de percepção com relação ao risco e ao potencial do mercado brasileiro, o que, em termos práticos, concretizou-se num significativo acréscimo dos fluxos de investimento direto estrangeiro.

A partir de 1996, a privatização assumiu um papel macroeconômico relevante, ajudando não apenas a abater a dívida pública do país, mas também contribuindo no financiamento dos altos déficits em conta corrente. A ênfase, entretanto, concentrou-se nos impactos de curto prazo, com pouca atenção sendo dedicada aos ganhos fiscais permanentes. É a partir de todo este panorama que buscamos compreender a evolução do setor de telecomunicações no Brasil, foco do segmento final deste capítulo.

4. 3. O Desenvolvimento Do Setor De Telecomunicações No Brasil

De forma geral, o setor brasileiro de comunicação e informática tem sido bastante pesquisado. Como Straubhaar e Horak (1997) ressaltam, algumas destas pesquisas (GONZÁLES-MANEZ, 1987: 1992) têm inclusive apontado as políticas de informática dos anos oitenta como um modelo em termos de sua capacidade de promover a soberania nacional no setor. Ao mesmo tempo, por outro lado, o setor de telecomunicações especificamente continua carente de estudos mais direcionados. Esta pesquisa constitui, assim, um esforço, a ser expandido e complementado por outras pesquisas na área, em suprir, ao menos parcialmente, esta carência.

Como em alguns outros setores da economia brasileira, e como historicamente tem sido o caso nos estágios iniciais de desenvolvimento dos países periféricos, o desenvolvimento inicial do setor de telecomunicações do Brasil foi, em grande parte, controlado pelo capital estrangeiro (KATZ, 1988). Como demonstram Straubhaar e Horak (1997: 172), esta realidade consolidou-se desde o início da década de 1920, com a instalação em território brasileiro da Companhia Brasileira de Telefone (CBT), uma importadora de equipamentos, subsidiária da canadense *Traction Light and Power*, e somente começou a mudar mais significativamente a

partir do governo nacionalista de Getúlio Vargas, na década de 1950, com a limitação das quotas de importação e crescente pressão pela fabricação local de equipamentos e uso de inputs nacionais. Como consequência, o setor sofria não apenas de um baixo índice de fabricação nacional e desenvolvimento tecnológico, mas também de uma oferta fragmentada de serviços, primordialmente concentrados nos maiores centros urbanos em detrimento de áreas menos desenvolvidas.

Embora as grandes mudanças no setor de telecomunicações tenham se dado sob o regime militar, o governo federal já antes do golpe de 1964 estabelecia estratégias de intervenção. Um dos primeiros esforços do governo para estruturar e controlar o setor foi a aprovação do Código Brasileiro de Telecomunicações pelo congresso brasileiro em 1962. Além de fornecer um aparato institucional orientador das políticas e operações do setor, este código previa a formação de uma agência responsável pelas políticas de telecomunicações, a Contel, a criação de uma companhia pública responsável pela operação dos serviços internacionais e de longa distância, a Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL), que só viria a ser criada em 1965, e, ainda, a criação de um fundo nacional de investimentos em telecomunicações. Sintetizando o sombrio cenário das telecomunicações brasileiras neste período, o PASTE²⁰ 2000 (p. 17) ressalta que:

O sistema brasileiro de telecomunicações iniciou os anos 60 baseado em um conjunto de redes e serviços que funcionavam de forma bastante precária. No esforço para tirar o País dessa incômoda situação foi promulgado, em agosto de 1962, o Código Brasileiro de Telecomunicações, primeiro grande marco na história das telecomunicações brasileiras na segunda metade deste século. A precariedade, que em algumas áreas beirava o caos, tinha origem não apenas na péssima qualidade do serviço e atendimento, mas também na falta de coordenação entre as empresas, o que agravava a situação. Ademais, nenhuma delas tinha compromissos com diretrizes de desenvolvimento.

Com o golpe de estado de 1964, todo o sistema foi apropriado pelo regime militar. A Embratel foi finalmente criada em 1965, e a Contel substituída pelo Ministério das Comunicações (Mincom) em 1967, um órgão diretamente ligado ao aparato militar e que por isto conferiu maior poder político ao setor. Como Fadul (1989) salienta, o Mincom controlava todo o sistema nacional de transmissão de rádio e televisão, agindo inclusive como censor. Em 1972, foi criada a TELEBRÁS (Telecomunicações Brasileiras S.A.), uma *holding* responsável pelo planejamento, prestação e coordenação dos serviços de telecomunicação do

²⁰ PASTE, Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal, é um ousado programa de investimentos do Ministério das Comunicações. Foram publicadas três versões, com diferentes, abrangências temporais, 1995, 1997 e 2000.

país. Tendo rapidamente absorvido outras empresas que prestavam serviço telefônico no país e consolidando-as em empresas controladas pelos governos estaduais, a TELEBRÁS veio a ser um outro marco na história do desenvolvimento do setor de telecomunicações. Por ocasião de sua criação, mais de novecentas operadoras independentes prestavam serviços no país, perfazendo, ao todo, uma planta de cerca de dois milhões de terminais.

Detendo aproximadamente 90% da planta de telecomunicações do país e cobrindo uma área em que se encontrava mais de 90% da população brasileira, o Sistema TELEBRÁS, até o momento de reestruturação do setor no Brasil, efetivado por seu processo de privatização em julho de 1998, praticamente monopolizava os serviços públicos de telecomunicações. O sistema era composto por uma empresa “holding” a TELEBRÁS; por uma empresa *carrier* de longa distância e âmbito nacional e internacional, a Embratel, que também explorava serviços de comunicações de dados e de telex; e por 27 empresas de âmbito estadual ou local. Uma fatia bem menor do mercado era explorada por quatro empresas independentes, sendo três estatais, a CRT, controlada pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul; a SERCOMTEL, pela Prefeitura de Londrina; e a CETERP, pela Prefeitura de Ribeirão Preto; e uma privada, a Cia. de Telecomunicações do Brasil Central, sediada em Uberlândia e atuando no Triângulo Mineiro, no nordeste de São Paulo, no sul de Goiás e no sudeste do Mato Grosso do Sul.

Embora detivesse menos de 22% do capital da TELEBRÁS, a União Federal mantinha o controle acionário do sistema, tendo em seu poder um pouco mais de 50% de seu capital votante, ou seja, de suas ações ordinárias. Apesar de ter desempenhado um papel notável no desenvolvimento do setor, tendo, por exemplo, integrado o país de norte a sul e de leste a oeste por meio de sua rede de telecomunicações que era uma das maiores do mundo, a TELEBRÁS não foi capaz de crescer no mesmo ritmo em que cresceu a demanda por serviços.

A TELEBRÁS conseguiu, de fato, retirar a telefonia brasileira da precariedade. Mais do que isso: organizou o sistema e deu um perfil profissional às telecomunicações brasileiras, num trabalho apontado como notável, mas que não resistiu a alguns equívocos fora da TELEBRÁS. Por esta razão, o Sistema chegou à metade da década de 90 muito aquém dos investimentos necessários e com perfil tarifário inadequado (PASTE, 2000: 17).

Esta distorção tarifária era resultante, antes da TELEBRÁS, da prática de fixar tarifas sem levar em conta os custos dos serviços e, após a criação da TELEBRÁS, da prioridade dada pelo governo em fixar as tarifas sem instigar o processo inflacionário. Aliados a este perfil tarifário inadequado, dois outros fatores contribuíram significativamente para a exaustão

do Sistema TELEBRÁS: (a) as restrições à gestão empresarial impostas às empresas estatais como um todo, principalmente a partir de 1988; e (b) a acomodação decorrente do monopólio, da falta de competição. Já em 1997 (p. 6), no Sumário Executivo das Diretrizes Gerais para a Abertura do Mercado de Telecomunicações, o Ministério das Comunicações ressaltava que:

Em vez de disciplinar as empresas pela exigência de resultados no cumprimento de sua missão, as condicionantes constitucionais foram implementadas através de mecanismos de controle de meios, que, além, de ineficazes, limitam exageradamente a flexibilidade operacional indispensável à atuação empresarial, particularmente em ambiente competitivo. Estas restrições vão desde a exigência de processos licitatórios extremamente burocratizados e formalistas para as contratações de bens e serviços — que têm como consequência inevitável o aumento de custos e de prazos — até a gestão de recursos humanos, com limitações salariais e exigência de concurso público para admissão e progressão interna, passando pela impossibilidade de constituição de subsidiárias ou participação acionária em outras empresas sem prévia autorização legislativa, além da exigência de submissão de seu orçamento de investimentos à aprovação do Congresso Nacional.

Desta forma, pode-se constatar que o Sistema, quer por razões políticas, quer por razões econômicas, não aprendeu a lidar com seu turbulento cenário.

Embora o Brasil viva hoje sob um regime democrático, as diretrizes que estruturaram o crescimento do setor têm suas raízes nas políticas centralizadoras que deram forma a todo o sistema de telecomunicações nacional e que, de modo geral, moldam não apenas o desenvolvimento atual do setor, mas todas as estratégias governamentais relativas às novas tecnologias de informação. De fato, parte significativa do desenvolvimento do setor de telecomunicações brasileiro ocorreu sob o autoritário e centralizador regime político militar, no período que vai aproximadamente do início da década de sessenta ao início da década de oitenta. Para uma análise minuciosa da organização do setor ver Rodrigues (1991).

A análise da trajetória econômica e política do Brasil, do regime militar ao atual regime democrático, evidencia que as políticas governamentais para o setor de telecomunicações, em diferentes épocas, tiveram diferentes funções: após o golpe de 1964, sob a bandeira da integração nacional como forma de consolidar poder; durante o chamado milagre brasileiro nos anos setenta, em resposta aos anseios da sociedade civil de promover a modernização e o desenvolvimento econômico; no início dos anos oitenta, alinhando-se ao sentimento nacional de rejeição do regime autoritário e focalizando o discurso de modo a enfatizar o potencial do setor nos esforços de redemocratização e superação das desigualdades da sociedade como um todo; e, finalmente, no início da década de noventa, à medida que aumentava a pressão

exercida por diferentes grupos de interesse não apenas pela crescente liberalização da competição e dos serviços, mas também pela própria privatização das companhias telefônicas estatais. Uma perspectiva macro deste cenário é oferecida pelo PASTE 2000 (11):

Os anos 90 foram o período em que se efetivaram, em todo mundo, as mais amplas reformas políticas no setor de telecomunicações. Em iniciativas modernizadoras e ousadas, sólidos monopólios foram quebrados e operadoras privatizadas; surgiram novos operadores e serviços. Neste cenário, velhos e até novos conceitos tendem a se modificar ou serem substituídos em períodos cada vez menores. Ainda nestes anos, um processo de liberalização e privatização que envolveu países desenvolvidos e em desenvolvimento – entre eles o Brasil – foi colocado em prática...

Todo este processo de liberalização e privatização é resultante de uma complexa interação e combinação de fatores, dentre eles: (a) a superação da visão de que o setor de telecomunicações seria naturalmente um monopólio do Estado; (b) a surpreendente velocidade de desenvolvimento das tecnologias convergentes da informática e das telecomunicações; (c) o acirramento da concorrência no cenário mundial e nacional, estimulada pelo crescente afluxo de capital privado, resultando não apenas na busca de soluções para a oferta de serviços, mas também na preocupação com a competitividade em termos de resultados econômicos, inclusive; e (d) a tendência global para a redução de custos tarifas e preços em decorrência da modernização dos sistemas de telecomunicações.

Dois pilares nortearam o processo de privatização e reestruturação do Sistema TELEBRÁS: a *competição* e a *universalização*. Em termos práticos, eles representam um compromisso firmado pelas novas empresas com o governo e implicam não apenas o atendimento das necessidades básicas de telecomunicações dos consumidores através da oferta de melhores preços e serviços, mas também a garantia de acesso ao telefone e aos serviços básicos de telecomunicações. Tal compromisso ancora-se em fortes amarras legais e institucionais que têm como sustentação todo o arcabouço regulatório montado pelo governo a partir da extinção do monopólio estatal em agosto de 1995, com a promulgação da Emenda constitucional Nº 8. A nova regulamentação muda o foco do Sistema. Na época do monopólio estatal, “a regulamentação do Sistema era voltada para as empresas operadoras. No modelo ainda em construção, o foco principal está centrado nas necessidades e direitos do cidadão” (PASTE 2000: 19).

Historicamente, tendo funcionado como instrumento estratégico no desenvolvimento macroeconômico do país, o setor de telecomunicações desempenhou, dentre outras, funções de desenvolvimento econômico e de modernização. De fato, o Estado brasileiro, ao longo de diferentes estágios de desenvolvimento da infra-estrutura do sistema de telecomunicações do país, direcionou suas políticas de telecomunicações de modo a atender àquelas que têm sido identificadas como as principais funções das telecomunicações (LESSER AND OSBERG, 1981): funções de segurança, funções sociais, e funções econômicas e empresariais. Entretanto, frente ao novo cenário em que o país começou a se inserir, mais intensamente, ao longo da década de 1990, um novo paradigma em telecomunicações se fez indispensável.

Na sua concepção, o novo modelo busca atender, a um só tempo, às exigências de acirrada concorrência do mercado livre, impostas pela política neoliberal, e às carências sociais pela popularização dos serviços, evidenciadas, principalmente, nas discrepâncias em termos de densidade demográfica e distribuição geográfica da renda. Desta forma, esta nova concepção, mais do que uma mera mudança no perfil das telecomunicações brasileiras, representa uma revolução política-estratégica, orientada por parâmetros técnicos, econômicos e sociais. Ademais, ela confere ao setor o justo reconhecimento de seu papel crucial de infra-estrutura para o macro desenvolvimento do país, como ressaltado no PASTE 2000 (21):

...graças à visão estratégica que concebeu a reestruturação das telecomunicações brasileiras, o novo modelo foi pensado para, a um só tempo, alcançar objetivos **sociais** e **econômicos**; para assimilar e incorporar a evolução tecnológica, de modo a formar lastro para que o Brasil interagisse, no menor tempo possível, na chamada **Sociedade da Informação**.

A abertura do mercado brasileiro de telecomunicações implicou, necessariamente, a instituição de uma agência reguladora que, tendo fortes poderes, amplas competências e total transparência em suas práticas, fosse capaz de não apenas organizar a exploração dos serviços de telecomunicações, mas também atrair e manter investidores nacionais e estrangeiros. Criada pela Lei Geral das Comunicações, e instalada em 5 de novembro de 1997, a Anatel, uma autarquia vinculada ao Ministério das Comunicações, é o órgão regulador, outorgante e fiscalizador do sistema brasileiro de telecomunicações. Além de “fortalecer o papel regulador e fiscalizador no segmento em que o Estado deixou de atuar como empresário” (PASTE 2000: 37), ela tem a responsabilidade de viabilizar a concretização daqueles que, como já ressaltado, são os pilares centrais do novo Sistema: a universalização e a competição. Desta forma, como resalta Pinheiro (1999: 172-173), além de ser o setor com metas mais ambiciosas de investimentos e de estímulo à competição, o setor de telecomunicações foi o setor que mais avançou no desenvolvimento do aparato regulatório pós-privatização em todo o país.

CAPÍTULO 5

A HISTÓRIA DA TELEMIG/TELEMAR-MINAS

Este capítulo traça a evolução da TELEMIG em uma perspectiva histórica. O objetivo é evidenciar o seu processo de formação e desenvolvimento de modo a deixar claros aspectos que possam vir a ser relevantes na compreensão dos capítulos posteriores de análise dos esforços de aprendizagem ocorridos em sua longa trajetória para o mercado livre. Portanto, os dados técnicos e os indicadores financeiros mostrados exercem primordialmente uma função ilustrativa. Embora este capítulo esteja diretamente focado na TELEMIG em particular, inevitavelmente, a reconstrução desta evolução passa em alguns momentos pela evolução do setor de telecomunicações como um todo, foco de atenção do capítulo anterior.

Construída a partir do histórico oficial da empresa, em sua versão de 1997, a mais atualizada e a única disponível por ocasião do desenvolvimento desta pesquisa, esta narrativa busca pinçar alguns dos eventos mais significativos na vida da empresa. A história aqui contada divide-se em três grandes fases, cronologicamente encadeadas. Contudo, esta divisão deve-se mais a uma questão de clareza metodológica do que ao apego a uma rígida demarcação histórica. A primeira parte, englobando aproximadamente os primeiros vinte anos de vida da empresa, começa com a desocultação de suas raízes e evolui até o surgimento do Sistema TELEBRÁS. A segunda, cobrindo mais ou menos os seus próximos vinte e cinco anos, evolui até o surgimento da TELEMAR-Minas. E, por fim, a terceira, enfocando um período aproximado de três anos, evolui até a consolidação da transformação concretizada pela privatização e o início dos esforços de unificação das empresas do grupo TELEMAR.

5.1. As Raízes da TELEMIG: Da CTMG ao Sistema TELEBRÁS

Antes da década de 1950, o serviço de telefonia em Minas Gerais era prestado por uma variedade de empresas independentes entre si, dentre elas, havia a Companhia Mineira de Eletricidade, que servia a cidade de Juiz de Fora; a Companhia Telefônica de Barbacena, que servia a cidade de Barbacena; e a Companhia Telefônica Brasileira (CTB), que, a partir de abril de 1929, passou a servir a cidade de Belo Horizonte. Desta forma, é somente com a

constituição da Companhia Telefônica de Minas Gerais (CTMG) no ano de 1953 que se iniciaria a história da TELEMIG.

No Brasil, mais intensamente até o final da década de 1940, porém estendendo-se ainda pelo menos até o início da década de 1960, dada a inexistência tanto de uma infraestrutura, quanto de uma política de telecomunicações, prevalecia um cenário caótico na prestação de serviços. A obsolescência tecnológica das empresas contribuía para a oferta de um serviço caro e deficiente. Em conjunto, estes fatores inviabilizavam não apenas a modernização das empresas, mas também a sua expansão em um ritmo capaz de atender à crescente demanda. Incluído nesta realidade estava também o estado de Minas Gerais, como atestado no Histórico da TELEMIG (1997: 1):

De acordo com o Anuário de Belo Horizonte de 1953, apesar da oferta de telefones ter crescido em 887% no período 1931 a 1951, o serviço prestado pela CTB era considerado deficiente e caro (...) na época da criação da CTMG, por exemplo, na área de concessão da CTB, localizada em Minas Gerais, havia apenas 26,7 mil telefones em funcionamento e o serviço de interurbano registrava apenas 232,2 mil chamadas por ano.

Para Minas Gerais, é a partir da transferência do contrato de concessão dos serviços telefônicos de Belo Horizonte da CTB para a CTMG, efetivada em junho de 1953, que este quadro de precariedade começa gradativamente a ser revertido. A criação de uma empresa mineira de telefonia, tecnologicamente mais avançada, foi fruto dos esforços conjuntos de empresários locais e dos governos municipal e estadual, após um longo processo de negociações com a diretoria canadense da CTB. Deste modo, desde o nascimento da CTMG, a história das telecomunicações em Minas Gerais é marcada, como ressalta Rodrigues (1991: 86), por um espírito inovador e uma ética empreendedora.

Atrelada a esta transferência de concessão estava a obrigatoriedade da CTMG de cumprir o contrato então em vigor e, adicionalmente, efetivar um plano de expansão do número de telefones em serviço em Belo Horizonte, de modo a haver até o final do ano de 1954, 18.950 telefones em serviços; até o final de 1955, 24.160; até o final de 1956, 32.360; e até o final de 1957, 37.560. Ficou também acertado que a prioridade para a instalação de novos telefones seria para hospitais, casas de saúde, estabelecimentos de assistência social, médicos, farmácias e colégios. Além disto, seriam priorizados os pedidos existentes na CTB até a data de promulgação da lei de transferência da concessão, segundo a ordem cronológica das inscrições relativas a cada área de distribuição de cabos dentro da rede local.

Constituída em 1º de junho de 1953, a Companhia Telefônica de Minas Gerais iria suceder à CTB em todas as suas concessões de serviço público no Estado de Minas Gerais. Nesta mesma data foi nomeada a primeira diretoria da empresa, que, em sua primeira reunião com seu Conselho Consultivo iria debater as ações necessárias para dar continuidade aos planos de expansão da rede já iniciados pela CTB. Inclusos nestes planos estavam a instalação de 2.000 novos terminais em Belo Horizonte, aumentando o número de telefones em serviço na cidade para 19 mil em dezembro de 1953, e a instalação VHF na direção do Norte do Estado. Ao final de 1953, o número de chamadas interurbanas completadas na área da Empresa era de 2,6 milhões. Embora a CTMG já detivesse desde a sua organização a titularidade das concessões para exploração do serviço telefônico local, continuava em aberto a negociação para a transferência do contrato com o Estado relativo ao serviço telefônico interurbano. Somente em 1955 seria assinado o Termo de Transferência, da CTB à CTMG, do contrato de concessão dos serviços telefônicos interurbanos no Estado de Minas Gerais.

O ano de 1954 caracterizou-se pela continuidade da ampliação do serviço telefônico na capital, em conformidade com o plano consubstanciado no Termo de Transferência de contrato firmado com a Prefeitura. Foram instalados 1,8 mil novos telefones, totalizando em 20,8 mil o número de aparelhos em serviço em dezembro deste ano, 1.840 terminais a mais do que a meta contratada no ano anterior. Prevalciam, de todo modo, tanto o anseio da empresa, quanto a carência da sociedade de ter a rede de telefonia melhorada num ritmo ainda maior. Para tal, uma alternativa proposta por um dos executivos da CTMG em 1956 foi a adoção de um programa de autofinanciamento, um projeto que, embora tenha tido boa receptividade em localidades como Barbacena e outras cidades no sul de Minas, sofreria forte rejeição por parte do poder público municipal.

Em Belo Horizonte, somente em 1964, com uma trégua na batalha política entre os governos estadual e municipal em que direitos, responsabilidades, e competências eram disputados, ocorreria a implantação do sistema de autofinanciamento. Em consequência deste impasse outras cidades, tendo sido pioneiras neste tipo de financiamento, foram capazes de se antecipar na implementação de avanços tecnológicos como um centro automático de telefonia. De fato, com diferentes configurações, na evolução da TELEMIG, “Percebe-se; na sua história, uma luta contínua para obter autonomia e driblar os vested interests que, freqüentemente, colocavam obstáculos à realização de seus planos (RODRIGUES, 1991: 87)”.

Na evolução da empresa, outro marco foi o início, em 1959, dos trabalhos objetivando a construção do sistema de microondas entre Belo Horizonte e Petrópolis, um projeto ousado tecnológica e politicamente, envolvendo ainda localidades como Uberlândia, Goiânia e Brasília. Dentre outras coisas, ele viria a partir de sua inauguração em 1962, a dinamizar as ligações para o Rio de Janeiro e São Paulo. Paralelamente, continuava o crescimento, tanto do movimento de ligações interurbanas, quanto do número de telefones em serviço.

Em 1961, ocorreu a transferência da sede da CTMG para Brasília. Além das óbvias vantagens que poderiam advir da proximidade com as fontes de poder na esfera federal, como, por exemplo, a possibilidade de uma rápida expansão da rede de serviços interurbanos da empresa, uma pretensão que havia tornado-se viável com a inauguração do sistema de microondas comentado acima, parecia haver também motivações de natureza política. Como sugerido em Rodrigues (1991: 88), esta transferência pode ter sido motivada também como estratégia para evitar a incorporação da empresa por parte do Governo de Minas Gerais no seu intuito de agilizar a expansão dos serviços não apenas na capital, mas em todo o estado.

Numa perspectiva mais ampla, apesar dos avanços pontuais em alguns segmentos do mercado, principalmente na região centro-leste do país onde atuava a CTMG, o setor de telecomunicações em nível nacional, por volta da primeira metade da década de 1960, continuava marcado por uma situação em que os serviços prestados além de não atenderem à demanda existente, eram, em geral, de baixa qualidade. Agravando este quadro, reinava a quase absoluta inexistência de gerenciamento coordenado dos diferentes sistemas em operação, como ressaltado nas Diretrizes Gerais para a Abertura do Mercado de Telecomunicações (1997:1):

No início da década de 1960, vigendo a Constituição de 1946, cabia à União, aos Estados e aos Municípios a exploração, de acordo com o seu âmbito, dos serviços de telecomunicações, diretamente ou mediante a correspondente outorga. Descentralizada da mesma forma era também a atribuição de fixar as tarifas correspondentes. Havia então cerca de 1.200 empresas telefônicas no País, a grande maioria de médio e pequeno porte, sem nenhuma coordenação entre si e sem compromisso com diretrizes comuns de desenvolvimento e de integração dos sistemas, o que representava grande obstáculo ao bom desempenho do setor.

Entretanto, a partir de 1962 algumas medidas viriam a ser tomadas no sentido de estruturar o setor de modo a viabilizar o seu desenvolvimento, mudando inclusive a história

da CTMG. Ainda naquele ano o Congresso Nacional editou o Código Brasileiro de Telecomunicações, Lei no 4.117, de 27 de agosto, que teria como algumas de suas principais implicações,²¹ como exposto nas Diretrizes Gerais para a Abertura do Mercado de Telecomunicações (1997: 2):

- A instituição do CONTEL, Conselho Nacional de Telecomunicações, que passaria a ser responsável pelo estabelecimento e pela gestão de políticas e diretrizes para o setor de telecomunicações, inclusive dos planos de expansão. O novo órgão teria como sua secretaria executiva o DENTEL, Departamento Nacional de Telecomunicações;
- A constituição em 1965 de uma empresa pública, a EMBRATEL, para explorar industrialmente os troncos integrantes do Sistema Nacional de Telecomunicações. A esta nova empresa seria dada a árdua missão de interligar as principais cidades e todas as capitais do país. Ela assumiria também a tarefa de explorar os serviços internacionais, à medida que expiravam os prazos de concessão das empresas estrangeiras; e
- A criação do FNT, Fundo Nacional de Telecomunicações, com o objetivo de financiar as atividades da EMBRATEL. Sua constituição advinha de uma sobretarifa de até 30% sobre as tarifas dos serviços públicos de telecomunicações.

Apesar dos avanços resultantes deste Código, o Governo Federal viria a criar em 1972, através da Lei nº 5.792, de 11 de julho daquele ano, a TELEBRÁS. Dentre várias outras razões, algumas de cunho político inclusive, havia o fato que, embora uma melhoria significativa tenha ocorrido nos serviços interurbanos em decorrência do novo Código, uma reestruturação igualmente significativa não ocorreu nos serviços locais.

Estando inserida nesta realidade, a CTMG sofreu os impactos destes movimentos de ajuste e estruturação do setor. Apesar de representarem novos desafios, esta onda de mudança constituiu para a empresa uma oportunidade de desenvolvimento.

²¹ Este cenário é parte da evolução do setor de telecomunicações brasileiro como um todo, tendo sido, portanto, discutido no capítulo anterior desta tese.

A criação do CBT, da EMBRATEL e da TELEBRAS, no nível federal, influenciou diretamente na CTMG, permitindo-lhe maior profissionalização e maior autonomia. Até então, suas ações eram bastante delimitadas, pois tinha que conviver com um conflito de competência entre o Estado e o Município, cada qual reivindicando as atribuições de poder concedente. Em 1972, o Ministério das Telecomunicações resolveu definitivamente esse problema, criando empresas-polo em cada Estado, com autonomia administrativa e independência para atuar nos seus respectivos territórios (RODRIGUES, 1991: 89).

Retornando à esfera da CTMG, veremos que, em 1966, teve início a execução do Plano de Expansão do serviço telefônico de Belo Horizonte que seria completado em 1969, quando já se iniciariam estudos para uma nova ampliação da rede. Neste ponto, chegamos ao final da década de 1960, período em torno do qual encerra-se um primeiro ciclo na vida da TELEMIG. Muito do progresso feito nesta fase é sumarizado na Tabela 1 abaixo.

TABELA 1 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TELEFONES EM SERVIÇO E DO NÚMERO DE CHAMADAS INTERURBANAS COMPLETADAS NA ÁREA DE CONCESSÃO DA CTMG, 1953-1969.

Ano	No. de Telefones em Serviço (mil) (dezembro)	% (Base = 1953)	% (Ano a Ano)	No. de chamadas Interurbanas Completadas (milhões)/(dezembro)	% (Base = 1953)	% (Ano a Ano)
1953	28,6	100,0	-	2,6	100,0	-
1954	31,4	109,8	9,8	2,8	105,8	5,8
1955	35,8	125,3	14,0	3,0	114,3	8,0
1956	37,1	129,6	3,5	3,3	125,4	9,6
1957	37,8	132,3	2,0	3,4	129,7	3,4
1958	ND	-	-	3,6	138,0	6,3
1959	41,0	143,3	-	3,8	145,6	5,5
1960	42,3	147,8	3,1	4,1	155,7	6,8
1961	44,0	154,0	4,2	4,2	159,8	2,6
1962	46,7	163,2	5,9	4,6	177,5	11,0
1963	ND	-	-	5,0	191,4	7,7
1964	50,9	177,8	-	5,4	206,8	9,2
1965	52,4	183,2	2,9	5,8	221,4	7,1
1966	53,7	187,9	2,5	5,9	224,8	1,5
1967	55,2	193,1	2,7	6,0	229,7	2,2
1968	66,9	234,1	21,2	6,3	242,6	5,5
1969	83,2	291,1	24,3	6,5	250,2	3,1
Taxa Média de Crescimento no Período			8,0	Taxa Média de Crescimento no Período		5.6

ND – não disponível

Fonte: Histórico da TELEMIG (1997).

Obviamente, várias leituras podem ser feitas a partir dos dados acima. Bastante representativo da intensidade do desenvolvimento da empresa em termos de capacitação tecnológica e oferta de serviços é o crescimento ocorrido, ao longo do período em questão, de 191% no número de telefones em serviço e de 150% no número de ligações interurbanas completadas.

Alinhada às diretrizes do Governo Federal, a CTMG iniciou a década de 1970 dando prosseguimento à incorporação de empresas independentes que operavam no interior do estado, prática que veio a contribuir na contratação de 199 novos empregados no final daquele ano, passando assim a empresa a ter em seus quadros um total de 3.238 pessoas. No final da década, este contingente somaria 7.726. Ainda em relação à administração dos recursos humanos, é concedido aos funcionários no ano de 1970, em decorrência de um acordo firmado com o sindicato da classe no início daquele ano, um aumento salarial de 26%.

Ainda em 1970, como parte de um programa de reorganização administrativa da CTMG, promovida por uma nova diretoria que havia tomado posse no final do ano de 1969, foi elaborado um amplo plano de implantação de sistemas de atividades-meio, abrangendo desde as atividades de relações públicas até as de administração do patrimônio, passando ainda pela área de pessoal. Deste modo, foi definida também uma política geral de pessoal que incluía a implantação de um plano de classificação de cargos e salários. Em termos gerais, esta reestruturação visava a modernização e expansão dos serviços telefônicos em Minas Gerais e a integração destes com os projetos da EMBRATEL. No campo da tecnologia, um marco no início desta década foi a implantação do serviço de Discagem Direta à Distância (DDD), inicialmente de Belo Horizonte para São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Curitiba, Florianópolis e Blumenau.

O movimento de absorção de novas empresas, a que nos referimos acima, continuaria até o ano de 1972, quando através da Lei nº 5.792, de 11 de julho daquele ano, seria criado o Sistema TELEBRÁS, atrelado ao qual estaria a nova empresa, a TELEMIG, uma mudança em consonância com a política da TELEBRÁS de uniformização da denominação social das empresas a ela vinculadas, mas que só seria aprovada em 1973.

Em 1972, em sintonia com a nova política do Ministério das Comunicações, que atrelava à criação da TELEBRÁS a formação de empresas-pólos em nível de região ou

estado, uma nova diretoria, com plena autonomia administrativa, foi eleita. Sua missão era viabilizar a futura integração e acelerar os projetos em andamento, inclusive os de expansão de novos serviços. Ainda naquele ano, a CTMG elaborou um projeto de telecomunicações para a região norte do estado, a área mineira da SUDENE. Ademais, tendo recebido da CTB todos os dados do planejamento por ela desenvolvidos, inclusive um Plano de Emergência para aliviar o tráfego interurbano, a CTMG foi capaz de solucionar a curto prazo os problemas mais críticos de atendimento no estado. Naquela época, 400 municípios mineiros ainda não tinham qualquer serviço telefônico. Um outro marco do ano de 1972 foi a substituição do indicador “número de telefones” pelo indicador “número de terminais” uma vez que dado o acesso que os clientes passaram a ter para a aquisição de aparelhos telefônicos, a relação de telefones por terminais deixou de ser de 1 para 1. Este cenário marca o fim de um ciclo e o nascimento da Telecomunicações de Minas Gerais, TELEMIG.

5. 2. Os Anos TELEMIG: Da Constituição às Vésperas da Privatização

A criação da TELEBRÁS acontece em uma fase da história do Brasil em que o regime militar controlava não apenas o cenário político e social, mas também, como não poderia deixar de ser, vastos setores da economia, o de telecomunicações, inclusive. Embora anterior a este período, a própria CTMG já nascera sob o comando de militares e sua evolução, após a mudança para TELEMIG, foi intensamente marcada por uma gestão alinhada à tradição militar uma vez que de 1973 a 1983 a empresa teve apenas militares em sua presidência. Um outro traço marcante neste contexto era a grande e poderosa presença de engenheiros na empresa. Desta forma, a cultura da empresa foi moldada, por um lado, pela rigidez militar, por outro, por uma forte orientação para as questões de engenharia, de tecnologia, quase que em completo detrimento das questões de mercado²².

No ano de 1973, foi outorgado à CTMG a concessão exclusiva para o serviço público de telefonia urbana e interurbana no estado, pelo prazo de 30 anos, respeitadas as concessões outorgadas anteriormente à vigência da Constituição de janeiro de 1967. Também neste ano, como mencionado anteriormente, é aprovada a mudança de nome para TELEMIG. Através de um convênio, o estado passou a participar diretamente do capital da empresa, com o objetivo de estender as telecomunicações às regiões do estado ainda não atendidas. A TELEMIG

²² O trabalho de Rodrigues (1991) não apenas detalha este aspecto da vida da empresa, mas o insere em quadro referencial maior e, no capítulo anterior desta tese, o desenvolvimento do setor de telecomunicações é discutido.

intensifica os esforços de integração das 220 operadoras existentes em seu território, acelerando a execução da política aprovada e buscando antecipar o término das concessões ainda vigentes. Em decorrência destes esforços e do plano de expansão da empresa, 59% dos terminais em serviço no estado já eram controlados pela TELEMIG em 1973.

Ainda em 1973, a empresa, em relação ao ano anterior, aumentou em mais de 15% o seu quadro, com a admissão de 523 novos funcionários. Em 1974, a empresa teria um total de 5.300 empregados, um aumento de mais de 34% em relação a 1973. Também em 1973, a TELEMIG investiu na melhoria tanto de seus sistemas, através, por exemplo, da implantação do processamento computadorizado de vários de seus serviços, quanto de seu pessoal, através de programas de formação e treinamento.

Em 1974, a TELEMIG prosseguiu com os seus planos de expansão, que viriam a abranger 253 cidades, 80 das quais não possuíam qualquer tipo de comunicação telefônica. Em decorrência deste crescimento, a empresa foi reestruturada, tendo sido então estabelecido o seu centro de processamento de dados. Ademais, inclusive antecipando o prazo de vencimento de algumas concessões, ela incorporou 28 empresas do interior e assumiu o controle acionário de outras 20 empresas, podendo, assim, implantar o Plano Estadual de Telecomunicações. Deste modo, embora já controlando 65% dos terminais existentes e 80% dos serviços interurbanos, ainda havia um grande número de empresas a serem integradas.

Também ao longo dos anos de 1975 a 1979, a TELEMIG prossegue com sua expansão, inclusive em relação aos processos de integração das empresas ainda não integradas. Até o final de 1976, restavam ainda 158 empresas independentes e/ou serviços executados pelas prefeituras municipais. Apesar dos avanços, os planos de expansão viriam a sofrer não apenas atrasos, mas significativos cortes em 1976, devido à desaceleração da economia do país, provocada pela elevação dos preços internacionais do petróleo. Neste contexto, a empresa passaria a depender mais dos recursos de terceiros para sua expansão, notadamente no que tange aos financiamentos externos.

Na gestão de pessoal, em 1975, destacaram-se o curso de aperfeiçoamento gerencial, a ampliação dos serviços de assistência médico-social, e ainda a implantação de um programa de avaliação de desempenho dos empregados. Em 1978, seria lançado mais um programa de

desenvolvimento gerencial, este com uma abrangência maior, tinha como foco os conhecimentos gerais da função gerencial e da realidade econômica.

No ano de 1978, a TELEMIG implantou 37,9 mil novos terminais, um crescimento de mais de 11% em relação a 1977. No final daquele ano, ela detinha o controle de 81% dos terminais no Estado. Com isto, a teledensidade atingiu a marca de 4,1 telefones por 100 habitantes. Em relação à população urbana da capital este indicador atingiu a 10,9. Em 1979, ela implantou os centros de operação e o de manutenção da rede, obtendo, assim, redução nos seus custos, melhoria no atendimento aos assinantes e agilização do processo de programação de atividades de manutenção. A empresa fechou a década com uma melhoria na relação Empregados por 1000 terminais telefônicos, que baixou de 21,2 em 1978 para 19,4 em 1979.

No fechamento da década de 1970, ocorre um fato que viria a ter um enorme significado na vida da TELEMIG: a decisão da empresa de criar um Conselho de Gerentes, o CONGER²³. Este conselho representou, de fato, uma nova e poderosa estratégia da empresa para lidar com as suas então complexas e problemáticas relações trabalhistas, que envolviam não apenas o trato direto com os empregados, mas também com o sindicato. A sua criação foi um reflexo direto do contexto sócio-político maior, em que se intensificava o processo de abertura política do país, conduzido pelo então Presidente Figueiredo.

Num certo sentido, a criação do CONGER visava romper com o rígido sistema de gestão até então vigente na empresa, principalmente em termos de processo decisório, comunicação interna e concentração de poder. Como ressalta Rodrigues (1991: 118), o CONGER “não somente significava um rompimento com uma autoridade unívoca, mas, sobretudo, reproduzia, na organização, o que já havia sido detectado no nível macrossocial: A perda do prestígio do grupo militar e a concomitante fratura da aliança entre os militares e a tecnocracia”. Deste modo, o CONGER viria a representar não apenas uma mudança radical nas políticas de pessoal da empresa, mas também a oportunidade de um novo grupo iniciar, na virada da década de 1970, sua ascensão ao poder.

O momento de criação do CONGER representa o rompimento da aliança no nível interno e, ao mesmo tempo, a ascensão de um outro grupo- o renovador -, que, negando os elementos do passado, pretende inovação total (...) E é nesse contexto de luta pela hegemonia que o

²³ Para uma visão maior e mais detalhada deste assunto e de suas implicações na história de empresa, consultar Rodrigues (1991).

grupo renovador tenta criar uma ideologia própria e institucionalizar o seu discurso através de uma filosofia empresarial (RODRIGUES, 1991: 120).

Ao efetivamente assumir o poder em 1985, este grupo implantaria toda uma nova filosofia empresarial, através da qual seriam construídos novas visões e novos mitos, dentre eles, o da família TELEMIG.

O ano de 1980 foi marcado pelos altos índices inflacionários que elevaram os custos operacionais da empresa e achataram a remuneração real dos seus investimentos. De todo modo, ao longo do ano, a TELEMIG deu continuidade ao processo de absorção dos serviços explorados por entidades independentes dentro da sua área de concessão. Ademais, ela promoveu uma reestruturação da sua área de informática.

No ano de 1981, refletindo a desaceleração da economia brasileira, o nível de investimentos da empresa foi reduzido. Neste ano, a TELEMIG que representava de 7% a 9% do Sistema TELEBRÁS participou apenas com 4,2% dos investimentos. No ano de 1982, a intensificação das dificuldades relacionadas com a dívida interna e externa do País e o crescimento vertiginoso da inflação implicaram para as empresas estatais maior austeridade nos seus gastos. Deste modo, apenas os investimentos mais prioritários foram executados. Apesar das dificuldades, a TELEMIG atingiu a meta do Ministério das Comunicações de implantar serviços de telecomunicações nos 57 municípios ainda desprovidos de atendimento. Naquele ano, a TELEMIG implantou uma nova política de atendimento. Para assistir aos clientes especiais, foi instituído um grupo de consultores e, no trato com o público, foi introduzido, o atendimento personalizado, que consistia na identificação dos atendentes.

No ano de 1984, a empresa iniciou a digitalização da sua rede e tinha, em fase de conclusão, o projeto para instalação do primeiro enlace em fibras ópticas em Belo Horizonte. No ano de 1985, o setor apresentou uma melhora em relação aos níveis recessivos dos anos anteriores. Apesar de uma elevação na produção dos serviços, com o crescimento do tráfego local em aproximadamente 13,6% e do interurbano em 13,7% por terminal em serviço, a defasagem entre a demanda e a oferta ainda era acentuada. Os investimentos feitos eram insuficientes. No ano de 1986, em alinhamento com a política de fortalecimento do Parque Empresarial Mineiro, a TELEMIG incrementou seu relacionamento com as empresas do setor. Foram intensificados os contatos com as prefeituras de pequenas localidades,

objetivando suprir a grande demanda telefônica reprimida neste segmento. A disposição destas comunidades de auto-financiarem as expansões, resultou na implementação do Programa Especial de Expansão, beneficiando até 1989, 165 localidades.

Na área de informática, em 1986, houve a implantação do sistema de gerência local de estoque, GLE, agilizando-se, assim, as áreas de compras, finanças e planejamento técnico-operacional. Houve também a conclusão da implantação do cadastro geral de operação, CGO, que contém informações sobre clientes, terminais telefônicos, contratos e características técnicas da rede de cabos em toda a Grande BH.

Em 1987, os recursos da empresa foram prioritariamente aplicados no atendimento à demanda telefônica e descongestionamento dos meios de tráfego, com destaque para investimentos em tecnologia digital. Naquele ano, com a ativação da 1ª central digital (CPA-T) de grande porte no Brasil, a TELEMIG iniciou o processo de digitalização de sua planta. A área de pesquisa e desenvolvimento, além de prestar serviços telemáticos e de comunicação de dados, desenvolveu projetos de tecnologias para automatização de atividades operacionais e de manutenção. Na área de comunicação de dados, foram oferecidos, dentre outros, os serviços de datafone, o videotexto empresarial que atua complementarmente à automação comercial e bancária, e o transtexto software que permite a transferência de textos e programas entre computadores de diferentes fabricantes.

Ainda em 1987, foi realizada a 1ª Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho, com a adesão de 95% dos empregados. Destes, 70% manifestaram-se “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com a empresa. Foram também realizados a “1ª Amostra TELEMIG no Mercado Mineiro” e o projeto Opinião do Usuário, OPUS. Os resultados deste projeto, uma pesquisa em nível nacional e coordenado pela TELEBRÁS, a TELEMIG, sob o ponto de vista do usuário, colocou-se entre as melhores empresas do Sistema TELEBRÁS. Ainda neste ano, visando reforçar sua imagem corporativa e facilitar sua identificação, a TELEMIG iniciou uma nova padronização visual. Ademais, na continuidade do processo de integração das empresas não integrantes do sistema, a TELEMIG incorporou a Companhia Telefônica de Governador Valadares, CTGV. Nesta operação, 25.635 terminais e 92 localidades foram acrescidos à planta da TELEMIG.

Também significativo neste ano de 1987, foi a formalização da filosofia empresarial da empresa, a expressão concreta de um longo e abrangente processo de mudança iniciado no final da década de 1970. Esta filosofia explicitava o conjunto de valores comuns, para referência ética no dia-a-dia de cada empregado, e buscava um entendimento comum não apenas da missão da empresa, mas dos princípios que norteiam o seu relacionamento com a comunidade e com os seus empregados. Em suma, era a manifestação de um discurso homogeneizante a ser incorporado e transmitido por toda a empresa, principalmente através de seu corpo gerencial.

Em 1988, a TELEMIG, seguindo orientações do Governo Federal e da TELEBRÁS, elaborou um plano estratégico para o período 1989-1993, com o intuito de preparar a empresa para os anos 90. De modo geral, o desempenho da empresa naquele ano foi bastante razoável. De fato, no que se refere à qualidade dos serviços prestados, os resultados do desempenho operacional, levaram a Empresa a níveis de destaque no Sistema TELEBRÁS. Ela havia evoluído da 17^a posição em 1987 para o 1^o lugar no trimestre de 1988. Pesquisas junto aos usuários, também atestavam um alto grau de satisfação com relação aos serviços da empresa, 91%. Investindo na sua base de conhecimento, a TELEMIG fez parcerias com universidades e centros de pesquisa em Minas Gerais, para o desenvolvimento e absorção de novas tecnologias. Também naquele ano, ela firmou convênios com 163 prefeituras para a implantação e expansão de serviços telefônicos.

No segmento comunicação de dados, dentre outros feitos, ela iniciou a comercialização do serviço datafone VD, que possibilita a utilização de uma mesma linha telefônica simultaneamente para voz e dados, fez o lançamento comercial do multidata, que possibilita a transmissão simultânea de voz e dados em velocidade de até 9600 bps, e investiu na consolidação no mercado mineiro do datafone, serviço de transmissão de dados pela rede discada. Na área metropolitana, com a introdução de novas tecnologias, foi intensificada a utilização de sistemas avançados, inclusive a introdução de centrais telefônicas com tecnologia digital. Ademais, através do plano de atendimento a conjuntos habitacionais, PLACON, envolvendo a população das periferias de 31 municípios, foi proporcionado atendimento a 40 conjuntos habitacionais, com a instalação de 360 telefones públicos comunitários. É interessante ressaltar que somente em 1988, a TELEMIG estendeu o seu atendimento a todos os 662 municípios de sua área de concessão.

Um traço marcante no ano de 1989, é o alto grau de disseminação do processo de planejamento na empresa, tanto na área de operações, quanto na área técnica, visando a adequação das ações da empresa às diretrizes e políticas determinadas para o setor. O foco da empresa é na viabilidade econômica e na melhoria da qualidade dos serviços.

Com o objetivo de implantar telefones em localidades ainda mudas, foi lançado o programa “Fala Minas”. O programa apoiou-se na participação das prefeituras municipais, incumbidas de fornecer a infra-estrutura necessária. Na telefonia rural, o atendimento individualizado foi terceirizado, passando a ser feito através de empreiteiras, sob a orientação da TELEMIG. Ainda em 1989, graças aos incentivos concedidos pela “Lei Sarney”, a TELEMIG conseguiu viabilizar a construção de seu espaço cultural, com teatro, galeria de arte e o Museu do Telefone, no andar térreo de seu Edifício-Sede.

Refletindo a sua forte capacitação tecnológica, a TELEMIG destacou-se em nível nacional, como membro do comitê de gerenciamento de pesquisa e desenvolvimento da TELEBRÁS. Dentre os 288 produtos/processos publicados no último catálogo de tecnologia do Sistema, 67 originaram-se da TELEMIG. Por fim, fechando a década de 1980, a empresa viria a investir maciçamente na disseminação de sua filosofia empresarial através da realização de um longo ciclo de debates e discussões. Ademais, a realização da 2ª Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho, que viria a diagnosticar um bom clima interno, além de aferir o grau de satisfação dos empregados, consolidou os conceitos da filosofia TELEMIG.

Em 1990, ocorre a Reforma Administrativa, levando a TELEMIG a encolher a sua estrutura e o seu quadro funcional no esforço de cortar gastos. Foi efetivado também um programa de desregulamentação, com o objetivo de simplificar o relacionamento com clientes, comunidade, governo, fornecedores e os próprios funcionários da empresa. Ainda neste ano, com o desenvolvimento de trabalhos voltados para a elaboração da estratégia empresarial, é iniciado o ciclo de planejamento TELEMIG. Estes esforços deveriam orientar a empresa quanto ao seu futuro. Na área de comunicação de dados e serviços telemáticos, a empresa prestou serviços especializados e preparou suas áreas operacionais para absorção da planta instalada dos circuitos da EMBRATEL. Uma síntese das principais evoluções da empresa ao longo da década de 1990 até o ano que precede sua privatização é oferecida na Tabela 2 na página seguinte.

TABELA 2 – PRINCIPAIS INDICADORES DE EVOLUÇÃO DA TELEMIG

INDICADORES	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Localidades atendidas	1.789	1.886	1.984	2.010	2.204	2.589	2.890	3.098
Terminais fixos instalados (mil)	817	853	969	1.078	1.145	1.262	1.490	1.807
Acessos celulares em serviço (mil)	—	—	—	14	42	90	233	428
Empregados / 1.000 terminais telefônicos	9,2	8,6	7,4	6,5	6,5	5,7	4,4	3,3
Empregados	7.527	7.339	7.204	7.065	7.742	7.666	7.636	7.432
Km de fibra óptica instalado	1.634	1.634	3.625	4.617	12.327	14.259	104.500	122.771

Fonte: Histórico da TELEMIG (1997).

No ano de 1992, com os objetivos de otimizar as relações internas, promover projetos em parceria, e capacitar os empregados na gestão pela qualidade, foi desenvolvido o programa de qualidade e produtividade. A ênfase era na busca da máxima satisfação do cliente. Os esforços feitos foram recompensados numa pesquisa realizada junto a clientes, a TELEMIG recebeu nota 8,8, atingindo o 1º lugar entre as grandes empresas do Sistema TELEBRÁS.

Ainda em 1992, o segmento comunicação de dados, destinado a clientes especiais, recebeu da empresa um tratamento diferenciado em virtude da alta rentabilidade dos seus serviços. Foram alocados recursos para o desenvolvimento, por exemplo, do Minasdata, rede comutada por pacotes que opera nas velocidades de 9600bps a 64Kbps, do Minasdata-plus, serviço dedicado de comunicação de dados de alta velocidade, e do Minaspac, serviço comutado de comunicação de dados. Naquele ano, o projeto para a interligação das mais de setecentas agências do Banco do Estado de Minas Gerais, BEMGE, dentro e fora do Estado seria apontado no Histórico da TELEMIG (1997: 21) como sendo sua primeira experiência concreta em um ambiente de competição.

Visando padronizar procedimentos e disseminar processos operacionais, foi realizado, com a participação de outras empresas do Sistema TELEBRÁS, o 1º seminário de desempenho operacional. Na área de pessoal, a TELEMIG investiu em programas de desenvolvimento gerencial e atitudinal, bem como na absorção e disseminação de tecnologias de ponta. Um outro evento importante naquele ano, foi a vitoriosa volta da TELEMIG às bolsas de valores do país, em julho, após oito anos fora desse mercado, ficando evidenciada, assim, a credibilidade da empresa perante o mercado.

Em 1993, a TELEMIG teve um ótimo desempenho, vindo a ser apontada como a melhor opção de investimento entre as subsidiárias da TELEBRÁS. Naquele ano, foi implantado o serviço móvel celular, com a ativação de 14.120 acessos celulares, em Belo Horizonte e no interior do Estado. Também em 1993, foi iniciada a substituição de telefones de uso público a ficha por 1.218 aparelhos a cartão magnético. No intuito de ampliar sua área de negócios, a TELEMIG, firmou parceria com o prestador de serviço de TV a Cabo.

No segundo semestre, a TELEMIG deu prosseguimento ao seu Programa de Qualidade Total com o intuito de reduzir custos. Como parte deste programa, ela realizou entrevistas com vários de seus grandes clientes. Neste ano, a empresa realizou ainda uma pesquisa de qualidade de vida no trabalho, a quarta em sua história. Tendo tido a participação de 97% dos empregados, a pesquisa revelou uma sensível melhora na qualidade das relações pessoais e funcionais na empresa. Fechando 1993, a planta instalada da TELEMIG atingiu um milhão de terminais fixos.

Em 1994, a TELEMIG concentrou seus esforços na construção da Visão TELEMIG. Como parte deste trabalho, com a orientação de uma consultoria externa, a empresa fez o mapeamento e o redesenho de seus processos. Ademais, ela fez *benchmarking* em várias áreas e junto a várias empresas. Por fim, foi elaborado um plano de transformação.

Nesse ano, a TELEMIG passa a ver o mercado de capitais como fonte na composição dos recursos necessários à execução de seus planos de modernização e expansão dada a boa aceitação de seus papéis neste mercado. Significativo também foi a implantação do centro de gerência de rede, CGR, que supervisiona remota, contínua e integralmente todo o sistema de telecomunicações de voz e dados. Na área de Recursos Humanos, foram realizados cinco processos seletivos públicos. Cerca de 600 pessoas foram recrutadas.

Como desdobramento do programa de qualidade iniciado em 1992, a TELEMIG sofreu em 1995 uma grande reestruturação organizacional. Esta transformação foi efetivada com a posse de uma nova Diretoria, em julho daquele ano, e com a criação das Diretorias de Serviços, com o objetivo de identificar, fomentar e atender às necessidades dos clientes, e de Engenharia, com o objetivo de viabilizar os requisitos definidos pelas recém criadas Unidades de Negócios, garantindo a melhor aplicação da tecnologia. Com o redesenho dos processos,

foi definida uma nova arquitetura organizacional, que incluía a criação e implantação de quatro Unidades de Negócios: Celular (UNC), Grandes Clientes (UNG), Clientes Metropolitana (UNM) e Clientes Interior (UNI).

A nova configuração alterava o foco empresarial, levando a TELEMIG a orientar-se para o mercado, em função dos clientes. O objetivo era oferecer um atendimento diferenciado aos clientes por segmento de mercado através de uma gerência integrada dos processos-chaves e da separação dos processos de operação/manutenção da planta dos processos de negócios. Em retorno, a empresa visava reduzir o ciclo de tempo dos processos e os custos globais, aumentando a lucratividade e melhorando a qualidade dos serviços prestados. Desta forma, vindo a criar uma vantagem competitiva. Ainda como parte deste processo, a TELEMIG muda a sua marca, sua identidade visual, com o intuito de sinalizar tanto para o público interno, quanto para o externo não apenas sua modernidade, mas sua transformação. No processo de preparação para esta mudança, foi desenvolvido um modelo de qualidade em serviço. Após esta etapa, a TELEMIG iniciou o projeto parceria clientes/fornecedores internos, cujas atividades culminariam na elaboração de planos de ação e a ratificação das necessidades de mudanças substanciais.

Ainda em 1995, é aprovado o Projeto SUDENE, que contempla a expansão e modernização da planta de telecomunicações nos cinquenta municípios da área mineira da SUDENE. Neste ano, a TELEMIG além de ter modernizado sua planta através da substituição de equipamentos obsoletos, atingiu um grau de digitalização da rede local de 50%. Ademais, ela beneficiou com serviço telefônico mais 385 localidades mudas.

A comunicação móvel teve um forte crescimento, 112% do número de clientes atendidos em relação ao ano anterior. Deste modo, ela apresentou um crescimento de 143% na participação do faturamento global da TELEMIG. No segmento de grandes clientes, a empresa intensificou seus esforços no desenvolvimento de soluções integradas em telecomunicações. Outros marcos de 1995, foram o início da implantação da rede virtual integrada, RVI, possibilitando aos clientes os mesmos serviços e facilidades de um moderno PABX digital, e o início da construção de uma rede de fibra óptica e rádio digital, abrangendo todo o estado. Deve-se ressaltar que a cidade de Belo Horizonte já se encontrava servida desta tecnologia interligando todas as centrais locais e atendendo aos grandes clientes da

TELEMIG. Segundo uma pesquisa feita no primeiro semestre, 90,9% dos clientes pesquisados encontravam-se satisfeitos com os serviços prestados, destes, 66,4% muitos satisfeitos.

Em 1996, a TELEMIG destacou-se como uma das empresas em telecomunicações mais rentáveis da América Latina. Sua margem líquida passou de 11,9% em 1995 para 24,1% em 1996. A valorização média das ações foi superior a 150% em bolsas de valores. Em decorrência dos pesados investimentos em tecnologia de ponta para modernização de sua infra-estrutura e ampliação da oferta de seus serviços, a TELEMIG, chegou ao final do ano de 1996 em sintonia com o desenvolvimento de Minas Gerais e plenamente capacitada a atuar em um ambiente de mercado. A empresa é reconhecida como a operadora brasileira melhor posicionada no mercado de capitais, com cotações de ações ultrapassando em mais de 70% o seu valor patrimonial.

Dar suporte aos negócios dos clientes é a diretriz da empresa face à sua preocupação em assegurar a liderança no mercado aberto. Para tal, a TELEMIG diversifica-se na aplicação de novas tecnologias, priorizando três grandes segmentos: telefonia fixa, telefonia celular e comunicação de dados. Como reflexo de sua decisão estratégica de ofertar soluções, a TELEMIG concentrou seus treinamentos na área de negócios e serviços. Entretanto, a área tecnológica ainda era contemplada através da oferta de cursos como os de operação e manutenção das plataformas de serviços e o de domínio de novas tecnologias.

Em 1997, as rotas ópticas no estado já totalizam 122,8 mil quilômetros, promovendo soluções integradas de voz, dados, imagem e valor adicionado. Deste modo, a empresa já nesta época propiciava 75% de digitalização do sistema de transmissão interurbana e 100% da transmissão interurbana entre centrais trânsito. No importante segmento de comunicação de dados e sistemas especiais, como por exemplo, TV a cabo e caixa eletrônica de mensagens, a empresa investiu mais de R\$25 milhões. O seguinte trecho do Histórico da TELEMIG (1997: 27), retrata bem a realidade da empresa no final do ano anterior à sua privatização:

Traduzindo o esforço da Empresa em sedimentar parcerias com o mercado de capitais, oferecendo o máximo de transparência e visibilidade ou empreendendo ações direcionadas ao aumento da liquidez, a quantidade de seus papéis negociados na maior bolsa de valores do país cresceu 29% em relação a 1996, tendo superado a marca de 5 bilhões, resultando numa movimentação de mais de R\$800 milhões, valor esse 135% superior ao registrado em 1996.

A planta telefônica superou 2,2 milhões de terminais e acessos em 1997, atingindo um crescimento recorde de 30%, em relação a 1996, com a instalação de 317 mil terminais fixos

e 195 mil acessos celulares. Em termos de crescimento, a TELEMIG dobrou sua planta instalada em quatro anos (período 1993-1997). Esse crescimento se realizou com redução de 61% de seu custo de implantação.

5. 3. A Consolidação da Transformação: da TELEMIG a TELEMAR-Minas

No ano de 1997, intensificam-se os esforços de preparação para a privatização. Visando o incremento da competitividade da empresa, a direção da TELEMIG concentrou suas ações nos seguintes objetivos estratégicos (RELATÓRIO ANUAL, 1997: 6):

- Focalizar os esforços empresariais nos clientes;
- Garantir a excelência das operações empresariais;
- Aumentar a eficácia e eficiência dos investimentos; e
- Aumentar a eficácia na gestão dos negócios.

Guiada por estes objetivos, a TELEMIG, ao longo deste ano, executa uma vasta gama de projetos visando a ampliação do seu portfólio de produtos e serviços voltados para a oferta de soluções de telecomunicações integradas e customizadas. Merecem destaque (RELATÓRIO ANUAL, 1997: 18-19):

- Videoconferência;
- Caixa Eletrônica de Mensagens – CEM;
- Digital Line – ISDN: aplicação que permite numa mesma linha telefônica, trafegar de forma simultânea dados, voz e imagem, através da rede telefônica existente. O projeto piloto teve início em 1997 e sua comercialização em 1998;
- Telecard: permite ao seu portador debitar chamadas em sua conta telefônica.
- Fast Way: produto de comunicação de dados eficiente e econômico destinado a aplicações que requerem redes de alta capacidade, possibilitando a transmissão de dados, no modo pacote, com velocidades de até 2 Mbps.

- IP Link TELEMIG: oferece a provedores de acesso à INTERNET e clientes corporativos, num único pacote, conectividade IP (protocolo usado na internet) e circuito de acesso, através de linha dedicada nas velocidades de 64 a 512 Kbps;
- Videolink: produto que permite soluções de transporte de sinais de áudio e vídeo, uni ou bidirecionais, direcionadas para operadoras de TV e grandes empresas. Em fase final de desenvolvimento, estará disponível no mercado em 1998;
- Rede Virtual Integrada – RVI; e
- Net Listas TELEMIG: serviço que permite acesso às informações da Seção de Classificados e de Assinantes das listas telefônicas da TELEMIG.

Deve-se ressaltar que neste período de sua história, a empresa já detinha uma posição de destaque no Sistema TELEBRÁS. A liderança da TELEMIG dentre as demais operadoras devia-se à qualidade de seus recursos humanos, que constantemente em programas de capacitação e desenvolvimento, detinham uma longa tradição de competência em tecnologia e uma crescente competência em negócios, impulsionavam o crescimento da empresa. Também no ano de 1997, grandes investimentos no conhecimento organizacional foram feitos através da oferta de cursos e treinamentos nas áreas tecnológica, comportamental, e mercadológica. Como corolário da excelência a que nos referimos acima, a empresa era vista como uma das melhores prestadoras de serviços de telecomunicações do país. Este alto padrão refletia-se nos resultados financeiros obtidos.

O desempenho econômico-financeiro, como consequência da gestão dos recursos empresariais, mostrou-se favorável. Com uma receita bruta dos serviços de R\$ 1,9 bilhão — superando em 34% o verificado no ano anterior — e com a racionalização de seus custos operacionais, a Empresa obteve um lucro líquido no exercício de R\$ 381,4 milhões, representando um incremento de 50% em relação ao lucro de 1996 (RELATÓRIO ANUAL, 1997: 5).

Na realidade, este resultado foi favorável o suficiente para garantir a participação dos empregados nos lucros da empresa. Fora os investimentos na modernização de sua infraestrutura, anteriormente mencionados, a TELEMIG investia em produções culturais e artísticas. Ademais, a empresa mantinha grandes parcerias com o Governo Estadual, contribuindo assim para o desenvolvimento de Minas. Deste modo, o retorno angariado pela empresa não era apenas financeiro, mas também simbólico, representado pela imagem

positiva que a TELEMIG mantinha junto ao público em geral e à sociedade mineira em particular, onde o nome TELEMIG era uma marca arraigada à própria cultura do estado.

Esta imagem positiva era constatada também pelos resultados das pesquisas de opinião feitas pela empresa junto aos seus maiores clientes. Esta era uma iniciativa resultante de uma nova filosofia empresarial. A empresa buscava mensurar o grau de satisfação de sua clientela em relação a itens como canais de atendimento, serviços de manutenção, e carteira de produtos e serviços. No segundo semestre de 1997, uma ampla pesquisa foi realizada.

Os resultados da pesquisa revelam, dentre outros dados, que 83,4% dos pesquisados estão, em geral, satisfeitos com a TELEMIG e que 80,8% estão satisfeitos com a atuação dos consultores e com os produtos e serviços oferecidos pela Empresa. Esses percentuais estão compatíveis com os padrões internacionais e denotam o acerto das ações da TELEMIG para o alcance de seus objetivos estratégicos (RELATÓRIO ANUAL, 1997: 17).

No seu Plano de Negócios contemplando o período de 1996-1998, a TELEMIG já definia como sua intenção estratégica, ou seja, como guia e ponto de convergência de suas ações, a decisão de “garantir soluções integradas de telecomunicações a preços competitivos, no tempo, local e qualidade determinados pelos clientes, assegurando rentabilidade aos acionistas” (PLANO DE NEGÓCIOS, 1996-1998: 3). Embora o discurso da qualidade, com sua marca no foco no cliente, esteja presente nesta orientação, a preocupação com o lucro não deixa de ser evidente. Neste mesmo documento (p. 9), a descrição do objetivo estratégico da empresa em relação ao mercado reforça esta visão: “Identificar e atender de maneira estratificada e lucrativa o mercado de telecomunicações no Estado de Minas Gerais”.

Assim como foi o caso para o setor brasileiro de telecomunicações em geral, o ano de 1998 caracterizou uma nova fase na TELEMIG. Naquele ano, três grandes marcos levaram a transformações radicais na empresa. O primeiro foi a cisão do serviço móvel celular em janeiro. A partir de então, novas empresas foram constituídas para a prestação daquele serviço, ficando a TELEMIG restrita ao âmbito da telefonia fixa. O segundo, diretamente decorrente da quebra do Sistema TELEBRÁS, foi a incorporação da empresa, juntamente com várias outras operadoras, pela Tele Norte Leste Participações S.A. Sendo uma das *holdings* criadas a partir da cisão da TELEBRÁS, a TELE NORTE LESTE²⁴ chegaria a ter no

²⁴ Legalmente constituída em 22 de maio de 1998, a TELE NORTE LESTE foi concebida para integrar um grupo de 16 operadoras estaduais, que além da TELEMIG, incluía: TELERJ, TELEST, TELEBAHIA, TELERGIPE, TELASA, TELPE, TELPA, TELERN, TELECEARÁ, TELEPISA, TELMA, TELEAMAPÁ, TELEPARÁ, TELAIMA e TELEAMAZON.

final daquele ano um total de 81% das ações da TELEMIG. Embora legalmente constituída desde maio, a TELE NORTE LESTE só viria a existir de fato a partir de 29 de julho, data da privatização. É exatamente a privatização que constitui o terceiro marco.

Logo após a privatização, uma série de esforços é efetivada no sentido de adequar a TELE NORTE LESTE à sua nova realidade, o mercado livre, um espaço de competição que de mera abstração gradativamente tornar-se-ia uma realidade. Referindo-se a estes ajustes, a administração do grupo, em seu Relatório Anual de 1998 (2), frisava que:

Trata-se não apenas de um ajuste estrutural, mas de uma mudança de mentalidade corporativa. Em decorrência do processo de desestatização, a empresa e suas controladas assumiram um novo posicionamento estratégico, e estão reestruturando e adequando os processos de gestão às exigências da competição.

Inserido em um amplo programa de reestruturação da *holding*, um plano de transformação da TELEMIG, com o objetivo genérico de concretizar a transição da empresa para o setor privado, foi implementado em setembro de 1998²⁵. Os principais objetivos específicos deste plano encontram-se sumarizados no Quadro 3 abaixo. Visando a melhoria não apenas da qualidade dos serviços, mas também do atendimento aos clientes, este plano de transformação, conduzido por uma diretoria recém eleita, concentrava-se em dois focos: recursos humanos e tecnologia. Em termos de RH, as ações incluíam treinamento, remanejamento, e até desligamento de pessoal. Em termos de tecnologia, as ações enfatizavam a padronização tecnológica e a consolidação das Centrais de Atendimento. Também contemplado nesta transformação estava o princípio da universalização dos serviços, apontado pela empresa como um dos seus objetivos permanentes.

QUADRO 3 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PLANO DE TRANSFORMAÇÃO DA TELEMIG

1. Expansão da planta e aumento da qualidade dos serviços;
2. Atuação diferenciada em cada segmento de clientes, imprimindo maior velocidade no atendimento à demanda e na introdução de novos serviços.
3. Maior eficiência no uso de redes e plataformas de serviços e atuação com as operadoras coordenadas pela Tele Norte Leste; e

²⁵ Na verdade, a preparação da empresa para o mercado já vinha acontecendo desde o início da década de 1990, tendo sido intensificado a partir de 1995 com a implementação de programas de qualidade total e reengenharia.

4. Otimização da alocação de recursos, visando aumentar o retorno do capital investido.

Fonte: Telecomunicações de Minas Gerais S. A. (RELATÓRIO ANUAL, 1998: 1).

Em grande medida, muito do trabalho de gestão realizado neste período inicial após a privatização concentrou-se na revisão dos principais processos da empresa. Uma das áreas intensamente trabalhadas foi a de tecnologia de informação. Alinhada ao objetivo maior da holding de homogeneizar as empresas, a meta na TELEMIG era a padronização e unificação de seus principais sistemas, tais como os de gestão, atendimento ao cliente, gerência de redes e venda e faturamento. Esta padronização era crítica para todo o grupo dado que cada uma das empresas utilizava mais de uma tecnologia. Para a TELEMAR, uma das formas de enfrentar este problema foi a decisão de consolidar em dois os Centros de Processamento de Dados, os CPDs, desta forma, reduzindo custos e diminuindo riscos operacionais.

A nova estratégia empresarial implicava ainda a otimização do contingente de Recursos Humanos da empresa. Deste modo, a TELEMIG implementou um Programa Incentivado de Rescisão Contratual, o PIRC, através do qual aproximadamente 20% do seu quadro funcional foram desligados.

O Programa teve como objetivo a renovação do quadro, priorizando o desligamento de empregados elegíveis para aposentadoria, bem como aqueles envolvidos em atividades que não constituíam parte do negócio da Empresa. Os custos com o programa – integralmente reconhecidos no exercício de 1998 – foram da ordem de R\$ 32 milhões, possibilitando em contrapartida uma redução aproximada de R\$ 2,9 milhões na folha mensal de salários e encargos da TELEMIG (RELATÓRIO ANUAL, 1998: 1).

A magnitude das mudanças efetuadas pela TELEMIG em sua transição para o mercado livre pode ser retratada pelo montante envolvido na consecução de seus novos objetivos, incluindo-se aí a ampliação e modernização de serviços. Segundo os Relatórios Anuais da empresa, R\$ 428 milhões foram investidos em 1998 e R\$580 milhões em 1997, sendo que deste total, R\$114 milhões na telefonia celular como parte da estratégia de continuidade da expansão do serviço móvel da empresa através do aumento da área de cobertura e da base de clientes.

Já em 1996, a TELEMIG, com uma expansão de 160% de sua planta celular, havia tornado-se apta a habilitar imediatamente novos pedidos de acessos celulares. Os novos

investimentos visavam ainda a melhoria na qualidade dos serviços, inclusive o de atendimento. Com os esforços empreendidos, a empresa, tendo ativado mais de 195 mil novos acessos, fechou o ano em relação a 1996, com uma evolução de 84%, perfazendo, assim, um total de 428 mil acessos. Também no interior houve crescimento, 151% em relação ao ano de 1996, tendo a telefonia móvel celular evoluído de 67 mil para 168 mil clientes. Como ressaltado no Histórico da TELEMIG (1997: 30), o sucesso desta expansão deu-se graças à:

- Ampliação da cobertura na área de concessão da TELEMIG em Minas, através da ampliação do número de localidades atendidas de 64, em 1996, para 121, ao final de 1997, atingindo 100% das localidades mineiras com mais de 50 mil habitantes.
- Melhoria da qualidade dos serviços, através do pronto atendimento à procura de novas linhas, da substancial melhoria dos indicadores de qualidade de rede, do investimento na capacitação de atendentes do Centro de Atendimento ao Cliente e lojas, da expansão do número de canais de distribuição e da implementação de estratégias de fidelização.
- Simplificação de tarifas telefônicas com a criação das Áreas Únicas Regionais, ou seja, cidades com o mesmo DDD foram unificadas em uma mesma área local de chamada. Outra medida foi a de igualar as tarifas de ligações de celular para celular às tarifas de ligações de celular para telefone fixo. Houve ainda a redução das tarifas de serviços suplementares.
- Diversificação da carteira de produtos e serviços, composta por quatro planos de serviços – Básico; Locação, voltada para clientes que desejam alugar um acesso por tempo determinado; Flex e Celular, direcionados aos clientes que desejam usar seu telefone fora do horário de pico.

No final do ano de 1997, a TELEMIG encerra o processo de constituição da empresa TELEMIG CELULAR, que iniciaria suas operações como entidade jurídica independente em fevereiro de 1998. Internamente, a cisão da Celular serviu de sinalização para a realidade da privatização, até então percebida, por muitos, como um discurso, apesar de todo o processo de preparação em andamento.

Em relação ao montante dos investimentos em ampliação e modernização ao longo dos últimos quatro anos anteriores à privatização, é interessante ressaltar que eles vinham num crescendo, o que denota a intensificação nos esforços da empresa em se adequar para o mercado livre. Deste modo, foram investidos em milhões de reais, 310 em 1994, 419 em 1995, 575 em 1996 e, como já mencionado, 580 em 1997. Mais uma vez é importante ressaltar que as transformações então em curso na TELEMIG faziam parte do programa de unificação da *holding*. Se na TELEMIG sozinha, a transformação tinha este vulto, na TELEMAR como um todo, ela ganhava uma dimensão faraônica.

De fato, todas as cifras na TELEMAR são gigantescas a começar por sua área de cobertura, 5,4 milhões de quilômetros quadrados, uma região com 87 milhões de pessoas e que equivale a 64% do território nacional. Atuando em 16 estados²⁶ com diferentes perfis sócio-econômicos em três regiões do país, os seus 24,2 mil empregados atendem a 7,8 milhões de clientes. Também já em 1998, sua planta tinha 8 milhões de terminais instalados e cerca de 247 mil telefones públicos. Somente para cumprir as metas de universalização, a *holding* deverá fazer até o final de 2001 um investimento de R\$ 6,3 bilhões para a aquisição de novos terminais. A antecipação das metas da ANATEL, o que lhe permitiria a entrada no mercado de outras concessionárias, elevaria estas cifras a patamares ainda maiores.

Como não poderia deixar de ser, atrelada às vantagens estratégicas inerentes a este gigantismo, havia uma série de dificuldades, a integração das empresas sendo aquela a que mais atenção foi dedicada ao longo do ano de 1998. Mais do que um percalço, ela tornou-se um desafio. A competitividade da empresa dependia de sua capacidade em unificar sua estratégia empresarial através de uma variedade de esforços. Do ponto de vista operacional, o esforço de integração implicou a estruturação da empresa em quatro unidades regionais: Unidade de Negócios Rio, Unidade de Negócios Minas/Espírito Santos, Unidade de Negócios Nordeste/Leste, Unidade de Negócios Norte/Nordeste. Ademais, foi estruturada uma unidade especial para atender aos clientes corporativos e prestadores de serviços, a Unidade de Negócios Clientes Provedores e Corporativos. Com esta reestruturação, apoiada no critério de afinidade geográfica e de mercado, coube às unidades o desenvolvimento e acompanhamento dos programas e metas de reestruturação e padronização estabelecidas pela matriz.

²⁶ Os 16 estados são: Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima.

Os planos de integração da TELEMAR vislumbravam ainda a interligação das capitais e principais cidades, na área de cobertura da empresa que vai do Rio de Janeiro ao Pará através da Infovia Tele Norte Leste, uma rede de mais de 9 mil quilômetros de fibras óticas. Esta infra-estrutura garante não apenas maiores rapidez e capacidade de tráfego, mas também melhores confiabilidade e qualidade, com mais variedade de serviços. Para as redes do extremo norte do país, a interligação a esta Infovia, é via satélite.

O efeito destas mudanças pode ser avaliado em termos de desempenho econômico-financeiro. Impulsionada também pela entrada de novos terminais em serviço e pela expansão dos serviços de interconexão de redes, a Tele Norte Leste fechou o ano de 1998 com um resultado altamente satisfatório, uma receita operacional líquida de R\$ 5,2 bilhões.

Por ocasião da privatização, a Tele Norte Leste Participações S.A. foi vendida por R\$ 3,43 bilhões. O Consórcio TELEMAR, integrado pela Construtora Andrade Gutierrez, Inepar Indústria e Construções, Maçal Investimentos e Participações, Fiago Participações, Brasil Veículos Companhia de Seguros e Companhia de Seguros Aliança do Brasil, era o novo dono.

Somente com a criação da Telemar Participações em agosto de 1999, o intrincado processo de acomodação interna dos controladores da TELEMAR começaria a ser concluído. Além de assumir as ações ordinárias da Tele Norte Leste Participações, esta nova *holding* permitiu o ingresso de novos sócios e a mudança na participação societária dos antigos controladores. A Figura 8 abaixo retrata a composição acionária da empresa nesta época.

FIGURA 8: COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA DA TELEMAR (AÇÕES ORDINÁRIAS)



Fonte: Aquino (1996: 60).

Fora as peculiaridades envolvidas em sua venda e que lhe renderam severas críticas, por parte não apenas da sociedade em geral, mas também do governo federal, dentre outros motivos, pela inexistência de uma operadora estrangeira entre seus sócios e pela forte participação do BNDES em termos de recursos, os novos controladores da TELEMAR enfrentaram o desafio de gerir uma herança que incluía, em algumas de suas empresas, um histórico de má administração e, em outras, uma condição de sucateamento gerencial e tecnológico. Implementar ajustes num ritmo acelerado de modo a responder às pressões da Agência Nacional de Telecomunicações, ANATEL seria outro agente complicador, que, entretanto, viria a funcionar como um motivador das mudanças dado que o não cumprimento de metas implicava pesadas sanções.

São estes desafios, associados aos movimentos de mudança por que a TELEMAR-Minas tem passado, que são enfocados na parte final desta tese. Lá, eles são analisados em termos de seus significados, implicações e demandas no que tange os processos de aprendizagem da empresa, apontados como instrumentos críticos para o incremento de sua competitividade. Em face de sua gradativa, mas crescente exposição ao mundo do mercado livre, à medida que as restrições e proteções constantes do novo modelo de telecomunicações brasileiro vão se expirando, conforme as regulamentações da ANATEL, a TELEMAR-Minas busca equacionar suas estratégias de aprendizagem com novas oportunidades de negócios.

PARTE III

HISTÓRIAS DE APRENDIZAGEM NA TELEMAR-MINAS: A CONSTRUÇÃO DE NARRATIVAS A PARTIR DE DISCURSOS DA ORGANIZAÇÃO

CAPÍTULO 6

UMA HISTÓRIA DE APRENDIZAGEM EM NÍVEL ORGANIZACIONAL: DA TRANSIÇÃO PARA O MERCADO AO DESAFIO DA UNIFICAÇÃO

A transição de uma organização da condição de empresa estatal para a condição de empresa privada pode ser compreendida como um processo de transformação organizacional, genericamente visto como uma mudança radical que atinge de uma só vez seu sistema de governança, sua estrutura, e todo o seu sistema de gestão e, ainda, o seu ativo humano à medida que esta organização se adapta à realidade competitiva de uma economia de mercado, em que o fator competitividade é central. Em sintonia com esta realidade, as mudanças efetuadas na antiga TELEMIG, ao longo de seu processo de preparação para a entrada no mercado livre, tiveram como objetivo maior torná-la não apenas viável, mas o mais atraente possível, do ponto de vista de resultados financeiros, por ocasião de sua venda.

Em geral, uma transformação desta magnitude parte do delineamento de um novo perfil para a organização, o que, no caso da TELEMIG, implicou o rompimento com sua tradição de empresa de engenharia. A concretização de uma transformação assim apóia-se numa série de mudanças que permeia as mais diversas esferas da vida da organização, incluindo suas dimensões estruturais, estratégicas, culturais e cognitivas.

Independentemente dos fatores constitutivos do novo perfil a ser desenvolvido, a transformação ensejada requer, dentre outras coisas, a adesão concreta a um claro sistema de recompensas e incentivos estruturado de modo a não apenas sinalizar para toda a organização o foco da mudança, mas também explicitar os novos valores, premiando comportamentos e desempenhos, um desafio com que a TELEMIG teria de lidar. A título de exemplo, uma mudança significativa proposta por um sistema de recompensas alinhado a esta concepção de orientação para o mercado seria, como sugere Reitz (1998: 51), a concessão de direitos de propriedade, a exemplo daqueles gozados por cidadãos numa sociedade democrática com economia de mercado livre, permitindo que *intrapreneurs* lucrem com o sucesso de seus empreendimentos. Além do lucro financeiro, as recompensas podem ser, por exemplo, em termos de acesso a recursos e em termos de incremento de poder.

Em grande medida, uma transformação deste porte advém da constatação de que “nenhuma variação no modelo hierárquico centralizado é tão eficiente, flexível, ou *capaz de aprender* tão bem quanto o mercado em que ele opera²⁷” (REITZ, 1998: 51). Desta forma, o esforço de responder a um ambiente caótico, porém voltado para o cliente tem trazido um novo fôlego ao clássico conceito de organizações orgânicas (BURNS AND STALKER, 1961), aquelas “ligadas ao e funcionando como o ambiente com que elas devem lidar (...) buscam melhorar seu desempenho *no* mercado tornando-se *mais como* o mercado²⁸” (REITZ, 1998: 51).

Impossibilitada de funcionar exatamente como o livre mercado externo a que deve servir uma vez que a noção de mercado livre é, na realidade, um construto e não um modelo concreto, a TELEMIG direcionou os seus processos de aprendizagem, em nível organizacional, não à recriação das exatas condições deste mercado, mas sim à compreensão da dinâmica que ele simboliza de forma a se capacitar a enfrentar seu novo ambiente de negócios ao adaptar às suas características e capacidades particulares os traços distintivos deste mercado. A inviabilidade de transplantar de modo direto as leis do mercado para a firma, evidencia-se na citação abaixo:

Diferente dos participantes de um mercado livre externo, os membros de uma corporação devem proteger e servir os interesses dos proprietários agregando valor à firma. Um mercado não tem nenhum tema, exceto as leis de oferta e demanda, ao passo que uma companhia é deliberadamente criada para desempenhar alguma missão focada em torno do conjunto central de competências das pessoas que a constituem. Os mercados não tentam filtrar, treinar, ou controlar seus participantes, exceto através dos preços. As companhias, por outro lado, são responsáveis pelo comportamento de seus membros e devem recrutar, selecionar, treinar e de outras formas influenciá-los por uma variedade de meios, incluindo a expulsão, para assegurar que seu comportamento agrega o valor desejado²⁹ (REITZ, 1998: 51-52).

Reconhecidas estas diferenças, o esforço de assemelhar-se ao mercado constituiu para a TELEMIG, na prática, um esforço de aprender com o mercado, o que, por sua vez, implicou, dentre outras coisas, o conhecimento do portfólio de ações, traços, competências, etc. genericamente associado à dinâmica do mercado livre. Embora não haja um receituário universal, o perfil idealizado parte do foco no cliente e tende a incluir a indução ou expansão de: ações empreendedoras, risco calculado, e inovação (ZAHRA ET AL., 2000); decisões

²⁷ Tradução livre. A ênfase é nossa.

²⁸ Tradução livre.

²⁹ Tradução livre.

baseadas no mercado, qualidade em serviços e nas relações com clientes, medição do desempenho em serviços em relação aos concorrentes (DAY, 1999); qualidade do produto e do serviço, segundo a visão do cliente (WHITELEY, 1992); e descentralização de autoridade, exploração do conhecimento tácito, encorajamento de atividades empreendedoras, processos que facilitam a descoberta e a melhoria contínuas, aceitação e expectativa de desequilíbrio contínuo, e prevalência de ambos competição e cooperação (REITZ, 1998).

Embora para a TELEMIG a reorientação da organização, no sentido de torná-la *customer oriented*, tenha sido uma novidade, ela constitui, na verdade, uma estratégia já conhecida há algumas décadas (DRUCKER, 1954) e implica a construção de normas e valores que coloquem os interesses dos clientes em primeiro lugar, uma mudança que impõe e pressupõe aprendizagens. Para a TELEMIG, a aprendizagem deste perfil implicou não apenas o desenvolvimento, a partir de fontes internas, ou a aquisição, a partir de fontes externas, de conhecimentos, mas também a sua disseminação de modo a torná-los um ativo da organização e não a propriedade de alguns, como evidenciam as seguintes falas dos diretores. As primeiras destas falas salientam a nova visão da diretoria e corroboram a relevância da aprendizagem dos elementos imprescindíveis ao alinhamento da empresa aos tempos atuais,

"... hoje tem duas coisas que se a gente não tiver, a gente tá fora do jogo, uma é total orientação pra cliente, dois é foco em custo, reduzindo ao máximo o custo, é lógico aí você pode falar na capacidade de inovar tecnologicamente e tal, mas essa questão de foco no cliente e custo, se nós não tivermos a gente tá fora, isso é uma mudança radical em relação aí ao sistema TELEBRÁS, o sistema TELEBRÁS é um sistema estatal com presença maciça de engenheiros, né, uma visão de tecnologia, são gerentes que são bons, né, mas no negócio de telecomunicações hoje você não vive disso, as empresas americanas dizem que você pode às vezes não ter a melhor tecnologia, mas se você tiver o melhor serviço de clientes, o cliente percebe você como tendo a melhor tecnologia, a questão é como você atende o seu cliente, se você tem uma tecnologia de ponta e não atende o seu cliente, ele acha que a sua tecnologia é um lixo, então o foco é atendimento do cliente, tem que ser, e custo (...) aqui na diretoria a gente tem essa percepção muito clara. É uma coisa que tem que mudar na cultura aqui, esta questão de ser *technology-driven*, né, é ser *customer-driven* (...) inventar negócios, serviços, você tem que inventar, criar necessidade pra pessoa no dia seguinte falar assim, eu morro se eu não tiver isso." (D. 5)

Deste modo, cada vez mais, a capacidade de negociação torna-se um pré-requisito. E não apenas para a atuação externa. Nas palavras de um outro diretor,

"... é quando for trabalhar em time, exatamente nesta linha aí, quer dizer, capacidade de negociar, de sentar, de discutir, de ouvir, de acatar, e de trabalhar negocialmente (...) ser uma pessoa de negócios, de business, de business. Hoje, hoje é vendedor, vamos falar uma palavra mais corriqueira, né? Hoje o profissional tem que tá além do curso, tem que ter um

conhecimento tecnológico, ele tem também de ser um cara voltado pra vendas, pra vender, pra vendas, vender não só ele, profissionalmente, mas também o produto da empresa dele." (D. 2)

Em segundo lugar, em relação à posição da empresa *vis-à-vis* as novas exigências do mercado, é dito que,

"... a empresa possui em grande parte estas novas competências e o que lhe falta nós, tá buscando é.. completar trazendo profissionais de outras áreas, de fora (...) Então quer dizer, a empresa trouxe profissionais, os acionistas trouxeram profissionais que têm uma visão completamente diferente da visão dos profissionais da área e exatamente no sentido de adquirir essa competência de mercado. E eu acho que isso é fundamental porque nós vivemos um momento diferente." (D. 3)

Deste modo, buscar no mercado a complementaridade necessária para a competição tem sido uma prática comum, em todos os escalões da organização, sendo agora, portanto, uma estratégia consensual, refletida no dia-a-dia, não apenas rompendo tradições e limitações, mas demonstrando uma nova postura nas relações.

"A empresa, a TELEMAR mesmo possui alguma coisa dessas competências já instauradas aqui, agora, a gente tá buscando adquirir mais, sem dúvida a gente precisa ter isso aí. Estamos buscando adquirir através do desenvolvimento das pessoas, do crescimento profissional, do treinamento das pessoas, e na contratação de pessoas com alguma bagagem, já nesse sentido." (D. 2)

O gerenciamento do conhecimento é o terceiro ponto abordado aqui, mais especificamente a questão da disseminação dos saberes da organização. Neste campo, algumas práticas são adotadas, mas este é um processo difícil dado que, em geral, há uma tendência nas pessoas de se apropriarem do conhecimento organizacional. Como salienta um diretor, algumas pessoas, em suas zonas de poder, sentem-se

"... donas daqueles castelinhos de areia. O castelinho é meu, só eu que sei, etc. O quê que a gente fez pra passar? Quando alguém ia, por exemplo, pro Japão fazer algum curso, se aperfeiçoar em alguma coisa, tinha que assinar um compromisso de que quando chegasse ia disseminar este conhecimento (...) um compromisso muito mais ético, tá, porque nada podia obrigar você a fazer isso, mas tínhamos que tentar algo sob pena de não estar investindo e a organização não ter o retorno. Isso também não é possível, a organização investe e quer o retorno. E disseminar o conhecimento é fundamental, não só pra quebrar estes castelos, mas porque o conhecimento, quanto mais ele transitar pela organização melhor vai ser (...) e tinha que fazer relatório, etc. (...) nós tínhamos um programa também, que nós chamávamos de, chamamos, que ainda existe, de tele-idéias (...) o profissional que tivesse alguma idéia que trouxesse algum proveito para organização, seja este proveito mensurável, quer dizer, valor monetário ou não, se fosse algum procedimento, a gente fazia alguma premiação para estimular a criatividade, aí dava um prêmio, uma recompensa (...)

o momento é fundamental pra qualquer programa, especialmente, de aprendizagem organizacional, de elevar as competências." (D. 3)

Ciente do risco de apropriação do conhecimento por parte de indivíduos, quer pela carência de canais formais de multiplicação do conhecimento organizacional, quer por razões de autopreservação, a organização tem buscado desenvolver mecanismos que permitam, por exemplo, o compartilhamento do conhecimento especializado de profissionais experientes por meio do seu repasse para outros membros da organização. Também importantes neste sentido são os esforços de mapeamento dos processos organizacionais mais significativos, como ressaltado por um outro diretor,

"... o conhecimento que cada pessoa armazena, individualmente, nós estamos trabalhando já há algum tempo pra isso aí ser compartilhado. A gente tem que evitar, principalmente por causa da competitividade aí fora. A gente não pode ficar numa situação de relaxamento, deixando as pessoas dominarem individualmente o conhecimento de determinado assunto. Tem que ser compartilhado. Então, nós temos sim, um trabalho grande disso, nós temos um trabalho voltado pra área de RH, também que é que tem estagiários selecionados bem, com bastante efetividade, que são estagiários que trabalham juntos com esses profissionais pra absorver também o conhecimento deles (...) temos também um trabalho grande na parte de processos. Hoje estamos mapeando e revendo grandes, os mais importantes processos da empresa, com princípio, meio e fim, usando as técnicas mais modernas de forma que a gente consiga colocar, fazer a revisão do processo, e, ao mesmo tempo, mapear o processo como um todo. Então, esse conhecimento, esse saber, que às vezes tá embutido nas pessoas, e que é natural, ele passa a ser de domínio, de conhecimento de todo o mundo, e fora o resultado e melhoria de desenvolvimento do processo." (D. 2)

Embora pareça existir, como esboçado acima, uma gama razoavelmente coerente e restrita de elementos e pressupostos genericamente aceitos como sendo pré-requisitos para que uma organização possa estar inserida no mercado livre de modo a tornar-se um ator de primeira linha no jogo da competitividade, a tarefa de transformar estas aspirações em ações mostra-se, na prática, extremamente difícil, inclusive para os mais altos executivos da organização (DAY, 2000). Desta forma, à medida que as organizações buscam redirecionar seu foco em direção ao mercado, elas vêm-se diante do complexo desafio de fazer aprendendo e de aprender fazendo.

"O movimento da pós-privatização é muito mais complexo que o da pré, da pré você faz um projeto e estabelece que você tem uma meta, você cumpre e chega lá, o outro por mais que você queira, você não consegue fazer o caminho de como chegar lá, tá certo, então isso muda toda hora. Então as decisões hoje, elas são imediatas, quer dizer, chega agora da matriz e você tem que tá implementando amanhã (...) essa é a grande transformação e o quadro de profissionais que está fazendo esse negócio vai ter que estar preparado pra isso, pra tá vivendo essa nova fase (...) mal comparando, **nós estamos trocando a turbina de um jato em pleno vôo**, eu não tenho dúvida nenhuma disso, tá?" (D. 5).

A metáfora da troca da turbina em pleno vôo, evidenciando não apenas um forte apelo para a ação, mas o senso de pressa e de urgência vivenciado na organização reflete a orientação estratégica então predominante na TELEMAR-Minas, a do enfoque artesanal (MINTZBERG, 1987). Refutando o caráter prescritivo da estratégia, o enfoque artesanal centra-se no processo de construção da estratégia e não no de implementação. Nele, as estratégias são emergentes, são formadas e não formuladas. Esta concepção nasce da noção de que “o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida em que a organização se adapta, ou “aprende” (MINTZBERG ET AL., 2000: 14).”

Estratégias emergentes implicam a noção de aprendizado contínuo, implicam a existência de uma mentalidade experimental, onde, dentro de uma margem consensualmente percebida como razoável, não apenas o risco é aceito, mas também os fracassos. Elas abrem espaço tanto para a aprendizagem incremental quanto para a aprendizagem transformativa. Embora não existam sozinhas na organização, são fundamentais para as estratégias de longo prazo. Elas atuam como um “filtro entre o planejamento formal e os caminhos a serem trilhados no curto prazo,” (LUCE E BORGES, 2000: 36) permitindo, assim, a organização modificar-se em pleno movimento, em momentos de grande transformação, momentos em que o senso de ordem é suplantado por uma sensação generalizada de caos.

Ao romper com a visão tradicional que dita que toda ação está substanciada em uma intencionalidade, o enfoque artesanal legitima o *aprender fazendo e o fazer aprendendo*. Ele parece vir de encontro ao sentimento expresso na fala de um diretor questionado sobre os processos de aprendizagem da organização, “o que eu vejo é a gente agindo o tempo todo, o tempo todo (D. 4).” Neste enfoque, a ação pode guiar o pensamento, ou seja, não necessariamente o raciocínio antecede a ação. Em termos de estratégia, a formulação nem sempre antecede a implementação. Em tempo, devemos lembrar que não existem estratégias totalmente deliberadas ou totalmente emergentes. Elas representam os extremos de um contínuo, ordem e caos.

Ambos os tipos de estratégia podem estar associados à aprendizagem, pois a justaposição da ordem e do caos é também um espaço de aprendizagem. Ademais, os extremos ordem e caos podem ser vistos como sendo determinantes de diferentes padrões de

aprendizagem, como ressaltado no capítulo da fundamentação teórica. Na transição para o mercado levado a cabo pela TELEMAR-Minas a que nos referíamos acima, são as estratégias emergentes, intrinsecamente maleáveis e, portanto, capazes de incorporar a inovação, a descontinuidade e os processos em fluxo que prevalecem.

Não surpreendentemente, do quadro delineado a partir da nova configuração de empresa voltada para o mercado, que, por sua vez, espelha o perfil teórico há pouco discutido, e do estilo estratégico dominante na TELEMIG emerge uma imagem facilmente associável àquela de uma organização de aprendizagem,

“... a antítese das antigas corporações burocráticas; ela é descentralizada, encoraja comunicações abertas e encoraja as pessoas a trabalhar em equipes. A colaboração substitui a hierarquia e os valores predominantes são de aceitação de riscos, honestidade e confiança (...) Suas estratégias são suficientemente abertas para aceitar o inesperado; assim sua capacidade de aprendizado organizacional pode lidar com situações em rápida mudança” (LAMPEL, 2000: 161).

Retomando a análise, veremos que mais do que qualquer outro tipo de aprendizado, traduzido em termos de gerenciamento de conhecimentos ou competências, ou seja, aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos, a internalização do próprio processo de mudança, em termos de quebra de paradigmas, é repetidamente apontado como o grande fruto da aprendizagem organizacional:

“Primeiro a mudança, esse foi o grande aprendizado. É, a gente absorveu uma mudança, que foi uma mudança profunda no nosso hábito, na nossa forma de trabalhar, na condução dos processos internos, a preocupação com o cliente, com o mercado que, até então, não se tinha tanto. O grande aprendizado foi absorver aquela mudança profunda, que está em curso ainda (...) uma mudança estrutural, na forma de pensar, de trabalhar. É, a verdade é que quando a gente trabalha pro Estado, não sei porque, há uma certa comodidade. É a preocupação em cumprir o horário, né? Enfim, então eu acho que o grande aprendizado foi absorver a mudança, que foi uma mudança profunda (...) que nós ainda estamos absorvendo (...) mudança total, de relacionamento com mercado e até com a União. Se antes, ela era proprietária, hoje ela fiscaliza, né? Hoje, se antes a TELEBRÁS nos dava as metas pra gente tentar atingir; se atingisse bem, se não atingisse isso, explicava-se. Hoje não, se não atingir as metas a empresa é passível de multas rigorosas, né. Então, quer dizer, o grande aprendizado, volto a dizer, pra mim, foi nós termos nos adaptado, ou estarmos ainda nos adaptando a uma mudança muito grande, profunda, na atuação, nos métodos de trabalho, na forma de relacionamento...” (D. 3)

Neste contexto de transformação da antiga TELEMIG, a privatização emerge como marco principal e evento catalisador das mudanças e da aprendizagem organizacional, o ponto culminante. Corroborando esta visão, um outro diretor resalta ainda o papel determinante da

tecnologia na reestruturação do setor de telecomunicações, enfatizando que foi ao longo de toda a década de 1990 que , numa perspectiva ampla, foi sendo preparada a transformação, através da adaptação não apenas da empresa, mas de todo o antigo Sistema TELEBRÁS.

"Era um sistema que tinha uma gama imensa de empresas atuando em regime de monopólio. Algumas tinham uma efetividade melhor, outras, pior, resultados melhores, resultados piores, sofreram, isoladamente, esses impactos todos aí (...) a privatização foi implementada com força total do governo federal, do Ministério da Comunicações, né, e do próprio ministro (...) na verdade, a desregulamentação do setor de telecomunicação, ele acontece através da tecnologia, é uma coisa importante. Não é decreto lei que faz ter ou deixar de ter concorrente. O que faz mudar a feição, a forma de trabalhar, e fez no mundo inteiro, nos Estados Unidos, na Europa foi exatamente a tecnologia, a tecnologia levou à desregulamentação e à abertura do mercado (...) essa mudança foi decidida em cima da necessidade do país e do setor de se adaptar a essa tecnologia nova, essa forma de trabalhar nova, de abrir mesmo o mercado, de ter provedor para várias áreas, e beneficiar o cliente, em última análise (...) a própria sobrevivência da empresa, a gente não conseguiria ter uma empresa como a nossa, tendo concorrência, com as regras de estatal, quer dizer, a gente tinha que ser privada pra concorrer. Se a gente continuasse estatal, a gente estava fadada a perder mercado sucessivamente (...) é essa abertura para fora, a concorrência, a existência de disputa de mercado o que efetivamente mudou. E a própria postura da empresa frente ao mercado consumidor, quer dizer, tratar o cliente de forma mais proativa, passar a sentir que num mercado de concorrência, o cliente é a pessoa mais importante, quer dizer, eu preciso tá com esse cliente, atender a necessidade desse cliente, e não impor produtos e serviços como era antes. Então, esse contexto pra fora, o grande mote foi fazer a nossa empresa ser uma empresa de negócios, uma empresa voltada pro cliente. A busca de ter o cliente visto dessa forma é a grande modificação que nós temos" (D. 2)

Mais do que uma série de transformações graduais ou bruscas, a mudança constante passa a fazer parte do dia-a-dia da empresa, passa a ser vista como um elemento constitutivo de sua nova configuração, de sua nova identidade organizacional. Desta forma, como salienta um outro diretor, a primeira identidade que a empresa precisa ter

"... é de uma empresa que saiba aprender o que o nosso mercado quer, quem não estiver preocupado com o seu cliente, com o seu mercado, vai perder muito, nós não tamo preocupados demais com a identidade nesse momento pela própria transição e por tudo isso que nós passamos em muito pouco tempo, tá certo? E isso é uma das coisas que os colaboradores internamente mais querem, eles são doido pra virar e falar, querem que reúna todo mundo e fale assim, oh, acabou as mudanças vamos trabalhar, mas não existe isso mais, o trabalho é junto com a mudança, a mudança faz parte do seu trabalho, tá certo? Então a TELEMAR, primeiro, nós temos um desafio muito grande de ser uma empresa brasileira no meio de todas essas empresas internacionais, segundo nós tamo querendo ligar a cara da TELEMAR a uma empresa ligada à educação (...) então é mais ou menos por aí, mas nós não tamos muito preocupado ainda, a coisa hoje tá numa transição tão violenta e nós somos uma empresa tão nova, tá certo, que não tamo muito preocupado com isso (...) o que nós queremos é, nós temos um desafio pessoal interno de mostrar que uma empresa brasileira pode ser competitiva." (D. 1)

Como evidenciado nas falas destes diretores, igualmente significativo como instrumento de aprendizagem organizacional foi todo o processo de construção da transformação da TELEMIG, de uma empresa voltada para a engenharia, para a TELEMAR-MINAS, enquanto empresa focada em negócios. Neste longo caminhar, os programas de qualidade total e, mais marcadamente, os de reengenharia destacaram-se, estruturando o percurso a ser trilhado.

"As primeiras orientações para o mercado começam aí com o Júlio³⁰ em 95, quer dizer, começam um pouco antes, com uma série de ações de qualidade total no final da década de 80 e tal, depois a Arthur Andersen foi chamada pra fazer um desenho de processos, todo um trabalho em nível de processo organizacional, né (...) quando a gente tá apontando 95, não é especificamente o ano de 95, mas os fatos geradores desse clímax em 95, quando aparecem as unidades e negócios." (D. 6)

Desta forma, a criação da diretoria de serviços é um dos pilares que apóiam a transformação da antiga TELEMIG, de modo a direcionar sua ação estratégica para o cenário de quebra do monopólio do setor,

"... eu viria com a missão de estar recebendo a diretoria de operações, transformá-la na diretoria de serviços, isso é um marco importante (...) em 95 eu permaneci aqui até o momento como diretora de negócios (...) nós mudamos depois da privatização pra diretoria de negócios, mas não foi simplesmente uma mudança de nomes, aí que veio a mudança, mas a mudança da TELEMIG, ela não começou em 95 pra virar uma empresa realmente de engenharia pra uma empresa de negócios porque a visão do grupo, da equipe, da empresa, que ela tinha que partir pra uma visão de mercado, ela veio quando se decidiu e daí fortemente na época o Júlio trabalhou nisso também, foi a questão da reengenharia em 91, em 91 eles entenderam que a empresa tinha que se voltar ao mercado e que tinha que passar por uma transformação muito grande, a privatização era inevitável embora tivesse fortes movimentos contrários, ela era inevitável e com isso a reengenharia veio assim como uma força dentro da empresa, os profissionais, nossos profissionais tiveram grandes oportunidades de estarem com consultorias de peso, trabalhando nesse processo com visão lá de fora com visão competitiva, etc, então quando nós entramos aqui em 95 o terreno já tava arado e era fértil, né?" (D. 4)

De modo geral, é esta busca de direcionar a empresa para o mercado que caracteriza todo seu processo de transformação, impondo a seus empregados a aprendizagem de novos valores e competências. Visando alinhar o perfil TELEMAR ao novo cenário, de forma a torná-la competitiva em termos de agilidade, tamanho e capacidades frente às novas empresas

³⁰ Júlio Boechat Braga, presidente da TELEMIG de abril de 1994 até o segundo semestre de 1995. Ingresso na empresa em 1968, foi Diretor de Operações (DO) de 1985 a 1989 e, posteriormente, em 1990 até sua ascensão à presidência. Por ocasião da privatização, já estava aposentado.

que surgem sem o peso da tradição e dos vícios do sistema monopolista, o seu grupo controlador assume uma postura ativa em sua gestão, como afirma um outro diretor:

“Eles são extremamente questionadores e participativos, extremamente, muito mais que eu esperava quando eu vim pra cá, são muito participativos.. quer dizer nós temos reuniões mensais de conselho onde se desce à nível de detalhe razoável da gestão da empresa (...) eles estão imprimindo em termos de mudança, mudanças mais ou menos comuns à qualquer empresa privatizada, quer dizer, um foco enorme no atendimento ao cliente, na questão do cliente e na questão de redução de custo que é uma necessidade de sobrevivência (...) onde você tem novas empresas entrando que têm uma estrutura zerada, né, um cara vai construir uma estrutura mais enxuta, né, a gente parte de uma estrutura paquidérmica, né, então a gente tem que reduzir essa estrutura de custo pra se tornar competitivo, é o que eu digo aqui pras pessoas, quando o cara vai optar entre o 21 ou 31, ele não quer saber se um patrão é mais bonzinho que o outro, ele quer saber qual é o melhor serviço, qual é o menor preço, acabou.” (D. 5)

Na verdade, por ocasião da privatização do Sistema TELEBRÁS, a TELEMIG já se encontrava adiantada em seu processo de transformação em função não apenas do intenso investimento feito junto ao seu pessoal, através de consultorias e campanhas de conscientização, mas também em função do fato que, historicamente, ela já detinha uma posição de liderança dentre as várias operadoras do sistema tanto em termos de tecnologia quanto em termos de gestão administrativa.

“No período pré-privatização, nós tivemos um trabalho rico demais aqui, e que foi muito admirado pelos investidores, os investidores quando aqui chegavam eles ficavam assim maravilhados e surpresos de ter no Brasil uma operadora com essa excelência, tanto em tecnologia como também na gestão, ou na gestão e na visão da empresa, uma empresa mais voltada pra mercado, poxa vida, vocês já trabalham como uma empresa privada e o nosso objetivo é esse mesmo independente de qualquer tipo de amarra, amarra não poderia servir como muleta aqui dentro, esse era o nosso discurso, e esse era o discurso da nossa equipe, todos falavam isso, a gente pegava a todo momento os gerentes falando isso, então é o ambiente de muito comprometimento assim das pessoas, um ambiente muito alegre, nós nunca tivemos hora pra trabalhar aqui dentro, dia aqui dentro, nós nunca precisamos convocar pessoas. As pessoas praticamente fazem um trabalho assim, voluntário, sabe? Sabem a responsabilidade, eles sabem que tem aquela tarefa, então eles mesmos se convocam, eles mesmos ficam aí até duas, três horas da manhã, viram noite aqui dentro, sábado, domingo, então é uma turma que, as outras operadoras às vezes enxergam, poxa vida, esses mineiros não têm hora, não param.” (D. 4)

A ênfase na tecnologia, que tanto caracterizou o sistema TELEBRÁS como um todo, foi um elemento crítico na diferenciação da TELEMIG das demais empresas do sistema. Foi partindo de sua capacidade tecnológica que ela buscou acrescentar à sua tradicional orientação de engenharia, a visão de mercado, como forma de agregar valor ao seu negócio e, assim, tornar-se competitiva num ambiente de mercado livre. O redesenho de seus processos,

iniciado por volta de 1995 com a reengenharia, embora tenha também desencadeado ou talvez acelerado alguns conflitos de natureza política inclusive, foi uma modernização significativa e um passo vital na aprendizagem da organização. Contribui para a concentração de seu foco no cliente, inclusive com a preocupação em desenhar o processo de atendimento ao cliente que, embora já instituído, carecia de uma configuração formal. De fato, a TELEMIG sempre foi vista como uma empresa próxima ao cliente, porém de uma forma acanhada. Especialmente a partir de 1995,

"... ela se torna agressiva nesse sentido. Nós não tínhamos processos que desenhavam esse atendimento. É isso que a reengenharia veio pensar (...) ela era diferente das outras há mais tempo, foi só uma questão de formalizar a mudança e fazer a virada total que, sinceramente, era necessário. Se não fosse feito, nós não teríamos os resultados que temos hoje porque algumas empresas que não fizeram como Rio, por exemplo, e outra, tem um detalhe não é só a questão de visão de mercado não, tá, a TELEMIG, a gente tem que dar um valor (...) ela tinha consciência que tinha que tá olhando o mercado e o cliente, mas ela tinha uma consciência também na área de engenharia, todas as outras empresas eram empresas de engenharia, mas não tinham uma visão de que a tecnologia, ou seja, a substituição ou o acompanhamento da evolução tecnológica era extremamente importante pra empresa porque não adianta agora você ter esse modelo de negócio, visitar cliente, etc, se você não tem um produto de acordo (...) a TELEMIG, ela projetava e sempre tava com um olho lá fora, no que tava acontecendo de mais moderno e trazia pra cá, tanto é que os investidores ficaram impressionadíssimos de ter essa excelência aqui dentro, e você não faz com o dinheiro ali, você veja o exemplo da TELERJ que foi carregada em milhões e milhões, você não faz do dia pra noite, você pode botar bilhões dentro da empresa, mas você não constrói os backbones, o forte mesmo, a base da empresa da noite pro dia. O que que a TELEMIG fez com os investimentos, é o que eles diziam com menos vocês sempre fazem mais, mas porquê? Porque nós estávamos sempre evoluindo tecnologicamente de uma forma gradual, mas constante." (D. 4)

Esta liderança implicava a necessidade de mudança, um anseio compartilhado por muitos dentro da empresa. Nas palavras de um outro diretor, a privatização, a abertura para o mercado significou a conscientização da necessidade de aquisição de novos conhecimentos tanto por parte dos indivíduos quanto da organização como um todo. A um só tempo, ela implicou e refletiu a busca de novas aprendizagens, a preocupação com a aprendizagem contínua e a adoção de uma postura pró-ativa por parte dos recursos humanos da empresa em relação ao gerenciamento do seu próprio conhecimento.

"O que prevalecia era que existia a necessidade de mudar. Não tinha mais espaço pra uma empresa como a nossa era, a TELEMIG no caso, na época, que tinha padrões de desempenho, padrões de resultados internacionais, o *benchmarking* nosso, ela sempre foi *benchmarking* internacional pra resultado, não tinha mais espaço pra continuar uma empresa estatal no cenário de concorrência. Então, precisava, principalmente, de haver a privatização. E a gente aprendeu que, uma coisa que eu acho importante, nós aprendemos que o mundo é feito de competição, o mundo é feito de mercado, o mundo é feito de

disputa, e que cada um por si e a empresa como um todo tem que tá *updating* em todas as áreas, quer dizer, cê tem que buscar crescimento, desenvolvimento, buscar melhoria, matar a unhão todo dia mesmo. Isso é um aprendizado que **a gente**³¹ busca.” (D. 2)

Na realidade, a preocupação com a aprendizagem organizacional, camuflada, evidentemente, sob diferentes nomenclaturas, tem sido um traço marcante na história da empresa. Tradicionalmente, esta aprendizagem manifestava-se como fruto da política, arraigada de modo implícito na cultura organizacional, de expandir sua base de conhecimento técnico e gerencial, quer por meio do investimento na qualificação de seu pessoal, quer por meio da aquisição de novas tecnologias, como deixam claro os relatos de dois dos diretores entrevistados:

“O Sistema TELEBRÁS, a TELEMIG em particular, ela investiu muito ao longo dos anos na formação e na capacitação de pessoal. Era uma empresa monopolista, mas que realmente investiu (...) nós tivemos profissionais que visitaram o Canadá, o Japão ao longo de todos os anos, conhecendo novas técnicas, novas tecnologias, aperfeiçoando seus conhecimentos. Então realmente nós temos um quadro excepcional no que diz respeito à formação e trabalho no setor de telecomunicações. Mas realmente não tínhamos um quadro preparado pra competição, pra competitividade, pra identificar o mercado, pra focar no...pra conhecer a preocupação do cliente, o que que ele realmente quer na prestação de serviço de telecomunicações (...) antes investiu-se no conhecimento tecnológico, da engenharia, de se fazer uma rede que funcionasse bem.” (D. 3)

“A TELEMIG sempre se caracterizou pelos investimentos em treinamento, né, então se você for analisar, se você pegar os dados de investimento, você vai perceber que sempre foi muito alto, né, principalmente nessa questão tecnológica e, a partir de 95, também, né, se começou a direcionar os investimentos dessa área tecnológica para as áreas de mercado.” (D. 6)

Entretanto, apesar desta tradição em aprendizagem, prevalecia, paradoxalmente, um certo desalinhamento entre os esforços empreendidos e a rígida estrutura da organização de modo que “você tinha todos os fatores culturais, internos que muitas das vezes podia afetar a internalização desses novos conceitos de mercado e tal porque as pessoas estão muito voltadas pra dentro da empresa, pro seu cargo, pra sua área (D. 6).” Deste modo, é com o advento da privatização, ou melhor, é a partir da tomada de consciência de que a privatização seria uma realidade futura próxima — uma revolução que viria, de fato, apenas a consumir o necessário realinhamento estratégico da empresa em direção ao mercado — que a aprendizagem organizacional passa a assumir um valor central, porém ainda latente, na organização. Como evidenciado em outros trechos desta tese, esta guinada iniciou-se, de fato, a partir do esforço

³¹ Ênfase nossa.

coletivo de construção da transformação pretendida. Esforço este realizado pela direção da empresa e fortemente amparado no seu corpo gerencial enquanto agente de conscientização e mudança por volta do final da década de 1980, quando os programas de qualidade e, em seguida, o de reengenharia vem pavimentar o árduo e incerto caminho a ser trilhado, como já ressaltado. Este trilhar constituiu em si mesmo um valoroso instrumento de aprendizagem.

Com o avanço no cronograma delineado pelo governo para a privatização, a ameaça da concorrência batia cada vez mais forte na porta da empresa e já era manifesta para alguns de seus segmentos, como o da telefonia móvel. A este respeito, um dos diretores afirma:

“... a celular foi extremamente interessante porque a celular já começava a visualizar, né, um cenário de concorrência mais próximo, então ela começou a aglutinar aquelas pessoas que, começou a convidar pessoas realmente que já estavam um pouco mais aculturadas com a questão da privatização, com a possibilidade de mudanças. Então ela conseguiu formar uma massa crítica de uma forma mais rápida do que a TELEMIG fixa.” (D. 6)

Entretanto, embora para a TELEMIG a concorrência tenha se manifestado mais cedo no seu mercado de telefonia móvel, logo esta pressão passa a ser sentida de forma intensa na empresa como um todo. A necessidade de superar a defasagem mencionada acima se torna crítica. Assim, torna-se claro, na ânsia e na urgência de se efetuar a mudança, que novos conhecimentos precisam ser adquiridos, conhecimentos consolidados, difundidos; enfim, novas aprendizagens fazem-se necessárias, imprescindíveis, na verdade. A magnitude da mudança requeria mais do que a mera aprendizagem de indivíduos em particular. Novas competências organizacionais faziam-se imperativas, o que pressupunha um processo de aprendizagem organizacional. Obviamente, o agente desta aprendizagem é o indivíduo como ressalta um dos diretores ao comentar sobre a relação existente entre o conhecimento do indivíduo e o da organização.

“Eu acho que as coisas se completam. Eu acho que a organização só alcança alguma aprendizagem a partir do momento que as pessoas aprendem... eu não consigo entender uma organização distante das pessoas. Eu acho que isto não existe (...) por mais tecnologia, conhecimento que se tenha, a alteração tem que estar sempre na mão do ser humano. Não vejo outra forma. Então eu acho que a organização só tem algum processo de aprendizagem se as pessoas adquirirem. Eu não consigo entender aprendizagem da organização se não for aprendizagem de seu recursos humanos, de suas pessoas, então só vejo a organização aprendendo se as pessoas aprenderem. Fora isso, eu acho que ninguém aprendeu nada (...) eu acho que uma passa para a outra. Não existe aprendizagem da organização apenas, existe a aprendizagem dos profissionais que estão envolvidos nessa organização, e a partir daí, abrange toda a empresa.” (D. 3)

Um dos problemas iniciais enfrentados no longo período de transição mencionado acima foi não apenas a resistência, ainda que branda ou velada, de alguns funcionários, mas a descrença de que a privatização era um fato inexpugnável, uma mera questão de tempo. Em geral, a empresa lidou bem com esta transição, contudo, “aconteceram casos de pessoas que ficaram preocupadas, pessoas que tinham na privatização um fantasma de demissão, de redução de quadro, de que vai acontecer o caos geral, e que a empresa vai passar pra mãos de estrangeiros, que vai mudar a cultura, isso existia, mas num grau bastante pequeno (D. 2).” Em parte, esta postura “branda” justifica-se por

“... um enfraquecimento muito grande do sindicalismo. O sindicato que na empresa na década de oitenta - eu acho que isso foi uma tendência geral no nosso país - que tinha uma força muito grande, mas muito grande, uma capacidade de mobilização profunda (...) mas não resta dúvidas que na década de noventa ele enfraqueceu demais. Senti que eles tiveram capacidade mínima de mobilização num período que seria rico para eles, um período que estava mexendo com a vida dos empregados (...) eu acho que são várias as razões, a própria mudança do mundo, etc. A preocupação hoje das pessoas é muito mais em se manterem empregadas, né?” (D. 3)

Embora esta resistência tenha sido encontrada dentro da empresa e em alguns segmentos da sociedade, deve-se, em tempo, ressaltar, que sua fonte maior foram os sindicatos da categoria, como era de se esperar³², mesmo considerando-se a baixa capacidade de mobilização e a carência de expressão política destas entidades à época. O sindicato recebeu o apoio de “algumas camadas da sociedade, como a parte política mais de esquerda, como os sem-terra e outros grupos que se aliaram em defesa da estatização. Aí foi questão de ponto de vista ideológico: estatização versus privatização (D. 2).”

Para a sociedade em geral, esta resistência fez-se sentir em termos, principalmente talvez, do receio de uma aparentemente provável queda na qualidade dos serviços prestados, por um lado, e no aumento das tarifas, por outro. Ademais, havia um certo clima de descrédito em relação as promessas da privatização dado que uma vez que “foi maciçamente utilizado pelos meios de comunicação, pelo governo, etc. de que a privatização significaria a redenção da prestação dos serviços; que todo mundo vai ter serviço telefônico a tempo e a hora, serviços novos (...) então a sociedade fazia críticas, fazia avaliação precipitada (D. 3).” A ausência de uma postura participativa, em termos de atividades de contestação organizadas, refletia não apenas a falta de lideranças, mas também questões culturais e conjunturais bem mais amplas, como ressalta este diretor,

³² A este respeito, ver Carrieri (2001).

"... quase que passou despercebida pela sociedade a não ser pela confusão no dia da privatização, na porta da bolsa (...) a sociedade brasileira, ela precisa amadurecer mais pra sentir e pra questionar essas alterações que nós estamos vivendo hoje, seja no setor de telecomunicações, seja em todas as áreas, de uma maciça presença da iniciativa privada e mostrando isso como solução. Eu identifico resistência, mas acho que ela foi pequena pelo gigantismo - não estou querendo dizer que a privatização foi correta ou errada (...) ela foi pequena pela falta, talvez, de líderes e, por outro lado, a questão da segurança pessoal de cada um, especialmente em razão do conhecimento que detém." (D. 3)

Quanto à questão, levantada anteriormente, da descrença em relação ao advento da privatização em si, ela se dava, em grande parte, em primeiro lugar, em função do fato que este já era um discurso recorrente para o pessoal do sistema TELEBRÁS, e, em segundo lugar, em função do momento político vivido uma vez que o cronograma do então Ministro das Comunicações, Sergio Motta, repetidamente apontado como o grande "timoneiro" deste processo de mudança em nível macro, previa a privatização em um ano eleitoral. Deste modo, a despeito de todo o trabalho de sensibilização feito pela organização, havia um certo clima de cinismo quanto à virada final.

"... muitas pessoas não acreditavam e tinham a esperança de assumir o governo um outro grupo que não tivesse um pensamento neo-liberal. Isso passava na cabeça de alguns, e que essa questão da privatização fosse novamente engavetada e só ressuscitava daí algum tempo (...) a empresa tinha passado em 95 por um profundo processo de mudança organizacional, né? Ela começou a trabalhar enquanto unidade de negócios, né, começou a se instaurar esse discurso da empresa voltada pro mercado (...) um grande número de gerentes fizeram cursos de pós-graduação em marketing pela FGV e tal, então tava naquele momento é.. da empresa muito em nível do discurso voltada pra essas questões, apesar que eu acredito que lá no íntimo mesmo as pessoas não acreditassem que a privatização fosse acontecer, né, pra eles eu creio que num exato momento iria chegar uma varinha de condão e a coisa não iria acontecer, né, então apesar de todo esse discurso em termos de empresa orientada pro mercado e tudo mais. Nem todos acreditaram que ela viria, até o último momento." (D. 6)

"... eu sei que foi feita uma série de palestras, de encontros, de esclarecimentos, mas isso é mais ou menos como aquilo mesmo quando a gente fala com o filho da gente, né, não vai lá não que você vai cair (...) não, que não sei o quê, não sei o quê (...) o pessoal fica sempre achando que não vai acontecer (...) alguns eu acho que tiveram percepção, mas a maioria só foi acordando depois, na medida que foi caindo que foi trombando." (D. 1)

É a partir deste contexto que a organização passa a investir maciçamente na preocupação, em preparar o empregado para um mercado competitivo, sobretudo, no sentido de ele passar a conhecer este mercado e desenvolver a habilidade de identificar oportunidades de negócios ou simplesmente prestar mais e melhores serviços.

Em termos de aprendizagem organizacional, isto significou, na linguagem do CIBAM³³ (1993), tanto aprendizagem em nível técnico, quanto aprendizagem em nível sistêmico. A primeira caracterizada pela aquisição de novas técnicas de engenharia ou ferramentas de gestão e genericamente restrita ao âmbito de indivíduos ou pequenos grupos, como por exemplo, medições de qualidade. E a segunda, caracterizada pelo desenvolvimento de novos sistemas gerenciais ou tecnológicos e de natureza integrativa, enfatizando coordenação e relacionamentos, como por exemplo, sistemas orçamentários e tecnologias de produção. Entretanto, como o quadro até aqui levantado nos permite concluir é no nível estratégico que está mais focado o processo de aprendizagem. No nível da organização como um todo, em que, como sugere esta perspectiva do CIBAM, a noção de “visão” é importante, o cerne da aprendizagem é justamente as “mudanças nos modelos mentais dos gerentes-seniores, especialmente seus critérios de sucesso nos negócios e seus mapas mentais de fatores significativos para o alcance deste sucesso³⁴ (pp. 11-12)”.

Deste modo, a aprendizagem organizacional na TELEMIG não apenas encontra forte ressonância em, mas também corrobora os achados de CHILD (1993: 220), segundo os quais a principal área de adaptação e nova aprendizagem para as organizações em processo de transformação em direção a uma economia de mercado diz respeito ao desenvolvimento de uma compreensão estratégica.

O macro contexto estrutural, político, e ideológico que caracteriza o cenário da privatização no Brasil, tema previamente explorado nesta tese, nos permite traçar este paralelo com CHILD (1993), cujo trabalho também contempla este tipo de transição organizacional para uma economia de mercado; porém, no contexto dos antigos países socialistas. Na verdade, este padrão de mudança pode ser compreendido como parte de um processo maior de transformação societal, um conceito que embora esteja genericamente associado às profundas mudanças em andamento nos antigos países socialistas, também é aplicável aos países ocidentais industrializados, como sugerem ANTAL ET AL. (1999). Segundo salientam estes autores (p. 17),

Os processos de mudanças profundas não se limitam a umas poucas organizações, i.e. nos níveis micro ou meso, mas são bem mais amplas em escopo como um fenômeno macro

³³ Sigla em inglês para Centro para Gerência e Negócios Internacionais (Center for International Business and Management). Órgão ligado ao Judge Institute of Management Studies da Universidade de Cambridge.

³⁴ Tradução livre.

afetando todas as organizações e instituições em uma sociedade. Firms e sindicatos, partidos políticos e departamentos do governo, incluindo até universidades e associações profissionais (...) Os desafios impostos por estas mudanças são tão críticos e de natureza tão fundamental que demandam uma aprendizagem organizacional significativa³⁵.

Assim como no caso da TELEMIG, “a aprendizagem assume uma importância existencial, porque a sobrevivência continuada destas organizações depende de seu preparo e habilidade para aprender” (p. 17). Neste contexto, esta aprendizagem estratégica implica a mudança de paradigmas de todos na organização, principalmente de seus diretores e gerentes dado o papel deste como agentes de mudança. Como CHILD (1993: 220-221) sugere,

“(e)les têm que aprender a operar sem o paternalismo protetor do sistema hierárquico centralizado e em seu lugar compreender a natureza de se conduzir negócios em um domínio relevante (...) Em termos do modelo de aprendizagem de Argyris e Schön (1978), a aprendizagem de circuito simples de adquirir novas técnicas de fontes estrangeiras tende portanto a constituir um desafio bem menor (...) do que a aprendizagem de circuito duplo de compreender e aceitar um novo quadro de referência cognitivo para fazer negócios e conduzir a tarefa de administrar³⁶.”

6. 1. Aprendendo Novas Competências: O “Perfil Para Continuar”

Como sugerido no segmento anterior, a aprendizagem estratégica em nível organizacional significou o rompimento com a visão do passado, uma visão que refletia não só as amarras, mas também os vícios comumente associados a uma empresa estatal monopolista. Deste modo, antigos valores foram abandonados, novos valores incorporados. No lugar do conhecimento tecnológico, a competência para gerir negócios. No lugar da estabilidade, o discurso da empregabilidade. Competir e cooperar passam a ser exigências simultaneamente impostas, quer no âmbito interno, quer no âmbito externo da empresa. A inserção da empresa no mercado implica necessariamente a consciência de que a própria indústria de telecomunicações, em grande parte impulsionada pelos avanços da tecnologia, mas também em grande parte obedecendo as diretrizes do jogo da globalização, mudou, sem deixar espaço para ‘vacas sagradas,’ como coloca um dos diretores da TELEMAR-Minas.

“O negócio de telecomunicações hoje não é estatal, não é regional, não é nacional, ele é global, entendeu, o porte do negócio hoje ensejado pela tecnologia, etc, telecomunicações hoje é um negócio global, global mesmo quem não tiver uma presença global tende a desaparecer, então o jogo no Brasil está apenas começando, a gente tá assim com quarenta

³⁵ Tradução livre.

³⁶ Tradução livre.

segundos de jogo (...) a gente tinha uma visão muito cristalizada do passado, quando você fala assim não a empresa em Minas, mas hoje a indústria de telecomunicações, arrebenta com tudo isso, dependendo de onde você está, você vai ter, você vai ser competidor de uma empresa aqui, vou ser sócio dela em outra etapa da cadeia de valor, é o que o pessoal chama de *compartner*, *competitor* e *partner* ao mesmo tempo, é exatamente isso; então, depende da tecnologia, da sua posição, do tipo de sinergia, etc, sabe, não tem vaca sagrada nesse negócio, em nenhum negócio hoje, né?" (D.5)

Corroborando esta percepção, um outro diretor aponta a formação de alianças estratégicas não apenas como um instrumento de mercado, em que competição e cooperação coexistem, mas como um instrumento de aprendizagem organizacional. Também neste sentido, em contraste com a visão tradicionalmente dominante na organização, em que se privilegiava a centralização da aprendizagem em uma sala de treinamento no edifício-sede, a ênfase agora é na busca de sinergias no intuito de agilizar os processos da organização, rompendo, inclusive, as barreiras entre departamentos, como indicado abaixo.

"Tem uma área que é responsável por processos dentro da empresa, tá certo? Então, agora mesmo nós vamos ter um plano diretor de processos porque aí você começa a agilizar as coisas pra evitar que a empresa fique departamentalizada, tá certo, para que o processo se sobreponha a estrutura e a estrutura não seja rígida (...) Os métodos, digamos de treinamento, e coisa, tão sofrendo uma transformação muito grande. Nós tamos numa fase de transição em relação a isso. A tendência da gente é evitar ter um centro de treinamento, como a gente sempre teve, com a coisa toda formal e tudo mais. A idéia mais é a gente detectar as nossas necessidades, e arrumar as instituições, as empresas que prestam esse tipo de treinamento ou trabalho, ou atrair profissionais que possam dar esse tipo de treinamento pra todo mundo." (D. 1)

"Outra questão que a empresa hoje tem procurado e tem trabalhado muito é isso, eu acho também que é uma tendência universal, que é a questão das parcerias, parcerias que podem ser produtivas para a empresa. A TELEMAR trabalha muito, hoje, neste conceito, e esta é também sempre uma cultura de aprendizagem, sempre um momento de aprendizagem que a empresa proporciona quando ela realiza, quando ela trabalha em parceria com outra organização." (D. 3)

Reafirmando a transformação sofrida pela antiga TELEMIG no seu esforço em romper com o passado e reforçando o senso de mudança e transitoriedade que domina o cenário atual das telecomunicações, este mesmo diretor descreve a organização da seguinte forma:

"Isso aqui é um dinossauro em mutação, eu digo dinossauro porque os dinossauros viraram aves ágeis e passaram a voar. Os dinossauros que não se adaptaram, morreram. Agora tem um monte de dinossauros que tão levizinhos, voando com uma tremenda flexibilidade, migram quando o ambiente não está favorável pra outros, eles estão sempre sobrevivendo, né, então eu acho que isso exige mudança, crítica, reflexão, despreendimento. Não da pra olhar pra tradição, dizer: que bonito! Isso foi legal uma certa hora, mas isso acabou. Sabe aquela definição, né, tradição é ilusão da permanência, né? Não existe permanência nesse

negócio. No meu entender, nesse negócio definitivamente não existe mesmo. A permanência aqui dura cinco minutos." (D. 5)

Na verdade, esta mutação é um processo que vem se acelerando ao longo das duas últimas décadas. Ela reflete uma mudança fundamental na forma de se pensar a organização e na própria definição do seu negócio, tendo, deste modo, implicado uma mudança na cultura da organização, como expresso a seguir:

"A cultura da empresa, ela modificou muito nessa década de 90. Começou a década como uma empresa de telefonia, né? Nós éramos uma empresa de telefonia, de prover forma da pessoa falar entre, dentro da cidade, e de longa distância, mas só isso, não passava disso. E a evolução, a tecnologia fez mudar inclusive a cultura. Quer dizer, passamos a ser uma empresa de fornecer meios de comunicação. Meios de comunicação pra serem utilizados de várias formas, transmissão de dados através de telecomunicações, o mercado financeiro, todos os mercados, em termos de negócios, utilizam isso. A internet, por exemplo, a internet é uma realidade também de final de década agora, e que a telecomunicações, sem dúvida, teve que modificar a cultura dela em termos disso." (D. 2)

Em contraste com a imagem antes genericamente associada à organização, uma nova imagem é delineada. A entrada no jogo da competição, concretizada pela privatização, pôs em evidência a necessidade de se romper amarras e ganhar agilidade. Somente assim a empresa conseguiria competir no seu mercado e diminuir sua defasagem em relação às demais empresas do ramo em outros países, como ressaltado abaixo:

"... a cultura inicial, a cultura estatal, essa cultura do início da década, uma cultura, uma imagem, de uma coisa muito grande e lenta, e amarrada, pior ainda, é amarrada. Talvez pudesse ter um pouco mais de mobilidade se não tivesse tanta amarra, então cê imagina uma coisa tipo, não chega a ser um elefante não, tá, mas um animal que possa, um cavalo, por exemplo, que possa ter, que tem uma energia dentro dele, mas grande, bem grande, e preso. Então, quer dizer, ele tá ali, parado porque ele tá preso, confinado. E enxergo o seguinte: no caso nosso, uma evolução, quer dizer, não foi abrir da noite pro dia, não. Houve uma conscientização, quer dizer, esse tal animal, ele começou a enxergar um pouco e ver que ele precisava se soltar daquilo tudo ali, e correr junto com os outros que tavam correndo lá no pasto. Então, o quê que aconteceu? A amarra foi cortada com a privatização, e ele pulou pra fora, pulou pra fora pra encarar os companheiros dele que já estavam correndo lá fora, já privatizadas na Espanha, já privatizadas na Itália, já privatizada nos Estados Unidos, e que já têm esse hábito de correr solto (...) essa é a transformação que a gente tem que fazer, quer dizer, em muito pouco tempo, correr lá, e estar junto com eles, ou seja, trocar a roda do carro com o carro andando." (D. 2)

Crítica nesta mudança cultural é a mudança na visão de mundo das pessoas que fazem a organização. Embora imprescindível, esta mudança de mentalidade tende a ser lenta e, como já colocado anteriormente, em alguns casos encontra resistência uma vez que "o software das pessoas a gente não muda como muda o software de uma máquina (D. 4)." Entretanto, esta

dificuldade é de certa forma superada pela clara sinalização na organização de que os tempos mudaram e que há um novo perfil, embora ainda em construção, para a continuidade na organização. Desta forma, a mudança deixa de ser uma questão de adaptação ou aceitação. Ela pode significar a própria permanência na organização, sendo, portanto, uma questão de sobrevivência. Implica a aprendizagem de novas competências, que culminam com a aprendizagem contínua, ou melhor, com o desenvolvimento do senso de responsabilidade pela auto-aprendizagem, passam pelas habilidades de transformar a oferta de serviços em oportunidades de negócios e começam com a mera capacidade de lidar com instrumentos de gestão corriqueiros em empresas privadas, como por exemplo, orçamentos, mas nem sempre usuais em uma organização até então habituada a operar fora das leis do mercado.

"A cultura tá sofrendo uma mudança radical, né? A coisa mais difícil pra mudar é a cultura, né? É um negócio que requer tempo, né, e depende do fator humano, de célula, de neurônio, que não troca tão rápido feito *chip*. É um processo muito doloroso, passa por mudança das pessoas, entendeu? As pessoas mudarem interiormente, eu acho complicado, agora tá indo, né? Eles estão vendo, quer dizer, quando você introduz uma questão de orçamento feito a que a gente introduziu foi um choque pra organização, quando a gente disse aqui vocês não têm orçamento, todo mundo ri pra mim, ah, claro que tem orçamento. Aqui o orçamento era uma coisa muito de verba, né, do Governo Federal e tal, tanto que aqui ficava com a presidência. Não era uma coisa da gestão da organização inteira, quer dizer, porque você fazia assim cascadeamento dos seus alvos de orçamento, quer dizer, daquela célula ali ter orçamento e saber que ele tem a meta dele, que ele tem que manter o custo tal, que ele tem que atingir o volume de venda tal, e que o bônus dele, uma parte expressiva do salário dele tá ali, isso não tinha e os acionistas impuseram corte no orçamento, cortes pesados (...) a gente tá discutindo com a organização isso, o pessoal tá tendo estertores, isso é um processo absolutamente corriqueiro numa empresa que não é do estado, né, aqui tá sofrendo essa mudança, eu acho isso absolutamente saudável, é doloroso, mas é saudável no sentido que a organização vai sobreviver, né?" (D. 5)

Ao alinhar-se às demandas do mercado, a empresa passa a priorizar o retorno do capital dos seus novos donos, o que não apenas impõe aos trabalhadores novas demandas para o trabalho, mas também modifica completamente o foco de atenção da empresa e sua orientação estratégica.

"A preocupação na empresa hoje realmente é outra. Se antes nós tínhamos uma preocupação com a formação do empregado, dos nossos funcionários, com a sua capacitação, com nossa qualificação; hoje, a gente sente que a preocupação é com o lucro, a preocupação é do capital, é do capitalista (...) tá se mudando muito a cultura interna da empresa. Então é uma preocupação de que o empregado tem que agregar valor para a empresa (...) a preocupação hoje é outra. Se nós tínhamos uma preocupação inicial em tentar também, sempre enquanto estatal tem sua preocupação em atender bem a sociedade mineira, especialmente no caso da TELEMIG, então hoje a gente vê, fundamentalmente, uma preocupação do lucro, que é próprio do capitalista. Isso não é uma particularidade do nosso setor de telecomunicações, é próprio da empresa privada." (D. 3)

Se antes já havia a preocupação com a viabilidade financeira da empresa, a intensificação do foco na lucratividade reflete, obviamente, a responsabilidade com o lucro do acionista, sinalizando, assim, uma mudança que passa a ocorrer a partir do ‘choque cultural’ causado pela privatização. Um dos entrevistados reafirma este ponto ao salientar uma questão de grande relevância no processo de privatização da empresa a ser explorada posteriormente neste trabalho, a da inexistência de uma operadora estrangeira no consórcio vencedor do leilão de venda da empresa. Como ressaltado por este diretor, apesar de “o choque cultural da transição não ter sido tão grande porque nossos compradores são brasileiros, mas tem o toque deles, né? São diferentes as exigências. Então hoje, a gente costuma brincar o seguinte, que hoje a empresa é dirigida. Os dirigentes estão sentados no cofre, né? Então hoje o aspecto de retorno é muito mais importante, né (D. 5)?”

Se no período pré-privatização a empresa preocupou-se essencialmente em preparar o empregado para um mercado competitivo, sobretudo pra ele identificar e conhecer o mercado, “a preocupação na empresa hoje realmente é outro. Se antes nós tínhamos uma preocupação com a formação do empregado, dos nossos funcionários, com a sua capacitação, com nossa qualificação; hoje a gente sente que a preocupação é com o lucro, a preocupação é do capital, é do capitalista. Então é uma preocupação de que o empregado tem que agregar valor para a empresa (D. 3).” A capacidade de agregar valor advém da aprendizagem não apenas dos novos valores da organização, mas também da aprendizagem de novas competências dado que quando se fala em privatização,

“... o pano de fundo é a competitividade, a competição. O fato da privatização em si é menos importante, né? O importante mesmo é a competição. Então, as competências pessoais hoje são muito mais importantes. Hoje, por exemplo, a gente até na admissão de *trainees*, nós introduzimos um programa bastante efetivo já esse ano em Minas Gerais, na TELEMAR-MINAS, aonde as competências individuais são bastante exigidas, quer dizer, hoje a pessoa tem que ter domínio da língua inglesa, por exemplo, se possível, é bem interessante se a pessoa tivesse uma terceira língua, a parte de informática, ela é uma condição básica de admissão de pessoal (...) então ele tem que tá aberto pra esse tipo de coisa. Tem que ter essas competências já trazidas, e cabeça aberta, mente aberta, pra poder trabalhar em time, trabalhar em grupo, pra poder ser uma pessoa pró-ativa, e desligada de aspectos estruturais e aspectos muito formais (...) a gente busca as competências maiores, que eu entendo, tão nessa área, na área de conhecimento, adquirido na escola, em qualquer nível, tanto nível médio, quanto nível superior, e mais a abertura pra introduzir novos conhecimentos.” (D. 2)

Para a TELEMAR-Minas, a aquisição das competências essenciais ao incremento de sua competitividade foi fruto de um longo processo de aprendizagem iniciado pela

TELEMIG. Em sua preocupação em preparar a empresa para operar no mercado livre, a diretoria da TELEMIG investiu no gerenciamento dos conhecimentos da organização, tanto através de sistemas formais, quanto através de canais informais.

Uma breve retrospectiva de alguns dos esforços de aprendizagem empreendidos pela TELEMIG no período imediatamente anterior e posterior à sua privatização torna evidente o fato que o desenvolvimento do perfil idealizado para o jogo do mercado é fruto de toda uma construção. De fato, algumas iniciativas de aprendizagem em voga neste período de transição consolidaram-se ao longo do tempo, tendo estendido-se mesmo após a privatização, como mostrado a seguir.

Uma manifestação da preocupação da TELEMIG em sistematizar e, num certo sentido, homogeneizar o conhecimento da organização, é o centro de treinamento em São Gabriel, no interior de Minas. Embora tenha sobrevivido à privatização, o futuro deste centro parece incerto. Como explica um dos diretores, este espaço de aprendizagem funciona como,

"... um verdadeiro campus. Você pode ir lá que as salas de aula vivem lotadas. Ensina-se de tudo, desde noções de informática até cursos até de pós-graduação (...) é um prédio muito grande, três edifícios, quatro, e cheio de salas (...) na minha gestão, você podia ir lá quetava cheio de gente, parecia um campus universitário. Nós procuramos fazer boas parcerias, trazer profissionais gabaritados pra formar os nossos empreendedores, etc." (D. 3)

Embora o centro de São Gabriel atendesse em grande parte às necessidades da TELEMIG, ele ficava distante da sede da empresa. Na visão da diretoria, alguma alternativa precisava ser criada. Desta inquietação, nasceu o MULTICENTRO, uma espécie de arena onde o conhecimento organizacional poderia ser mais facilmente disseminado. Na verdade, este novo centro atendia não só aos anseios da diretoria de criação de um espaço de aprendizagem, mas também à justa preocupação da empresa em garantir, sob a forma de repasse do conhecimento adquirido, o retorno do investimento feito em profissionais que saiam para cursos, treinamentos, ou eventos realizados, por vezes, até no exterior³⁷.

"Num contrato de trabalho eu não tenho como te obrigar. Não existe na legislação trabalhista uma forma de te obrigar a continuar na empresa. Se você quiser sair, você vai sair. Então só existe uma forma de sedimentar este conhecimento na empresa: tentar colocar no edifício sede um espaço, que este profissional quando chegar, primeira coisa que ele vai ter que fazer é ir para este espaço repassar, disseminar o conhecimento (...) então por que não

³⁷ No segmento anterior deste capítulo, já há uma referência a esta dificuldade. E é exatamente ao MULTICENTRO que a fala em questão remete.

criamos este lugar na sede da empresa, onde tá o principal do corpo técnico da empresa? E até eu brinco, o último andar do prédio passa a ser o cérebro da empresa. Então tem uma sala aqui que é uma sala de auto-instrução, com toda a tecnologia." (D. 3)

Deste modo, a facilidade de acesso, por um lado, tornava natural e quase automática a apresentação de algum tipo de seminário por parte do funcionário que havia saído para participar de algum evento, ficando assim, contornada uma dificuldade que envolvia não apenas uma questão ética, mas também legal. Por outro lado, a facilidade de acesso viabilizava os esforços de aprendizagem voluntários e incentivados. Assim, o MULTICENTRO atende profissionais da empresa que buscam para si ou para membros de sua equipe justamente uma oportunidade de aprendizagem. O segmento de fala abaixo ilustra o funcionamento do centro.

"... vai haver apresentações de duas em duas horas, o dia inteiro, narrando a mesma coisa. Se você não puder subir de 8:00 às 10:00, sobe de 10:00 às 12:00. Você pode se inscrever do seu terminal. Este projeto deu certo, até ganhou mais vigor após a privatização. E se você for aqui nesta sala, você vai verificar como está sempre havendo palestra. E nós avançamos um pouco mais. Eu fiz uma sala onde a metodologia é esta, são treinamentos rápidos, onde temos também a vídeo conferência. A partir de uma apresentação, eu posso passar para Valadares, pra Juiz de Fora, pras principais unidades. Ao lado, nós fizemos uma sala dotada fundamentalmente de aperfeiçoamento de softwares pros profissionais poderem ir lá e terem apresentação, etc. Ao lado, nós fizemos uma pequena sala para, como que fala, uma capacitação, mas sem um professor, auto-aprendizado! E ao lado, uma pequena sala onde os fabricantes podem instalar uma central telefônica, por exemplo. Qualquer fabricante que quiser tem a sua disposição o equipamento, essa sala está dotada de plenas condições pra você instalar equipamentos aqui. Por que aqui? Pra ficar fácil, pra não ter dificuldades. Então, tem lá, às vezes o fabricante coloca uma central nova de tal, que você não pode ir lá hoje, você vai lá amanhã, tá fácil o acesso." (D. 3)

Inaugurado em agosto de 1997, o MULTICENTRO consagrou-se como um espaço de aprendizagem, em que a atualização tecnológica e o autodesenvolvimento constituem duas de suas principais áreas de atividade. Tendo ofertado desde a sua abertura uma enorme variedade de eventos para um também enorme contingente de pessoal, ele funciona como um pólo de disseminação de conhecimentos estratégicos para os negócios da empresa. Além de treinamentos, cursos e palestras, ele serve de sede para exposições e demonstrações de sistemas e equipamentos.

Um outro canal de desenvolvimento e disseminação de conhecimento é o Programa TELEIDÉIAS³⁸. Implantado em março de 1997, ele incentiva a criatividade e a pesquisa.

³⁸ No segmento anterior deste capítulo, já há uma rápida referência a este projeto.

Dentre os muitos projetos propostos por funcionários da empresa, vários foram implementados, tendo produzido resultados tangíveis, como retorno financeiro em patamares considerados significativos, e resultados intangíveis, como melhoria da imagem da empresa e a valorização dos empregados autores das idéias. Em geral, tanto os canais, quanto as atividades de aprendizagem mencionados acima contribuíram, em menor ou maior grau, para o desenvolvimento das novas competências exigidas pela organização. Neste sentido, eles foram instrumentais na consolidação do perfil para continuar.

É exatamente no sentido de buscar estas novas competências, designadas na organização de competências de mercado ou de negociação, que se concentram os esforços de aprendizagem uma vez que as chamadas competências técnicas ou de engenharia já eram reconhecidamente disseminadas na antiga TELEMIG. De fato, a nova orientação da empresa prioriza o conhecimento de mercado em detrimento do conhecimento tecnológico. Em relação a este último, ela passou, então, a depender mais de fontes externas, principalmente de suas alianças estratégicas, quer com empresas *companions*, como a EMBRATEL, por exemplo, quer com centros de pesquisas, como o de Campinas, e com universidades, como a UFMG, a PUC-MG, a FGV-RJ e a USP. A empresa aprendeu que o desenvolvimento da competência em tecnologia, na atualidade, tem valor instrumental, ou seja, é uma ferramenta de suporte utilizada, como já colocado, na criação de oportunidades de negócios ou na oferta de serviços.

"A tecnologia que você desenvolve hoje, que você precisa, tem um leque tão abrangente que você não vai conseguir no seu centro de pesquisa, digamos assim, ter todas as tecnologias e ser bom em todas. O que você precisa desesperadamente ter pra sobreviver é uma competência de tecnologia, o que não significa você desenvolver ou fabricar a tecnologia (...) depende de como você define o seu negócio. Nós somos prestadores de serviços em telecomunicações. Eu acho difícil um prestador de serviço de telecomunicações ser um criador de tecnologia de informação porque se você olhar, nós temos aqui uma diversidade de tecnologias conforme o serviço, impressionante, tecnologia variando com o serviço. Cada tipo de serviço é um provedor diferente. Então você tem que ter competência em tecnologia pra saber escolher a melhor pra oferecer pra aquela aplicação dele. A melhor tecnologia que dê o melhor serviço pra ele, que não necessariamente é *state of the art*, né?" (D. 5)

Se na época do Sistema TELEBRÁS as empresas eram mais auto-suficientes na área de tecnologia, hoje com a profunda mudança introduzida pela competição predomina o foco em conhecer e potencializar o negócio da empresa. Sendo assim, há uma grande alteração na

forma de lidar com o cliente não apenas no intuito de se adquirir novos mercados, mas também no intuito de preservar segmentos já conquistados.

"Até um ano atrás, se você viesse aqui e falasse quero um telefone, eu falava: "não tenho telefone pra instalar". Você ia embora e não ia ter ninguém que pudesse instalar o seu telefone. Hoje, não. Então, nós temos hoje uma diferença grande no trato com nosso cliente. Nós estamos aperfeiçoando a nossa competência pra lidar com o mercado. Nós temos hoje uma equipe muito grande de consultores. Cada vez mais a empresa investindo no seu aperfeiçoamento profissional, no seu treinamento, na sua forma de lidar com o cliente, com o mercado (...) é uma mudança crucial que mexe com a vida da empresa, desde o técnico que vai lá na sua casa pra ligar o telefone, até a atendente que você liga no cento-e-dois; até o consultor dos grandes clientes que tem que ir lá desenvolver, junto com o cliente, um projeto que o atenda efetivamente, Nós temos hoje que ter essa preocupação de ir lá no Bradesco e procurar, junto com o Bradesco, a solução que atenda ao Bradesco, por exemplo. Se não o fizermos, hoje existe a perspectiva de outro ir lá e fazer. Isso modifica muito e a empresa tem se preparado. Hoje já é uma preocupação muito grande perdermos mercado, não queremos perder mercado. Entendemos até que a empresa que venha competir, que ela vá preenchendo aonde nós ainda não preenchemos, mas nós temos que nos preparar para que ela não entre efetivamente nos nossos nichos." (D. 3)

Nesta nova era, a empresa não mais tem "usuários", muitas vezes tratados como "pacientes," indefesos e desprovidos de alternativas e, portanto, obrigatoriamente a ela subordinados. Agora ela tem "clientes" para atender. Ela tem clientes crescentemente independentes para encantar. Portanto, há um leque básico de competências a serem aprendidas e continuamente polidas.

"Você tem que saber primeiro qual é o seu negócio, ter a competência pra saber fazer uma implantação dos seus meios porque nós hoje, cada vez mais, somos transportadores de informação. Eu não instalo telefone, instalar telefone é um detalhe, o que a gente vende hoje é transporte de informação, são serviços, tá certo? Então eu tenho que ter instalações, as mais baratas porque eu vou concorrer com quem vai entrar com a tecnologia mais moderna. Eu tenho que ter custos operacionais baixos, eu tenho que ter agilidade pra me comunicar com meu cliente, tenho que saber antecipar o que o cliente quer (...) é fundamental que você conheça bem o seu negócio, mais agilidade pra conhecer o mercado, pra fazer as correções de rumo, tá certo, e pra saber como encantar, ou como fidelizar, que essa palavra hoje vai entrar, muito sempre, fidelizar o seu cliente, é que é o mais importante." (D. 1)

Enfatizados estes pontos, podemos, então, retomar a questão da aprendizagem das novas competências essenciais. Neste campo, conforme as palavras de um diretor, a empresa não tem um problema específico de aprendizagem. Como colocado por ele, ao invés de um problema ou de uma barreira, o que há é uma meta, uma necessidade premente de conscientização do grupo no sentido de moldá-lo segundo as novas regras do jogo. Esta visão é sintetizada na fala deste diretor quando ele comenta em uma entrevista sobre qual seria o maior problema de aprendizagem na organização:

“Não tem um principal problema, não. O que a gente busca, sempre, é conscientizar, sabe? A grande meta, que não é mais problema, é meta, é conscientizar o grupo, o grupo como instituição de que o crescimento de todos tá no crescimento individual de cada um. Quer dizer, a soma é a sinergia de que isso aí pode acarretar, e que essa pessoa se sinta motivada, desafiada a crescer, a aprender, a compartilhar, a discutir, a fazer parte de times. Esse é o grande passo que está buscando dar (...) é fazer que os times funcionem, independente de caixinhas, de estruturas, de chefes, de gerentes, da pessoa que tá mandando (...) quer dizer, integração matricial de todos. Isso que é o grande desafio, e que com certeza, nós aqui em Minas, já estamos num patamar bastante elevado.” (D. 2)

Este esforço de conscientização implicou não apenas uma mudança de atitude na forma de executar o trabalho em direção a uma configuração mais flexível, menos hierarquizada, mas também significou a imposição de um certo processo de homogeneização dos indivíduos e grupos da organização, como ressalta a fala de um dos diretores entrevistados ao ser questionado sobre a existência de diferentes grupos dentro da organização em termos de informação, conhecimento e cultura:

“A própria transformação que nós falamos aqui o tempo todo, leva a diminuir, a reduzir esses grupos cada vez mais, e o próprio mercado faz isso, né. A vida faz isso, o dia-a-dia faz. Quer dizer, gente que não se aliar com esse jeito, essa forma mais moderna de agir, de trabalhar, de competir, e de correr, vai, efetivamente, sobrar num processo desse. Não tem espaço para esse tipo de retrocesso mais não.” (D. 2)

Deste modo, a clara indicação dos novos conhecimentos a serem desenvolvidos e dos novos valores a serem cultuados, recorrentemente ratificados no discurso da organização, delineou o “perfil para continuar”. Sendo assim, como ressalta um outro diretor,

“... algumas pessoas que realmente não tiveram o perfil pra continuar num ritmo que é de eterna mudança, dinâmico e mais inovador e que exige um grau de responsabilidade, de pró-atividade e até uma pitada de genialidade de cada um pra poder desenvolver o serviço, essas pessoas são saudosistas, acham que não, que a empresa tá piorando que ela tá menos humana, menos isso. Então é aquilo, eu tenho que reclamar de alguma coisa, mas é porque eu não sou capaz e essas pessoas aos poucos estão percebendo que elas não têm lugar mais nessa nova organização. A organização não permite esse tipo de perfil, as pessoas têm que se adaptar, têm que aprender.” (D. 4)

O espírito ressaltado na fala acima encontra forte ressonância em um discurso com um forte viés neoliberal e também amplamente divulgado no seio da organização desde o início de seu processo de privatização.

“Um discurso que a gente vem fazendo desde antes da privatização que é a questão da empregabilidade, de que a sociedade não garante mais empregos, que as pessoas têm uma

responsabilidade pessoal com a sua empregabilidade; então, você tem que ter a responsabilidade de saber que você tem que tá fazendo o seu curso de extensão à noite, melhorando as suas habilidades profissionais e sendo mais eclético. O profissional hoje, seja lá na área que for, ele tem que ser multifacetado, ele tem que ser um profissional que procura se adaptar às situações.” (D. 4)

Com este discurso, a direção não apenas enfatiza a necessidade de aprendizagem contínua, mas deixa evidente a nova postura da organização em relação ao desenvolvimento de seu pessoal. Ademais, ela demonstra que diferentemente de outras eras na história da organização em que critérios pessoais e políticos serviram de garantia de emprego e promoção, de agora em diante, somente em função do seu conhecimento e de suas competências, o funcionário encontrará um lugar na organização. Deste modo, em seu discurso a direção fez questão de frisar que:

“As pessoas têm que entender o seguinte, não existe, não pode existir paternalismo mais dentro da empresa. Você é por tudo aquilo que você é realmente, não por aquilo que alguém te apadrinha, ou porque eu gosto de você ou porque eu não gosto, tanto é que eu tenho uma característica pessoal, eu não me importo com reações negativas, confrontos ou pessoas que ficaram de lado oposto à, vamos dizer assim, uma linha de condução que eu tomei (...) uma equipe que divergiu ou um profissional que divergiu, pra mim ele não é excluído pra trabalhar comigo, não. Ao contrário, se eu o respeito como profissional, eu quero ele perto de mim, eu quero aprender com ele, eu quero que ele some, que ele me ajude porque é competente. Eu quero é competência, então a parte profissional, o profissional eu respeito mesmo. O bom profissional, ele tem sempre o lugar.” (D. 4)

Como evidencia o histórico da organização, dentro do Sistema TELEBRÁS, a TELEMIG foi uma das pioneiras no processo de preparação para a privatização. Se por um lado o pragmatismo do discurso, aliado ao ritmo frenético com que foram implementadas as mudanças, foi capaz de transformar o projeto de transição em uma realidade, por outro lado, ele não foi suficiente para evitar os traumas psicológicos e sociais desta brusca transição. Apesar dos choques, a firmeza na consolidação da mudança e o tipo de expectativa da organização em relação ao seu pessoal permaneceram inalterados uma vez que mesmo “com as dores, com os machucados, com as feridas, se você tiver fazendo uma pesquisa da evolução da empresa (...) se você for olhar também o resultado empresarial, ele é estrondosamente melhor (D. 5).” Deste modo, a respeito dos dramas da mudança, ressalta um dos diretores,

“... empresa nenhuma passa por uma transformação tão grande como nós passamos com essa mudança que nós fizemos de reengenharia pra mercado e depois uma privatização sem ter um grau de insatisfação maior (...) Não podemos chegar e dar garantia, olha, todos que estão na empresa hoje vão permanecer, não é eterno. A empresa agora é o seguinte, ela troca por uma qualidade melhor. Aquele profissional que a habilidade dele já não serve mais pra desenvolver as atividades da empresa, ele vai ser trocado (...) se você não pensar

assim, a empresa não tem vida longa e nós queremos que a empresa tenha além de vida longa, ela seja a maior do país e a melhor em pouco tempo, e só com esse espírito, desta forma que você consegue (...) Num primeiro momento, há um sentimento muito forte de eles ficarem deprimidos, de rejeição, ou de dizer puxa vida, eu trabalhei a vida inteira aqui e agora assim, não sei o quê, saudosismo. Acaba com isso, olha pra frente, dá uma chacoalhada, e fala o seguinte: eu vou fazer isso, eu vou fazer aquilo, vou melhorar a minha empregabilidade. Acabou, eu tenho que ter um caminho, isso em todos os níveis, pode ser um administrativo, um técnico ou um atendente (...) você depara com pessoas que são novas, mas com cabeças velhas, mas tem também muitas pessoas antigas de casa que tão com cabeças novíssimas porque procuram melhorar a capacitação por eles próprios. Não esperam a empresa pagar ou entrar no programa da empresa, não." (D. 4)

Esta mesma linha de raciocínio é utilizada pela direção para justificar a postura dos funcionários em relação à própria privatização. Nesta visão, é essencialmente em função do nível de conhecimento e de maestria das novas competências exigidas, enfim, do preparo para operar no mercado livre que se distinguem os funcionários de modo que aqueles com maior aprendizado, posicionaram-se a favor das mudanças.

"... houve resistência e houve, por outro lado, alguns profissionais que até desejavam a privatização. Isso, é uma preocupação muito grande, que foi tentado levar segurança pros empregados (...) tentando trazer alternativas para os empregados se aperfeiçoarem. Que o profissional quando ele sente que tem capacidade, que ele domina determinada área de conhecimento, de atuação ou até tem uma visão do todo, ele se sente mais seguro. Pelo menos isso eu vivenciei aqui e eu senti, ele se sente mais seguro para as mudanças. Por outro lado, nós temos aqui um quadro de empregados antigos da casa, acostumados há muitos anos àquela situação monopolista. Então sem dúvida trouxe muita insegurança. Agora, houve resistência? Sim. (...) Tinha um grupo, sem dúvida, grande de empregados desejosos de que não se mudasse esse status. Por outro lado, aqueles profissionais que se aperfeiçoaram mais ou porque tiveram oportunidade, ou a empresa deu, ou porque pessoalmente procuraram se aperfeiçoar, esses profissionais estavam mais tranquilos no processo de privatização, estavam absorvendo melhor. Foi muito uma questão de preparo. Aqueles que se sentiam mais preparados, se sentiam mais tranquilos para mudanças, aqueles que se sentiam menos preparados, ficaram inseguros." (D. 3)

Embora a absorção das mudanças não tenha sido um processo fácil, principalmente tendo em vista a elevada média de tempo de serviço dos funcionários³⁹, estimado em catorze ou quinze anos, as novas diretrizes concretizadas pela privatização impuseram, gradativamente, novos valores e, para os gerentes em especial, não apenas uma nova concepção de poder e status, mas, como já colocado, um novo repertório de conhecimentos a serem aprendidos.

³⁹ Em 1998, a empresa efetuou um programa de desligamento, o Plano Incentivado de Rescisão Contratual, que tinha como um de seus objetivos reduzir a média de tempo de serviço de seu pessoal, então em torno de dezenove ou vinte anos. Através deste programa, mais de mil pessoas saíram da empresa. Ver capítulo 5 da tese.

“Foi muito falado que ser gerente não é apenas ter poder, ele tem que adquirir novos conhecimentos nesse sentido da aprendizagem, trabalhar em time (...) o discurso foi muito esse, tanto é que o treinamento foi muito jogado em cima disso, de trabalhar por processo, em equipe, de se orientar por cliente, de voltar pro mercado, mas não era uma coisa tão fácil porque as pessoas já estavam ali, por exemplo, entrou grande parte na década de 70, no regime estatal, já tava acostumado muito com aquela cultura do gerente dono do seu espaço, né? (...) no início do processo de privatização, as pessoas estavam ainda com valores de garantir a cadeira, de ter poder sobre as pessoas em volta.” (D. 6)

Neste cenário, o plano de rescisão contratual da TELEMIG, descrito no Relatório Anual da empresa como uma forma de adequar os recursos humanos à estratégia empresarial (1998:1), embora traumático sob um ponto de vista social e psicológico, desempenhou um papel de grande relevância à medida que contribuiu não apenas para “oxigenar” a organização, mas também para sinalizar novas prioridades em termos de perfil, competências e valores, redesenhando, desta forma, inclusive as relações de poder.

“... teve o plano incentivado, aí ele mexeu pra valer com as pessoas, porque foi um plano incentivado inclusive acima de valores de mercado. O plano de desligamento, o incentivo ao desligamento, pra mim, foi acima do que o mercado oferecia, chegava a oferecer 60% do salário pra quem tivesse mais de vinte anos de casa, por ano trabalhado.. mas o restante... e o mercado normalmente oferece 30%, então tinha uma escalinha de 30% até dez anos, depois subia pra 50%, depois pra 60%, com idade média a grande maioria tava em 50% e 60%. Então a gente teve uma adesão até superior a esperada em relação a isso, mas também ela foi importante porque a capacidade é de aglutinação...” (D.1)

Na reestruturação induzida por este plano de desligamento, além do cuidado em não prejudicar os serviços prestados, havia uma clara preocupação da empresa com sua base de conhecimento, como ressaltado no Relatório Anual de 1998 (32): “Outra ação, visando a retenção do conhecimento adquirido, foi a identificação de executivos para ocupar posições-chaves na organização”.

Entretanto, como tende a ser em geral, também na TELEMAR-Minas, um colorário do receio da perda de poder ou mesmo da perda de emprego foi a tendência quase que natural das pessoas de guardar seus conhecimentos. O não compartilhamento do conhecimento adquirido ao longo dos anos é, na verdade, um dos principais problemas na gestão de conhecimento. Mesmo as pessoas que não o fazem intencionalmente com o intuito de preservar poder podem não estar motivadas a mostrar o que sabem. Podem ainda simplesmente não ter a seu dispor canais formais através dos quais possam partilhar este conhecimento. Isso ocorre particularmente quando se trata de conhecimentos tácitos, que não podem ser articulados facilmente.

Este risco do conhecimento que pertence à organização ficar preso a indivíduos intensifica a necessidade da organização buscar sistematizar suas políticas de aprendizagem, uma preocupação crescente na TELEMAR-Minas. Os esforços empreendidos neste sentido espelham a necessidade sentida pela empresa de disseminar o conhecimento organizacional. As políticas que apóiam os incipientes sistemas de aprendizagem refletem a transformação cultural sofrida na empresa e também, ainda que em algumas instâncias apenas parcialmente, a ideologia do discurso da empregabilidade. Deste modo, em alguns casos, parece prevalecer o senso de responsabilidade compartilhada em relação à aprendizagem de novas competências.

"... a tendência hoje é tentar sair da individualidade. Agora, a empresa, enquanto privado, ela tem essa preocupação, sim, de aprendizagem permanente da organização, e isto vai desde os nossos diretores, que todos têm esta preocupação de estar sempre se aperfeiçoando até os nossos empregados, de qualquer área. Então, a empresa tem um processo grande em termos de aprendizagem. Agora, veja bem, a questão da aprendizagem da organização vai muito também do interesse do profissional. Não adianta a empresa colocar os meios, esta aprendizagem, ela parte muito da sua vontade. Como hoje nós vivemos um momento de transformação, de mudança, há uma vontade maior das pessoas em adquirirem conhecimento. As pessoas sentem hoje mais necessidade de adquirirem conhecimento, talvez até mais do que antes. E a empresa permite esta aprendizagem, tá? Eu te dou um exemplo simples, banal, programa de inglês. Todo empregado tem acesso de aprender inglês aqui dentro da empresa, muitas vezes até no horário de trabalho, tá? Agora há uma mudança na cultura. Quando era estatal, nós tínhamos uma tendência de pagar tudo. Hoje, não, existe o compartilhamento. Isso é importante porque a pessoa, infelizmente, quando dói no bolso dela, ela se preocupa mais em adquirir o conhecimento." (D. 3)

Quer no período imediatamente anterior ou posterior à privatização, em que era crítica a aquisição do conhecimento tido como essencial ao desenvolvimento do "perfil para continuar", o acesso a este conhecimento, genericamente disseminado pelos canais formais da organização e em contextos em que o corpo gerencial de primeira linha, os chamados gerentes de departamento, ocupava posição central, tornou-se, em algumas instâncias uma luta por poder e, neste sentido, um obstáculo ao aprendizado organizacional. Em geral, atuando como transmissores e multiplicadores do conhecimento organizacional, alguns gerentes, entretanto, em algumas instâncias, pareceram ficar presos às incertezas da transição. Além de caracterizar uma face do momento vivido, esta perspectiva põe em evidência a dificuldade de se romper com a tradicional visão de feudos na organização, em que o gerente era visto como dono do seu espaço e, a um só tempo detentor do conhecimento e do poder, como ressalta um dos diretores ao comentar sobre o processo de gerenciamento de informação na organização.

"Nós estamos no meio da mudança. Era muito linear, muito estrutura funcional. O gerente que comunicava, o gerente que tinha muito acesso às informações. A informação como sinônimo de poder mesmo, né? Ele detém, então, o poder. Então era essa estrutura bem herança de um regime militar mesmo, né? Muito centralizadas as informações na figura do gerente, né? Isso era bastante nítido, o processo de comunicação era bem distante mesmo, né? As áreas pra se falarem era complicado. Era mais ou menos cada um dono do seu pedaço mesmo, e muito formalizado. As pessoas evitavam entrar na área do outro. Se entrava era cheio de dedos (...) depois de 95 pode ter diminuído um pouco em termos de grau, mas que ainda existia, existia, talvez antes fosse mais intenso." (D. 6)

Deste modo, em alguns momentos da transição para o mercado, a intensidade da mudança parece só ter encontrado par na intensidade da incerteza vivida na organização. Como conseqüência, mais do que crescimento e desenvolvimento, a aprendizagem das novas competências nestas situações era o diferencial que distinguiria os sobreviventes. Sendo assim, o acesso aos treinamentos deixa de ser um direito ou oportunidade de todos, como deixa claro a fala abaixo.

"Esses cursos de negócios, havia uma dificuldade muito grande do gerente ceder pro subordinado fazer. Então quase sempre era o gerente que queria fazer todos os treinamentos porque ele imaginava assim: "pô, vai mudar, então deixa eu fazer o treinamento, deixa eu me qualificar. Eu vou ter mais chances na hora que o processo estourar." Era extremamente complicado. Você só via basicamente gerentes fazendo os treinamentos por mais que se tentasse levar uma quantidade maior de técnicos. Isso não era generalizado, tinha área que o gerente já tinha uma consciência maior, mas em outras áreas, o próprio gerente queria abocanhar tudo porque pra ele era um fato que ele iria entrar no novo processo mais qualificado do que os outros. Ele teria, na cabeça dele, mais chances do que o outro. Então houve, sim, esse problema do gerente querer estar sempre e não abrir muito espaço para que os outros participassem." (D. 6)

Apesar do clima de incerteza ter-se caracterizado em algumas instâncias, como exposto acima, pelo medo da perda não apenas de oportunidade e poder, mas, talvez, do próprio emprego, tendo, assim significado o não compartilhamento do conhecimento organizacional, esta situação nem sempre foi a regra. De fato, os inúmeros eventos promovidos, quer em forma de discursos e reuniões, quer em forma de cursos e treinamentos seguramente constituíram canais de aprendizagem organizacional, variando apenas em conteúdo e grau de formalidade. De todo modo, embora o alvo da transformação fosse a organização como um todo, o discurso da diretoria ecoava mais diretamente sobre os gerentes, que, por sua vez, iam gradativamente fazendo chegar aos níveis inferiores da hierarquia a mensagem da mudança.

"Em nível, por exemplo, de comunicação, né, havia os órgãos internos de divulgação, sabe, sempre batendo nesse discurso da abertura. Nós chegamos a realizar uma série de

palestras com atendentes e tal, tentando conversar, tentando sensibilizar, né? Poderia ter sido com um público maior, mas dado o fator tempo, né, que o processo se deu de maneira rápida, o cronograma de abertura foi extremamente rápido, não deu pra percorrer o público que a gente queria, né? Mas que na grande parte dos treinamentos, dos eventos havia uma participação maior de gerentes, isso era uma verdade. Agora o objetivo era que o gerente assistisse e repassasse..." (D. 6)

Deste modo, inúmeros esforços de conscientização foram feitos para propagar a mudança, esclarecendo para as pessoas algumas das repercussões práticas da privatização, como a valorização do desempenho individual, com a perspectiva de atrelamento de parte substancial dos ganhos financeiros a este.

"Nós temos feito bastante coisa interna e externamente, né? Eu pessoalmente participei de uma série de ocasiões, tenho conversado muito com as pessoas. A gente tem mantido a organização básica do conselho de gerentes, que a gente tinha pra fazer isso. Utilizo muito vídeo-conferência pra falar com os gerentes em nível de gerência, de coordenação, mas hoje, cada vez mais, o que é reforçado é o papel individual de cada um. Você não pode chegar numa empresa que ainda tem mais de cinco mil empregados efetivos, mas gradativamente é isso que a gente tá fazendo, inclusive porque hoje a forma de aferição, de desempenho e tudo, ela é diferente. Ela é mais objetiva, com metas por diretoria, por gerência, por coordenação, por supervisão. Aí o supervisor, ele que faz na turma dele, tá certo? Nós não chegamos a esse nível de controle porque não seria muito inteligente, né, mas a idéia é que cada um tenha o seu plano, o seu programa de trabalho. E a gente nesse período todo teve que tomar medidas que realmente a gente precisou conversar muito com as pessoas porque o custo fixo das empresas privatizadas é extremamente alto, o volume de benefícios incompatível (...) a idéia é oferecer planos de participação e resultados que reflitam custos variados à medida que a empresa tenha resultado satisfatório, tenha lucro. Então eles dariam uma participação no resultado mais agressiva e mais efetiva pro seus colaboradores. Basicamente, a idéia seria essa." (D. 1)

Além do porte da organização, um outro fator que dificultou o contato direto da diretoria com todos os funcionários foi o fato da então TELEMIG ter unidades em uma enorme variedade de localidades em todo o estado. De todo modo, apesar dos esforços da diretoria de atingir todos os segmentos, era no nível gerencial que se concentravam os contatos.

"O meu contato era mais com nível mais gerencial, que deveriam fazer esse papel de transmissores, sabe, porque a organização é enorme. Tá em setecentos e tantas localidades, é muito difícil você reunir todo corpo técnico da empresa. Eu acho que hoje ainda passa pelo gerente pra chegar até o corpo técnico (...) o gerente enquanto transmissor, ele é mais de cima pra baixo do que de baixo pra cima (...) os técnicos teriam que ser representados via sindicato, que eu acho que hoje tá é menos atuante, né, e os espaços de atuação talvez sejam menores que naquele período, né (...) acontecia que se você tinha um curso pra técnico, muitas vezes, o gerente é que ia e não dispensava o técnico, porque depois ele repassava, quer dizer, há um medo do técnico." (D. 6)

Desde o momento em que a privatização tornara-se uma mera questão de tempo, uma decisão política concreta, principalmente em nível do governo federal, a direção da antiga TELEMIG viu-se diante do dilema de como efetuar as mudanças internas que melhor adequariam a empresa à sua futura realidade. As mudanças poderiam vir de uma forma mais gradativa e planejada, porém, potencialmente, mais problemática e menos eficaz ou de um modo mais abrupto e radical, porém, provavelmente, mais convincente e decisivo, sem deixar espaço ou tempo hábil para maiores questionamentos ou resistência. Após ter sido tomada a decisão de mudar de uma vez e não paulatinamente, como seria o caso em outras empresas do antigo Sistema Telebrás, a diretoria passou a trabalhar mais intensamente no discurso da abertura para o mercado, o que em termos práticos significou, como tem sido demonstrado, além de uma série de mudanças tanto na estrutura da empresa quanto em seus processos, a divulgação das competências a serem aprendidas.

Para a TELEMIG, um marco nesta “virada da chave” é a decisão da diretoria, já no final do ano de 1995, de efetivar as mudanças nas unidades do interior, as mini-TELEMIGS. A partir deste período, a diretoria resolve partir em “caravanas” pelo interior, levando não apenas um discurso, mas efetivamente quebrando feudos. Ciente da fragilidade das pessoas diante da situação de instabilidade e incerteza, mas, ao mesmo tempo decidida a fazer a virada para a o mercado o mais rapidamente possível, a empresa buscou enfatizar o contato direto com os funcionários, principalmente gerentes, no sentido de minimizar traumas e garantir a transparência do processo. Em decorrência destes movimentos de conscientização promovidos pela diretoria, vários desdobramentos, previamente mencionados, aconteceram ou foram acelerados, como reestruturações e o plano de desligamento voluntário da empresa.

“... não basta você fazer uma reunião com seus gerentes no auditório, reunir todo mundo, dar o recado e dizer a partir de hoje é assim. Você tem que dizer a partir de hoje é assim e estar contando isso e dizendo (...) mudar cultura depende um pouco de você mexer até na personalidade das pessoas, né? Então você tem que tá falando, tem que ter credibilidade, tem que tá ganhando a confiança das pessoas e foi isso que fizemos. Fizemos uma vídeo com o nosso presidente, o Saulo. Ele deu o recado dele, levamos esse vídeo, a mensagem dele era passada antes de cada fala nossa no interior, em cada seção que nós fizemos no interior a gente falava em três turnos com o mesmo discurso. A mesma mensagem nós estávamos levando, mas queríamos ali não só gerentes, mas muito mais empregados do que gerentes pra estarmos com um número maior de gerentes corpo-a-corpo, olho-no-olho. As pessoas com total abertura de fazer as perguntas, essas perguntas que mais as afligiam no momento, com total desprendimento. Podia ser até uma pergunta que te feria um pouco, mas nós aceitávamos aquilo, desarmávamos a situação. A gente sabia que estava numa hora de mudança, era uma hora de machucar muita gente. A gente tava mexendo com o poder das pessoas, com toda uma decisão de carreira que muitas vezes você já não tinha mais tanta perspectiva, tava já num período de aposentar...” (D. 4)

“Nós fizemos algumas tentativas embora o tempo (...) depois que você entra nesse turbilhão, né, o tempo, ele não é tão disponível, mas nós fizemos uma série de coisas, inclusive gravamos uma série de pronunciamentos, usamos vídeo-conferência, uma série de coisas, o máximo possível (...) eu pessoalmente percorri a empresa toda, todos os prédios de Belo Horizonte, todas as unidades nossas do interior (...) a gente montou um ritmo forte pra caracterizar pras pessoas, e sempre procurando falar com o máximo de pessoas possível e no menor tempo possível, com uma palestra e depois um debate, né, pra caracterizar pras pessoas a mudança, a coisa e tudo mais (...) começou a mostrar pras pessoas que realmente a empresa era uma empresa com inteira liberdade de decisão.” (D. 1)

Também corroborando este padrão de postura da empresa, um outro diretor salienta a forma como os medos, anseios, e fantasmas foram combatidos.

“O que se buscou, em nível inclusive institucional foi maior transparência possível na época (...) o que a gente fez, a empresa fez na época, foi buscar mostrar como isso acontece, como isso aconteceu no mundo inteiro, que isso é um andar, um crescimento da própria economia, um crescimento da sociedade, era um clamor da sociedade, e que o beneficiado seria, sem dúvida, o cliente e em consequência, a própria empresa como instituição. Então foi educacional mesmo. Tinha panfletos (...) a gente soltava sempre informações, quadro de avisos, com informações da evolução, tinha inclusive uma urna na empresa, nas várias empresas, pra sugestões, pra pessoa colocar as suas dificuldades, e-mail onde, pras pessoas colocarem os seus anseios, que seriam respondidos. Então houve uma transparência bastante grande, um diálogo muito forte.” (D. 2)

Aqui, tendo retornado a este marco na história da transição da TELEMIG para a TELEMAR, encerramos este segmento. Tomados em conjunto, todos estes eventos, todas estas histórias até aqui “contadas” funcionaram não apenas como geradores e disseminadores de conhecimento organizacional, mas como gatilhos para desencadear toda uma nova série de eventos e atividades inter-relacionados ou não. Abrangendo não apenas o pessoal da própria organização, mas toda uma gama de parceiros e clientes, estes novos eventos, como os já narrados, constituíram, de fato, oportunidades de aprendizagem. Deste modo, assim como as histórias já contadas neste segmento, narrando a transição da empresa para o mercado, as histórias a serem contadas no segmento seguinte, narrando o desafio da unificação das dezesseis empresas em uma só, representam verdadeiros *‘hallways’*⁴⁰ de aprendizagem, espaços coletivos para o diálogo e para a aquisição, utilização e disseminação de conhecimentos; enfim, espaços em que novos significados são socialmente construídos e, por meio dos quais a aprendizagem organizacional ocorre.

⁴⁰ Numa tradução livre, *hallway* significa corredor. Para DIXON (1997), de quem a metáfora é tomada emprestada, *hallways* são os processos, geralmente informais e em forma de diálogos (conversas de corredor), através dos quais a aprendizagem organizacional ocorre. Eles referem-se ao modo como uma organização constrói os significados que guiam suas ações.

6. 2. Dezesseis em Um: O Desafio da Unificação

“O desafio da Telemar é tornar-se uma única empresa, reconhecida por seus clientes como primeira opção em serviços de telecomunicações, atuando em padrão de desempenho de classe mundial” (SAFIRA.com Nº 1, 1999: 1).

A privatização tende a ser compreendida como um tremendo processo de transformação em que um papel crítico na virada para o mercado é desempenhado por empresas estrangeiras investindo recursos financeiros, tecnológicos e humanos (VILLINGER, 1996). Para a TELEMIG, entretanto, a quebra do Sistema TELEBRÁS e sua eventual privatização não significaram, como costumariamente é o caso, o acesso a tais recursos. Na realidade, como já sumariamente discutido, exatamente ao contrário não apenas do que prega a literatura especializada, mas das expectativas pragmáticas tanto do governo, como do próprio pessoal da empresa, coube à TELEMIG preencher o vácuo deixado no processo de venda da empresa pela inexistência de uma operadora estrangeira. Como comentam os diretores, o resultado do leilão contrariou de fato as expectativas de todos:

“... também tem esse lado da operadora, que havia uma grande pressão da parte do governo. Ele queria que uma operadora estrangeira comprasse, né, e de preferência a americana, de preferência que não fosse a européia, que não fosse nenhuma empresa que fosse estatal no seu país de origem. Esse era o grande esforço do governo na época, né (...) eu lembro de uma expressão do Sérgio Motta: “se for pra ser vendido pra França, é preferível ficar com a EMBRATEL, com a TELEBRÁS mesmo” (...) a grande expectativa de todo mundo era ser comprado por uma operadora estrangeira, né, era ser comprado pela Telecom Itália, ou pela France Telecom, então essa era a expectativa dos empregados, que condizia muito com o discurso do próprio governo. Ninguém imaginava que seria vendido para um grupo nacional, isso foi uma grande surpresa.” (D. 1)

“A grande expectativa antes do leilão, era nós criarmos um processo que levasse a uma maior valorização da organização, né? Nossa ênfase foi muito nessa de valorizar o preço de venda, né, o grande enfoque era a TELEMAR ser bem vendida. Aí, logo depois começaram as visitas das possíveis compradoras, né? A nossa expectativa era ser vendida prum grupo internacional, um grupo que iria consolidar toda essa mudança que a gente tava planejando, né, em termos de orientação pro mercado, em termos da empresa efetivamente trabalhar por processos, né, e romper de fato com a cultura de linha, muito hierarquizada, que foi fruto da própria estruturação da empresa no regime militar, com a questão da figura do gerente enquanto dono do seu pedaço, do seu feudo, né? A gente esperava que essa venda ia catalisar esse movimento todo que a gente tava plantando lá, né, e aí ocorreu a privatização, mas a venda para um grupo nacional foi um grande surpresa, né?” (D. 6)

É a partir deste cenário que começa a história da TELEMAR, uma empresa que já nasce gigante, em termos de mercado, de faturamento, de investimento; enfim, sob todos os aspectos. Proporcionalmente colossal, é a tarefa que lhe é imposta como mero passaporte para a então incipiente guerra da competitividade, transformar dezesseis em um. Lidar com a heterogeneidade das empresas, com grandes contrastes seria apenas uma das dificuldades. Se por um lado havia, em sua constituição, empresas em péssimo estado, como era o caso da TELERJ, por outro, havia aquelas apontadas como tendo um padrão de excelência em muitos de seus processos e serviços, como era o caso da TELEMIG. Sendo assim,

“(q)uando a Telemar adquiriu 16 grandes empresas de telecomunicações do país, sabia o tamanho do desafio que tinha pela frente. A nova empresa assumia um sistema de telefonia fixo obsoleto, que precisava correr contra o tempo para superar o atraso de muitos anos de problemas e tentar reverter sua imagem diante dos clientes” (SAFIRA.com No 1, 1999: 2).

O que poderia ser um fardo, é visto como um desafio. Transformação é a palavra-chave. E aprendizagem a senha para a superação do desafio da unificação. A partir do conhecimento de seus colaboradores, a TELEMAR vai re-construindo o conhecimento da organização. A partir da aplicação deste conhecimento nos negócios da empresa, a TELEMAR constrói sua nova realidade.

Nesta construção, onde há excelência, há inspiração. Deste modo, partindo desta premissa e dada a surpresa do leilão, anteriormente mencionada, seria a TELEMIG, em grande medida, que viria a liderar a transformação e os indispensáveis esforços de aprendizagem no processo de unificação das dezesseis empresas componentes da TELEMAR. É precisamente este desafio da unificação que norteia todas as ações da empresa no período pós-privatização, inclusive os seus processos de gerenciamento do conhecimento organizacional. Como sugerido por Carrieri (2001), este período pode ser dividido em duas fases principais: a) de julho de 1998 até março/abril de 1999 quando a diretoria regional da antiga TELEMIG ainda detinha algum poder; e b) depois de março de 1999 quando um presidente da TELEMAR é nomeado e começa para a antiga TELEMIG mais do que a perda de sua autonomia, a sua transformação em uma mera filial. Em ambas as fases, a capacidade de aprendizagem da organização foi crítica para que os necessários ajustes e mudanças pudessem ser feitos tanto em termos de gerenciamento de conhecimento, quanto em termos da definição dos novos papéis da empresa dentro do grupo.

Como já demonstrado, a posição de liderança da antiga TELEMIG no âmbito da TELEMAR deve-se, numa perspectiva mais remota, ao seu histórico de capacitação tecnológica e humana, mas também, numa perspectiva mais recente, aos seus esforços de aprendizagem de novas competências de negócios. Deste modo, o período da pós-privatização caracteriza-se por ser uma fase na vida da nova organização em que os conhecimentos adquiridos ou desenvolvidos ao longo do seu extenso período de transição para o mercado passam a ser não apenas consolidados, mas disseminados, tanto formal, quanto informalmente e por meio de uma série de modalidades, tais como, o remanejamento de seu pessoal para outras unidades e a utilização de muitos de seus processos como fonte de inspiração para o grupo como um todo. Sendo assim, dada a inexistência de uma operadora internacional,

“... a TELEMIG seria a que iria puxar o desenvolvimento das demais tanto é que um grande número de técnicos da TELEMIG hoje estão na *holding*. Eles foram chamados a participar e a TELEMIG tem participado de forma muito ativa em todos os grandes projetos (...) hoje a gente até tenta evitar essa questão de ter a TELEMIG em conta melhor pra tentar uma certa padronização (...) há até um certo estigma, né, o pessoal da TELEMIG ficou até um pouco mal visto porque tava realmente aglutinando muito das tarefas técnicas, né? Então hoje a tendência da *holding* é dar uma reequilibrada nessa posição da TELEMIG, mas eu creio que os investimentos que a TELEMIG tem feito desde 95, quando ela se reestruturou por unidade de negócios, né, a questão dos altos investimentos em treinamento, isso a gente percebe em reuniões, né, que realmente a TELEMIG tem muito a contribuir, ela tem uma capacitação técnica que se você for comparar com outras empresas (...) é um know-how que deve ser aproveitado, vai continuar a ser aproveitado por algum tempo, né? A gente tem percebido num primeiro momento uma chamada muito grande de profissionais pra fazer parte dos quadros de outras empresas. Agora que a gente percebe é mais a participação em termos de projetos, né, tanto é que nem seria muito possível sair todo mundo porque a TELEMIG, inclusive sentiu isso internamente, a perda de pessoas e tal. Então essa hoje é a grande questão, de levar as pessoas mais enquanto participantes de projetos.” (D. 6)

Também testemunhado sobre o papel da TELEMIG no processo de uniformização das empresas do grupo, um outro diretor ressalta:

“... nós exportamos, entre aspas, né, o meu corpo gerencial hoje, logo abaixo de diretoria, ele foi renovado em mais de 80% , nós cedemos gente pro Rio de Janeiro, pra TELEMAR-Rio, pra nossa matriz, cedemos gente pro Espírito Santo, pra Pernambuco, tá certo, e não só gente, como também participamos dos grupos de trabalhos de uma série de coisas, com uma importância bastante grande. É lógico que aqui também não era o melhor em tudo, mas na maioria, numa parte bastante expressiva sem dúvida nenhuma, nós continuamos ainda dentro do grupo com os melhores resultados, né? Resultados operacionais, resultados econômico-financeiros e tudo mais porque as empresas continuam legalmente funcionando. Eu tenho acionistas minoritários aqui, eu tenho que garantir os dividendos deles, o lucro, a racionalização da empresa, o bom desempenho da empresa, e tudo mais ...” (D. 1)

Deste modo, especificamente em termos de capacidade tecnológica e *know-how* de negócios de telecomunicações, um dos diretores ressalta a conhecida irreverência da TELEMIG não apenas em relação às outras teles, mas inclusive em relação à EMBRATEL, conhecida como “a prima rica” das operadoras de telecomunicações. Assim, ao frisar a excelência da empresa, este diretor ressalta sua capacidade de atuar, dentro do grupo TELEMAR, como a operadora do sistema, seu carro-chefe:

“A gente não sente a necessidade de um operador internacional pra estar nos ensinando a operação. Nós precisamos mais assim de alguma coisa que a cultura deles pode nos agregar do dia-a-dia, como fazer uma empresa de sucesso em ambiente competitivo, é isso, é essa cultura, essa filosofia. E aí a forma de trabalhar leva a algumas correções ou ajustes. Agora, dizer que nós precisávamos ter uma operadora nos controlando! Só precisaríamos da cultura dela porque fazer telecomunicações, engenharia de telecomunicações, isso nós sabemos (...) Eles avançaram porque abriram o mercado mais cedo, então se a gente trouxe isso aqui pra dentro a gente tem como vencer porque o maior potencial das teles todas é a nossa. Nós temos dezesseis estados, uma extensão territorial muito grande, daí a dificuldade porque aglutina dezesseis empresas heterogêneas, com dois focos assim muito fortes de problema, Rio e a área de Pernambuco, né? Então isso é difícil, esse *take over* não está sendo fácil (...) Não entendo a necessidade de trazer uma operadora só pra nos ensinar a operar. Ela tem que vir colocando o dinheiro dela, trazendo principalmente essa questão da cultura de mercado, esse conhecimento. E eu tô te dizendo a TELEMAR como um todo, a TELEMAR-Minas, ela talvez até assimile mais rápido essas coisas porque o terreno aqui é fértil demais porque é arado constantemente pelo perfil das pessoas da empresa. Os nossos funcionários são muito abertos (...) o mineiro, ele pode ser considerado conservador, mas ele também tem um espírito de pioneirismo, ele sempre foi pioneiro e abraçou grandes causas, a Inconfidência Mineira não foi à toa (...) Minas não é só conservador, é pioneiro em muita coisa e irreverente, então foi pioneiro até nisso. Ele tem um estilo mineiro de ser e só, mas no quietinho ele sempre vai longe eu acho que assim é a TELEMIG, ela percebeu que não poderia ser submissa a uma EMBRATEL lá nos idos de 85, 86.” (D. 4)

De fato, a TELEMIG já desde meados da década de 1980 era vista dentro do Sistema Telebrás como uma empresa inovadora, o que muitas vezes, em termos práticos, significou ser uma empresa que não se atém às normas, regras e procedimentos burocratizados que em geral guiavam e prendiam as empresas do grupo, muitas vezes restringindo seu o poder de ação. Desta forma, ela era apontada no Sistema TELEBRÁS como “a filha desobediente,” um traço que, de uma certa maneira, foi trazido para a nova TELEMAR-Minas, como exposto abaixo por um dos diretores ao salientar a capacidade de trabalho de sua equipe:

“... na época era brigar na TELEBRÁS, a gente praticava algumas desobediências civis com a TELEBRÁS, a gente era muito irreverente, a gente assumia riscos e agora, também. Nós continuamos um pouco desobedientes, sim, claro que com a responsabilidade grande de fazer essa aglutinação e essa integração com a empresa (...) eu não tô fazendo uma desobediência pra dar maus resultados. É porque a minha equipe pode mais. Eu não posso nivelar ou tirar o potencial da minha equipe porque os outros não conseguem acompanhar. Eu não posso cercear, eu não posso amarrar, senão é igual boiada quando você vai,

estoura a boiada (...) então eu tenho a obrigação de tá fazendo mais, não me deixam fazer mais. Então é uma desobediência, é uma irreverência que é vista com carinho também (...) a matriz tem muito respeito por nós e tem respeito porque quando nós estamos assumindo agora o Espírito Santo, nós estamos assumindo passando pra eles a nossa personalidade, TELEMIG. Eles já estão assumindo os nossos resultados, nós já estamos incorporando de uma forma gradativa, com dor, claro, você não faz mudança sem dor, não." (D. 4)

Em parte, essa dor advém do processo de reestruturação da empresa, ou mais precisamente, das implicações desta reestruturação em termos de mudança de pessoal, quebra do *status quo* e perda de autonomia e poder, não apenas para indivíduos em particular, mas também para muitas das empresas do grupo, inclusive a própria TELEMAR-Minas, historicamente reconhecida como líder no sistema TELEBRÁS.

Em seu novo formato, a TELEMAR, tem sofrido uma série de modificações. Outras ainda acontecerão. Sendo composta por uma Diretoria Executiva, a matriz do grupo funciona no Rio de Janeiro. A TELEMAR é constituída por dezesseis empresas que estão distribuídas em cinco núcleos, genericamente denominados regionais: o núcleo Minas Gerais, responsável por Minas e Espírito Santos, em função da proximidade geográfica e das peculiaridades de mercado; o núcleo Rio de Janeiro, que cobre apenas o Rio de Janeiro, em função, principalmente, do tamanho e da importância deste mercado; o núcleo Bahia, que cobre Salvador e engloba os estados vizinhos; o núcleo Pernambuco; e o núcleo Ceará, que cobre até o Amazonas. Essas regionais têm diretorias independentes, mas ligadas funcionalmente à matriz, que, por sua vez, se reporta ao Conselho de Administração da empresa.

Um exemplo do papel desempenhado na prática pelo Conselho de Administração da matriz é dado por um dos diretores ao responder sobre onde de fato reside a responsabilidade pela gestão da TELEMAR-Minas, dadas as constantes mudanças na empresa. Segundo este diretor, embora caiba à própria TELEMAR-Minas a gestão de suas atividades,

"... o conselho aprova, dá as principais linhas, aí a diretoria da TELEMAR junto com a gente detalha. Se houver necessidade, se buscam consultorias especializadas (...) negócios de internet, por exemplo, negócios de internet hoje é um negócio que quem estiver fora tá perdido (...) então você de repente não pode fechar um negócio de internet somente com as suas expertises internas, então você contrata ou consultores isolados independentes, ou empresas pra te ajudar a fazer e delinear o seu planejamento pra aquele negócio, é mais ou menos dessa forma que funciona. E o conselho de administração é responsável por dar as diretrizes globais e por fazer a aprovação macro desse plano." (D. 1)

Quanto ao papel dos núcleos, um dos diretores esclarece:

"... esses núcleos vão fazer o controle mais operacional das filiais. A tendência é de se ter uma empresa única com sede e controle no Rio e as demais vão ser, basicamente, a questão é de timing, a gente não sabe ainda em que timing isso vai se dar, né, das filiais serem apenas unidades pra venda e manutenção (...) esse núcleo seria responsável por coletar as informações, fazer o controle, né, daquelas empresas que estão debaixo dele, né, se reportando à matriz. Seria muito mais em nível de controle tático operacional, né, de agregar porque senão a distância fica muito grande dada a dimensão geográfica. Então pra dezesseis se reportarem diretamente ao Rio ficaria complicado, né, ter dezesseis relatórios. Então você teria um núcleo responsável por concatenar essas informações. Isso talvez durante um certo tempo. Você tem essas peculiaridades que talvez a existência de um núcleo seja importante, né, pelo menos pra desdobrar essas estratégias, essas diretrizes que viriam da matriz. O núcleo seria uma ponte. Estes núcleos seriam dirigidos por gerentes da área de negócios, da área de manutenção, né, gente do staff. A filial seria apenas operação, seria uma operadora. Pelo menos é esse o discurso." (D. 6)

O estabelecimento da sede da TELEMAR no Rio de Janeiro foi motivado por uma série de motivos, que combinam fatores estratégicos de mercado e elementos de cunho político, como ressalta a fala abaixo:

"A maior empresa do sistema TELEMAR e também a mais problemática é no Rio, o maior mercado da TELEMAR tá no Rio. Era a empresa mais problemática, disparado, né? A antiga TELERJ é uma empresa que durante todo o período do governo militar, o governo não, o Rio tem um história de governo de oposição que não foi só na TELERJ, né, o Rio como um todo. O governo não botou um centavo lá dentro, essa empresa foi sucateada (...) eu não estou co-relacionando isso com a escolha da matriz, mas eu estou vendo é o maior mercado e o mais problemático. E se você tem isso, o maior mercado, o mais problemático, a competição entrando, você tem que tomar cuidado. É o que a Vésper tá fazendo, ela tá entrando no Rio. A entrada dela aqui em Minas é muito tímida. No Rio, ela vai botar todo fogo porque lá ela sabe que tem mercado e lá a empresa tem mais problemas. Agora o esforço que foi feito no Rio, mesmo antes da privatização tem sido enorme, né? Já na época do Sérgio Motta, das comunicações, houve uma reversão dessa política de sucateamento. A TELERJ foi sucateada, impressionante, desde 1960. Foi criminoso o que foi feito lá (...) tinha que se escolher um lugar, eles botaram no Rio por uma questão talvez da empresa lá ser mais problemática, mas essa empresa, ela inclusive fisicamente é separada, tem a matriz e tem a TELEMAR-Rio. É lógico que eles tem um foco muito grande na TELEMAR-Rio pra resolver os problemas da TELEMAR." (D. 5)

Também indagado sobre a questão da localização da sede da TELEMAR, um outro diretor apresenta praticamente as mesmas justificativas, sem, entretanto, deixar de expressar o sentimento de perda e frustração do pessoal da antiga TELEMIG por não ser Belo Horizonte, Minas, que esteja sediando a matriz.

"... é um grande mercado em nível de Brasil, o estado do Rio, em nível da TELEMAR já que ela não está em São Paulo. São várias as razões que se somam no sentido de ter sido instalada a sede da empresa naquela cidade. É lógico que nós mineiros, que a gente desejasse que a sede fosse aqui. A vida da empresa pulsa mais forte na sede. É um

pouquinho de tristeza, né? Minas tem plenas condições. Belo Horizonte já se conhece aqui o edifício sede, tem plenas condições (...) Eu acho que a diretoria está mais perto de onde tá o maior problema porque, na TELEMAR, é lá no Rio (...) Interessante observar que a empresa espelho que vai entrar competindo com a TELEMAR já também optou pelo Rio. Com isso com certeza o Rio de Janeiro já ganhou muito. Ter a sede de duas grandes empresas de telecomunicações, além, não estou certo, da EMBRATEL." (D. 3)

Com a consolidação da matriz do grupo no Rio de Janeiro e apesar da gradativa perda de liderança da antiga TELEMIG, é ainda, em grande parte, o conhecimento organizacional da TELEMIG que propulsiona e sustenta a entrada efetiva do grupo no mercado, contribuindo substancialmente no melhoramento das unidades problemáticas. De todo modo, porém,

"... existe uma enorme sensação de perda, como se a empresa tivesse ido para o Rio, o que não é verdade. A empresa tá aqui, tem os diretores, tem a empresa de Minas, quer dizer, a diretoria daqui administra a empresa daqui e está aqui, né? O que existe é uma *holding* que fica no Rio, não é administração do dia-a-dia. São políticas, estratégias, é você convergir o interesse das dezesseis empresas. Não vejo sentido nessa sensação de perda, não. Eles administram como toda *holding*. A *holding* não gerencia. Agora, você vai fazer uma seleção de equipamentos, você vai tomar decisões de investimentos, você vai discutir orçamento, isso é uma política corporativa, isso é feito na *holding*. E se você considerar o staff da *holding* hoje, a presença do pessoal de Minas é maciça (...) Minas por ter sido uma empresa que formou mão-de-obra qualificada, ela é usada pra fazer staffing de outras empresas, entendeu? Pelo contrário, ela hoje é uma empresa que tem uma predominância dentro do sistema TELEMAR em termos de expertises e outras (...) o nome, a razão social dela é Telecomunicações de Minas Gerais S. A., continua, mas o nome de fato é Minas Gerais, a gente chama TELEMAR Minas-Espírito Santo. Agora, aqui, a gente só fala TELEMAR. A gente faz muita questão de ter uma cultura corporativa de TELEMAR." (D. 5)

Este cuidado em instaurar uma cultura corporativa reflete exatamente a preocupação da empresa em efetuar a necessária unificação. Ademais, ela expressa a noção de que dada a magnitude envolvida nos negócios de telecomunicações, parece lógico antecipar que, resguardadas as amarras legais, outros movimentos de ajuste afetando o setor como um todo eventualmente ocorrerão, fato que relega a um segundo plano o questionamento sobre a localização da sede da empresa. Também comentando a sensação de perda sentida na antiga TELEMIG, um outro diretor aborda exatamente esta questão da dinâmica da indústria de telecomunicações.

"... aí vamos sair um pouco, digamos, do estado. Se você olhar a indústria de telecomunicações, é um equívoco ficar pensando se a empresa fica aqui ou ali. Eu acho o seguinte, é inexorável que em algum instante após o fim desse período, esse arranjo que foi feito, esses espelhos e tal, o nome, né, INTELIG, EMBRATEL, as celulares, etc, vai haver um movimento de consolidação no Brasil e quiçá regional, regional de latino-americana, certo, porque quando você olha a dimensão desse negócio, essa preocupação, me desculpe, mas é uma coisa até bizantina. Não sei onde vai ficar essa sede. É um negócio

muito grande. A gente não pode ter a visão confinada ao estado de jeito nenhum. Pela estrutura do negócio, telecom hoje é um negócio global.” (D. 6)

Um reflexo das constantes reestruturações que a empresa tem sofrido é a mudança no poder dos gerentes de departamento e, também, uma certa inquietação quanto ao próprio significado do cargo de gerente em termos de abrangência e poder.

“... uma questão muito forte era o poder do gerente de departamento. A diretoria muito mais validava, acompanhava grandes números do que empenhava no dia-a-dia das decisões. Os gerentes por serem mais estáveis, né, a diretoria mudava a cada gestão, os departamentos ficavam. Havia mudança de nomes, um ia pra uma área, um ia pra um departamento x, passava pro y, mas a questão das figuras de gerente, nessa reta final depois de 95, não mudavam muito. Você tinha um poder muito grande em nível dos gerentes de departamento, basicamente o poder tava com eles (...) Com a privatização diminuiu esse poder. Houve uma centralização. Hoje você tem as grandes diretrizes na *holding* (...) a questão é que a gente tá muito a espera dessa nova estrutura para definir o quê que é o gerente hoje, né, quem são esses gerentes. Isso tá dependendo da própria mudança que está acontecendo. Antes, enquanto TELEMIG, as diretrizes eram definidas na TELEMIG, respeitando o orçamento definido pela TELEBRÁS. Como operacionalizar esse volume de investimentos era feito aqui, hoje não mais. Hoje essas diretrizes vêm de uma *holding*, né? A tendência é que as filiais das dezesseis empresas virem gerências de vendas. Aí você tem uma mudança significativa, traduzir essas diretrizes que vão vir em nível corporativo para o nível regional, né, porque o mercado do Rio, de Minas, de Manaus são completamente diferentes.” (D. 6)

Apesar das indefinições e constantes rearranjos, o esforço da unificação foi levado adiante. Somente com a unificação efetiva das dezesseis empresas, a TELEMAR seria capaz de caminhar em direção de sua missão maior de “ser a melhor e a maior empresa operadora de telecomunicações do país. Antecipar metas da ANATEL pra possibilitar legalmente a gente estar entrando em outros setores, São Paulo e na região da Centro-Sul, pra gente ir chegando e ocupar o país (D. 4).” A realização desta ambição, entretanto, depende do cumprimento de toda uma complexa gama de prazos e metas previstos pela ANATEL. Se por um lado esta regulamentação restringe o poder de vôo da empresa, por outro lhe concede o tempo mínimo necessário para efetuar os ajustes que a capacitem não apenas a operar competitivamente num mercado aberto no futuro próximo, mas também a cumprir a meta de universalização de serviços e, assim, atender, aos dois princípios básicos em torno dos quais o modelo de telecomunicações foi construído. Em relação a esta normatização, um dos diretores afirma que,

“... mais do que um entrave, até certo ponto disciplina e foca porque já imaginou com dezesseis já é difícil, se você quiser entrar no país todo seria o caos, né, e o país não ganharia com isso porque nós temos um desnível social muito grande e embora nos incomode todo esse controle, esse modelo complexo, etc. Eu acho que foi justo, mesmo a

gente tendo mais obrigações que as nossas espelhos, que as nossas concorrentes, não importa, mas eu vejo que o social seria relegado a segundo plano." (D. 4)

Esta questão da normatização remete também à mudança ocorrida na própria natureza da relação existente entre as teles em geral e a União até o advento da privatização. Se por um lado a entrada no mercado livre ofereceu a possibilidade de aferição de altos lucros, por outro, ela implicou a sujeição da empresa a eventuais e vultosas multas.

"Antes da privatização, nós tínhamos uma *holding* ligada à União que era a TELEBRÁS. Hoje, o nosso relacionamento com a União é muito diferente. Nós somos hoje fiscalizados e auditados pela União através da Agência Nacional de Telecomunicações, a ANATEL (...) se antes a União era proprietária e o relacionamento era um; hoje é completamente diferente já que a União tem hoje o poder de fiscalizar a empresa, aplicar severas multas e até mesmo suspender a concessão. Então houve uma mudança profunda no nosso relacionamento em relação à União, que de proprietária passou a ser um agente fiscalizador." (D. 3)

De todo modo, lidar com este novo padrão de relacionamento tornou-se para a TELEMAR mais uma questão de aprendizagem. Um dos desdobramentos das pressões sofridas pela empresa diante desta nova realidade é a intensificação da necessidade da empresa de manter um quadro de pessoal altamente capacitado e sintonizado com a dinâmica do setor de telecomunicações. Referindo-se a esta questão em uma perspectiva maior, um dos diretores ressalta o impacto da abertura do mercado sobre a base de conhecimento da organização:

"Esse momento que nós estamos vivendo é de crescimento no nível cultural dos nossos profissionais de telecomunicações. O país sentiu o seguinte, de repente abriu, aqui não que o capital é totalmente nacional, mas você vê as outras empresas, eles vão pros países de origem numa facilidade e constância muito grande. Nós aqui conseguimos e vamos, mas ficamos mais focados na matriz, são os nossos diretores na matriz e etc. Então nessa troca ou nessa ida lá, você traz um novo ar ou um novo espírito, novas idéias e formas de trabalhar, procedimentos, posturas profissionais (...) você vai necessitando cada vez mais de profissionais mais qualificados, não é? A empresa vai sentindo a necessidade de estar dando condição (...) os programas de capacitação, de formação, então a empresa tá preocupada com isso, melhorar o nível do nosso profissional como um todo (...) é a globalização, o país, o mundo exige isso." (D. 4)

Esta preocupação em manter o alto nível de qualificação de seu pessoal, reflete-se, por exemplo, no esforço empreendido pela empresa em melhor sistematizar seus processos de aprendizagem. Referindo-se aos processos de comunicação e aprendizagem entre as empresas do grupo TELEMAR, um dos diretores ressalta:

"... isso tá sendo organizado até de uma maneira mais estruturada, né? Tá sendo criada uma universidade TELEMAR (...) a universidade não vai ter um prédio, quer dizer, não é um prédio. É um sistema de aprendizado como toda universidade-empresa. Vai ser exatamente pra fomentar esse aprendizado, essa troca de experiência, mas só o sistema de troca de pessoas aqui, né, de remanejamento, você leva um pra lá, traz um pra cá pra trocar experiência, também, né? E toda vez que você tem problemas aqui existem reuniões que vem o pessoal das dezesseis empresas, discute-se, etc. Existe uma troca muito boa. As empresas que são percebidas como detentoras de *expertises* em determinadas áreas são convocadas pra aumentar esse nível de conhecimento no resto, né? Nesse aspecto, Minas tem um posição de destaque porque tem mão-de-obra muito boa, né? Bahia, também tem recursos bons, Ceará. Localizadamente você tem empresas bem estruturadas, por exemplo, a empresa do Piauí é extremamente organizada, uma empresa pequena, mas muito enxuta, bem administrada. Esse sistema favorece a aprendizagem entre as empresas" (D. 5)

A instauração de uma universidade corporativa retrata, de fato, a concretização da decisão política da TELEMAR de investir em seus processos de aprendizagem organizacional. Ou seja, ela reflete a preocupação da empresa em acrescentar à disseminação informal e assistemática do conhecimento da organização uma modalidade institucionalizada de gerenciamento dos seus saberes de modo a tornar os processos de aprendizagem um esforço consciente, sistemático e constante na vida da empresa em geral e de cada um dos seus funcionários em particular.

Lançada em abril de 2000⁴¹ com a missão de ser o sistema virtual de educação continuada da empresa, a UNITE é fruto de um investimento inicial da ordem de R\$ 12 milhões. Uma de suas metas é viabilizar novas formas de trabalho através, por exemplo, da integração de todos os colaboradores TELEMAR ao sistema de conhecimento da empresa. Na qualidade de gestora do conhecimento da TELEMAR, ela busca não apenas identificar e incentivar talentos, mas também educar e revelar estes talentos. A intenção é atrelar conhecimento a desempenho, em sintonia com a estratégia da organização de transformar cada colaborador em um "gestor para resultado". Ou seja, a partir de investimentos na qualificação pessoal e profissional dos colaboradores da empresa, a UNITE visa desenvolver nestes uma mentalidade empresarial e a capacidade de operar novas e complexas tecnologias de modo a agregar valor aos negócios da empresa.

Também representativo desta orientação de incentivar a aprendizagem na organização é a decisão da empresa de efetuar *benchmarking* interno, buscando identificar em suas

⁴¹ As referências à Universidade Corporativa TELEMAR têm aqui um aspecto mais ilustrativo do que prático uma vez que por ocasião principalmente da coleta, mas também da análise dos dados não havia o necessário recuo histórico para se avaliar o impacto da UNITE sobre os processos de aprendizagem da organização.

unidades ilhas de excelência em determinados processos ou tópicos. Neste sentido, as estratégias de aprendizagem apóiam-se na crença de que “hoje confinar o seu raciocínio geograficamente é o maior equívoco que você pode fazer, é letal. Agora, o que você tem que fazer é o seguinte, eu tenho aqui uma competência, é aqui que eu vou centralizar, como a gente tá fazendo (D. 5).”

Ilustrativo desta linha de ação é o Projeto Safira⁴², um outro forte instrumento de gerenciamento do conhecimento organizacional. O Safira está sendo conduzido não em Minas, mas no Rio de Janeiro, onde concentram-se as iniciativas de transformação de tecnologia da empresa. Sendo parte do plano de transformação de tecnologia de informação da TELEMAR, o Safira é responsável pela implementação de sistemas de gestão utilizados na padronização das empresas. Ademais, ele desempenha um papel importante na reversão do quadro de obsolescência de algumas unidades do grupo.

Este projeto é liderado em conjunto pela Diretoria de Tecnologia de Informação e pela Diretoria de Recursos Humanos. Contando com uma equipe de aproximadamente 80 pessoas, ele está implementando dois sistemas principais, o SAP, um software que cobre os procedimentos, rotinas e funções das áreas administrativa e financeira, e o PeopleSoft, que cobre as funções da área de RH. Tendo tecnologia de ponta, ambos geram competências e diferenciais de competição ao acarretarem mudanças nos procedimentos utilizados. Seus resultados tornam-se visíveis no gerenciamento dos processos da empresa. Para a implementação destes sistemas, a TELEMAR importou conhecimento especializado. Ela contratou a PricewaterhouseCoopers, uma consultoria que, neste campo, é líder mundial.

Em comparação com suas concorrentes, a TELEMAR tem sempre o desafio de estar lidando com dezesseis empresas, dezesseis culturas; portanto, se para toda organização os processos de comunicação têm um alto valor instrumental, para ela, o máximo de agilidade nas comunicações e trocas de informações entre as empresas do grupo é, em primeiro lugar, uma questão de sobrevivência. No seu esforço de efetivar a unificação, gerenciando conhecimentos e ajudando a promover a disseminação de uma cultura corporativa única, a TELEMAR-Minas tem na comunicação eficaz uma ferramenta indispensável. Sendo assim,

⁴² SAFIRA é o acrônimo de Sistemas Administrativos, Financeiros, Recursos Humanos e Agregados.

"... a troca de informação é toda por computador, né? É muito mais rápida, mais barata, é muito desburocratizada, né? Então hoje cada empresa tem, nós temos aqui o outlook, por exemplo, então você usa ele pra comunicação interna e pra comunicação via internet. É possível chegar e fazer um comunicado pros meus empregados todos agora (...) então a agilidade que se tem com isso hoje é fundamental. Todo mundo é obrigado a realmente abrir o computador, no mínimo, no início e no fim do expediente, mas diversas vezes, eu sento ali, no mínimo uma meia dúzia de vezes por dia pra gente trocar esse tipo todo de mensagem, de informação, e tudo mais. As outras empresas que compõem a TELEMAR têm também esse sistema, claro, isso hoje é fundamental." (D. 1)

Uma forte estratégia de uniformização utilizada para a consolidação da cultura TELEMAR foi, sem dúvida, a mudança de nome, ou melhor, o uso do nome fantasia para identificar de um modo generalizado as empresas do grupo, independentemente da razão social de cada uma das unidades. De modo geral, tanto para o público interno, quanto para o externo, esta foi uma medida que surtiu efeito positivo, apesar da relutância inicial identificada em alguns poucos casos.

"Isso realmente tá dentro de uma estratégia, ser uma empresa única, né? Então seria uma forma que eles viram pra colocar uma cultura única, de acabar com a questão, ah, a TELEMIG é melhor, ah, o Rio de Janeiro é aquela coisa. Então no sentido de até acabar um pouco com essas querelas internas, né? Seria assumir a empresa como uma empresa única, você é empregado da TELEMAR. Então se lá em cima não tá dando certo, não adianta só a TELEMIG tá bem, não adianta só a TELEBAHIA tá bem, né, se o Rio não estiver bem, se Amazonas não tiver bem. Acho que perpassou muito por essa questão de criar uma identidade única, né, de evitar regionalismos (...) Pra mim, tem aquela questão de enquanto mineiro, a questão da marca, né, a gente já trabalhava muito em cima da marca TELEMIG, né, era uma marca muito bem aceita no mercado (...) a grande preocupação do consumidor foi nessa direção, será que em sendo agora uma empresa que vai atingir dezesseis não vão se esquecer ou não vão dar o atendimento que antes a TELEMIG dava. Havia muito essa questão, desse medo do consumidor de que a qualidade caísse." (D. 6)

Tendo sido originalmente apenas o nome do consórcio que eventualmente comprou o pacote das dezesseis empresas que viriam a formar o grupo TELEMAR, este nome fantasia parece transparecer uma idéia de leveza, fluidez e amplitude, como resume a fala abaixo:

"O nome TELEMAR, ele é um nome leve, né? Um nome, assim, bem fluido, né? Um nome grande, né, em termos de tele, de telecomunicações, e que é uma coisa bem ampla, bem difusa. E mar, também, uma coisa bem ampla, e que atende, que atinge todo, grande parte das 16 empresas que são a TELEMAR, né? Com exceção nossa, de Minas, o mar, ele atinge a grande maioria dos estados (...) é um nome fluido, e nós estamos agora exatamente tentando fazer a consolidação desse nome, né?" (D. 2)

Em geral, a receptividade ao novo nome tem sido favorável, principalmente nos estados em que as antigas teles não gozavam de uma boa imagem. Entretanto, no caso específico de Minas, em que tanto no âmbito interno, quanto no externo o nome TELEMIG

era uma marca valorizada, há uma relutância maior em acatar o novo nome. Internamente, existe o agravante da média de tempo de casa de um grande número de empregados ainda ser elevada. Embora não seja a regra, para alguns o nome TELEMIG parece estar bem enraizado.

"Esse nome também vai ser tranquilamente absorvido a partir do momento que todos nós compreendemos que é uma empresa só, e que é uma empresa que está quase toda na faixa litorânea do nosso país. Então é um nome muito tranquilo, sob o ponto de vista que a empresa não é em Minas, a empresa vai do Rio ao Amazonas. Ele vai ser tranquilamente absorvido. O nome TELEMAR é até um nome bonito. O mar é algo que está muito arraigado em todo povo brasileiro, mesmo nós que vivemos aqui nas montanhas, nós temos um carinho especial pelo mar. Adoramos o mar. Então eu acho que é um nome que tem tudo pra afirmar apesar de, no princípio, sob o aspecto especificamente de Minas, eu acho que ele causou um pouquinho de perplexidade." (D. 3)

Uma faceta desta perplexidade é o fato que, de um certo modo, a mudança de nome mexeu com o próprio senso de identidade das pessoas, principalmente de alguns dos funcionários mais antigos, para quem o novo nome foi a personificação dos seus temores de perda de posição, status e poder.

"... não tenho dúvida que mexe com a identidade das pessoas, mas é muito importante inclusive pro usuário identificar se ele estiver no Amazonas, em Minas, no Rio que é uma empresa só. E é bom que nós saibamos também que a empresa espelho que vai competir com a TELEMAR, ela tem a mesma área de atuação. Ela vai competir do Rio ao Amazonas. Eu acho que a partir do momento que nós, a direção da empresa tem feito uma campanha para os empregados que foram os primeiros a receber alguma coisa relativa à publicidade da TELEMAR, as pessoas, aos poucos, estão absorvendo com tranquilidade esse nome e identificando o quê que é a TELEMAR, e isso é muito importante para a cultura da empresa. Que a TELEMAR não é a TELEMIG. A TELEMAR vai do Rio ao Amazonas. Isso vai ser fundamental pra cultura empresarial. Ainda estamos naquele momento de adaptação. E aqui no âmbito específico de Minas Gerais, pra sociedade, eu acho que houve um pouquinho de perplexidade: "mas por que TELEMAR? Ah, que coisa!" Mas aos poucos, com as campanhas publicitárias que estão sendo feitas todo mundo vai compreender que exceto Minas todos os outros estados estão na faixa litorânea e Minas finalmente tem mar." (D. 5)

Como já enfatizado, um outro fator igualmente crítico para o sucesso da unificação é o nível de capacitação do pessoal da empresa. Na realidade tão ou mais importante do que isto é, em primeiro lugar, a capacidade da empresa de identificar talentos e competências de modo a otimizar a alocação de seu pessoal. Em segundo lugar e diretamente ligado ao primeiro ponto é a questão de se instituir mecanismos e sistemas condizentes com a nova realidade da empresa, principalmente em termos de remuneração e autonomia.

"... por causa dessa concorrência, dessa privatização, vai ser extremamente disputado o profissional competente, aquele profissional que detém conhecimento, principalmente da

parte de tecnologia e de negócios. Então, nós estamos cuidando de fazer, além do desenvolvimento tecnológico de nossos profissionais, também tê-lo no local certo, com padrão de remuneração bom, satisfeito, ou seja, motivado pra trabalhar, e mantê-lo no nosso quadro." (D. 2)

Especificamente em relação à existência de novos indicadores de desempenho, novos sistemas de mensuração de produtividade e novos balizadores de competências, é dito que:

"... a gente tá hoje em processo de transição, onde você está mudando sistemas anteriores de recompensa, né, de avaliação, de indicadores. Antes havia toda aquela complexidade de que você era empregado de uma estatal, né, onde você tinha uma certa estabilidade. Então a avaliação era muito mais o seguinte, de ter, por exemplo, a possibilidade de uma promoção. Hoje a empresa já sinaliza, por exemplo, com a possibilidade de remuneração variável, remuneração por resultados (...) hoje você tem parâmetros externos, por exemplo, sua área tá perdendo participação de mercado, então você já tem um balizador, poxa, alguma coisa tá acontecendo, isso exige uma mudança de processos internos e tal, com uma rapidez muito maior, né, que antes você não tinha esses fatores externos, se demorassem trinta dias, sessenta, noventa, três anos pra entregar o telefone o cliente que esperasse, não tinha como pressionar de uma forma mais incisiva. Hoje ele compra de outro, então esse comprar de outra já obriga uma mudança interna, né? Então os indicadores que avaliam são de natureza diferente, já tem mais esse participação, essa pressão de indicadores de negócios, indicadores de mercado, né, sua posição comparativamente a outras empresas, que antes não tinha." (D. 6)

Um outro aspecto de interesse no processo de unificação é a própria compreensão dos estágios a serem cumpridos na transição para o mercado, em termos, por exemplo, das possibilidades de ação e expansão das atividades do grupo. Questionado sobre a unificação e o futuro da TELEMAR no que diz respeito a uma eventual internacionalização de seus negócios, um dos diretores explica a complexidade do modelo de telecomunicações adotado após a privatização, resumindo as primeiras etapas do novo jogo de mercado.

"Nós temos diversas etapas, né, o tempo foi muito curto pra tudo que se tem que fazer. Nós já tivemos a primeira etapa que era ocupar as empresas, tentar fazer com que elas passassem a ter a mesma cara, desenvolver parcerias e estar preparado pra concorrência (...) qualquer empresa de telecomunicações hoje não pode estar dissociada de parcerias estratégicas globalizadas (...) o faturamento da TELEMAR é da ordem de seis bilhões, líquidos, se for bruto, é mais ou menos oito bilhões, ano. Então ela é uma empresa com capilaridade. Nós ocupamos uma área de mais da metade do Brasil, mais de oitenta milhões de habitantes, e uma série de coisas desse tipo. Ela é uma associação desejável pra qualquer empresa. A coisa é compatibilizar esse interesse. Então esse desejo de internacionalização, ele existe, mas, por enquanto, é limitado até pela própria legislação (...) a gente costuma dizer que nesse primeiro espaço, o estágio é esse: entrar a MAXITEL pra concorrer com a TELEMIG Celular, entrar a VESPER que vai ser a nossa concorrente, nós que começamos a concorrer com a EMBRATEL, aí vem a INTELIG também concorrendo, mas a EMBRATEL e a INTELIG, só elas podem fazer o internacional, mas a partir de 2002, todas poderão fazer o internacional, como eles poderão entrar em nossa área." (D. 1)

Uma conseqüência das mudanças sendo introduzidas na TELEMAR-Minas nesta fase de unificação é uma alteração na percepção da imagem da empresa por parte dos clientes e fornecedores.

"Os fornecedores vêem isso de um contexto maior. Eles enxergam o grupo de operadoras que compram produtos e serviços. E como esta compra tende a se elevar muito devido aos novos entrantes, a própria celular, então hoje o fornecedor ele tá muito na dele, né, ele hoje tem uma demanda que pode ser inclusive muito maior que a sua oferta, né, então pra ele foi extremamente interessante esse processo (...) Pro cliente comum, essa concorrência ainda não existe. Existe uma concorrência em nível de grandes clientes, que a gente já sente da EMBRATEL e tal. O cliente final ainda não sentiu muito ainda esta questão. Ele sentiu na celular, né, que hoje ele já entra numa loja e já saí falando. Ele tinha uma expectativa, que quando privatizasse a coisa mudasse rápido, né, e aí a gente teve exemplo da TELEFONICA que a coisa não foi bem assim, né, e não vai ser assim. A coisa exige um trabalho, né? A posição do consumidor, hoje é muito mais uma posição de expectativa, de receio, né, será que isso vai piorar, será que vai melhorar, né, e de esperança de que realmente os preços barateiem, né, que essa briga se reverta em ganhos pra ele." (D. 6)

Embora significativas, as mudanças efetuadas no início deste período de unificação não necessariamente tiveram impactos que pudessem ser sentidos em todas as empresas, ou refletidos na sociedade em geral. Muitas destas mudanças incluíram aprendizagens internas, concretizadas através da transferência de competências entre unidades do grupo, em termos operacionais de redução de custos e otimização de processos. De modo geral, entretanto, as pessoas estavam esperando mudanças,

"... num nível qualitativamente maior, né, uma grande agressividade pro mercado, ou a coisa acontecer num patamar de transformação muito rápida, muito imediata, com demissão em massa ou entrada de uma concorrência, a empresa brilhar enquanto a número um e tal, ser mais agressiva, esse discurso realmente como se existisse uma varinha de condão, uma varinha mágica, né, que batesse na empresa e de repente todo aquele trabalho que tava sendo feito, aquele discurso da empresa orientada pro mercado, que de repente aquilo ali fosse transformar em algo real de um dia pro outro." (D. 6)

Um exemplo simples, mas real do tipo de atividade desempenhada neste processo de uniformização é oferecido por um dos diretores:

"...nós estamos tratando de mexer, de aglutinar dezesseis empresas em uma, então pensa o seguinte, tinha catorze centros de processamento de dados, catorze CPDs, nós devemos ficar com um ou dois CPDs, um aqui e talvez o standby na Bahia, ou no Rio. Aqui nós tínhamos centenas e centenas, dos chamados centros de atendimentos, call centers, eles também estão sendo concentrados, eu sou responsável por Minas e o Espírito Santo. O Espírito Santo, na semana que vem a gente acaba de transferir todas as atividades de atendimento telefônico pra cá, elas já tão 80% aqui." (D. 1)

Não apenas a TELEMAR, mas as operadoras em geral, têm sido talvez não exatamente lentas, mas certamente conservadoras ao implementar suas mudanças, mesmo em se tratando daquelas que já detinham bastante conhecimento do setor. No caso específico do consórcio brasileiro que comprou a TELEMAR, houve, logicamente, um primeiro momento dedicado a conhecer o negócio, a aprender a trabalhar no setor. Nesta fase, como já repetidamente falado, foi o *know-how* da antiga TELEMIG que predominou. De todo modo, entretanto,

"... para o consórcio brasileiro que comprou demandou um tempo maior porque ele não tinha nenhuma experiência no setor de Telecomunicações. Então até esses acionistas conhecerem o negócio, estarem familiarizados, demandaria um tempo maior. E eu num acho, sinceramente, que em nível de mudanças internas tenham sido tão lentas assim, não. Teve um primeiro momento de fazer um inventário, né, e se vê o quê que tava acontecendo, depois trouxe os executivos de fora, tipo o presidente que veio de fora, pra implementar todo um processo de mudança, né. É melhor dessa forma do que ações desesperadas. Eu vejo como um ato positivo. Você está falando aí em dezesseis empresas. Chegar aí na doiderada, né, não tem muita experiência de lidar com isso balançar toda a coisa de uma única vez. Nesse sentido é até interessante fazer de forma gradual mesmo, né, e tem uma série de questões, tem ações minoritárias, essa questão de ser uma empresa única. Então tudo tem que ser muito bem costurado, não é simplesmente chegar e mudar." (D. 6)

Neste ponto, tendo chegado de volta ao início do processo de privatização nesta história da unificação de dezesseis em um e tendo, ao longo da narração, evidenciado o modo como a superação do desafio da unificação constituiu um processo de aprendizagem organizacional para a TELEMAR-Minas, fechamos este capítulo. Antes porém, relembremos que, em síntese, para a antiga TELEMIG, a transformação de dezesseis em um assentou-se em alguns elementos básicos. Dentre estes, num primeiro momento, a posição de liderança da empresa no grupo TELEMAR, o que significou, em termos práticos não apenas a exportação de *know-know* para as demais unidades, mas também a ascensão da empresa à condição de principal operadora a estar guiando todos os esforços do grupo. Num segundo momento, com o reequilíbrio das forças e competências internas entre as empresas da TELEMAR, e mais, ainda em função da consolidação da *holding*, a TELEMIG-Minas sofreu gradativamente uma reversão de seu status e poder, tanto em nível organizacional quanto em nível dos seus funcionários individualmente, como veremos no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 7

HISTÓRIAS DE APRENDIZAGEM EM NÍVEL DE GRUPOS: NARRATIVAS DE GERENTES E COORDENADORES

Sendo um processo eminentemente social, a aprendizagem organizacional é inexoravelmente atrelada, mas não restrita, à aprendizagem individual das pessoas que compõem a organização. De fato, ela ocorre em múltiplos níveis (CROSSAN ET AL., 1994; IMAI ET AL., 1985). Como já argumentado, a capacidade de integrar de um modo sistêmico as perspectivas individual, grupal e organizacional é um dos pontos fortes deste conceito. Tendo reconstruído uma história de aprendizagem da TELEMAR-Minas na sua transição para o mercado livre no capítulo anterior em nível organizacional, passamos agora para a reconstrução dos processos de aprendizagem desta empresa em nível grupal.

Embora haja não apenas uma grande variedade de conceitos sobre o que constitui um grupo, mas também uma vasta categorização de grupos, não nos detemos aqui a explorar esta questão pelo simples fato que ela não é particularmente significativa para a nossa pesquisa. Sendo assim, partimos de uma perspectiva simples e direta, segundo a qual os grupos em uma organização podem ser divididos em duas amplas classes: grupos de identidade e grupos organizacionais (ALDERFER, 1996). Em comum, há o fato que em cada grupo, os membros participantes tendem a desenvolver uma visão de mundo relativamente homogênea. Em um grupo de identidade, esta visão pode advir do compartilhamento não apenas de um histórico sócio-cultural, mas também de traços biológicos, como raça e gênero. Em um grupo organizacional, esta visão pode advir do compartilhamento não apenas de experiências de trabalho similares, mas de posições hierárquicas equivalentes.

É neste segundo tipo de grupo que nos concentramos aqui. A análise de um processo de aprendizagem em nível de grupo parte da visão de que sendo socialmente construído, o conhecimento de um dado grupo não se apóia em verdades absolutas ou respostas universais, mas em elementos particulares deste grupo, tais como sua linguagem, contexto e história (BRUFEE, 1993). Nesta perspectiva, membros de uma *comunidade de prática* (BROWN AND DUGUID, 1991; WENGER, 1998) usam a linguagem, símbolos e artefatos para construir e reconstruir seu conhecimento ao longo do tempo (e.g. COOK AND YANOW,

1993). Neste sentido, é a partir da interação dos gerentes e dos coordenadores da antiga TELEMIG em teias de inclusão (HELGESEN, 1995), que se modificam à medida que os seus padrões de participação na comunidade TELEMAR mudam, que a aprendizagem destes grupos ocorre e uma nova comunidade de aprendizagem vai sendo construída (CHAWLA AND RENESCH, 1995).

Partindo da visão macro narrada no capítulo anterior, buscamos reconstruir os processos de aprendizagem destes grupos que são dois dos principais grupos organizacionais na TELEMAR-Minas. Os atuais gerentes e coordenadores correspondem, respectivamente, aos gerentes de departamento e aos gerentes de divisão, numa linguagem organizacional menos recente. De fato, como ressaltado no capítulo anterior, o corpo gerencial historicamente teve um alto grau de poder decisório, principalmente em nível de primeira linha, tendo, portanto, desempenhado um papel determinante no desenvolvimento da empresa através de um dinâmico jogo de troca de posições entre os seus componentes. Em grande parte, a concentração de poder nas mãos dos gerentes, tradicionalmente empregados de carreira, constituía uma estratégia de defesa contra eventuais interferências políticas, internas ou externas. Ademais, de uma forma mais direta, por sua posição estratégica entre o topo da organização e seus níveis mais baixos, é a estes grupos que iria caber o enorme desafio não apenas de agir conforme o discurso instaurado e consolidado pela nova direção, mas também de sustentar a transformação efetuada, superando no processo os hiatos entre os valores espousados e o comportamento real, ou seja, entre as teorias assumidas e as teorias aplicadas (ARGYRIS AND SCHÖN, 1974).

Deste modo, sendo não apenas objetos, mas principalmente agentes das mudanças, e, neste sentido, facilitadores e multiplicadores, são os gerentes e coordenadores que dão vida às estratégias emergentes da organização num processo coletivo de *aprender-fazendo* e *fazer-aprendendo*. São eles que estabelecem as condições para que a organização como um todo possa transformar o discurso em prática, embora todos devam estar preparados para as mudanças em comportamentos e valores (SENGE ET AL., 2000: 237). Logo, a capacidade de aprendizagem destes grupos viria a ser fundamental para o sucesso da empresa em sua nova fase de vida, portanto, a análise dos seus processos de aprendizagem torna-se crítica no esforço maior de compreensão da aprendizagem da organização como um todo. Embora sejam aqui enfocados isoladamente, os processos de aprendizagem destes dois grupos são

interligados e até mesmo inter-determinantes. A separação efetuada reflete uma opção metodológica.

Em comum, ambos os grupos compartilham, de modo geral, um longo histórico de vida e carreira na antiga TELEMIG e ou junto ao Sistema TELEBRÁS, havendo, claro, algumas exceções. Este passado em comum e o que ele representa em termos de formação técnica e gerencial dos membros individuais dos grupos dificultam o estabelecimento de fronteiras rígidas entre os grupos. Esta dificuldade é intensificada pelo fato que, no período da pesquisa, a organização encontrava-se em um acelerado ritmo de mudanças, o que repercutia inclusive na relativa indefinição de sua estrutura hierárquica. De todo modo, apesar de nem sempre estar claro para os próprios empregados, prevalecia, como ressaltado no capítulo da metodologia, uma hierarquização de cargos que colocava logo abaixo dos diretores, os gerentes e, abaixo destes, os coordenadores.

Como argumentado por alguns dos entrevistados, um dos principais fatores a diferenciar os grupos dentro da empresa era o nível de informação. Dado que a informação é um insumo básico em qualquer processo de gerenciamento de conhecimento, pode-se, facilmente antever que grupos organizacionais com diferentes níveis de acesso de informação tenderão a desenvolver diferentes processos de aprendizagem, como buscaremos evidenciar ao longo deste capítulo. Na verdade, vários autores enfatizam o papel da informação na aprendizagem organizacional, dentre estes, por exemplo, Dixon e Ross (1999) com o seu modelo de ciclo de aprendizagem, previamente discutido, e Slater e Narver (1995), para quem a interpretação compartilhada constitui um terceiro elemento do processo de aprendizagem, necessariamente precedido pela aquisição e disseminação de informação.

Na TELEMAR-Minas, sobre a forma como a empresa tem lidado com suas informações desde a sua preparação para a privatização até o momento, um dos gerentes salienta que há um grande fluxo de informação, o que, a primeira vista, passa a impressão de que as informações estão realmente abertas, democratizadas, então

“... você tem informação fluuando na empresa o tempo todo, informações mais simples, claro, né? A informação estratégica, não. Da privatização pra cá, nós temos um controle desse tipo de informação, aí sim, só tem acesso à informação as pessoas consideradas estratégicas pra corporação e isso nós temos, apesar de não estar no nível que a gente quer, mas é o mínimo que a gente tá conseguindo fazer, e a gente vai conseguir fazer muito mais do que isso (...) basicamente nós, os gerentes, a gente tem comitês aonde a gente tem

acesso a informações e é bem explícito que esse tipo de informação não pode ser passado pra ninguém. Então, é mais é no nível gerencial mesmo, até o nível gerência média por aí você tem um nível de informação, um nível um pouco abaixo você já tem um acesso bem restrito mesmo, tá? E, infelizmente, não pode ser mais aberto porque nós viemos de uma empresa que tem cultura de que tudo é de todos. A estatal tem esse conceito implícito de que ela não tem dono, então todo mundo tem acesso a tudo, e não é assim. A empresa não pode funcionar desse jeito, ainda mais no mercado competitivo, você morre.” (G. 12)

Reiterando este ponto, um dos coordenadores entrevistados ressalta o fato que para alguns escalões, inclusive em nível de gerência, outras fontes foram mais atuantes no trabalho de passar as informações necessárias para a compreensão e devida conscientização dos colaboradores em relação ao processo de privatização:

“A empresa realmente não pautava de deixar as coisas bastante claras. Nem pra ela mesmo estava muito claro. Havia aquela brigaiada toda se vai, ou não vai privatizar, se é bom, se não é. O sindicato foi muito importante na tumultuação, vamos dizer assim, do processo todo porque ele gerava notícias e mais notícias, todas tiradas de jornal, essa coisa toda, e alimentava muito mais todo mundo do que a própria empresa. A empresa quando falava, ela falava do porta-voz oficial, que era o Sérgio Motta, vai ser assim, vai ser assim, mas não existia realmente uma conscientização. Alguns níveis de gerência que no caso você tinha mais informações, né, de algumas reuniões que a diretoria reunia, e colocava posições, como é que estava indo, o quê que poderia acontecer, né, e na época da privatização eu era gerente de sessão, hoje eu sou gerente de divisão, né? Os gerentes de divisão pra cima, principalmente departamento, tinham bastante mais informação, a gente tinha pouca informação (...) não tinha informação o suficiente pra conversar com o pessoal, e, não é tranquilizar, é falar realmente o quê que está acontecendo, a gente sabia o que sabia de jornal, né, eu acho que pra esse tipo de gerência o sindicato foi mais importante.” (C. 1)

É a partir da conscientização da necessidade de internalizar os valores de competição, de concorrência em mercado livre, em que a espionagem industrial é um fato, que surge na empresa a preocupação em gerenciar as suas informações de forma sistemática. Deste modo, ela passa, em primeiro lugar, a combater a noção amplamente difundida, no país como um todo e na própria empresa em particular, de que a empresa estatal não tem dono, uma distorção que em termos práticos implicava dizer, dentre outras coisas, que numa empresa pública tudo é de todos e todos têm acesso a tudo. Esta nova visão viria a modificar inclusive as relações com fornecedores, pois “antigamente, os fornecedores eram grandes amigos que entravam aqui, abriam tudo, estavam em casa. Agora a gente se preocupa com segurança empresarial, segurança das informações (G. 1).”

De fato, como parte de seu longo processo de preparação para a privatização, a TELEMIG já vinha investindo na preocupação de exercer controle sobre as suas informações estratégicas. Medidas concretas em relação a esta questão incluíram, por exemplo, o uso de

máquinas destruidoras de papel, de senha para as máquinas de xerox, de acionamento eletrônico das portas do edifício-sede e até mesmo, em algumas ocasiões, a decisão de manter os telefones celulares desligados durante reuniões estratégicas.

"... a gente tá trabalhando sério nisso porque nós vínhamos de uma empresa sem controle nenhum. Nós tínhamos, o nosso prédio, por exemplo, não tinha controle de acesso, as pessoas entravam e saíam, não tinha porta *blindex* pra entrar, era tudo solto, aí quando você ia entrar numa concorrência o cara apresentava um projeto igual o seu, ou melhor do que o seu porque ele tinha acesso ao projeto." (G. 12)

Com a gradual, mas crescente abertura do mercado, a TELEMAR tem sentido a necessidade de adotar estratégias formais de gerenciamento do seu conhecimento, o que, em geral, tem implicado um novo aprendizado, uma mudança de cultura, principalmente, para o seu corpo gerencial por seu papel chave nos negócios da empresa. Esta necessidade intensifica-se à medida que a concorrência vai crescendo com a eventual entrada das chamadas empresas espelho, em geral, empresas que além de serem tecnologicamente avançadas e estruturalmente enxutas, não são subordinadas às mesmas exigências impostas à TELEMAR, como ressaltado abaixo:

"A gente está preparando os funcionários, né, mudando de cultura. É questão de sobrevivência. A concorrência nossa chama-se de espelho. Espelho é uma empresa que vai explorar a telefonia fixa. Essa tá começando agora. E ela é diferente da TELEMAR. A TELEMAR, ela é obrigada a responder a uma série de critérios da ANATEL, uma série de indicadores, a parte de universalização, ou seja, instalar telefones mesmo nos lugares que não dão receita, faz parte da concessão, né? Essa empresa concorrente, ela não tem isso, a meta dela é falar assim, "onde a mim interessa aquela classe, onde eu vou ter rendimento", ela vai colocar telefone ali. Ela vai ter retorno rápido porque ela vai procurar aquele ambiente, aquele mercado onde a TELEMIG tem também, mas ela já não tem aquela responsabilidade toda que a TELEMAR tem, a universalização, principalmente, né? Eles têm umas metas pra fazer e acabou (...) com isso, as informações são muito importantes. Isso é uma grande mudança, o fato de que qualquer informação estratégica hoje não pode sair da empresa. Antigamente, cê via o pessoal de fora vinha aqui. Hoje mudou. Hoje ninguém entra. Fica nessa área que a gente tá aqui, restrita. Isso mudou o comportamento todo. Isso é resultado da privatização, dos novos comportamentos. Hoje tem uma porta limitando ali, cê tem que passar um crachá. E se um cara entrar lá é responsabilidade sua. Isso mudou a organização. Hoje, qualquer pessoa do externo só fica aqui, eles não vão lá pra dentro. Então com isso vai mudando porque uma das coisas mais importantes na competição é exatamente a informação, é onde tá tudo." (G. 5)

Além de ratificar esta discrepância na distribuição das informações, um dos coordenadores evidencia a dificuldade tanto da empresa, quanto dos empregados de lidar com o processo de gerenciamento da informação. Se por um lado, a empresa ainda busca, por exemplo, descobrir a melhor forma de disseminar e controlar o acesso às informações tanto

em termos de conteúdo como em termos de volume, por outro lado, alguns empregados ainda precisam, por exemplo, quebrar velhos hábitos, como demonstrado abaixo:

“... tem dificuldade, mas era pior. Nós melhoramos muito, a informação era mais centralizada, mas ainda é muito difícil. Nem todo mundo sabe o que tá acontecendo. A empresa ainda não sabe o melhor jeito das informações chegarem nas pessoas. As pessoas são diferentes, você trata um meio só, por exemplo, internet ou intranet, mas nem todo mundo tem o costume de entrar, aí às vezes entra a questão dos gerentes, essas mudanças, você só vai entrar de noite, a informação não tá chegando do melhor jeito que devia chegar. Então você tem que levar pra casa, gente tenho que imprimir, aí eu fico pensando, engraçado, o benefício, quando era de custos você tá levando pra imprimir (...) e o stress de informação também, o tal do filtro, qual que é a melhor informação que você tem que ter e que você tem que não ter. Hoje em dia tá muito difícil, então você tem que administrar, então eles criam um stress, então essa parte é que nós ainda estamos caminhando, qual que é o melhor jeito de chegar a informação na dose certa pra pessoa certa, é difícil, precisa aprofundar mais numas coisas e menos noutras.” (C. 3)

Esta percepção de que a empresa tem lidado com suas informações de um modo mais restritivo, controlando sua disseminação, parece ser predominante na visão dos gerentes e coordenadores, como ficou reiteradamente evidenciado nas entrevistas conduzidas ao longo desta pesquisa. Contudo, deve-se ressaltar, ela não é um consenso absoluto. Alguns destes colaboradores têm uma visão menos crítica das mudanças, aparentemente equacionando quantidade com qualidade. Para estes, como exemplifica o segmento de fala abaixo, o cerne da questão não é a estratificação em função do conteúdo, mas meramente o volume, um fator já apontado por outro colaborador, ou ainda, a centralização destas informações na *holding*.

“Aqui também é bom na difusão das informações, muito bom. A direção cobra do pessoal o acesso à informação porque, por exemplo, todos os dias, e muitas vezes o aperto faz com que a pessoa não busque, mas todos os dias na parte da manhã até nove horas, são disponibilizadas via intranet as informações **da área**⁴³, do setor de telecomunicações, o que está acontecendo, o que está saindo nos jornais, né? Então você tem acesso ao que está acontecendo no seu campo de atuação. Nós temos vários boletins internos de divulgação, também. Com a privatização, acho que não mudou, não. E mudou em termos de centralização, não propriamente aqui, mas na *holding*. Nós éramos mais ágeis, tínhamos mais autonomia, mais agilidade pra decidir, mesmo sendo empresa estatal, justamente em função da atuação da controladora, da *holding*. Então, a nossa *holding* hoje, ela centraliza muito mesmo, mas muito mais mesmo, né? Mas aqui da direção, aqui da casa, não mudou, não, as informações são passadas, e hoje, com o correio eletrônico, você tem acesso, por exemplo, a fazer uma teleconferência, uma coisa que nós visamos muito.” (C. 9)

Em tempo, ressaltamos que, na prática, a diferenciação delimitada pela informação dentro da organização não necessariamente corresponde a uma segmentação hierárquica. Sendo assim, isoladamente, ela não funciona como elemento identificador de uma dada

⁴³ Ênfase nossa.

categoria de indivíduos na organização. Ela tem um caráter bem mais amplo e difuso, não se restringindo, portanto, a diferenciar gerentes de não gerentes, mas antes refletindo um dado padrão de comportamento que, aparentemente, tende a se modificar à medida que a organização avança em seu processo de aprendizagem e na consolidação do seu novo perfil, como indicado abaixo:

"... o que diferencia muito é a informação. O que existe são grupos mais e grupos menos informados. Os mais informados, eles aliam mais com essa idéia de modernismo, com essa idéia de evolução, com essa idéia de crescimento. E os menos informados, até pra poder se acomodar, e passar a se questionar menos, buscam menos informações e ficam mais na penumbra, mais nas sombras, mas isso já está mudando muito. A própria transformação leva a diminuir, a reduzir esses grupos cada vez mais, e o próprio mercado faz isso, né, o dia-a-dia faz, quer dizer, gente que não se aliar com esse jeito, essa forma mais moderna de agir, de trabalhar, e de competir vai, efetivamente, sobrar num processo desse. Não tem espaço nesse tipo de retrocesso mais não." (G. 7)

Embora seja apenas um dos elementos a distinguir os grupos, a discrepância de informação em termos de conteúdo e acesso é, em função dos diversos desdobramentos que dele direta ou indiretamente advém, talvez, o fator mais crítico nesta questão. O estreito vínculo entre informação e poder (e.g. PFEFFER, 1981) e mesmo entre conhecimento e poder (e.g. FOUCAULT, 1987) sendo apenas alguns exemplos. Contudo, ao longo deste capítulo, alguns outros temas, atreladas ou não a esta questão, serão abordadas, como por exemplo, a busca de uma nova identidade, as estratégias de aprendizagem da organização, o impacto das mudanças sobre as relações hierárquicas, a aprendizagem de novas competências etc. É a partir da intrincada teia que inter-relaciona estes elementos que a história de aprendizagem dos dois grupos organizacionais em foco são reconstruídas.

Deve-se ressaltar, contudo que, embora reconstruídas separadamente, as narrativas de aprendizagem tanto dos gerentes quanto dos coordenadores inserem-se na história maior de aprendizagem da TELEMAR-Minas em nível organizacional, sendo estas, portanto, em diversos momentos uma reconstituição daquele processo. Na verdade, como não poderia deixar de ser e como ficará evidenciado ao longo deste capítulo, há um forte entrelaçamento não apenas da história de aprendizagem da própria organização com as histórias de aprendizagem dos grupos da organização, mas também da história de cada um destes grupos com a do outro, em um dinâmico processo em que causa e efeito, por vezes, confundem-se, como veremos em seguida.

7. 1. “Dançando Conforme a Música”: Uma História de Aprendizagem em Nível de Gerentes

Assim como a organização em geral, grande parte do primeiro escalão do corpo gerencial da antiga TELEMIG, os chamados “gerentes de categoria A”, mesmo sendo o grupo de elite da empresa, dentre outras coisas, em termos de formação e informação, via a privatização com um certo ceticismo, refletindo, de um certo modo, a indefinição do próprio governo federal. Somente nos meados dos anos noventa, quando começaram a acontecer as grandes privatizações na área de infra-estrutura, por exemplo, no setor elétrico no ano de 1995, houve uma grande tomada de consciência do público interno de que o processo efetivamente ocorreria. Romper com o histórico de monopólio, com a cultura de empresa estatal e com tudo o que esta longa tradição significava seria, então, o primeiro grande aprendizado do grupo.

“Nós tivemos até de uma certa forma, eu acredito, induzido pelas primeiras orientações, até mesmo por setores da própria TELEBRÁS, um momento de olha, isso não vai privatizar, nós vamos fornecer as informações que tiver que fornecer e tal, mas nós não acreditamos que isso vai terminar efetivamente numa privatização. Esse foi um primeiro momento, que depois ele realmente teve que ser todo refeito.” (G. 3)

Talvez mais do que a descrença expressa neste *primeiro momento*, e mesmo mais do que a real falta de informação, tenha prevalecido, na época, um senso generalizado de desinformação, que, na verdade, traduz o choque da mudança e retrata o desconhecimento do processo, uma vez que havia pouca experiência no assunto e, ademais, dado o vulto da questão em foco e suas inúmeras repercussões, sócio-econômicas inclusive, cada caso é particular, devendo, portanto, ser tratado com a devida singularidade.

De todo modo, parece ser inerente ao processo de privatização, considerado numa perspectiva temporal maior, não apenas a negação da transição a ser efetuada, mas também a convivência, no seio da organização em foco, de visões múltiplas, muitas vezes contraditórias. E ainda a negação do próprio processo de preparação empreendido pela organização de modo que os esforços efetivados, no caso específico da antiga TELEMIG, como por exemplo, a adoção de novos modelos gerenciais, como programas de qualidade total e reengenharia, cujos impactos tendem a ser, e foram, violentamente disseminados em toda a organização, passam a ser visto meramente como reações, uma perspectiva radical que

ignora completamente o poder da empresa em adotar uma postura proativa. O segmento de fala abaixo, ilustra este fato:

“A empresa teve que se voltar para o mercado, teve que reconhecer que existe o cliente, que ela não é auto-suficiente, que ela não estava aqui para fazer um trabalho lindo pra ela mesma. Ela teve que deixar de ser uma empresa de engenharia pra se tornar uma empresa de serviço. Ela teve que aprender a competir, a fazer parcerias e agora tá tendo que aprender a ser uma filial, a ser parte de uma empresa que é muito maior do que ela, né? Então, o mercado tem nos obrigado a mudar, até hoje, até agora tem sido assim, a gente tá mudando por causa do mercado, não fosse a mudança do mercado nós estaríamos confortavelmente na nossa concha aqui, jogando truco na hora do almoço.” (G. 1)

No caso da TELEMIG, esta visão não apenas renega o árduo aprendizado a que a organização, particularmente os seus gerentes, dedicou-se, tanto no campo tecnológico, quanto no campo mercadológico, ao longo especialmente da década de 1990, como desconsidera as evidências concretas deste aprendizado, como por exemplo, a alta rentabilidade de que a empresa gozava já antes de sua privatização. Contrapondo esta visão, um outro gerente é veemente ao ressaltar a postura ativa da TELEMIG nesta longa transição. Embora confirme o impacto que o efetivo advento da privatização representa, ele chama atenção para a questão da responsabilidade individual de cada um em assumir uma postura de aprendizagem em relação ao processo:

“Houve muita preparação, sem dúvida. Nós fizemos muitos cursos. A gente foi extensivamente treinado, em tudo que você possa pensar: finanças, marketing, gestão de negócios, vendas, relacionamento com cliente. O trabalho houve e foi intenso, foi mesmo, mas todo curso tem uma certa limitação porque você leva o cavalo até a fonte, mas você não obriga a beber água, né? Os cavalos todos foram levados à fonte, não bebeu quem não quis. De gerentes a técnicos, a gente treina muito aqui na TELEMIG, é uma empresa de tecnologia de ponta que não pode parar de treinar. Aqui a área de desenvolvimento funciona muito e a empresa valoriza isso muito. As pessoas foram muito preparadas, muito de pós-graduação, e curso de todo jeito só que, quando a coisa ocorre na prática, a gente sempre leva um susto, né? É diferente o ensaio do jogo. E o jogo de verdade mesmo é a competição e pra isso não tem treino, né?”(G. 8)

De fato, este *primeiro momento*, de descrença, de desinformação apenas refletia o choque que o advento da privatização significava para toda a organização e, em especial, para uma cultura gerencial entrincheirada em uma zona de conforto, e com uma forte tradição de poder e controle, inclusive sobre os rumos da organização. Ademais, tal momento não existia isoladamente, ele coexistia com momentos paralelos de perplexidade, mas também de ação e prevenção. São estes vários momentos que compõem a aprendizagem deste grupo, uma história, com altos e baixos, mas de bem mais ação do que negação. Refazer este momento

implicou, dentre muitas coisas, aprender uma nova significação do que é ser gerente, ou melhor, *estar* gerente, uma nova realidade imposta pela dinamicidade vivida na organização, e concretizada pelo clima de incerteza instaurado com a privatização.

"Gerente anteriormente tava muito mais ligado a poder. Hoje eu sinto que gerente tá mais ligado à competência. Hoje tem que estabelecer uma competência muito forte pra se atuar como gerente. Eu não vou nem falar em manter, não, que a palavra manter hoje é uma palavra fora do dicionário pra nós. Você tem que estar muito competente, você tem que ter um conhecimento muito grande da empresa, uma informação muito grande do quê que tá acontecendo no mercado, as tendências que existem e principalmente a administração de recursos pra alcançar resultados. Antes as pessoas tinham competência, mas a palavra gerente tava muito voltada a poder, se não fosse um gerente entrar num determinado processo, a coisa não seria resolvida. Hoje não, o papel maior do gerente é fazer as coisas acontecerem sem precisar tá um gerente envolvido no processo." (G. 4)

Além de uma mudança na perspectiva temporal no cargo de gerente, que em termos concretos significou a perda da outrora valorizada estabilidade, ocorre também uma mudança de foco, das questões técnicas internas para as questões mercadológicas externas. Ademais, em sua nova significação, a gerência implica a aprendizagem de uma nova competência em lidar com o poder, a aprendizagem de uma nova forma de exercer o poder. Agora, mais do que nunca, é sobre o controle dos resultados e não mais dos meios ou do processo de trabalho que o gerente passa a exercer o seu poder. O poder agora mais difuso, já que à crescente desestruturação da hierarquia tende a corresponder o *empowerment* dos colaboradores em geral, ainda que em detrimento da perda de poder dos gerentes, mas também mais concentrado, já que agora a empresa tem donos e controladores com uma clara orientação para o lucro, tem como objetivo atingir resultados, o que em grande medida, significa atingir metas. E atingir metas significa olhar para o mercado, atuar no mercado.

"O gerente da TELEMAR é um gerente voltado para o mercado, e o gerente da TELEMIG era um gerente voltado para a organização, então o papel gerencial mudou muito (...) nós somos inclusive cobrados e combatidos o tempo todo porque nós estamos muito mais em função do que o mercado quer da nossa organização do quê em função do que a própria organização quer da gente. Essa é a grande mudança (...) ser um gerente da TELEMAR é ser um gerente arrojado, que tá sempre focado no mercado, sempre buscando informações e principalmente um gerente capaz de lidar com as intempéries que o mercado atual impõe (...) você não tem hora, você não tem local, se tá aqui, tá no Rio de Janeiro, tá em Vitória, está noutro lugar, então é um perfil completamente diferente dos gerentes que eram da TELEMIG e que alguns deles ainda continuam se comportando da mesma forma, são gerentes que estão encerrados neste prédio, eles entram oito horas da manhã e saem às dezoito desse prédio, ou seja o foco deles é a organização. Mas hoje o foco é o mercado, aqui dentro da organização a gente fica só se for obrigado." (G. 12)

O período pós-privatização é ainda um período de transição para a organização. Para a gerência, é, pois, um período de sobreposição em que visões novas e velhas se intercalam e, assim, rotinas de trabalho estanques, rigidamente presas à hierarquia, colidem com processos de trabalho dinâmicos, frouxamente vinculados a projetos multifuncionais. Neste cenário, o gerente deve ser capaz de pensar e agir em termos de processo, compreendendo as interconexões entre as diferentes partes do trabalho. O bom gerente é, pois, aquele que resolve, sempre extrapolando os limites, cada vez menos nitidamente delimitados, do seu cargo. Ele

“... não fica naquela caixinha fechada dele. Ele sempre tá interligado com outras transações porque hoje tudo é interligado, as informações estão interligadas. Se você é um cara que só faz uma determinada coisa, até certo ponto você executa sua tarefa, mas isso não é o suficiente, você tem que fazer a sua tarefa, mas tudo o que cê faz, tudo é vinculado a outras coisas, a outras caixinhas, outros processos. Então a pessoa tem que procurar não só executar a sua atividade, mas ver o *link* que ela tem com as demais. Não é o fim, nem o começo de nada, ele tá no processo.” (G. 5)

O gerenciamento por processos, a ênfase em resultados são elementos de uma nova orientação gerencial, voltada para o ambiente externo da organização. Esse novo foco implica a necessidade de aprender, de forma sistemática e não apenas aleatória, com o mercado. E, de fato, a TELEMAR-Minas, vem crescentemente ampliando esta consciência e com a adoção de estratégias de aprendizagem, ainda que nem sempre feita de um modo estruturado, não apenas a forma e o conteúdo do trabalho mudam, mas também e principalmente, talvez, as relações entre as pessoas. Neste caminhar, à medida que os gerentes vão gradativamente adotando estratégias de aprendizagem mais focadas, a nova cultura vai ganhando força, e uma verdadeira revolução vai ocorrendo, virando a organização de cabeça para baixo, sobrepondo à antiga TELEMIG uma nova empresa.

“As pessoas vão esquecer que eram da outra empresa porque a empresa vai ter uma cara totalmente diferente em termos de poder, status, autonomia, essas coisas tudo. Hoje você tem o grupo que ainda tá trabalhando na estrutura antiga e você tem o grupo que trabalha na estrutura matricial, que somos nós, a gente reporta ao núcleo regional e a matriz simultaneamente. Essas pessoas que já estão trabalhando com estrutura matricial, a gente já nota que elas têm outro padrão de comportamento, completamente diferente (...) um gerente de departamento, por exemplo, tem direito a uma sala fechada até o teto, com secretária individual, com sofá, com um monte de coisas, e já essa turma nessa estrutura matricial é uma sala de trabalho como qualquer outra. O presidente da TELEMAR usa uma sala igual à minha. Os diretores e os vice-presidentes todos usam sala assim, já vinculadas à estrutura da matriz, mas os que são vinculados à estrutura regional ainda têm a sua sala com duas secretárias, com tudo, como na época da estatal (...) as duas culturas estão convivendo. O choque é diário, uma trombada atrás da outra, o dia todo, mas é assim mesmo que as coisas acontecem. Você não pode escrever uma regra falando que as pessoas têm que mudar. Você tem que mostrar como vai mudar. Nós temos que ser o

modelo da mudança. Você tem que fazer a mudança, acreditar na mudança e com isso você acaba fazendo com que as pessoas mudem." (G. 12)

As mudanças que têm ocorrido têm realmente a proporção de uma revolução, de estrutura, de estratégia, de cultura, enfim.

"A grande mudança cultural tá ocorrendo agora com a desestruturação das estruturas de poder da empresa, ou seja, a ramificação de poder que existia tá sendo desmantelada aos poucos, e essa é a grande mudança que está ocorrendo na empresa e isso a hora que se concretizar, que todo mundo tiver vivendo essa experiência de trabalhar numa empresa sem organograma, aí a gente vai estar preparado pra ser mais competitivo (...) enquanto isso tem gente que exige a assinatura de um gerente." (G. 13)

Trabalhar em uma empresa sem organograma significa romper com os feudos que tradicionalmente reinaram na empresa. Em termos práticos, significa desconstruir uma mentalidade gerencial ancorada em sólidos padrões de poder formal, poder hierárquico, um aprendizado transformativo por implicar a superação dos pressupostos subjacentes a toda uma lógica de trabalho. Somente fugindo das limitações impostas pela compartimentalização de cargos, a empresa estaria em condição de competir, principalmente com os novos *players* do mercado, empresas e profissionais novos, tecnologicamente avançados, porém orientados para negócios e não para tecnologia, concorrentes enxutos, livres do peso da tradição, das amarras da burocracia e dos vícios das estatais. Para os gerentes, apesar de eles já estarem imersos nesta nova configuração, esta é uma mudança radical, uma mudança que ainda vai requerer algum tempo para ser compreendida por todos, mas que já se impõe antes mesmo de ser formalmente incorporada. Exemplificando,

"... pra dentro da empresa, eu sou equivalente a um gerente de departamento. Pra fora, eu sou equivalente a um diretor. Esse tipo de cultura não existe nas empresas ainda, então assim o mercado vê a empresa de um jeito, e dentro da empresa você vê de outro porque pra dentro interessa a estrutura. Pro mercado interessa outra coisa e não o que está dentro da organização, ou seja, o mercado não interessa se tem departamento, divisão, sessão aqui dentro. Interessa o quê ele vê da organização como um todo, e aqui dentro a empresa precisa ter uma estrutura de operação pra que você tenha distribuição de funções. Então, na distribuição de funções é de um jeito e na visão de mercado é outra. As pessoas não conseguem entender isso ainda muito bem, mas a gente tem que operar assim, senão você não é competitivo porque os meus pares no mercado atuam dessa forma, então eu tenho que atuar dessa forma, não dá pra ficar esperando alguém baixar uma norma na empresa pra mudar essas coisas, não." (G. 12)

Um corolário de toda esta reestruturação é, obviamente, a extinção de um grande número de postos de trabalho à medida que a estrutura vai sendo comprimida. Por um lado,

isto naturalmente implica um sobrecarga de serviço, por outro, intensifica o senso de caos sentido por alguns gerentes, especialmente aqueles ainda relutantes em rever seus paradigmas. De todo modo, até por uma questão de sobrevivência, de todos, indistintamente, é requerida a aprendizagem acelerada da habilidade de produzir resultados em situação de pressão e incerteza. E mais uma vez evidencia-se a necessidade do gerente aprender a lidar com a mudança, neste caso específico caracterizada em termos de ambigüidade. Para ser competitivo neste novo cenário, o gerente precisa saber, primeiramente, manter seu equilíbrio nesta longa fase de transição. Comentando estas questões, um gerente ressalta a dificuldade que tem sido, na prática, romper com a estrutura de poder na organização:

"Diminuíram muitos cargos, de chefia diminuíram trinta e dois, então tem trinta e dois gerentes a menos e muitos outros sendo diminuídos pela empresa afora. Eu não sei como é que vai ficar isso, sabe, porque, na verdade, está se tentando desenvolver uma estrutura mais horizontal. Nós estamos caminhando pra lá, quando chegar, vai ficar legal, **esse é o momento intermediário**⁴⁴. Trabalhar na horizontal ainda é um pouco difícil aqui dentro e o que manda na verdade mesmo é o vertical, mas a gente tá tentando chegar num tipo de trabalho matricial, espero que a gente chegue lá, acho que vai ser muito bom, num dia em que você não for alocada numa área específica, mas que você for alocada a projetos nos quais você pode contribuir, isso vai ser muito bom, mas ainda não é verdade isso. As áreas ainda brigam por pessoas, ainda tem disputa, ainda não chegamos lá, a gente tá a caminho, ainda não é a estrutura ideal." (G. 1)

Se a organização como um todo tem mudado, é ao gerente que mais diretamente cabe disseminar a mudança, institucionalizando o senso de mudança. E é mudando que o gerente, a um só tempo, acompanha e causa a mudança. É aprendendo todo um novo elenco de competências, e, em vários casos, sem abrir mão de uma competência que lhe é central já desde muito tempo, inclusive em função da natureza do negócio da organização, o saber técnico, que o gerente sustenta a mudança. Inúmeras são as novas exigências, elas compreendem um amplo repertório, podendo, portanto ser mais facilmente traduzidas em termos de perfil do que por meio da enumeração de seus elementos constitutivos isoladamente, mesmo porque é na sinergia decorrente do aprendizado em lidar concomitantemente com estas novas competências que reside a maestria do gerente. Sem a capacidade de se adequar ao novo, o perfil exigido não pode ser aprendido. Sendo assim,

"... uma habilidade que tem que se ter, é essa capacidade de adequação, de adaptação porque **você tem literalmente de dançar conforme a música**⁴⁵. Claro que isso aí não significa que você não vai sugerir, que você não vai questionar, que você não vai criticar,

⁴⁴ Ênfase nossa.

⁴⁵ Ênfase nossa.

mas tem uma orientação maior que não adianta. Então às vezes as pessoas ficam sofrendo, "ai, mas sempre foi assim, por que que vai mudar?" Essa é uma capacidade que a gente precisa ter e eu acredito que tenho. E muita serenidade também, né, porque a gente tem que trabalhar sob pressão. Mas você tem que ter uma capacidade de avaliar o que tá sendo pedido, como é que eu posso fazer, qual que é a melhor contribuição que eu posso dar, né? E tá envolvendo equipe, né, que a gente não consegue sozinho dar esse resultado, a gente vai ter esse resultado é com relação à equipe." (G. 14)

Mais do que não ir contra a maré, dançar conforme a música é fazer a mudança acontecer. Não é reação, mas ação. É sustentar a transformação, é não apenas exercitar uma série de habilidades, como as sumarizadas na visão abaixo, que já tradicionalmente constituem a cartilha gerencial, mas executá-las num contexto de mudança, de aprendizagem acelerada. Apesar de longo e detalhado, este conjunto de competências expressas em termos de habilidades não exaure o perfil exigido do novo gerente. Para dançar conforme a música, o gerente precisa aprender e exercitar o "perfil para continuar".

"Habilidade de comunicação é uma coisa muito necessária e muito difícil. As empresas têm problemas de comunicação e nós também. Habilidade pra gerir pessoas. Chegamos a conclusão que a TELEMIG era uma empresa que se dava muito bem com equipamentos e processos, mas não com pessoas, nós temos pouquíssimos gerentes de pessoas. Visão de processo. Trabalhar as interfaces e não ficar preocupado só com o seu cantinho, ter uma visão sistêmica e entender como que o seu produto é o insumo do que vem, né, entender a cadeia produtiva (...) habilidade de negociação. E o que distingue o gerente excelente é a habilidade de delegar. E as coisas mudam muito, isso complica um bocado, então um direcionamento consistente é importante. Com o foco no mercado, você tem que ter uma visão de custos, gostando ou não. Além disso, ser o exemplo, no entusiasmo, na dedicação, na qualidade em si, né, porque a gente vê qualidade nos mínimos detalhes, né, como você cuida da sua mesa, se você limpa os arquivos do seu micro. O gerente que não dá o exemplo com essas pequenas coisas, fica mais difícil você exigir dos outros, né?" (G. 1)

A relevância de cada uma destas habilidades pode ser explicada em função do momento vivido na empresa. Comunicação, por exemplo, é essencial no processo de unificação das empresas. O gerenciamento de pessoal, por sua vez, é vital para o trabalho em equipes, em times. E assim sucessivamente. Todas representam oportunidades de aprendizagem, competências a serem, em alguns casos, adquiridas, em outros, desenvolvidas. As exigências são pesadas e podem incluir até mesmo incumbências de caráter estritamente pragmático, porém nem sempre vistas como nobres. Nas palavras de um outro entrevistado,

"... estão exigindo dos gerentes coisas que não se exigiam antes, por exemplo, de repente a gente é obrigada a representar a empresa na justiça, você é obrigada a ir a uma assembléia e votar a favor da empresa e convencer seus colegas, sua equipe. Outra coisa, nós vamos viver de agora em diante numa empresa que demiti constantemente, isso é parte da vida e

eu não fui treinado pra isso. Pra mim até hoje fazer listas de demissões, demitir alguém é uma coisa complicada." (G. 1)

É somente por ter mudado radicalmente de enfoque e de postura, acompanhando a aprendizagem da organização, à medida que ela avançou na sua preparação para o mercado livre e, muitas vezes, antecipando-se e investindo na sua própria aprendizagem, o que no novo contexto de mercado viria a ser visto como uma estratégia de empregabilidade, que o gerente torna-se capaz de desempenhar os seus novos papéis, ainda que, em diversas circunstâncias, com uma certa dificuldade ou mesmo resistência. De todo modo, porém, talvez mais do que a própria organização, é o gerente que muda. Dentre todas as mudanças observadas na empresa,

"... uma das mais claras foi a do gerente. Foi realmente uma mudança fantástica e quem não enxergou ainda tá passando da hora porque o gerente hoje não pode olhar só a parte dele, ele tem que ver todo o processo. Ele tem que ter uma visão maior da empresa, ver o que que é melhor. Às vezes ele tem que invadir outras áreas. Ele tem que preparar a equipe dele, entendeu? Às vezes ele tem que buscar coisa de fora pra suprir a necessidade de sua equipe. Ele tem que correr atrás, e ele tem todo o respaldo da empresa pra isso. Nós temos a liberdade, por exemplo, de correr atrás da informação, do conhecimento, onde for preciso, entendeu? Tudo o que mudou é essa visão que a gente tem de mercado que a gente não tinha. Todo mundo tem isso em mente hoje, que a realidade nossa é essa, nós dependemos do mercado, do cliente. É uma coisa que não existia, né, tava adormecido." (G. 5)

A orientação para o mercado é a tônica da nova gerência, contudo, como já colocado, uma série de outros requisitos, dentre eles, inclusive, a capacidade de ser polivalente, o que pragmaticamente pode significar a habilidade de fazer malabarismos em resposta às pressões do tempo e da carga de trabalho, ajuda a definir o perfil do novo gerente. O segmento de fala abaixo evidencia esta visão e, ao mesmo tempo, corrobora alguns dos pontos anteriormente ressaltados.

"Um bom gerente tem que ser um preposto da empresa, tem que ter um senso de realidade e adaptabilidade, primeiro que são coisas muito circunstanciais e rápidas, as estruturas são voláteis, pelo menos nesse momento de adaptação, né, eu estou aqui há três meses, e eu acho que vai bem, mas vai bem porque eu tenho uma equipe muito boa, sabe? Agora, o que é difícil é a sobrecarga de funções, várias responsabilidades. Às vezes, você não consegue concluir um trabalho, sem ter outros intercalando, é complicado, tem que ser muito polivalente. Antes, o tempo era mais tranquilo, a gente não corria tanto, né, a gente almoçava, jantava, fim-de-semana, hoje a gente não tem mais nada disso não, sabe, não tem não, ninguém tira férias, ninguém emenda feriado, sabe, tá difícil, um momento de muito pressão. E a empresa tem reduzido demais em número de empregados." (G. 10)

Os planos incentivados de desligamento de pessoal são formalmente os grandes responsáveis pelo enxugamento do quadro de pessoal. Através deles, quase mil e quinhentas

peças saíram da empresa. Também significativo neste cenário foi a cisão da TELEMIG-Celular em janeiro de 1998, quando aproximadamente quatrocentos colaboradores foram cedidos. Desta equação, constam ainda os desligamentos espontâneos de uma considerável quantidade de antigos colaboradores em função de novas oportunidades de trabalho, inclusive, em muitos casos, com expressivos ganhos salariais. E por fim, há todo o dinâmico movimento de reestruturação interna da organização, começando, por exemplo, com a fusão administrativa da TELEMIG com a operadora do Espírito Santo, resultando na criação do núcleo TELEMAR-Minas/Espírito Santo e incluindo os vários ajustes daí decorrentes, tais como a extinção, a terceirização ou ainda a concentração, na matriz ou em um dado núcleo, de algumas áreas e atividades. Movimentos paralelos de expansão também aconteceram.

"Depois da privatização, efetuamos admissões e demissões. Houve o encolhimento de certas áreas, a intensificação e a criação de outras. A área de atendimento, nossa senhora, triplicou. Esse *call center* de longa distância, pra atender o 31, foi outra área que cresceu muito porque tem que atender o Brasil inteiro, praticamente (...) encolheram as áreas administrativas. Planejamento foi pra matriz. Finanças, muito coisa centralizou lá, também. Compras ainda não, tá em estudo, aí a gente teria alguns almoxarifados setoriais. Diminuiu RH e serviços administrativos (...) continuamos a ter um monte de gente no interior. Só que lá tinha pessoas assim de manutenção e de negócios, e continua tendo, mas tinha muita gente que fazia apoio de pagamento, de benefícios, essas coisas foram todas muito centralizadas. Então nessas funções, as pessoas foram transferidas, pra redes ou negócios. Nós já trabalhávamos com um alto grau de terceirização, mas terceirizamos os ambulatórios médicos que funcionavam aqui, os dentistas, essas coisas todas, e o jurídico, né?" (G. 14)

Na ótica da empresa, é apenas uma questão de adaptação a uma situação nova. No pós- privatização, ao longo dos primeiros dezoito meses, saíram da empresa em torno de mil e quatrocentas pessoas. A grande maioria destes através de um plano de desligamento incentivado. Outros...

"Nós tivemos cento e poucos que aposentaram em função de mudança de lei previdenciária, e teve cento e poucas pessoas ou mais que foram efetivamente demitidas. A empresa estatal, tinha dificuldade até de demitir, né? Então nós tínhamos que conviver com pessoas que não se adequavam ao perfil da empresa, com problema de comportamento e até de desempenho. Neste mesmo período, já foram admitidas quase duzentas pessoas, quase o mesmo número. Hoje o admitir e o demitir é normal, de acordo com o dia-a-dia (...) apesar de toda a preparação, ainda tem pessoas que não estão voltadas pra condição de empresa privada, ainda tem resquícios de estatal, pessoas sem essa dinâmica, essa velocidade. Tem pessoas ainda que estão esperando a bola chegar no pé, né, então ele não tá correndo pra pegar a bola (...) nós estamos num ritmo bem diferente. Isso era inevitável, isso é, como que nós vamos poder competir com uma empresa que tá chegando agora igual a Cambrá, que não tem passivo trabalhista, que não tem absolutamente nada e que vai formar a sua equipe com gente de mercado, né? Então pra competir realmente tivemos que enxugar e trazer novas competências. Isso fica muito na cabeça das pessoas, essa desconfiança, esse receio de amanhã não estar trabalhando aqui mais." (G. 3)

Internalizar a mudança cultural tem sido um processo difícil. Exercitar no dia-a-dia, a prática de ser um gerente de negócios tem sido um grande desafio ao senso de identidade destes gerentes, tem sido uma nova aprendizagem em termos de visão de mundo e de agilidade, principalmente.

"O mais difícil é passar isso pras pessoas sabe, essa consciência, a questão da cultura. Então tem gente que ainda não se tocou que tem que mudar o processador interno. O nosso presidente até brinca com isso ... ele fala o seguinte, nós estamos a vinte e tantos, a maioria aqui, a média de tempo de casa deve ser por volta de vinte e cinco anos. Então nós temos o mesmo hardware, né, o mesmo corpo, até um pouco envelhecido. Então nós temos que mudar é o processador, o software, que temos que ser mais ágeis." (G. 2)

Este ritmo diferente tem múltiplos significados. Ele tem implicado, por exemplo, um aumento no volume de trabalho, e na pressão exercida sobre as pessoas. Uma das mais sérias repercussões sendo no clima organizacional, que, ainda marcado pela privatização, ganha agora, com a intensificação do processo de unificação, uma nova atmosfera de ansiedade. Com isto, novas resistências são geradas à medida que dos colaboradores em geral e dos gerentes, em particular, mais e mais mudanças são exigidas. Se por um lado, o cumprimento de metas, o que na TELEMAR passa a ser o primeiro dos mandamentos sagrados, requer maior comprometimento, por outro lado, a empresa sinaliza claramente para o seu pessoal que as relações agora são guiadas pelas leis do livre mercado. Este dilema é ressaltado por um dos gerentes ao explicar em que consiste, na prática, aquilo que para a empresa é uma mera adequação.

"Nós passamos aqui atualmente tipo doze horas, ninguém vai embora, né? Você chega aqui embaixo gente, oito-e-meia da noite é como se fosse três da tarde. Os gerentes não vão embora antes de dez. O diretor de rede trabalha até meia-noite. Então o clima aqui é de trabalho excessivo, tá muito forte. Eu não sei até quando que isso vai poder ficar assim, nós tínhamos esperança de que isso fosse uma fase, mas já vai fazer um ano e a coisa não muda, né? Assim que tá a exigência (...) esse desespero não pára. As pessoas estão muito estressadas, o pessoal trabalha até muito tarde, isso não é uma coisa boa porque a empresa está nos dizendo assim nesse momento, dá uma mensagem contraditória, "eu não quero que você vista a camisa da empresa realmente, não, porque hoje em dia você tem que vestir a sua própria camisa, você s.a., você é a sua própria empresa. Amanhã você pode ter que sair e servir a uma outra, então convém que você seja fiel a você mesmo", por um lado. Por outro lado, ela te explora o sangue até a última gota." (G. 1)

Embora o medo da perda de emprego seja real, muitos gerentes parecem estar conscientes de que a abertura do mercado não significou somente ameaças, mas também o alargamento no horizonte de empregos na área de telecomunicações.

"... a perspectiva profissional é muito grande. Você pode pegar a revista Veja, Você, Exame, todas estas revistas que falam de mercado de trabalho, você vê que telecomunicações é um dos setores onde você tem mais perspectivas de trabalho. A concorrência vai trazer uma coisa muito forte, uma oportunidade muito grande pra todos profissionais aí. A gente é muito ligado aqui na TELEMAR, mas eu tenho visto caso de empresas contratando com valores bem elevados e tentando levar profissionais nossos." (G. 4)

Aparentemente, o sentimento de muitos, porém, é ainda o de construir a TELEMAR. Sendo assim, como conclui um outro gerente, "embora o momento seja muito motivante, em termos de desafios, oportunidades e aprendizagem, é preciso retornar a um padrão de normalidade em que você possa planejar o seu trabalho, acompanhar e não ficar aí apagando incêndio continuamente (G. 6)."

Para os gerentes da TELEMAR-Minas, estes dolorosos processos de ajuste, ainda hoje em andamento, constituem a culminação de toda a transformação vivida na TELEMIG. Eles são o sinal concreto de que o treino acabou, e o jogo apenas começou. Neste novo cenário, os gerentes têm sua aprendizagem checada, seus talentos exaustivamente postos à prova. Para a TELEMIG, esta longa transição para o mercado teve uma série de significados, implicou uma gama de aprendizados, e acarretou uma infinidade de mudanças. Para os gerentes, também. Para estes, mais do que uma mudança de nome, de marca, e de cultura, significou a aprendizagem de uma nova identidade, uma questão central na história deste grupo, como veremos a seguir.

7. 1. 1. Da Liderança à Subordinação: A Aprendizagem de Uma Nova Identidade Gerencial

Neste segmento, chamamos atenção para o impacto que todo o processo de aprendizagem organizacional da TELEMIG em sua transição para o mercado livre tem exercido, em uma perspectiva macro, sobre a cultura e, em uma perspectiva micro, sobre os grupos da organização, mais especificamente sobre o senso de identidade dos gerentes. Dentro deste processo de aprendizagem, destacamos os grandes programas de reestruturação pelo qual a organização passou, em especial, a qualidade total e a reengenharia, que, neste cenário, são, sem dúvidas, as intervenções que mais afetaram a TELEMIG e seus gerentes, tendo contribuído significativamente para a aprendizagem de ambos, mas, também, tendo posto em xeque a identidade destes, principalmente a dos gerentes por suas implicações nas esferas da competência, autonomia, e poder deste grupo. Nesta visão, a cultura organizacional

é compreendida como uma noção ampla e aglutinadora, a que necessariamente vincula-se tanto o conceito de identidade, quanto o de aprendizagem.

Por suas inerentes qualidades, tais como suas abrangência e multiplicidade, a noção de cultura é plural. A um só tempo, ela incorpora, expressa e é os mais diferentes estados, manifestações, e valores de uma dada sociedade ou de um dado grupo. Neste sentido, cultura é como um amplo guarda-chuva sob o qual uma variedade de conceitos, com maior ou menor autonomia, interagem dialeticamente, confrontando-se e/ou complementando-se, e, assim, enfatizando, em determinados momentos, similaridades e, em outros, divergências. Logo, ela tem sido considerada tanto como um elemento de coesão que age como amálgama, quanto como um conjunto de diferenças entre indivíduos (RODRIGUES, 1991: 72). Ademais, a cultura lida tanto com os aspectos concretos e objetivos de uma sociedade ou de um grupo, como com os seus aspectos simbólicos e subjetivos, determinando uma dada realidade e, ao mesmo tempo, sendo determinada por ela. Ela é um fenômeno dinâmico, em constante ebulição, resultante de uma série de aprendizagens e interações, através dos quais valores, interesses e conhecimentos de natureza múltipla lutam por uma posição de dominação. Portanto, ela tem sempre um caráter político, como a própria aprendizagem.

Numa organização, o conceito de identidade, tanto em nível individual, quanto em nível grupal, é um dos vários conceitos sob a direta influência da cultura. Ambos os níveis são de grande relevância na definição da qualidade do vínculo que tanto o indivíduo, quanto um dado grupo, como o corpo de gerentes, por exemplo, estabelece com sua organização em diferentes momentos. Estes dois níveis são, na prática, intrinsecamente inter-relacionados, estando, assim, presos em um processo de mútua influência, que, por sua vez, sofre influência não apenas da cultura organizacional, mas também da macro cultura, em especial, como foi o caso na TELEMIG, da cultura profissional.

A partir de uma breve visão de como se forma a identidade em nível de indivíduo, poderemos melhor compreender a questão da aprendizagem de uma nova identidade gerencial enfocada aqui. O conceito de identidade está intimamente associado às concepções de autoconceito, auto estima e auto imagem. O autoconceito define a identidade pessoal em termos dos papéis específicos que o indivíduo desempenha em sua vida. A auto estima envolve o julgamento pessoal do indivíduo sobre si mesmo, em termos do seu valor. A auto-imagem é o produto destes dois componentes (HUNSAKER AND COOK, 1986: 136). O

conceito de *self* expressa os pensamentos e sentimentos que constituem a consciência do indivíduo sobre sua existência particular e sua concepção de quem e o que ele é e constitui um sistema de idéias, atitudes, valores e compromissos que, em conjunto, permitem ao indivíduo estabelecer o seu mundo interior particular em oposição ao mundo exterior no qual estão todas as outras pessoas e coisas (BROWN, 2000).

O autoconceito tende a mudar a medida em que o indivíduo enfrenta diferentes episódios de papéis. Desta forma, ele é uma abstração e uma imagem cognitiva que o indivíduo tem de si mesmo que visa informar a este indivíduo quem ele é em uma dada situação. Apesar de seu caráter mutável, ele busca a consistência de comportamento em cada conjunto de papéis de forma a confirmar uma dada imagem e definir uma identidade. Frequentemente, o indivíduo atribui mais importância a um aspecto associado a algum papel específico do seu autoconceito do que a outros, de modo tal que suas energias canalizam-se na manutenção deste aspecto melhor definido ou mais valorizado. Além da auto-imagem e do autoconceito que existem na mente do indivíduo, a pessoa apresenta, também, um conceito social, ou seja, uma ‘imagem’ de si mesmo para os outros. Através de um processo interativo de aprendizagem social, a identidade é desenvolvida e mantida (HUNSAKER AND COOK, 1986: 136-137). As pessoas aprendem suas identidades, quem e o que elas são por meio das experiências vividas e do espelho oferecido pelas outras pessoas. Dado que o indivíduo não tem como saber exatamente como os outros o vêem, ele infere esta visão pela forma como as pessoas comportam-se em relação a ele. Portanto, sua identidade é formada, em parte, pelo o que ele acha que as pessoas pensam dele. Bourdieu (1991: 224) reforça esta visão ao referir-se à identidade como, “aquele sendo-percebido que existe fundamentalmente através do reconhecimento por parte de outras pessoas.”⁴⁶

A cultura exerce um papel significativo neste processo de formação de identidade. Cultura e identidade são conceitos inter-relacionados e interdependentes uma vez que um precisa do outro como fonte de significado (RODRIGUES, 1996). Ao eleger e decifrar os valores, padrões, e significados compartilhados e coletivamente aprendidos que definem uma dada realidade social e permitem construir um senso de identidade, a cultura estabelece uma hierarquia do mundo social que não apenas estabelece uma distinção entre o sagrado e o profano, mas também constrói e destrói grupos, separando os incluídos dos excluídos, um

⁴⁶ Tradução livre.

processo claramente observável na transformação sofrida pelos ex-gerentes TELEMIG à medida que eles aprendiam a se tornar gerentes TELEMAR, incorporando, no processo o “perfil para continuar”, no esforço de dançar conforme a música.

No contexto da TELEMAR-Minas, a definição da identidade adquire uma conotação especial dado que os indivíduos nelas inseridos têm sido submetidos não apenas às mudanças conjunturais e estruturais do macro contexto político-econômico, mas também a grandes transformações de natureza mercadológica, digamos assim, e gerencial e a fortes pressões no sentido de se adequarem aos novos parâmetros organizacionais e alcancarem patamares crescentes de produtividade. Para a organização e seu pessoal, a busca de uma nova identidade, em nível corporativo inclusive, reflete, dentre muitas coisas, uma pressão por legitimidade (FINGER E BRAND, 2001) em face à sua transição de estatal para empresa privada.

Este panorama é mais crítico em nível dos gerentes, cujos sentidos de identidade profissional, em nível individual e grupal, têm sido continuamente desafiados e, por vezes, destruídos pela quebra de paradigmas. Como já indicado, é em decorrência e, ao mesmo tempo, através das intervenções ocorridas na organização, sob a forma de grandes programas de mudança de gestão, que a aprendizagem de uma nova identidade gerencial ocorre. À medida que a TELEMIG evolui, esta aprendizagem torna-se mais e mais relevante. De fato, assim como o próprio processo de formação de identidade, ela é um processo contínuo. Com a efetiva privatização da organização, que em termos práticos significou a transformação da TELEMIG na TELEMAR-Minas, num processo de reversão de status através do qual a empresa passa de uma posição de liderança a uma posição de subordinação, de carro-chefe à filial, esta aprendizagem provaria ser pungente uma vez que o desafio enfrentado não seria apenas uma questão de ajuste de identidade, mas sim um esforço de reinvenção, do qual, em última instância, dependeria a manutenção do emprego

Paradoxalmente, o momento de transição e o período inicial de unificação das empresas do grupo TELEMAR viriam a ser para os gerentes da TELEMAR-Minas um momento tanto de negação quanto de ser reafirmação de suas nova identidade de gerente de negócios. Como veremos mais adiante, o vazio a ser deixado com a extinção da TELEMIG criaria, especialmente num primeiro momento, uma forte desorientação, um senso de perda de identidade, como se o fim do mundo TELEMIG significasse o fim da identidade dos gerentes.

Tendo sucintamente demonstrado o processo de formação de identidade, o papel da cultura organizacional neste processo, e a relevância desta questão no contexto específico da TELEMAR-Minas, mudamos agora o nosso foco. Num primeiro instante, para a responsabilidade do próprio gerente na formação de sua identidade. Ao enfocarmos este tema, chamamos atenção para o caráter dinâmico da identidade. Num segundo momento, retomamos a história de aprendizagem em si.

Na perspectiva da aprendizagem organizacional, dentre os papéis da alta gerência, sobressaem-se os de trazer à superfície e contestar os modelos mentais existentes e construir visões compartilhadas do futuro (BENNIS, 1993; SENGE, 1990). Ambos os desafios devem contemplar a questão da identidade organizacional (BROWN, 2000). Devendo haver na abordagem deste tema, tanto o questionamento dos modelos mentais que sustentam as visões correntes da identidade organizacional, quanto a construção de visões concernentes à natureza da nova identidade em função da qual a organização está trabalhando. Embora esta argumentação centre-se no papel dos gerentes na definição da identidade da organização, podemos, por extensão, deduzir a responsabilidade destes gerentes no processo de construção de suas próprias identidades organizacionais.

A noção de identidade é normalmente tida como uma característica organizacional relativamente estável (BROWN, 2000), porém, ela tem também sido considerada como sendo incrementalmente adaptativa (DUTTON AND DUKERICH, 1991) e mesmo mutável ao longo do tempo (ALBERT AND WHETTEN, 1985). Por extensão e mesmo por constatação empírica, podemos dizer que também para os gerentes, a identidade é passiva de transformação. O que implica dizer que uma nova identidade gerencial pode ser aprendida por um grupo. Há indícios na literatura de que a aprendizagem tende a ser refreada pelos esforços da organização de preservar sua identidade (GAGLIARDI, 1986). Parece lógico supor, então, que em situações como a da TELEMAR-Minas, em que há não apenas uma manifesta decisão e vontade de se construir uma nova identidade, mas também esforços concretos neste sentido, a aprendizagem tenda a ser estimulada.

De fato, a visão de que a identidade não é estanque, e sim dinâmica é intrínseca à perspectiva da aprendizagem organizacional (e.g. ALBERT AND WHETTEN, 1985), que, portanto, necessariamente envolve uma reflexão ativa sobre o tema. A aprendizagem pode ser

compreendida como uma busca contínua por uma identidade sensível a fatores temporal e contextual (BROWN, 2000: 111). O desenvolvimento da identidade envolve um processo de mudança que dura a vida inteira, em que se alternam fases de exploração e comprometimento (MÁRCIA, 1988). É nos momentos de grandes mudanças que a exploração de direcionamentos alternativos prevalecem, acarretando, então, uma reflexão crítica da atual estrutura de identidade, baseada em comprometerimentos presentes.

Uma identidade estruturada e coerente é essencial para a criação de um senso de significado, contudo, à medida que a realidade muda, esta identidade deve ser reconstruída de modo a contrabalançar a ansiedade existencial que pode advir de um senso de significado precário (ALVESSON, 1990). Por outro lado, a ausência de uma identidade coerente pode causar não apenas insegurança, mas também um senso de desespero (DIAMOND, 1992).

Para os gerentes da antiga TELEMIG, a relevância da busca de uma nova identidade remonta à própria origem da empresa, estando, portanto, diretamente atrelada à história de sucesso e liderança que marcou a vida da organização e, conseqüentemente, a vida destes gerentes. O fato que a média de tempo de casa destes gerentes mesmo após os vários movimentos de ajuste que a empresa tem sofrido, é ainda consideravelmente elevada torna este laço mais significativo. Como veremos, em vários aspectos, a identidade da empresa e de seus colaboradores se confundem.

Ao contar um pouco de sua história de vida, um gerente com mais de trinta e cinco anos de casa reconstrói um pouco da história da TELEMAR-Minas, evidenciando em sua narrativa não apenas o forte laço existente entre ele e a empresa, um caso singular que certamente ilustra um padrão, mas também alguns traços que acompanham a empresa já desde tempos remotos, como, por exemplo, uma cultura de estabilidade e de qualidade em serviços. Embora não conste da fala deste gerente, também fazem parte da tradição da empresa, como ressaltado no capítulo que trata do histórico da organização, o espírito pioneiro e empreendedor, atributos que certamente contribuíram para a conquista da posição de liderança da antiga TELEMIG dentro do sistema TELEBRÁS e que agora funcionam como facilitadores nos processos de aprendizagem dos gerentes. Segundo este gerente, desde que ele começou a trabalhar na então CTMG, a empresa era tida como um padrão de excelência:

"Eu tenho um apego enorme a ela. Aqui eu construí minha vida profissional e um círculo de amizade. A gente via a CTMG como empresa séria, mas muito elitizada porque a oferta de terminais era pequena (...) desde o início, pela própria formação, né, e pelo próprio tipo de negócio nosso, a empresa se preocupou muito com qualidade, com regras muito bem definidas. Essa formação primeira que nós tivemos, canadense, né, a gente até resgata alguns documentos que a gente via que há vinte, trinta anos atrás, a preocupação de uniformização de processos e de atendimento completo ao cliente era muito grande. Nós herdamos toda essa formação e viemos com ela. A gente viveu também um momento de muita efervescência, as primeiras grandes expansões (...) toda uma cidade se inscrevendo pra receber telefones, no início de 70, e depois tivemos uma expansão muito maior, 73, 74. Logo em seguida, nós vivemos uma situação diferente pros nossos padrões, um enxugamento de pessoal, em 76, 77. Foi extremamente traumático. Depois da grande expansão, nós tínhamos mais que administrar a nossa planta, então não precisaria de tantas pessoas mais. Foi um choque que eu diria até cultural." (G. 3)

Corroborando o histórico de sucesso da TELEMIG, um outro gerente ressalta a intensidade do vínculo existente não apenas entre a organização e seu pessoal, mas também entre esta e toda a sociedade mineira. Com o passar do tempo, mais do que uma empresa de telecomunicações a TELEMIG viria a ser uma marca, um patrimônio dos mineiros. Para os gerentes, tamanha era a identificação com a empresa que o processo de unificação que viria a ser levado a cabo pela TELEMAR seria sentido, num dado momento, não como sendo uma transformação da empresa, mas o seu sumiço; não uma ascensão à condição de integrante da maior empresa de telecomunicações do Brasil, mas um rebaixamento ao nível de outras operadoras do Sistema, com perfis bem menos sofisticados.

"A ex-TELEMIG era uma empresa muito bem estruturada, muito bem aceita pelo mercado mineiro, era uma empresa que era de propriedade dos mineiros, tá certo? E além disso, sempre foi considerada e era a melhor operadora do Brasil, tá certo? E eu tenho relacionamento profissional com a Telemig desde 1974. É uma empresa que eu conheço bem (...) O maior desafio hoje é transformar dezesseis empresas numa só, e **a TELEMIG se perdeu aí nesse novo desenho**⁴⁷, né? Após a privatização, ela foi nivelada ao nível dessas outras quinze..." (G. 8)

Não apenas a TELEMIG se perdeu, muitos gerentes viram-se perdidos, também. Destituídos de sua identidade. Muitos compartilharam esta sensação de desligamento. A privatização foi uma ruptura com um senso de identidade arraigado, a quebra de um vínculo, a perda de um arrimo. Para vários destes gerentes, foi como de repente eles se descobrissem entregues à própria sorte. Apesar da sensação de desconforto, da crise de identidade, e até mesmo da sensação de orfandade, muitos conseguiram equacionar crise com oportunidade, e, por conseqüência, com aprendizagem, como ilustrado em seguida:

⁴⁷ Ênfase nossa.

“Nós todos mudamos muito, né, acho que a gente se profissionalizou. Passamos a compreender que agora depende muito mais da nossa competência, manter a nossa posição, eu não digo só aqui na empresa, mas no mercado. Acho que as pessoas se tornaram mais responsáveis por si próprias, por seu próprio desenvolvimento. Quem não se tornou, está muito infeliz. Então o caminho é esse, né, **as pessoas perderam o pai, a mãe, com essas mudanças todas, a empresa não é mais a mãe,** ⁴⁸nós perdemos. Uma empresa competitiva ela é muito diferente, né? É uma empresa onde as mudanças ocorrem muito depressa. A coisa principal que a gente aprendeu foi realmente lidar com mudanças e lidar sem se deixar desestruturar, lidar num processo construtivo de mudança.” (G. 1)

O que foi sentido como uma perda de identidade era de fato uma enorme sensação de vazio. Talvez por não ter ainda valores institucionalizados, a TELEMAR, ao tentar apagar ou subjugar os valores TELEMIG, no afã de criar uma cultura própria, transmitiu aos seus gerentes junto ao senso de urgência, um senso de caos. Apesar da sensação de perda, seria somente respaldados por sua identidade de gerentes de negócios, arduamente aprendida e, de fato, ainda em construção, que os gerentes TELEMAR-Minas viriam a superar os desafios de dançar conforme a música para sustentar a mudança imposta. De todo modo, é fato que a louvação da ex-TELEMIG, em alguns instantes, denota uma certa resistência dos gerentes em efetuar de vez a transição necessária. Os depoimentos abaixo ilustram estes pontos.

“Nós estamos numa grande falta de identidade porque a gente deixou de ser a TELEMIG. A TELEMAR sede fala conosco o tempo todo isso, mas a gente não sabe o que a gente é. Nós somos uma mistura com outros muito diferentes, mas a cultura não morre de uma hora pra outra, né, não tem jeito. A gente está tentando ser alguma coisa. Existe uma sensação de frustração e insegurança muito grandes, o que foi uma pena porque essa empresa, a TELEMIG estava indo de vando em polpa. A gente tava bem quando a gente foi apanhado pela privatização. Era uma empresa abrindo as asas pra voar, e voaria.” (G. 13)

“A TELEMAR ainda não criou raízes, né, então eu prefiro falar sobre TELEMIG. Existiu e ainda existe no empregado a vontade de acertar. Qualquer empregado da TELEMIG tem orgulho em falar que trabalha nela (...) e outra é a vontade de fazer a TELEMIG crescer, isso tudo que são os maiores valores da gente, o amor pela empresa e o reconhecimento do público, em nível de Minas, e de Brasil. O respeito que eles têm pela TELEMIG, tanto que a TELEMIG hoje é exemplo, nós somos mais de cinquenta grupos de trabalho implantando coisas nas outras dezesseis empresas. Isso é o maior valor que a gente tem, né?” (G. 6)

Tendo estabelecido os pontos que queríamos estabelecer, podemos voltar à questão da herança de qualidade em telecomunicações deixada pela antiga CTMG, e, a partir daí, nos concentrar em ver em que esta bagagem cultural e gerencial viria se transformar ao longo da evolução da empresa.

⁴⁸ Ênfase nossa.

A herança recebida foi devidamente gerenciada. A partir de uma sólida, porém incipiente competência gerencial, foi construída uma competência tecnológica, essencial num primeiro momento para a instauração de uma infraestrutura de telecomunicações, e em momentos imediatamente posteriores para a solidificação e expansão desta infraestrutura. Ao longo de todo este período, que numa perspectiva temporal equivale, grosso modo, às décadas de 1960 e 1970, os processos de aprendizagem do corpo gerencial centraram-se quase que exclusivamente em competências técnicas, conhecimento de engenharia. Já ao longo da década de 1980, o perfil do gerente começa a mudar, sendo completamente transformado na década de 1990. Deste modo, para ser gerente, antes da privatização exigia-se

“... um bom relacionamento com outros diretores e gerentes, e ser um bom engenheiro, uma boa pessoa técnica, entendeu? A parte de marketing raramente era citada, não fazia parte do nosso metiê. Nós éramos uma empresa de engenharia, e agora nós somos uma empresa de negócios, a mudança tá exatamente nisso. Hoje você tem pessoas com esse tipo de perfil galgando postos cada vez mais altos porque é o perfil desejado pelo mercado. Você tem que conhecer de telecomunicações, mas tem que saber o *business* da empresa onde é que está, não pode perder esse foco de jeito nenhum. E as empresas do sistema TELEBRÁS eram formadas por técnicos. Nós éramos uma empresa de engenheiros. Já teve época aqui que 90% dos gerentes eram engenheiros e hoje com certeza você tem muito mais administradores e gente de outras áreas administrando a organização, tanto que a direção da empresa não é de engenheiros.” (G. 12)

De fato, é sob a sisudez da gestão militar que a TELEMIG se estruturou, desenvolvendo um corpo gerencial, em geral gerentes de carreira que gradativamente viriam a ganhar poder e espaço na organização, cuja competência maior é o seu conhecimento técnico. Especialmente até a década de 1980, a TELEMIG era essencialmente uma empresa de tecnologia, os gerentes, em sua maioria, engenheiros, o conhecimento, de telecomunicações. Toda a aprendizagem era focada neste aspecto, a identidade dos gerentes, também, conseqüentemente.

Ao falar sobre este período de desenvolvimento da TELEMIG, um outro gerente ressalta a importância dos militares na estruturação não apenas da empresa, mas de todo o Sistema TELEBRÁS. Como ele indica, o fim deste ciclo traria novos desafios, mas também novas oportunidades de crescimento.

“A influência da revolução foi muito forte na empresa. Quem comandou a empresa durante longos anos foram os militares, né? Eu diria que talvez a grande obra do regime militar tenha sido a TELEBRÁS. Mesmo guardados os problemas que uma empresa estatal tem, a Telemig era uma empresa que prestava um serviço razoável, né? Então a grande mudança

que ocorreu foi assim uma mudança de natureza gerencial, né? Nós passamos a ter uma diretoria que era nomeada muito mais tecnicamente pelos militares pra uma diretoria mais política e houve realmente grandes mudanças. A influência política passou a ser maior dentro da empresa e isso num primeiro momento deu uma desarticulação na empresa porque não tava acostumada, né? Durante o regime militar, com o comando militar dentro da empresa havia alguma influência política, mas não se mexia nos escalões da empresa, né? O know-how técnico, o conhecimento técnico pesava nas indicações gerenciais. A mudança trouxe uma componente política e alguns escalões, alguns cargos passaram a ser escolhidos politicamente e isso deu uma certa desestabilização." (G. 13)

Mesmo com esta relativa desestabilização, a organização conseguiu prosperar. Para os gerentes TELEMIG, a passagem do regime militar para o civil foi sob diversos aspectos uma importante oportunidade de aprendizagem. Apesar da carga de interferência política que viria com esta transição, a abertura oxigenou a organização, ampliando sensivelmente seus horizontes. De alguma forma, os gerentes aprenderam a conviver com a influência política, tendo, de fato, desenvolvido, ao longo do tempo, estratégias que lhes permitiram não apenas intensificar suas posições de poder, mas também, imunizar a TELEMIG quase que por completo contra maiores danos, um feito considerável dado o momento vivido no país. De especial relevância nesta questão foi a criação do conselho de gerentes, o CONGER.

"A passagem do regime militar pro civil foi uma mudança que ensinou muito a gente, né? Eu acho que apesar de toda essa visão negativa da influência política nas organizações, ela tem o lado positivo. A visão do regime militar, ela é muita hermética, muito fechada e a visão do político abriu, né? Teve problemas, né, isso normalmente envolve essa questão política. Outro aspecto positivo é que mudou a visão da empresa. Em termos de aprendizagem foi talvez um grande alavancador também das mudanças da empresa, né? Agora a privatização vai ser a mesma coisa, nós vamos aprender muito com, com certeza, vai ser um grande marco também em termos de mudança. Por mais que a empresa tenha se procurado, é forte a mudança, ela não é simples, vai trazer uma aprendizagem muito grande." (G. 13)

Com a saída do poder militar, novos poderes viriam a emergir. Num certo sentido, a administração torna-se mais participativa. Contudo, o risco da empresa vir a sofrer um retrocesso em seu padrão de evolução em função de influências políticas torna-se iminente. Neste cenário, como salientado acima, a institucionalização do CONGER, um fórum autóctone, legitimado pelo fato de ser formado por gerentes de carreira, seria uma estratégia habilmente utilizada pela empresa.

Sendo um centro de poder, o CONGER não estava livre de injunções políticas, principalmente, em termos de conflitos internos, inclusive. De fato, relacionado a ele, há todo um histórico de disputa entre grupos pelo controle da organização. Porém, o CONGER era também um centro de inteligência, e neste sentido, um espaço onde competências eram

evidenciadas e conhecimentos disseminados. Em função de sua força dentro da organização, ele exercia uma função “impermeabilizante”, atuando como um escudo contra eventuais interferências políticas externas na gestão da empresa.

“Sempre, na época de estatal, os diretores, os presidentes que passaram, eles diziam, pô, essa empresa caminha sozinha. Até um presidente que veio de fora, indicação lá do Ministério, ele falou assim, mas que empresa é essa que eu não consigo trazer ninguém pra trabalhar comigo? (...) a TELEMIG, ela era uma empresa que caminhava sozinha no sentido de que era o seu corpo gerencial que dava os rumos da empresa, sim, a direção junto, mas não ficava esperando que a direção desse a diretriz. Tinha no passado um órgão chamado conselho gerencial que era constituído dos gerentes do nível mais alto, os chamamos gerentes de categoria A, os níveis de departamento, eram assistente de diretores, etc, né, então isso tudo era discutido entre os gerentes, decidido por a gente.” (G. 9)

“Uma grande mudança em termos administrativos foi a criação do CONGER. Com isso, nós tivemos uma grande mudança, que as decisões eram participativas. Na época, o CONGER foi muito importante pra manter aquela camada impermeabilizante, se a gente pode chamar assim, do dirigente político que a gente tinha, né, que poderia interferir nos destinos da empresa. Então, aquilo preservou muito a TELEMIG, tá? Sem ele, a empresa perdeu muito porque ele tinha decidia um grande volume de coisas, sem ter que envolver a diretoria, porque, realmente, quem tem um maior conhecimento da empresa, da história da empresa é o corpo gerencial. Essa diretoria, por exemplo, que está aí, apesar dela ter diretores que já foram inclusive empregados da empresa (...) são pessoas que não têm essa cultura tão apurada, igual nós que estamos aqui há vinte e cinco, trinta anos, né?” (G. 7)

O CONGER provou ser hábil não apenas tecnicamente, em sua capacidade de gerir as questões de caráter tecnológico, mas também politicamente, tanto na esfera externa da organização, em sua função de escudo protetor, quando na esfera interna, em sua função de agente de mudanças, tendo agido de forma determinante em questões críticas para a evolução da empresa.

“Quando começou a reengenharia, o CONGER, ele foi praticamente extinto. Nós paramos de ter reuniões gerenciais tá, e só viemos a retomar isso agora, já na administração privada, tá? Então houve de uma certa forma algum interesse em que o CONGER parasse a sua atuação. Então nós temos alguns grupos, né, e teve um grupo muito forte que assumiu o poder naquela época (...) houve uma cisão. Isso é claro na história da empresa. Esse grupo que assumiu a reengenharia preparou a organização pra privatização, mas preparou o terreno também pra que eles assumissem o poder. As unidades de negócios foram criadas nessa época, quer dizer, toda uma roupagem de empresa moderna voltada pro cliente, tá, mas também preservando a parte de bom, deixa que eu, eu que fiz isso, eu seguro o meu agora.” (G. 10)

Em sua complexidade, o CONGER teve um notável desempenho como instrumento de aprendizagem, tendo deixado um legado que não se perdeu no tempo, ao contrário, rompeu os limites da TELEMIG e hoje é transmitido para as demais empresas da TELEMAR.

"Com a experiência adquirida, a gente tem criado muita coisa, né, com que a própria empresa nos ensinou, em benefício dela própria. Pra organização, a gente criou um modelo de discussão de temas, que a gente chama de CONGER, né, é o conselho de gerentes. Então esse conselho é que tomava as decisões pra empresa, as grandes decisões tinham que ir neste conselho. A experiência que a gente adquiriu nos permitiu criar na empresa grupos de trabalho com fins específicos. Nós criamos redesenho, gerências de processos, de projetos, e tudo isso através da aprendizagem que a gente teve aqui. Isso hoje é visto pela *holding* como exemplo e a gente tá exportando essa experiência que nós adquirimos na TELEMIG, passando isso a custo zero pra todas as dezesseis empresas. A TELEMAR neste ponto tem uma gama de dados pra aprendizagem fantásticos internamente." (G. 6)

A diretoria atual da TELEMAR, que tem no seu quadro ex-membros do CONGER, teve a preocupação de resgatar este órgão. Contudo, obviamente, numa nova roupagem. Antes, havia espaço para que o CONGER gozasse de bastante flexibilidade, podendo, portanto, ser intensamente criativo e atuante. Hoje, conforme a percepção de alguns gerentes, ele é mais voltado para controle, ações de redução de custos, de aumento de receita, enfim, ações para cumprir os desafios colocados pela matriz. Embora, tenha ampliado sua abrangência, inclusive em termos de níveis de gerência que dele participam, ele tem um caráter mais informativo do que participativo.

Estabelecer correlações entre o CONGER instituído no final da década de 1970 e o de hoje é, na realidade, extremamente complicado, especialmente em função das drásticas mudanças ocorridas tanto na própria organização, quanto no macro contexto político-econômico. São exatamente estas mudanças que nos interessam aqui. Seria através de todo os processos a elas relacionadas que os gerentes TELEMIG iriam gradativamente aprender a ser gerentes TELEMAR, uma aprendizagem não apenas de toda uma nova e radicalmente diferente "tecnologia" de gestão, mas de toda uma nova identidade gerencial.

Em tempo, devemos ressaltar que a formação desta nova identidade é uma questão, como não poderia deixar de ser, complexa e ainda em aberto. Para ser compreendida com mais clareza, ela pode ser expressa em termos de extremos, embora, de fato, oscile num *continuum*. Nesta visão, ela pode ser compreendida como a transmutação da identidade do técnico na identidade do gestor. Ela é plural e constitui uma mudança da engenharia para a gestão, da tecnologia para negócios, de produto para serviços, de telecomunicações para relacionamentos. Aprendida em múltiplos momentos, ela vai da TELEMIG a TELEMAR, da estatal à empresa privada e da TELEBRÁS à ANATEL, da rebeldia à subordinação.

A aprendizagem desta nova identidade evidencia-se, hoje, na sua postura do gerente, e manifesta-se inclusive na sua linguagem. Se antes “o nosso gerente chegava vendendo tecnologia pro cliente, hoje ele chega vendendo serviço (G. 10).” Ou seja, hoje, “nós vendemos facilidade de comunicação, esse que é o produto principal. Telecomunicação é a tecnologia, o que a gente vende mesmo é relacionamento, é comunicação entre as pessoas, quanto mais a gente facilitar essa comunicação, mais a gente vai tá tendo sucesso (G. 13).” Para que esta guinada para o mercado tenha se tornado uma realidade na mente e na prática destes gerentes, uma série de transformações ocorreram na antiga TELEMIG desde a saída dos militares, não apenas em termos de visão e cultura, mas também de estrutura e estratégia, a integração da engenharia, que por décadas reinara soberana, com a área de vendas e serviços sendo uma delas.

“Nós tínhamos uma relação de passar bastão, né? Eu vendia, pegava o problema e passava pra engenharia. A engenharia não tinha nenhuma responsabilidade com a venda e com a entrega do produto, nem com a manutenção. De 96 pra cá, mudou. Hoje a engenharia é uma extensão da área de vendas. Eu faço a proposta pro cliente, entrego pra engenharia, ela customiza a solução, me devolve, eu precifico, vou no cliente faço o negócio, se eu vender, eu entrego pra ela, ela implanta pra mim, me devolve eu faço o pós-venda. Há uma integração total entre fábrica e loja. Esse é um conceito que a gente quer implementar, de fábrica-loja. A gente tá conseguindo fazer isso muito bem aqui na regional. Existe hoje um cara na vice-presidência de tecnologia com a função de fazer isso em todas as empresas. Hoje a empresa é negócios, business, não tem outra coisa na empresa senão isso. Então todo mundo tem que pensar no negócio da empresa, desde o rapaz que sobe no poste pra emendar o cabo até o Manuel Horácio que é o presidente.” (G. 12)

Em Minas, essa integração entre a engenharia e a área de negócios já é solidificada há bastante tempo, tendo sido o resultado de um intenso processo de aprendizagem em que a TELEMIG mergulhou por volta da metade da década de 1990, quando seus gerentes fizeram diversos treinamentos voltados para gestão de negócios, principalmente na Fundação Dom Cabral, em Minas, e na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo e no Rio. Hoje, este *know-how* está sendo passado para as demais empresas do grupo através da vice-presidência de tecnologia localizada na matriz. Como ressaltado abaixo, foi com a reengenharia que a empresa começou, de fato, a estruturar-se para o mercado.

“Nossa cultura era de colocação de produtos no mercado. Não interessava o que ele queria. Era a empresa trabalhando quase que de olhos fechados. A partir da reengenharia, o enfoque era a busca de uma nova cultura, era uma empresa orientada para o mercado. O mercado que ditava o que nós deveríamos fazer, né? A diretoria de serviços que foi criada irradiava as necessidades do mercado pras outras diretorias, pra engenharia, pros recursos humanos, assim por diante. Foi uma mudança muito importante, um marco na empresa, fez com que nós ficássemos com uma excelência na prestação de serviços. A gente já nessa época sabia que seria privatizado, que esse modelo de monopólio tava falido. Então todo

esse sucesso que nós temos hoje na TELEMAR-Minas foi fruto da antevisão nossa de preparar a empresa pro mercado, pra competição. Nós temos muito pra fazer, mas a TELEMAR-Minas tem sido um exemplo e tem muito contribuído pra que a TELEMAR seja uma empresa vencedora." (G. 9)

Vital para que a TELEMAR seja uma empresa vencedora é a competência que seus gerentes, em especial, os da TELEMAR-Minas, desenvolveram no campo da inovação tecnológica, tanto de produtos, quanto de serviços, uma capacitação indispensável no incremento da competitividade organizacional uma vez que hoje,

"... não dá pra ficar com um portfólio de 50 produtos, você tem que ter de quatrocentos a quinhentos, até mesmo pra evitar o rastreamento. O concorrente nunca pode saber qual é o verdadeiro produto que você tá vendendo, então a gente vai lançar um monte de produtos. A gente conseguiu criar uma diretoria de produtos e serviços, ela vai ser um laboratório, como foi o laboratório Dell durante muito tempo, né, um fabricante de idéias. Hoje a empresa para que ele trabalhava é uma das mais competitivas no mundo porque ela tem um capacidade de gerar produto incrível, impossível concorrer com ela. Ninguém consegue acompanhar, mas é porque ela tinha um laboratório que criava pra ela, isso é vital. Antes, a inovação não era vista como tendo relevância. A gente não estava preocupado com isso porque só nós vendíamos. Os produtos que a gente quisesse colocar no mercado a gente punha, se quisesse comprar bem, se não quisesse tinha que comprar, também." (G. 12)

Com a privatização, a gestão da inovação tecnológica, assim como várias outras atividades, passa a ser concentrada na matriz. Embora ainda incipiente, esta gestão parte do conceito de que o produto é consequência do mercado, então "é isso que a gente faz, a gente vai ao mercado, gera uma expectativa e fabrica um produto para atender àquela expectativa. O processo é esse, ainda não está operando de todo, mas está mapeado pra ser feito (G. 7)." Se antes a TELEMIG desenvolvia os produtos a serem lançados no seu mercado, hoje

"... nós temos uma diretoria na matriz que é responsável pelo desenvolvimento e colocação dos produtos dentro da TELEMAR, tá certo, visando fazer dezesseis igual a um, resguardando as características de cada área. Existe uma diretoria própria para isso no Rio de Janeiro. Hoje está muito bem estruturada essa área, nós estamos canalizando toda a nossa energia pra lançamento, inovação de produto em nível nacional, que é o certo. Se tem um produto que tem uma característica só pra um determinado estado, aquele estado em contato com a área de produto da matriz desenvolve um produto específico pra aquela área. Hoje nós estamos alinhados, demorou muito, tá, depois de um ano e três meses da privatização somente agora que nós temos uma área estruturada de produto." (G. 10)

Para a TELEMAR, crescentemente fundamental para a capacitação em inovação tem sido a formação de alianças estratégicas, em praticamente todos os segmentos em que a empresa atua. Nesta esfera, a variedade de arranjos é enorme, cooperação e competição simultâneas sendo, muitas vezes, a estratégia adotada. Contratadas sempre no intuito de

agregar valor ao negócio da empresa, as alianças envolvem uma ampla gama de parceiros, incluindo desde as ex-empresas irmãs do Sistema TELEBRÁS, passando pela EMBRATEL, uma meio-irmã com quem todo o sistema mantinha uma relação não muito amigável, e por universidades e centros de pesquisa, e chegando inclusive a contatos internacionais. Os depoimentos abaixo ilustram a percepção dos gerentes sobre este assunto.

“Nós temos uma área de parceria só para clientes corporativos, ou seja, nós temos pessoas específicas pra tratar com parceiros de negócios, e pessoas que vão fazer alianças conosco em determinados nichos, e, além disso, a alta direção da empresa tá fazendo alianças de nível estratégico com grandes fornecedores mundiais e com parceiros que podem agregar valor ao nosso negócio, nos ajudando a ser mais competitivos. O objetivo principal dessa área de parcerias é exatamente agregar novas coisas que nós ainda não temos e que nos falta na atuação de mercado e com isso nós temos dando a contrapartida, repassando um pouco dessa nossa experiência de atendimento a clientes que é uma coisa bastante forte que a gente já tem. Então, fazer alianças é de extrema importância pra empresa que quer sobreviver no mercado hoje, é impossível você sobreviver sozinho, entendeu?” (G. 12)

“A empresa que quiser ganhar o mercado por si só e quiser abordar todas as tecnologias e serviços fatalmente não vai ter sucesso porque as empresas não são competentes em tudo. Você tem que procurar o que você é competente, adicionar o quê que a outra tem de competência e fazer uma aliança (...) na nossa área, por exemplo, as empresas hoje não querem cuidar de telecomunicações e nem de informática, elas querem terceirizar isso. Nós não temos competência em informática, mas existem empresas que têm. Então, nós estamos fazendo associações até mesmo com provedores de equipamentos pra que a gente possa em conjunto ganhar determinadas concorrências. É fundamental buscar outras competências (...) antes da privatização, isso era uma preocupação e uma limitação. Era uma preocupação porque a gente tinha que ter feito isso há mais tempo, e era uma limitação porque você não tinha como fazer, exceto através de licitação, ok?” (G. 10)

O necessário investimento em alianças estratégicas de cooperação e competição é um enorme desafio de aprendizagem, principalmente, em alguns casos particulares onde há um histórico não apenas de concorrência velada, mas mesmo de hostilidade. Apontada como um “adversário ferrenho” a EMBRATEL, também vista como sendo uma empresa que foi sempre acostumada a impor é o exemplo maior dentre estes casos. Explicitando esta situação, um dos gerentes entrevistados ressalta que a EMBRATEL era um “um apêndicizinho do sistema. A nossa relação com a EMBRATEL não é boa, então a gente tá buscando alternativas com as outras empresas pra brigar em bloco com ela, e vai ser a única saída. A nossa estratégia com os concorrentes é criar uma frente contra a EMBRATEL (G. 6).” A disputa é tão acirrada que nem mesmo o nome da empresa ou o código de discagem interurbano que a identifica um outro gerente se permite falar. Nas palavras dele, “o que interessa é o trinta-e-um, 31 contra o dois mais um, né, dois um lá, né, não vamos gravar o outro nome, não (G. 8).” Contudo, como

adverte um terceiro gerente, há também ameaças oriundas de canais não tradicionais, como por exemplo, a internet. Sendo assim, a concorrência

“... não é só a EMBRATEL, a EMBRATEL é porque é ela que tá mais agressiva na mídia, então ela tá na cabeça das pessoas. Os provedores são outros grandes concorrentes nossos, tá certo? Você usar a internet pra falar é uma realidade e joga o nosso negócio na lata de lixo, se a gente não tiver competência pra tá saindo na frente, entendeu? Quer dizer, o mercado hoje tá em ebulição, esse mercado é fantástico, nós como consumidores vamos usufruir disso, né, com certeza, isso veio muito violento, então a gente tem que ser ágil pra tá fazendo essa transformação na empresa, pra tá mantendo esse espaço ocupado.” (G. 8)

Para conseguir manter ocupado o espaço conquistado pela antiga TELEMIG e ser capaz de se desenvolver crescentemente, inclusive em novos nichos de mercado, a TELEMAR precisa investir crescentemente em aprendizagem. E a TELEMAR-Minas, certamente tem investido. Na TELEMAR-Minas, a aprendizagem organizacional é reconhecida como essencial para a competitividade e, central, nesta aprendizagem é a figura dos gerentes, como já mencionado. Em função da preocupação em gerenciar o conhecimento da organização, vários esforços vêm sendo feitos. Diversos caminhos têm sido trabalhados, por exemplo, para assegurar a manutenção do conhecimento já existente na organização. Há, por exemplo, o cuidado em *clonar* o conhecimento dos gerentes, então hoje um profissional de experiência, tem a sua volta uma equipe de trabalho, funcionando como um grupo de aprendizagem, continuamente reciclando e aprimorando conhecimentos, trocando aprendizagens, mas certamente, também, aprendendo com a experiência do líder do grupo. O gerente tende também a ter em seu encaixe um profissional novo, em geral, um colaborador bem menos experiente, mas com forte bagagem em termos de conhecimento formal, trilhando caminhos que certamente demandariam um processo mais longo e oneroso em termos de tempo, de erros e acertos, sem a cooperação e a liderança de um gerente com décadas de estrada. O programa de *trainees* instituído na empresa é um exemplo concreto desta estratégia de clonagem.

Outra forma de trabalhar o conhecimento da organização é através da instituição de alianças estratégicas, um ponto explorado em um outro trecho deste capítulo. A preocupação em identificar as melhores práticas dentre as empresas do grupo, e a partir daí estabelecer procedimentos padronizados é um outro modo de investir na memória coletiva, e, ao mesmo tempo, uma importante estratégia de disseminação de conhecimento. Todo o processo de *benchmarking* envolvido nestas operações constitui oportunidades de aprendizagem para os gerentes.

“A gente faz muito *benchmarking*. A gente vai lá, vê como funciona, nem sempre concorrentes, parceiros, empresas de outro setor. Nós vamos em empresas, no exterior, visitamos empresas no Canadá, nos Estados Unidos (...) a gente faz aqui, também. Na área de qualidade, nós fizemos recentemente, estamos fazendo com a Belgo, Mercedes, quando a gente reestruturou recentemente a área financeira aqui, fizemos com a Gessy Lever a parte de orçamento (...) estamos sempre procurando conhecer outras empresas.” (G. 5)

“A empresa tem estratégias de aprendizagem, sim. Nós fizemos muito *benchmarking*. Nós buscávamos práticas, não só aqui no Brasil porque a gente já estava aqui num nível em que as outras empresas é que deviam fazer *benchmarking* aqui. Ainda temos processo disso e nós temos usado sempre a estratégia de buscar as melhores práticas nas demais empresas do grupo (...) agora vai ficar mais difícil com a gente privatizado, as outras empresas não abrem as práticas que elas têm porque eles tendem a ser concorrentes nossos.” (G. 4)

A capacidade de mesclar competências internas e externas, apontada anteriormente como um traço distintivo no estilo de aprendizagem da organização, constitui no pós-privatização uma estratégia ampla e habilmente utilizada, surtindo, na prática, um forte efeito tanto no sentido de trazer novos saberes para a organização, quanto no sentido de exercer uma pressão sobre os funcionários em geral e os gerentes em particular. Se o *know-how* em telecomunicações já é uma “competência instalada” e generalizada, resta a empresa identificar outras competências interna ou externamente, uma tarefa que envolve vários fatores.

“... ela precisa dar um choque, então ela chamou as pessoas de fora, da TAM, da Brahma, da Vale do Rio Doce, só profissionais de alto nível, né, pra daí trazer uma aprendizagem externa. Agora ela tá buscando nosso conhecimento. Esse pessoal com a capacidade que eles têm, eles vão buscar o aprendizado interno, unindo essas duas forças. A empresa vai aprender pra caramba (...) o ambiente de telecomunicações é muito novo, a mudança no Brasil, né? A telecomunicações é antiga (...) o cliente nosso difere do cliente de água, de luz, ele é mais exigente, a gente conhece isso. E outra, antes, você não perdia cliente. Agora, com a celular, com a Cambrá, empresas que estão chegando, você corre o risco de perder. Então você tem que refazer todo esse processo de aprendizagem, né, então mesclando o conhecimento nosso, anterior, com o novo, deles, vai dar uma boa dupla.” (G. 6)

"Eu tenho tudo pra fazer um trabalho excelente pra TELEMAR. Se a gente for chamado a participar, pelo conhecimento que a gente tem da nossa área e a visão que eu tenho de empresa e de sistema TELEBRÁS, né, a gente pode contribuir violentamente. A TELEMAR começou com a estratégia de contratar pessoas externas, num primeiro momento (...) essas pessoas quando vem de fora, com um conhecimento diferente do que é o sistema, elas podem pecar, né? Elas têm errado mais até do que têm acertado. Agora eles começaram a ver, né, começaram não, eles devem ter esta estratégia de pressão, né? Agora, começam a chamar as pessoas que eles conhecem, que eles sabem que tem capacidade." (G. 13)

"Dos seis mil que somos aqui, cinco mil novecentos e noventa são especialistas em telecomunicações, então essa é uma competência instalada que a casa procurou manter atualizada (...) agora, nós estamos buscando competência em algumas áreas específicas. Nós estamos saindo de um ambiente de monopólio, de estatal, então, você não tem um postura agressiva de vendas, e você tem que ter. Essas competências a gente tá procurando identificar dentro da nossa casa e no mercado. Nós precisamos trazer profissionais que realmente entendam do cliente porque quem manda nesse negócio é o cliente, quer dizer, quem manda, quem põe o dinheiro aqui é o cliente." (G. 8)

Segundo um outro gerente, a empresa busca apenas atrair e manter profissionais capazes de realizar "um bom negócio." Corroborando os pontos levantados acima, ele traduz o "perfil para continuar" em três pontos. A visão oferecida por ele, foca simultaneamente em aspectos internos e externos da organização. São três coisas básicas:

"A satisfação do cliente, o cliente satisfeito vai ficar com você, isto todo profissional desse negócio tem que tá buscando o tempo todo, deste do porteiro até o presidente. Todos somos vendedores do negócio TELEMAR, então a satisfação do cliente é mandatória. A segunda coisa é a motivação de quem tá fazendo esse negócio, dos profissionais porque a TELEMAR não existe, existe o Lessa, o Pedro, a Antônia, tá certo? São essas pessoas que estão fazendo esse negócio, então essa motivação tem que tá impregnada nos profissionais que tão aqui. E a terceira coisa é a remuneração adequada do acionista. Você não pode levar o seu salário pra casa todo mês, se você não estiver pondo alguma coisa a mais do que o seu salário, tá? Se você cumprir isso, você vai tá realizando um bom negócio." (G.14)

Na história da organização, a gestão de conhecimento é sempre uma questão complicada, embora a aprendizagem tenha sido uma constante. No tempo da estatal, não havia a preocupação em reter o conhecimento, principalmente porque prevalecia a visão míope de que este estaria sempre disponível uma vez que o empregado, via de regra, permanecia na organização toda uma vida. A figura do gerente insubstituível, dono de seu próprio feudo, em grande parte, advém desta problemática. No tempo atual, a volatilidade do mercado de trabalho, em que o conhecimento especializado é um ativo cobiçado, torna mais difícil a manutenção do saber na organização, em especial porque, por um lado, faltam instrumentos de retenção, e, por outro lado, falta um sistema de remuneração condizente com

a nova realidade de mercado. Em se tratando de TELEMAR, estas dificuldades intensificam-se.

"Como são dezessets empresas de culturas diferentes, viveram momentos de geração de conhecimento totalmente distintos, então você tem empresas do tipo da minha aqui que nós já tivemos grupos de estudos, academia de cultura, processos interessantes e, em outras empresas, você não tem nada, você não tem sequer uma área de atendimento, então o conhecimento num ficou retido (...) muitas não investiram nada no conhecimento do seu pessoal, então você não consegue reter esses conhecimentos, nem, às vezes, as pessoas que detêm o conhecimento. E se você falar se esse conhecimento é sistematizado, menos ainda, porque na estatal você não tinha essa preocupação em perder o conhecimento porque você criava um empregado e ele ficava com você vinte, vinte e cinco anos. Agora não, tem empregados que eu contratei, paguei pós-graduação, eu peguei o cara, treinei, deixei ele afiado, pronto pra ser um bom executivo e ele já foi embora. Eu já trouxe gente de outras corporações que ficou três meses e foi embora porque agora existe uma rotatividade muito grande no mercado de telecom, principalmente por conhecimento, isso é uma moeda muito pesada hoje. Quem tem não precisa preocupar com perder o emprego." (G. 12.)

Quanto ao desenvolvimento de um sistema de remuneração moderno, esta é uma questão que, para a organização, tem também suas implicações de cunho cultural uma vez que pressupõe a institucionalização de uma atividade pouco valorizada na antiga TELEMIG, a avaliação de desempenho. Para atender às expectativas de remuneração variada do mercado e agora também dos empregados da TELEMAR, esta avaliação deve ser realizada tanto em nível individual, quanto em nível de time e de um modo sistemático, criterioso, e claro.

"As várias vezes que a gente tentou fazer um trabalho de avaliação de desempenho mais generalizada, nunca deu certo. A empresa nunca comprou isso muito bem, a gente tentou várias vezes ... o que se fazia é uma avaliação correndo na época de promoções, mal feita, né? Agora a gente vai ter porque a matriz vai impor. Nós vamos ter remuneração variável de acordo com o alcance de metas, eles vão desdobrar metas até em nível pessoal. Todos nós vamos ter metas. De acordo com o cumprimento das nossas metas, nós podemos ter um salário variável. Agora, a gente vai ter que aprender a lidar com isso na marra, mas antes isso era uma coisa difícil, avaliar competências era muito difícil, a gente só procurava desenvolver, avaliar não era da cultura." (G. 1)

De todo modo, esta já é uma forte reivindicação de muitos gerentes, especialmente daqueles das áreas de vendas.

"... a gente tá reivindicando, tá brigando e isso vai acontecer, quer dizer, nós vamos tratar de trazer o mais rapidamente possível a remuneração variável porque quem trabalha com salário fixo é burocrata, vendedor tem que ter um diferencial, tá certo? Então essa aí a gente tá brigando por ela, isso é um baita motivacional, tá certo, e a gente não vai criar isso, não só na área de negócios. Começa na área de negócios, mas abre pra empresa toda (...) todo profissional tem que sentir no bolso se ele não tiver desempenhando, né, acabou emprego, salário fixo, isso não existe mais no mercado de trabalho (...) o mundo é esse hoje, tá certo, você não tem o que todo funcionário de estatal tinha, quer dizer, passou no concurso, tô

com o burro na sombra. Isso você tem que tá mostrando, tá motivando uma nova realidade que está aí, e cada um tá cuidando da sua empregabilidade, né, quer dizer, não sou eu que sou o responsável pela empregabilidade do meu funcionário, é o desempenho dele, quer dizer, dentro do negócio TELEMAR e fora do negócio TELEMAR, no mercado de trabalho, porque se ele tiver liquidez, ele sai daqui e vai pra um outro emprego." (G. 8)

De volta à questão da retenção do conhecimento organizacional, deve-se ressaltar que, apesar de nunca ter construído um sistema de gerenciamento do conhecimento nos moldes modernos, a TELEMIG deixou um grande legado de investimento em desenvolvimento gerencial. Se hoje os gerentes TELEMAR-Minas têm uma forte competência em aprendizagem, esta competência deve-se a este legado. Já desde a sua constituição, na primeira metade da década de 1970, a TELEMIG investia fortemente em aprendizagem, dando, assim, continuidade à sua incipiente cultura de qualidade em telecomunicações herdada da antiga CTMG, a que nos referimos anteriormente. Inicialmente, os investimentos concentravam-se na formação técnica de seu quadro de pessoal, extensivamente submetidos a treinamentos internos e externos, com forte ênfase em questões de cunho tecnológico. Como indicado no capítulo que traça o histórico da organização, esta orientação refletia uma determinada fase de desenvolvimento do setor de telecomunicações no país.

Deste modo, é a partir do foco nas questões de tecnologia, que os gerentes TELEMIG desenvolveram uma identidade técnica, de engenharia, que somente viria a ser transformada, para esta nova identidade de negócios a que temos no referido ao longo deste capítulo, ao longo da década de 1990, embora já na segunda metade da década de 1980 alguns primeiros passos em direção à esta aprendizagem tenham sido dados. Em todos os esforços de aprendizagem da organização, a figura do gerente tem, historicamente, uma posição central. É a partir de sua aprendizagem que a maior parte da aprendizagem da organizacional ocorre, apesar do fato que ambas aprendizagens são processos interdependentes. Gradativamente, a aprendizagem na TELEMIG passa a ser orientada para as questões de mercado. Contudo, o processo não é totalmente linear, mas marcado por algumas evoluções e involuções.

"... desde 77, começamos a nos preocupar com o mercado. A TELEMIG da época já tinha um departamento de marketing, isso foi muito importante. No início, a ênfase era com divulgação, promoção, mas já começou a criar uma preocupação com o mercado, coisa não muito comum nas estatais da época por causa do monopólio e até da arrogância que as estatais aprenderam a conviver em função disso (...) até a metade dos anos 80, nós tivemos uma atuação muito forte em marketing. Até que, eu não sei se em função de problemas de natureza política, né, que a gente tava muito forte em marketing e isso não coadunava muito com empresa estatal, nós fomos refreados nessa arrancada. Foram extintas as diretorias de marketing da TELEBRÁS e, em conseqüência, enfraqueceram os correspondentes nas empresas do sistema, principalmente na TELEMIG que era a mais ativa (...) mesmo sendo

extinta toda a parte de marketing, uma coisa muito importante e marcante é que ficou a cultura. Então a gente ficava feliz de ver nosso pessoal falando em cliente. E essa foi uma evolução extremamente interessante, nós deixamos de chamar nossos assinantes de assinantes, passamos a chamar de clientes. Foi uma evolução que parece pequena, mas que incutiu na cabeça de todos uma preocupação com o outro lado, né, e isso tudo ajudou muito a fazer da TELEMIG hoje, a TELEMAR, uma empresa voltada pro mercado, né? (G. 3)

Assim como a própria orientação para o mercado sofreu avanços e retrocessos, a aprendizagem dos gerentes, também. De fato, ela é um movimento contínuo, ainda hoje sendo trabalhado. Em sua totalidade, a aprendizagem da nova identidade de gerente de negócios foi, e continua sendo, um processo longo, complexo, dinâmico e, portanto, fruto de toda uma evolução vivida na empresa. Contudo, dois momentos, especialmente significativos nesta transformação, foram determinantes, o da qualidade total, por volta 1992, e o da reengenharia, por volta de 1995.

A forma como ambos, qualidade e reengenharia, foram trabalhados na TELEMIG, a um só tempo refletiu e determinou, o estilo de aprendizagem da organização, um estilo que viria a ser aprimorado ao longo do processo de preparação para a privatização. Um traço distintivo desta aprendizagem é a capacidade de mesclar o conhecimento interno com o conhecimento externo, como evidenciado em diversos momentos nesta tese. Deste modo, por exemplo, embora a organização tenha sempre buscado incorporar novas tecnologia de gestão, tanto através de consultorias externas quanto de *benchmarking*, o conhecimento importado é, na grande maioria das vezes, transmutado por meio de um processo de apropriação e adequação, em que os gerentes com sua experiência, conhecimento da organização e saber especializado desempenham um papel central. Neste sentido, como sugere um dos gerentes entrevistados ao ser questionado sobre aprendizagem organizacional, a aprendizagem na organização é melhor compreendida como um traço da cultura TELEMIG e não como uma estratégia de gestão deliberada e formalizada.

“Essa questão da aprendizagem organizacional, é algo que, mais recentemente, teve algumas incursões teóricas, mas que nunca foram levadas, assim, à prática daquela maneira, né? A coisa ficou muito na subjetividade, aconteceu sempre muita aprendizagem, com certeza, mas numa forma natural, desarticulada. Nunca teve assim um modelo mesmo, não, essa aprendizagem organizacional fluiu, né, aí talvez premiada pela cultura da empresa, pelo estilo das pessoas, pelo nosso jeito, né?” (G. 14)

Esta informalidade não se aplica apenas à antiga TELEMIG. Ela reflete exatamente a carência da organização de um sistema estruturado de aprendizagem, carência esta que

potencialmente virá a ser suprida com a estruturação da Universidade TELEMAR. Deste modo, embora incontestavelmente presente no dia-a-dia da empresa e tendo sido inclusive foco de estudo em nível teórico para alguns gerentes em um dado momento, a aprendizagem organizacional na TELEMAR-Minas é também e ainda constituída por uma série de estratégias, muitas vezes desconexas e emergentes, mas em outros momentos interligadas e planejadas.

“Teve uma época aqui que foi muito discutida essa questão do aprendizado na organização. Nós tivemos uma série de eventos e a gente leu muito, fizemos até alguns trabalhos, encima mesmo daquela obra do Peter Senge, né? Então, quer dizer, isso foi bastante difundido, né, como um conceito interessante (...) a gente trabalhou, a gente andou lendo, mas eu não me lembro de um processo institucional de aprendizagem, mas a organização tem uma estratégia de aprendizagem, sim. Eu num vejo assim um processo formal disso, né, mas a gente aprende muito no dia-a-dia, no processo, tá? Nós temos alguns exemplos aqui de mudanças de processos. Então eu diria que a gente pratica isso, sim (...) aliás essa é uma característica importante na nossa empresa, eu tive oportunidade até de comparar com outras empresas do grupo, as decisões aqui são muito integradas. A gente tem uma relação muito boa entre órgãos, né? Há uma interação e um processo de participação muito grande, e isto veio de nossa aprendizagem. Eu tive oportunidade de visitar outras empresas, onde você pegava a área de engenharia, a área de suprimentos, eles não conversam ...” (G. 7)

A partir de 90, a TELEMIG passou a investir mais fortemente no seu direcionamento para o mercado. Os gerentes começaram, então, a aprender mais sistematicamente sobre a visão de mercado. Eles já sentiam, inclusive em função de pesquisas realizadas junto ao público, que precisavam melhorar a prestação de serviços, cuidar melhor dos assinantes, agora clientes, embora a organização tivesse ainda basicamente um único produto, o “famoso telefone preto”, como até bem pouco tempo, nesta época, o telefone era conhecido, e também embora a demanda do mercado fosse superior à capacidade da TELEMIG de colocar “telefones na praça.” De todo modo, a TELEMIG decidiu que deveria agir.

“Com o boom de qualidade em 1991, nós entramos nessa onda e criamos um comitê pra estudos e proposta de um modelo próprio. Qualidade na época era muito mais voltado pras empresas que produziam produtos e se conhecia pouco de qualidade pra empresas de serviços e não tinha modelos pra empresas de telecomunicações (...) em 1992, o modelo já estava criado. Em 93 nós aplicamos esse modelo através de seminários e pesquisas com clientes. Foram muito importantes as pesquisas que nós fizemos, nós podemos avaliar o quanto nós tínhamos que melhorar. A TELEMIG era uma empresa voltada pra si mesma, sem dar muita bola pro mercado, né? Nós éramos uma empresa de tecnologia, de engenharia quando a gente já deveria ser uma empresa de prestação de serviços, uma empresa de telecomunicações, que tinha que tinha que ter engenharia, a tecnologia, como um suporte e não como uma atividade em si (...) isso nos despertou e nós temos depoimentos de clientes que foram motivos de toda uma reflexão. A percepção dos nossos serviços pro cliente não era das melhores, apesar de sermos na época uma empresa que já que tinha um nome bom em Minas Gerais, mas mesmo assim já não era suficiente.” (G. 9)

Como mencionado acima, ao invés de optar pelo caminho mais fácil de simplesmente implantar um modelo de qualidade já pronto, a TELEMIG, através de seus gerentes, partiu para o desenvolvimento de um modelo próprio, ajustado às suas necessidades e singularidades.

"A qualidade total foi influência do momento que o mundo tava vivendo, todo mundo pensava em qualidade, então se pensou em fazer aqui também qualidade total. Nós procuramos a Christiano Ottoni, tivemos um monte de consultorias, mas resolvemos sair por um modelo próprio. Então foi um momento de aprendizado muito importante e de participação intensiva de todo mundo. A reengenharia foi também foi outro processo. Ela surgiu como uma meta do programa de qualidade, voltar a empresa pro cliente. Antes nós éramos uma empresa de engenharia tá, agora nós somos uma empresa de prestação de serviço, tem que atender bem ao cliente, e pra fazer isso nós temos que mudar a empresa toda porque nós éramos uma empresa de engenharia. O interessante pra nós era instalar o telefone, não era tá atendendo o cliente. Nós tínhamos planejado continuar com o programa de qualidade independente da reengenharia. Agora a reengenharia foi tão absorvente que ela matou o nosso programa de qualidade total, que foi retomado só uns dois anos atrás. Hoje todo mundo tem ferramenta, PDCA, aquela história toda, todo mundo usa isso, e usa com eficiência, tá? Um monte de gente faz isso, mas nós podíamos estar fazendo isso muito antes, se a gente não estivesse parado." (G. 10)

Como evidenciado acima, a aprendizagem gerencial foi impulsionada em vários momentos, sendo, portanto, um processo com ciclos de expansão e de retração, continuidade e ruptura. Com a aprendizagem iniciada com a qualidade total, os gerentes sentiram de forma mais aguçada a necessidade de continuar investindo na virada para o mercado, contudo, dada o porte da mudança a ser feita, a aprendizagem teria de ser radical e não meramente incremental. A transformação a ser realizada requeria um programa de mudança drástico.

"... depois de 93, surgiu aí a reengenharia, uma outra novidade em que nós pegamos carona (...) a reengenharia nos fez criar uma nova estrutura na empresa, né, então em 94 nós contratamos uma empresa através de licitação que foi a Andersen Consulting pra fazer a reengenharia na empresa. Foram desenhados todos os processos principais da empresa, e como fruto da reengenharia em 1995 nós criamos as unidades de negócios e o departamento de marketing, quer dizer, você vê que a reengenharia nos reafirmou o que a gente tinha visto no programa de qualidade que era a necessidade nossa de ter algo forte, estrutura forte pra atendimento ao cliente, então foi em 1995 que criamos a unidade de negócios e o departamento de marketing, né, e até hoje a gente tem implantado os principais processos, né, que nós temos que ter pro melhor atendimento do mercado e gerência do nosso negócio. Foi muito importante essa questão da reengenharia." (G. 9)

"A reengenharia nos levou até o mercado, não tenho dúvida, não sei como é que seria sem isso. Na época da qualidade, ainda não havia a intenção de privatizar, mas, na época da reengenharia, a gente já sabia que mais cedo ou mais tarde haveria uma grande mudança e, nessa época, a gente fez um trabalho comportamental muito grande. Todos os gerentes

passaram em uma grande parte de técnicas em que se trabalhou resistência à mudança, atitude, *feedback* (...) esse trabalho deixou um lastro bom. Depois de trabalhar pesadamente esse comportamental, a gente entrou em desenvolver mente de negócios, aí passamos a desenvolver essas competências que a gente não tinha. Então, nos últimos anos a gente desenvolveu muito finanças, gestão de negócios e marketing." (G. 2)

Obviamente, todo este processo de aprendizagem sofreu resistência e encontrou em alguns grupos obstáculos uma vez que atreladas às mudanças de visão e de rotinas de trabalho que ele implicava, havia uma série de mudanças que sacudiam o *status quo* vigente, não apenas desafiando o saber de muitos, mas também mexendo com o poder de alguns.

"... houve vários obstáculos, houve correntes contrárias, né, a todas essas mudanças, mas, como sempre, o corpo gerencial e o corpo de colaboradores da TELEMIG antiga e da TELEMAR-Minas hoje, ele é muito consciente das mudanças. Hoje, mudanças pra nós é um estado de espírito. Em telecomunicações, quem não muda está ficando pra trás porque o mundo está em constante mudança, é mudando que você acompanha o mundo (...) também na época da qualidade e da reengenharia, apesar da reengenharia em alguns pontos ter frustrado, né, houve grupos que não queriam as mudanças, e pessoas que não acreditavam nessas transformações. Então houve reações, mas, como na privatização, venceram aquelas pessoas que queriam mudar. Essas pessoas que às vezes tem reações contrárias, depois de um certo tempo elas compreendem que mudar é importante e acabam entrando pra esse time, e esse é um time vencedor, o time das mudanças." (G. 9)

Por mais drástica que a reengenharia tenha sido, a privatização requereu e continua requerendo mudanças, desafiando toda a aprendizagem gerencial e impondo a quebra de mais e mais paradigmas.

"... a cultura, quando houve a reengenharia em 95, já melhorou muito, modernizou muito. A gente achava que tinha mudado a cultura naquela época, hoje nós vemos que não. Nós quebramos alguns paradigmas e hoje estamos quebrando outros, sabe, de tudo, de tempo, de dedicação, de quanto tempo você tem disponível pra empresa, de quê que você tem que fazer e tem que fazer mesmo, de tá tratando de cinco, seis assuntos ao mesmo tempo e tendo de dar conta de todos, de achar sempre que dá pra melhorar e reduzir o investimento, o custeio, sempre mais um pouquinho (...) é uma cultura assim, voltada para resultado, a gente não tinha uma cultura voltada pra resultado. Até o momento da privatização, as cobranças eram muito menores, né, não tinha metas assim tão claras." (G. 12)

Ao reconstruir o seu histórico de aprendizagem na TELEMIG em termos de grandes marcos, um outro gerente corrobora a visão exposta acima, chamando, contudo, atenção para a postura ativa da organização quando à implementação destas mudanças.

"O primeiro grande aprendizado foi o programa de qualidade. Nós pegamos áreas que eram clientes e fornecedores, e colocamos uma conversando com a outra pra resolver os problemas que elas tinham de interface. A partir daí, saiu um monte de planos de ação pra eles poderem aprender a desenvolver no relacionamento entre departamentos e tudo e daí

partir pro cliente externo. Depois veio a reengenharia, voltar a empresa pro cliente, já era uma preparação pra privatização, foi um grande momento também de aprendizado. E agora, o momento que antecedeu a privatização, que foi todo aquele processo de elaboração da regulamentação de como a coisa ia funcionar, tá? Foi um terceiro momento importante de aprendizado, e agora, o quarto foi, tá sendo a própria privatização, o viver na empresa privada, mas a privatização, ela foi uma coisa que veio de cima, né? Os outros momentos, eles surgiram de ações da própria empresa.” (G. 5)

Se a privatização, o “viver numa empresa privada”, constitui um quarto momento de aprendizagem, o processo de unificação das empresas e todas as suas implicações, certamente, constitui um novo marco. Mais uma vez, a competência dos gerentes seria solicitada ao máximo; sua identidade, posta em xeque; e sua capacidade de aprendizagem desafiada. Para os gerentes TELEMAR-Minas, a gradativa efetivação desta unificação significaria não apenas uma nova aprendizagem, mas também, como veremos, uma reversão de status.

“A grande dificuldade que nós temos hoje pra alavancar a empresa é adaptar o funcionário privado, onde você tem uma gestão muito forte de orçamento e uma agilidade muito grande. O papel não pode parar na mesa, as pessoas não podem pensar que podem deixar pra amanhã (...) tem que trocar a roda do carro com ele andando, não dá pra parar. Esse é o desafio que nós temos e estamos conseguindo superar e a gente tá com um resultado muito bom, eu falo no meu núcleo, na TELEMAR-Minas, graças a esse *background* que a gente tem aí dos anos de preparação (...) se você analisar só a TELEMAR-Minas, a gente tá com padrões internacionais de rentabilidade, mas isso não tá nas dezesseis empresas, esse que é o grande problema. Não adianta ter uma ilha muito forte e as outras empresas não estarem no mesmo nível. Então, outro grande desafio é equilibrar essa competência.” (G. 12)

Em um certo sentido, equilibrar as competências entre as empresas do grupo acarretou uma perda para a TELEMAR-Minas, embora tenha sido também uma oportunidade da empresa brilhar, tendo a sua posição de liderança mais uma vez evidenciada, inclusive por agentes externos. Desta forma, o saber destes gerentes seria a grande fonte de conhecimento a ser exportado, disseminado e replicado para sustentar a mudança. Contudo, por questões políticas e de cunho emocional, e até pelo instinto de autopreservação, houve no início do processo de identificação das *best-practices*, uma preocupação muito grande de cada empresa querer mostrar os seus pontos fortes.

“As empresas de consultoria rodam, rodam, rodam e encontram aqui uma melhor prática. A gente poderia ter encontrado esse caminho mais rápido (...) gastamos muito tempo de consultoria e levantamentos nas empresas e isso atrasou um pouco. A maior dificuldade foi que nós éramos 16 empresas, fomos privatizados, e cada uma querendo preservar um pouco do que tem. É um trabalho muito pesado você chegar numa empresa que tá com um determinado sistema e ter que trocar o sistema dele (...) crítico também foi o fato de nós termos uma empresa com pelo menos cinco grandes grupos acionistas. Isso é uma característica distinta das demais empresas do setor. Nós podíamos estar mais avançados se o grupo de acionistas nosso tivesse um entendimento mais claro e mais direto desde o

começo (...) a TELEMIG tem sido sempre um referencial como empresa que está mais a frente em suas estratégias em praticamente tudo, mas a gente precisa recuperar a TELERJ o mais rápido, precisa fazer todas as outras empresas estarem bem porque nós somos perante a ANATEL uma empresa só. Se nós todos não estivermos bem quando chegar em 2003, se não tivermos cumprido as metas, nós não podemos entrar em áreas de outra empresa e outras empresas que tiverem cumprido, podem entrar na nossa." (G. 3)

Para a TELEMAR-MINAS, se a liderança significou manter uma posição privilegiada nos processos de unificação, ela também acarretou custos, como o esvaziamento da empresa em função da exportação intensiva de *know-how* especializado, incrustado em seu pessoal altamente qualificado, com uma extensa bagagem de aprendizagem. Para muitos, o impacto causado foi tão forte que despertou a sensação de que a empresa havia sido utilizada, ao longo de todo o episódio da privatização, como um chamariz.

"A história da TELEMIG ficar como testa de ferro para que a TELEMAR fosse atrativa pro investidor está nos prejudicando muito, nós estamos perdendo valores muito rapidamente, perdendo na TELEMIG e indo pra TELEMAR. Em um mês foram dezenove gerentes de alto nível pra Telerj, que são pessoas que você não consegue fazer de um dia pro outro, são pessoas com vinte anos de treinamento. É a única coisa no processo de privatização que eu discordo totalmente, deveria ter um critério menos traumático pra Minas, sabe? Isso vai passar, mas nesse primeiro momento Minas Gerais ficou prejudicado, e eu tenho medo do usuário de Minas Gerais ser prejudicado não por falta de investimento, mas por falta de recursos humanos que tá sendo cedido pra outras. Isso é nítido, sabe, cada dia que você vai, pôxa vida, fulano de tal era o único que sabia isso aqui e foi pra não sei aonde. Não deveria ser o único. Tem valores aí fantásticos saindo de uma hora pra outra sem ter tempo pra preparar um terceiro pra substituí-lo." (G. 6)

Neste primeiro momento pós-privatização, à medida que o processo de unificação avança, as decisões estratégicas vão sendo mais e mais centralizadas na matriz, conseqüentemente, a pressão sobre as empresas em termos de cobranças aumenta. Nas palavras de um gerente, "eles dão as cartas e cobram mesmo, tá? (G. 11)."

"A *holding* está se preocupada em saber o que está acontecendo em dezesseis empresas, né, então há cobrança. A todo momento, nós somos solicitados a informar números, então existe essa resistência, essa sensação que você está sendo controlado, né, isso a gente não tava acostumado, né? Nós estamos passando por aquele processo, o dono quer saber quanto custa, quanto ele tá gastando, isso é normal, mas no momento tá dando aquela sensação de insegurança, de desconfiança. Esse controle tem que ser feito e a forma de gestão tem que ser mudada porque hoje tem dono, né, mas tá sendo doloroso." (G. 13)

Apesar de terem consciência, em nível teórico, da necessidade deste controle, os ex-gerentes TELEMIG, acostumados com a rebeldia da TELEMIG e tendo aprendido a trabalhar nos "bastidores," driblando sua antiga *holding*, sentem a crescente transferência do poder

decisório da empresa para a matriz como a perda de um espaço e de um poder duramente conquistado. Portanto, a perda de autonomia constitui uma reversão de status, ou seja, o rebaixamento de uma posição de liderança para uma posição de subordinação. É neste sentido que o relacionamento com a sede torna-se complicado. Ele requer não apenas a aprendizagem de algumas novas habilidades, mas o reconhecimento de que agora a ex-TELEMIG é apenas mais uma filial, não importando quão significativa ela venha a ser em todo este processo. Nestes novos tempos,

"(v)ocê tem que ter uma habilidade diplomática que eu não sei até que ponto a minha vai dar conta, sabe? Ao mesmo tempo que a gente tem que ter paciência pra lidar com a sede, a direção da empresa exige muito da gente, e é depressa e é correndo. Então nós estamos numa situação assim que uns nos empurram e eles nos seguram e aí nós estamos todos perplexos com isso, como é que faz, todo mundo tá passando por isso nesse momento (...) os daqui empurram porque são os acostumados a fazer, os nossos diretores querem e é pra ontem, já tinha que ter acontecido. E os de lá tem que esperar porque nós estamos fazendo um plano corporativo, né, e pra fazer um plano corporativo, juntar dezesseis é difícil. (...) pra nós é complicado trabalhar de uma maneira centralizada e nos tornar uma filial, não sabia que era ruim assim. Nossa identidade no final vai ser moldada nesse sentido. Nós somos uma filial e isso é muito esquisito, estranho, isto mexeu comigo. Ser uma filial é não ser o mais importante, né, é não ser aquele que puxa, como a TELEMIG puxava o sistema TELEBRÁS, né, não é aquele que está na frente que é pró-ativo, que sugere, que leva as idéias, que é criativo, que inventa uma coisa nova, né, que dá a direção, que orienta, não é. **A gente tem que se habituar, no máximo, podemos ser uma boa filial**⁴⁹." (G. 11)

Deste modo, “dançando conforme a música” os gerentes buscam superar o paradoxo de agir como *intrapreneurs*, sem entrar em choque com um poder centralizador. Vivendo os desafios de ser um gerente de negócios, um gerente TELEMAR, o gerente TELEMAR-Minas segue incorporando novas facetas à sua identidade, construindo uma nova aprendizagem, e assim, ampliando os significados de “ser uma boa filial”, mas isto é outra história, que, na verdade, agora apenas começa a ser vivida.

⁴⁹ Ênfase nossa.

7. 2. “Trabalhando Junto com o Grupo”: Uma História de Aprendizagem em Nível de Coordenadores

A sustentação de uma mudança profunda, como a da transformação da TELEMIG em TELEMAR-Minas, requer não apenas uma alteração fundamental na forma de pensar, ou seja, nas variáveis reguladoras (ARGYRIS AND SCHÖN, 1978), o que implica uma aprendizagem em nível sistêmico (CIBAM, 1993), mas também o gerenciamento da “dança da mudança”, através da atenção simultânea nos processos de crescimento, as forças propulsoras, e nos processos limitantes, as forças restritoras, elementos intrinsecamente interligados (SENIGE ET AL., 2000). Isto implica a adoção de enfoques mais biológicos e menos mecanicistas, e requer, a um só tempo, paciência e urgência. Requer ainda, como tem sido demonstrado nas histórias de aprendizagem que temos reconstruído nesta tese e como enfatizam Senige et al. (2000: 21), o reconhecimento de que há uma “gama diversificada de pessoas que desempenham papéis-chave na sustentação da mudança.” Alinhados a esta perspectiva, voltamos nossa atenção, neste capítulo, para um outro grupo de “colaboradores” da TELEMAR-Minas que, de uma forma ou de outra, à medida que aprendiam, desempenhavam eles próprios um papel de liderança nos processos de aprendizagem aqui estudados, os coordenadores.

Na TELEMAR, ser coordenador é também ser gerente, ou seja, o cargo de coordenador é também um cargo em nível gerencial, porém em um patamar hierárquico inferior. Para a nova estrutura em voga, um novo perfil foi delineado, ainda que de forma incipiente. Contudo, as mudanças não foram percebidas de modo uniforme por todos. O não conhecimento ou, em alguns casos, a não conscientização dos significados destas mudanças advém, principalmente, do fato que a organização tem passado por diversas reestruturações desde a sua privatização, não havendo, por vezes, tempo hábil para a institucionalização do novo arranjo organizacional. A insuficiente disseminação de informação por parte da empresa, em grande medida decorrente destas recorrentes mudanças, é um outro fator que, casado à resistência de alguns empregados, ampliaram esta dificuldade.

Em função, principalmente, do elevado tempo de casa dos funcionários em cargos gerenciais, as reestruturações têm implicado uma verdadeira dança de cargos para muitos destes antigos empregados, significando, muitas vezes, mais um passo na troca de nível na cadeia hierárquica. Tão forte é esta sensação e também tão recente é a mudança na organização que muitos coordenadores ainda referem-se a si mesmos como “gerentes,” o que

eles, de fato, são. Contudo, como evidencia um coordenador ao explicar a equivalência existente entre o antigo sistema e o atual, a mobilidade entre os níveis não se estende a todos.

"Deixa eu te explicar a correlação que havia, era diretor, gerente de departamento, gerente de divisão e gerente de sessão, hoje é diretor, gerente, coordenador, e supervisor, tá? Eu era gerente de divisão, que mantém a mesma correlação com coordenador hoje, tá, mas eu nunca tive um degrau acima, não. Eu nunca fui gerente de departamento, como não fui gerente na nova estrutura." (C. 6)

Desde modo, embora haja casos em que antigos gerentes de departamento, atuais gerentes, ocupem hoje uma posição que equivaleria a de um gerente de divisão, atual coordenador, e vice-versa, há também casos em que toda a transição vivida na organização não significou uma mudança concreta de nível hierárquico. De qualquer maneira, não apenas os níveis hierárquicos mudaram, mas a própria natureza do trabalho mudou, e, com isto, o mais importante é a compreensão do novo conteúdo do cargo no contexto maior das mudanças, algo ainda não muito claro para alguns.

"Eu fui gerente, agora com essa reestruturação, eu sou coordenador. Eu não entendi muito bem essa reestruturação, tá, o propósito dela, eu realmente ainda não assimilei muito bem, tá, principalmente o que aconteceu aqui na nossa área porque antes eu era gerente de um departamento, que fazia o planejamento, a avaliação e o orçamento da empresa, tá? Então nós tínhamos a visão de conjunto, e esse departamento, ele foi picado, várias partes (...) a empresa perde muito a visão do conjunto. Agora, as coisas ainda estão meio indefinidas, né? Na área de negócios, as mudanças foram muito boas, na área de engenharia, também. Nós tínhamos, por exemplo, um departamento que cuidava da manutenção do interior do estado inteiro mais o Espírito Santo, era uma loucura, né, agora isso se dividiu em dois, a coisa fica mais gerenciável, né? Eu estou começando a aprender agora, né, o quê que é ser um coordenador. Eu ainda não sei porque nós estamos em cima do processo." (C. 2)

Por estar ainda "em cima do processo," a TELEMAR-Minas tem vivido em ritmo de mudança constante. Em consequência, a necessidade de informação tem-se intensificado. Contudo, inclusive nos níveis de gerência que deveriam atuar como disseminadores de toda a transformação e de suas inúmeras implicações para o restante da empresa, tem predominado um clima de desorientação. É neste sentido que os coordenadores questionam não apenas o real significado de seus novos cargos, mas também os próprios rumos da empresa, tanto numa perspectiva estratégica quanto operacional. O que tem acontecido é que, embora ainda falte muito a ser reorganizado, muito tem sido feito.

"... tá sendo tão rápido que aí é que está difícil de comunicar as coisas. Várias áreas ainda precisam ter uma definição de como é que realmente vai funcionar, o quê que vai ficar, o quê que vai centralizar, então tem essa dificuldade de enxergar. A gente que tá aqui numa

gerência e que tem mais informações porque você está num nível hierárquico, acima de você, você tem um gerente de departamento e depois uma diretoria, subentende-se que você tem bastante informação, mas tem bastante informação confusa, que hoje é assim, amanhã é assado. Você não tem condição de saber realmente como é que a coisa vai funcionar, a cada dia se cria uma diretoria diferente, com objetivo, mas não clareia, parece que ela tá sobrepondo a outra, ao mesmo tempo que eles falam que não, e ainda faltam algumas definições pra dizer, nós vamos trabalhar, assim, assim e tal. Não se espera que isso seja feito de uma forma, agora, e ela vai durar dois, três anos. É preciso que ela mude, mas o mais importante é dizer o quê que realmente nós vamos fazer, aonde nós queremos chegar. A gente tem muita pressão de que tem de dar resultado, mas que resultados? Aonde nós esperamos chegar? Hoje a gente tá correndo atrás de número..." (C. 1)

Embora haja um perfil delineado, os coordenadores, de modo geral, ainda estão no processo de descobrir quais novas competências individuais e mesmo organizacionais a empresa irá, de fato, privilegiar. O certo é que os ajustes de estratégia têm implicado grandes e freqüentes mudanças de estrutura. Mudanças que também não têm ficado claras para as pessoas em geral, como ilustra o relato abaixo.

"... quando ela cria uma diretoria, diretoria de pessoas em movimento, vamos dar um nome assim engraçado, ela não diz o que essa diretoria vai fazer e a gente não sabe, eu conversei com o gerente da área e ele não me explicou (...) não está claro pra mim, não está claro pro meu pessoal, não está claro pra mais ninguém. Talvez pra holding esteja, dentro do trabalho das consultorias todas que eles têm, eles estão vislumbrando onde vão chegar e estão adequando e essa adequação é aquilo que eu falei, o organograma hoje está sendo traçado a lápis, não pode ser traçado a caneta, porque amanhã apagou, mudou, fez e pronto, vai embora, vamos que vamos, mas é preciso informar..." (C. 1)

Independentemente da falta de clareza da direção em explicitar e difundir as implicações das mudanças nos cargos inclusive, assim como ser gerente, ser coordenador tem significado alinhar-se ao novo perfil de empresa privada, principalmente em termos de comprometimento com os resultados. A cobrança por resultados, em todos os níveis, é agora mais direta e mais intensa. Ademais, para os coordenadores, em particular, a habilidade de trabalhar em equipe, respondendo pelo desempenho de seu time tornou-se crítica. Neste novo contexto, mais do que um gestor técnico, o coordenador é um gestor de pessoas e um membro de equipe, alguém que trabalha junto ao seu grupo.

"Ser coordenador é a gente tá junto com o grupo, participando com o grupo, né? Então, a responsabilidade, os acertos e os erros são do grupo, né? **O coordenador é um gerente que trabalha junto com o grupo**⁵⁰, ele tem o papel de gerente só por causa de uma hierarquia da empresa, mas eu acho que o espírito de trabalho tem que ser o mesmo, né, então às vezes a gente não consegue trabalhar ativamente junto com tudo, mas eu tento pra não ficar muito alheio ao que tá ocorrendo porque se não a gente se torna muito frio, né? Quando acontece um erro onde eu não tô muito ali participando, eu fico até sem

⁵⁰ Ênfase nossa.

sensibilidade de ver de fato se aquilo é uma coisa normal. Esse comportamento, essa cabeça, eu sempre tive, antes e hoje. Eu até comentava assim, o senhor tá mudando, mas a forma de trabalhar da gente, ela não é diferente das pessoas que tão no mercado de empresa privatizada, não." (C. 12)

"O coordenador ou o gerente de divisão era o seguinte, era ordenar uma série de coisas e não coordenar, a diferença talvez seja essa. A diferença muito grande é o envolvimento que existe hoje, em termos de busca e compromisso. Antes, a coisa parece que andava sozinho, né? Uma série de pessoas que eram coordenadores na época continuavam ser por dez anos independente de qualquer coisa, ou dependendo de aspectos políticos, de indicação ou, muitas vezes, até do desempenho, também, mas não havia com certeza uma bolsa de resultados, uma coordenação pra correr atrás de resultados. Hoje nós temos que correr, se não tiver resultados, eu não vou ficar aqui não são dez anos, eu não vou ficar aqui nem um, essa é uma diferença básica, né? Tô falando pra coordenador, mas isso acho que é válido pra diretores, gerentes (...) cai no conceito de empresa estatal e privada, né, tudo vai se resumindo, uma postura na empresa estatal, uma postura na empresa privada..." (C. 13)

Deste modo, mais do que uma mera questão de nomenclatura, a mudança de gerente de divisão para coordenador sinaliza, como indicado nestes depoimentos, na mesma direção de toda a transformação que vinha sendo desenhada ao longo dos anos na antiga TELEMIG, em que o poder do gerente, no molde tradicionalmente exercido e simbolicamente ostentado na organização, vem sendo corroído. Este esvaziamento requer não apenas a aprendizagem de novas competências de gestão, mas uma nova visão.

"Eu já tive o privilégio de exercer todos os escalões de cargo gerencial (...) o que vejo é o seguinte, o cargo gerencial, ele era muito mal interpretado. O gerente pressupunha o cara que ficava trancado numa sala, com uma secretária lá fora, e ele ficava dando ordem e conferindo o trabalho dos outros (...) está havendo uma desmistificação dessa função gerencial. A empresa hoje tá dizendo o seguinte, olha, você é coordenador de um grupo, eu espero que você coordene e que você faça, também. Isso exige que o coordenador, ele esteja mais próximo da equipe, que a equipe participe mais, que ele seja menos, vamos dizer assim, uma pessoa que só decide e mais uma pessoa que participa juntamente com o grupo e dá oportunidade do grupo de tomar decisões. A palavra coordenador cai muito bem exatamente por isso. Você não manda, você compartilha, né? É um exercício que eu acho que é da maior relevância porque antes você tinha uma empresa com 8.000 empregados, 300 gerentes, praticamente 300 pessoas definiam o destino da empresa." (C. 8)

Numa perspectiva mais ampla, o que a empresa está buscando hoje é fazer com que cada colaborador, independentemente de seu lugar na hierarquia e da complexidade das atividades que ele desenvolve, tenha oportunidade de estar participando da gestão da organização, da forma que ele puder contribuir. Em seu novo papel, o coordenador deixa de ser um mero "tocador de obra," diretamente subordinado a um gerente e preso a uma visão tecnológica e a questões operacionais. Agora, ao invés de trabalhar em função de manter e expandir a infra-estrutura da empresa de modo a prestar um bom serviço no âmbito do estado,

ele passa a ser mais efetivamente um gestor, trabalhando em função de clientes e com uma esfera de ação e preocupação bem maior, tanto interna quanto externamente. Uma das decorrências deste novo padrão de função gerencial é que agora, sendo mais pressionados em termos de cumprimento de prazos e metas grupais, os coordenadores, à medida que se mesclam com suas equipes, se tornam, paradoxalmente, mais visíveis. Neste sentido, era mais confortável a posição do gerente de divisão.

"Hoje é mais desafiador e o tempo todo você está se colocando e se expondo mais, né, antigamente a gente não se expunha tanto. Hoje, a gente tem que se expor muito mais, né, a cada projeto que a gente defende, para cada projeto que você tem que dar uma solução, você tá se expondo muito mais, né, e esse risco, ele mexe com a gente e faz a gente realmente ter um comprometimento maior." (C. 11)

Ou, como ressalta um outro coordenador,

"... o que mudou foi uma cobrança maior e uma conscientização maior dos gerentes, que ele é o verdadeiro responsável pela atividade. Se foram atingidas as metas, se caminhou, vai ser atribuído a ele o mérito disso aí, e se não foi, vai ser atribuído a ele também a responsabilidade. Essa parte aí a direção tem deixado muito claro pra todos os gerentes, ou você dá conta, é competente, ou então você dá o lugar pra outro." (C. 9)

Neste novo cenário, o antigo gerente de divisão passa a ser mais exigido e, conseqüentemente, precisa ter uma postura mais agressiva, mais empreendedora, passando a agir mais como dono da sua área. Por um lado, isto significa, por exemplo, o poder de estruturar a sua própria equipe e formular o seu orçamento. Por outro lado, significa estar sujeito a controles maiores e mais específicos. Ao mesmo tempo, a maior transparência advinda das amarras fixadas, ligando cada ação a um responsável direto, deverá viabilizar a implantação de um sistema de remuneração mais moderno, o que, correntemente, é uma justa expectativa e reivindicação de todos. Dois coordenadores ilustram esta nova situação:

"... você faz o orçamento de sua área, identifica as necessidades e trabalha com aquele valor. É uma mudança radical e eu estou gostando muito. Isso vai trazer benefícios, né? Eu vejo que há possibilidade de você gerir os seus próprios recursos, né, e ter uma recompensa por geri-los bem ou ter uma punição por geri-los mal, é imprescindível em toda empresa, tá? Só assim você coloca pras pessoas as responsabilidades, e elas crescem muito com isso. Eu sou novo na gerência e isso pra mim tá sendo um aprendizado muito grande, né? (C. 4)

"... antes, a minha dotação estava aí no bolo todo, né? A empresa tá atribuindo a ele agora essa responsabilidade de definir pessoas, a equipe dele, quer dizer, você é dono da sua equipe, você é responsável pela sua equipe, pelo seu orçamento e agora você tem que atingir a sua meta, tem as metas globais e tem as suas metas. O que mudou mais foi isso, uma particularização das metas da empresa atribuídas a cada coordenador." (C. 7)

Como indica o cenário delineado acima, o coordenador, agora, passa a ter uma postura de *intrapreneur* (PINCHOT, 1985). Se sempre existiram metas e prazos, estes agora são muito menos flexíveis e muito mais desafiadores, requerendo, portanto, não apenas uma nova visão e novos conhecimentos, mas também uma mudança de atitude. O coordenador deve ser capaz de cumprir e desafiar ordens, ousar e inovar. Sendo, assim, a exposição aos riscos torna-se inerente ao cargo. Hoje, ser coordenador na TELEMAR-Minas, “é um desafio muito grande porque você vai ser cobrado de resultados, de mostrar aquilo que você realmente tem competência de fazer, mesmo porque tem uma espada sobre a sua cabeça pra dizer, se não fizer, eu te decepo ... (C. 1).” Contudo, alguns vêm na pressão imposta ao cargo não apenas um desafio ou ameaça, mas uma oportunidade de crescimento profissional. A competência exigida tem que ser mostrada muito rapidamente e em números. Logo, como *intrapreneur*, o coordenador deve, a um só tempo, ser capaz de desenvolver um espírito de competição e cooperação, um espírito de cobrança e motivação, como ilustrado abaixo.

“Se você quer ser gerente, você tá tentando alcançar alguma coisa, você tem um objetivo. O gerente é como se ele fosse dono de uma empresa. A empresa é a área dele, ela tem que funcionar, e bem. É um desafio interessante, é como você tivesse seu próprio negócio e tivesse que gerenciar as pessoas porque você vai ter que fazer exatamente dessa forma, como se você fosse dono de uma empresa pequena. Se você tem um funcionário que não te atende, que chega atrasado e tal, você vai demiti-lo e você não tem que sentir culpa porque afinal é o seu negócio, e dali sai o sustento da sua família, e você tem que subir na vida dessa forma. Ser gerente é parecido com isso, só que você tá sendo remunerado por outra pessoa, que é o dono pra você defender (...) de uma certa forma, você desenvolve até com mais calma porque você não sofre a pressão que é lá no mercado, que, se você bobear, você quebra de uma hora pra outra, e não tem ninguém pra te ajudar. Aqui você ainda tem um respiro, que o seu salário ainda chega no final do mês, pelo menos por um tempo.” (C. 2)

“Você tem que cumprir as suas atividades e, se possível, não cumprir o orçamento, cumprir a menor. Assim você agrega valor porque você reduz despesa, dá maior lucro e influencia os resultados líquidos da empresa, essa é a grande diferença. Outra diferença é que você tem que quebrar alguns grilhões. Hoje, aquela sensação que o seu trabalho é garantido acaba e essa realidade tem que ser transformada, constantemente conversada (...) agora, todos nós, gerentes ou empregados, temos que dar resultados. A partir daí, a relação muda com os seus pares. Você tem que estar preparado pra que as suas ações sejam integradas com as ações empresariais, você deixa de ser uma ilha. Na estatal, você às vezes era ilha, hoje você não é ilha. Todo o processo de mudança de estatal pra privado é um processo em que todas as bases de culturas são questionadas, a forma de trabalho muda, a forma de relacionamento muda. O grande desafio gerencial é você, com o grupo que você tem, buscar junto esse grupo o comprometimento com as coisas. Seu grupo se sente ameaçado, o desafio é buscar junto com eles a motivação pra conseguir atingir os resultados.” (C. 5)

Embora o completo significado da mudança de gerente de divisão para coordenador ainda esteja embaçado para muitos, uma coisa é clara para todos. Ser coordenador significa ter metas para cumprir, metas operacionais arrojadas, em alguns casos fixadas num patamar superior aquele imposto pela ANATEL. Neste sentido, “meta passou a ser assim a bíblia, tomo mundo tem de rezar (C. 3).” De fato, neste cenário de grandes mudanças e indefinições, mais do que propriamente o cargo de gerente de divisão, é a empresa que está em construção. Quase tudo ainda está em formação, por ser decidido e, só depois, consolidado e, então, institucionalizado, demarcando, assim uma nova empresa, uma nova cultura. Por esta razão, muitos coordenadores ainda vêem a TELEMAR-Minas não como uma nova empresa, mas como uma TELEMIG que mudou de nome.

“... mais da metade das pessoas aqui não incorporou ainda qual que é a dimensão da TELEMAR porque há um fator cultural muito pesado, que TELEMAR é uma empresa nova, a TELEMIG é uma empresa de quarenta anos, né? Essa questão cultural você não tira num apertar de botão, vou desligar a empresa estatal e vou ligar a empresa privada, isso não existe, né? Nós estamos nessa fase de mudança, mas nós ainda não temos uma identidade, uma cara própria. Isso muitas vezes baratina um pouco, né? Talvez a palavra chave que possa definir a diferença é o seguinte, na TELEMIG havia segurança, hoje não existe segurança. Isso aí motiva uma série de comportamentos, em todos os aspectos.” (C. 8)

A perda da segurança, da garantia de emprego, de fato, é um choque de difícil assimilação. Ela marca de modo concreto o fim do mundo TELEMIG e a abertura de um mundo de incertezas na TELEMAR, com ameaças e oportunidades. Aprender a prática de trabalhar numa empresa privada, tem significado, para os coordenadores, exercitar um novo padrão gerencial, incorporando novos conhecimentos e adotando um certo perfil. Em grande medida, esta nova prática vem sendo conseguida em função do longo investimento em aprendizagem que a empresa em sua transição para o mercado já vinha fazendo, mas também graças aos fortes laços destes indivíduos com a antiga TELEMIG. São estes laços que, em muitos casos, tem agido como motivador maior.

“Na nossa antiga estatal, que deu todas as glórias que nós conhecemos, como o volume gerencial era muito grande, você podia até conviver com determinado tipo de gerente (...) com a concorrência, nós temos que buscar resultados em termos de receita. A empresa passou a ser mais agressiva. Ela não está esperando que o cliente venha a ela, ela está indo ao cliente, quer dizer, ela mudou completamente a postura. Ela tem uma equipe no *call center* indo atrás dos clientes, tem consultores para clientes especiais. Pra tudo isso, ela precisa ter uma equipe treinada e motivada. Esse é o único espaço que tem pra empresa sobreviver e crescer (...) já ouvi um diretor dizendo que quer que essa empresa seja a melhor empresa de telecomunicações, não do Brasil, mas do mundo. Ela tem espelhado muito de suas metas e ações nos padrões nacionais porque aí ela vai tá fazendo uma comparação com o próprio sistema do qual ela veio, mas busca-se metas internacionais (...)

eu já tenho 38 anos de trabalho, já tava na hora de eu perder a motivação, mas cada dia que eu venho, eu tenho vontade, tenho orgulho, tenho prazer de estar aqui." (C. 9)

Igualmente evidente é a relevância da habilidade do coordenador de administrar pessoas, ser um gestor de pessoas, como anteriormente colocado, especialmente em função do clima de mudança e insegurança que tem predominado na empresa desde sua privatização. Também em função da conjuntura sócio-econômica em que se encontra o país, a conscientização e motivação dos empregados, inclusive no sentido de lhes aguçarem ou, em alguns casos, despertar o senso de responsabilidade por sua própria empregabilidade, torna-se crítica.

"A gente tem que motivar pra questão da oportunidade dele estar fazendo o serviço dele, se tornar competente pra estar no mercado, e não só na empresa, isso é um desafio grande. A maioria dos colaboradores, a média é de vinte, vinte e cinco anos de empresa, então eles vieram de uma empresa pública em que você se prepara pra fazer carreira dentro da empresa, você não se prepara pra estar no mercado, e hoje, eu acho que uma das maiores competências nossas é transformar essas pessoas (...) minha competência maior é muito em cima dos colaboradores e não encima de técnica porque a técnica eles têm que saber, e a gente tem que motivar para que eles apliquem a melhor técnica, cumpram os prazos. É conscientizar sobre esse novo cenário, o quê que é importante agora, quanto é importante um clipe a mais, isso é muito difícil, a ficha não cai fácil, não." (C. 3)

Questionado sobre o novo perfil de seu cargo, um outro coordenador corrobora as perspectivas salientadas acima e deixa óbvias as implicações destas maiores responsabilidades e visibilidade, enfatizando ainda o significado prático de um maior nível de comprometimento. Em termos de postura profissional, há inclusive uma clara preocupação com a aprendizagem no grupo.

"A competência que distingue os coordenadores excelentes daqueles que são médios é a coragem, essa coisa de correr risco, de enfrentar. Isso é uma coisa que a gente tem que ter hoje, sabe, questionar, ousar nas decisões, né? E a abertura a mudanças, a questão da flexibilidade, isso tem que tá na excelência da gerência. Aqueles que são muito cordeirinhos, que obedecem muito, que são muito paternalistas já tão fora da realidade. Hoje é muito mais em cima de desenvolver a pessoa e cobrar, né? Aqui na minha área, por exemplo, quando a gente participa de um treinamento, algum evento, a gente tem que chegar aqui e apresentar pro resto da equipe o que viu lá fora. É uma forma da gente tá cobrando e também divulgando. Tem de cobrar resultados, ter postura mais firme em nível de exigência." (C. 1)

"... fundamental é você estar na frente, digamos assim, pró-atividade, chegar primeiro aonde ninguém chegou. Então é arrojo, criatividade, é capacidade de correr riscos e administrar as conseqüências. Queria muito que nossos dirigentes tivessem esse arrojo. Tem seu preço, tá, porque você corre o risco de se enveredar por um caminho que ninguém testou e dar com os burros na água. Todo mundo paga um preço pelo arrojo, eu já paguei varias vezes e estou disposto a continuar pagando, sabe, pra não perder a oportunidade de fazer alguma

coisa diferente (...) mas a pessoa tem que saber controlar, tá, quanto mais cedo você identificar uma falha, menos você perde em termos de custo, tempo, e energia, tá?" (C. 6)

A estes traços de personalidade e padrões de comportamento, crescentemente incentivados na organização, somam-se alguns outros, inclusive a capacidade de manter o bom humor em situações de incerteza e pressão. A todo este conjunto, soma-se ainda uma série de competências técnicas, gerenciais e mercadológicas. De modo genérico, em termos de conhecimento formal, a base deste novo perfil é uma formação em nível de graduação em qualquer área. Porém, sendo parte da base de sustentação tecnológica da organização, muitos coordenadores têm uma formação na área de engenharia, em campos ligados a telecomunicações. De todo modo, esta formação inicial tem sido apontada como um mero facilitador na consecução do trabalho deste grupo nos dias atuais, portanto, ela deve ser complementada com algum curso, em nível de pós-graduação, na área de negócios, como exemplifica um coordenador ao falar de sua própria experiência, um caso específico, mas que, certamente, pode ser estendido a um universo maior.

"Você pode ter qualquer formação, mas faz uma pós-graduação em RH, sabe, já que a gente tá nessa área, faz também uma gestão estratégica de negócios, aí você tem a visão do marketing, a visão da finanças, você tem a visão de negócio, e como que a função de recursos humanos se encaixa no meio dessas coisas. Depois que eu fiz gestão estratégica, eu acho que me deu uma tranquilidade numa tomada de decisão porque você começa a entender as interconexões, sabe, aonde vai pegar aquela decisão sua. E, é claro, há uma questão da postura pessoal. Não se aquietar nunca porque a empresa tá sempre em movimento. Tentar o tempo todo saber o que está se passando na sua área de negócios porque a empresa toda trabalha pra fazer negócios. E não deixar nunca de ler uma literatura atualizada com relação à sua área, ao mundo e às tendências administrativas." (C. 6)

Ser coordenador, portanto, é trabalhar junto e participar das soluções para os negócios das áreas de ponta da empresa. Para tal, cabe ao coordenador disseminar em seu grupo um espírito de mútua cooperação, inclusive como forma de fazer frente ao próprio dinamismo do setor. Uma das decorrências do alto nível de inovação em telecomunicações é exatamente a tendência de tornar, cada vez mais rapidamente, obsoleto o conhecimento tecnológico dos profissionais da área. Logo, associado ao conhecimento técnico e à competência gerencial, é exigido do coordenador e este, por sua vez, tende a exigir de toda sua equipe, a habilidade de mesclar estes saberes, o que, nas palavras de um coordenador, é uma forma de comprometimento.

"... o comprometimento de tá juntando essas duas coisas. Eu prefiro trabalhar com uma pessoa que não conheça tudo, mas que seja dedicado com o que tá fazendo e ele vai

buscar a solução do que uma pessoa que saiba tudo e não tenha o compromisso de tá resolvendo um problema no prazo (...) seria a coisa mais difícil uma pessoa ser tecnicamente competente no sentido próprio da palavra porque nós aqui trabalhamos com transmissão, comutação, rede, infra-estrutura, transmissão de dados, ou seja, nós interfaceamos com todas as áreas (...) a competência do coordenador é tá mantendo essa união, principalmente, tendo um relacionamento de parceria com as unidades de negócios que são os nossos clientes, tá certo, e conhecendo toda a empresa, em nível de sistema, porque você não vai encontrar aqui um especialista em tudo. Alguma coisa que eu não sei, eu vou imediatamente resolver buscando a capacitação, seja onde for. Eu não vou falar nunca eu não sei, isso não é comigo. Esse "isso não é comigo" não existe aqui. A verdadeira competência é o comprometimento de buscar o aprendizado, tá, as sinergias." (C. 4)

Aprender a buscar sinergias torna-se ainda mais relevante na fase atual da TELEMAR em que os esforços têm-se concentrado em transformar dezesseis em um. Chamando atenção para um fator significativo neste processo de unificação, o risco da quebra do vínculo entre a empresa e seu pessoal, focado no segmento seguinte deste capítulo, um outro coordenador aponta ainda para dois outros elementos essenciais para a competitividade, custos e marketing. Ambos agora fundamentais nos processos decisórios da empresa. Hoje com a presença do dono na empresa, há uma preocupação maior com a prestação de contas e com um desempenho melhor. O acionista aplicou o capital dele e ele quer retorno. Com isto, "a área de finanças tem adquirido uma importância muito maior, está mais em evidência. Muitas informações que antes passavam despercebidas, hoje são questionadas (C. 14)."

"A gente não tinha uma cultura de tá preocupado com o custo. Hoje o custo vem primeiro, essa foi uma mudança muito forte. E a questão do marketing, né, a empresa também não era uma empresa que investia em marketing, hoje tem que investir pesado e isso passa por todos nós. Acho que cada um de nós tem que tá participando dessa campanha de marketing da empresa e o foco disso tudo são as pessoas (...) vestindo mesmo a camisa da empresa pra tá passando isso pras pessoas lá de fora. Então, pra ser competitiva, ela tem que tá investindo muito forte nessa questão da imagem que passa pelos empregados, né, de ser uma empresa boa de se trabalhar porque isso tudo vai passar pro público, né?" (C. 13)

Para os coordenadores, buscar sinergias implica também aprender a estabelecer e manter uma rede interna de contatos, capaz de garantir, sempre que necessário, o seu próprio acesso, bem como o de sua equipe a outras fontes de conhecimento, colaboradores da empresa formalmente locados em outras áreas. Esta aprendizagem torna-se mais e mais importante à medida que o cumprimento de metas exige o desenvolvimento de projetos multifuncionais e à medida que a empresa retoma e dissemina a gestão por processos.

A gestão por processos é um sistema de gerenciamento de negócios em que "o que conta é a eficiência máxima com que um determinado processo pode operar, ou seja, todas as

etapas deste processo devem estar alinhadas ao máximo para que ele se desenvolva eficientemente. Esta forma de gestão encara o processo como um todo, independentemente das etapas que ocorrem em locais/departamentos/unidades diferentes” (SAFIRA.com No. 1, 1999: 3). Atualmente, para cada uma das principais áreas da empresa, suprimentos, orçamento, finanças, contabilidade, tributos, patrimônio, recursos humanos e investimentos, há um líder de processo, elemento responsável pela condução do trabalho do grupo encarregado de desenhar os novos processos.

O gerenciamento por processos não é algo novo e, em geral, ele pressupõe a ocorrência na organização de alguns elementos, tais como, estratégias emergentes, qualidade total e reengenharia (DOUGHERTY, 1996), elementos encontrados na história da TELEMIG em sua trajetória de aprendizagem para o mercado. De todo forma, porém, este tipo de gestão é de difícil implementação uma vez que desafia o *status quo* ao romper com as posições de poder estabelecidas em forma de silos (PETTIGREW, 1992). É exatamente o tipo de aprendizagem a que nos referimos acima, o trabalho em equipes e a construção de redes de cooperação nas práticas do dia-a-dia de modo a estabelecer um novo padrão de relacionamentos que torna viável a mudança para o gerenciamento em processos (DOUGHERTY, 1996: 434).

Deste modo, é, em grande parte, em função de suas implicações políticas que esta é uma mudança que havia sido apenas parcialmente implementada na TELEMIG. Na TELEMAR-Minas, ela ressurge como mais um esforço de aprendizagem. Neste sentido, a capacidade de inter-relacionamento que sempre foi necessária na função gerencial torna-se mais crítica e, na realidade atual da empresa, assume um caráter totalmente diferente daquele que, em muitos casos, predominava nos tempos da estatal. Sendo assim, mais uma vez evidencia-se como tem mudado o significado de ser coordenador.

“O melhor técnico era o melhor gerente, sempre foi assim, até por a gente não ter o plano de carreira. Às vezes, a gente percebia que nem sempre o melhor técnico é o melhor gerente, mas o único jeito do cara melhorar o salário, eu tinha corte do governo, corte de custeio, não podia dar promoção, você transformava o cara num gerente (...) o que você precisava pra ser um bom gerente, era ser bom tecnicamente e ter relacionamentos. Era uma questão política, QI, entendeu? O relacionamento interpessoal é uma competência importante hoje, é você estar em todas as áreas, não como padrinho, mas como relacionamento pra obter informação pro bem da empresa porque você ficar fechado na sua área não dá. Hoje, você tem que trabalhar interdisciplinar, entendeu? Tudo depende do seu relacionamento. Ocupado, todo mundo tá, e, às vezes, é um negócio urgente que você precisa colocar todo mundo dentro de uma sala, e nessa hora se você não conseguir trazer

essas pessoas por causa do seu relacionamento, você não traz, não, porque cada um tem as suas metas, entendeu, e às vezes é um problema seu e uma meta sua, mas você precisa de outras áreas pra resolver, então nessa hora você precisa de um bom relacionamento." (C. 3)

Na TELEMAR-Minas, em termos de recrutamento interno, a falta de um sistema de gestão de conhecimento formalmente estruturado torna a identificação deste conjunto de competências que temos enumerado uma tarefa complicada. Ademais, esta carência torna a eventual indicação de um profissional da empresa um processo aleatório em que, mais uma vez, são aqueles com maior visão da organização e da história de vida dos empregados que acabam detendo o poder de fazer, ou senão, influenciar tais escolhas. Na TELEMIG, alguns trabalhos chegaram a ser desenvolvidos nas áreas de marketing, negócios e recursos humanos no sentido de fazer este mapeamento, inclusive com a ajuda de *softwares*. Contudo, antes da privatização, estes esforços foram suspensos. Na TELEMAR-Minas, em um certo sentido, torna-se mais fácil buscar as competências desejadas no mercado do que identificá-las internamente, como indica um coordenador da área de recursos humanos.

"... nós não temos nenhum trabalho pra definir competências aqui dentro, não. Nós estamos até implantando agora um sistema que é um mapa de conhecimentos, via intranet. Cada empregado vai entrar com o seu currículo, e aí ele vai tá colocando toda competência dele, quais são os conhecimentos, as experiências, as habilidades, os interesses, tá, e através dele nós vamos conseguir mapear um pouco essa questão porque, na verdade, a gente não sabe, se você me perguntar assim qual que é o conhecimento mais forte na organização, a gente não tem isso mapeado. Então pra gente ter o processo de seleção interno, pra gente realocar as pessoas ou pra identificar pessoas pra um determinado projeto, fica uma coisa solta, um gerente indica aqui, outro indica ali, você não tem isso mapeado, então nós já estamos em fase de teste desse sistema, mas hoje tá totalmente solto." (C. 8)

Abordando esta questão, um outro coordenador ressalta o papel tradicionalmente desempenhado pelos antigos gerentes de departamento na indicação de seu pessoal, em função inclusive da qualidade do vínculo existente eles e seus subordinados. Como ressaltado abaixo, se hoje a TELEMAR-Minas busca no mercado seus profissionais, com os atributos que ela deseja, a TELEMIG sempre valorizou muito o seu pessoal interno.

"As pessoas que foram conseguindo a formação acadêmica e a formação técnica ao longo do tempo, ela sempre procurou valorizar e o próprio gerente, ele é detentor do conhecimento de quem se qualificou. Isso é natural. O meu gerente sabe se eu fiz esse curso, se eu formei naquele. A coisa já teve de uma maneira mais estruturada, se desestruturou um pouco e eu acredito que agora vamos ter uma forma mais forte de estruturar essas informações (...) agora a questão da indicação da gerência vai em função do nível de confiança. Pra ser gerente, não basta você ser um grande técnico, ter competência, o seu superior tem que ver em você uma pessoa da confiança. Tem que tocar, o meu gerente, por exemplo, nós

trabalhamos juntos há vinte anos, toca-se por música, já tem o grave defeito de começar a falar, você já sabe como vai terminar, né, e a grande virtude, não precisa falar muito." (C. 7)

Em termos de oportunidades de aprendizagem, esta valorização do pessoal interno, tendia a ser, contudo, bem mais ampla e visível ao nível da própria gerência. Deste modo, os gerentes de departamento não apenas tinham apenas o poder de indicar seu pessoal, mas gozavam, eles próprios, de uma posição privilegiada em termos de acesso aos cursos oferecidos. Sendo assim, a TELEMIG tinha um plano de capacitação muito claro em nível de gerência. Como afirma um coordenador, em nível de funcionário,

"... não tinha essa informação, não. Você assustava quando sabia o quê que tinha de curso pra fazer, essa coisa toda, então a coisa sempre ficou no sentido de que o gerente que podia mais, ele conseguia mais pros funcionários, então, isso sempre foi mal dividido na empresa, muito mal dividido (...) é um critério que muitas vezes era muito pessoal, é de quem tinha mais força, quem tava mais presente lá no departamento de pessoal, que ficava sabendo o quê que ia acontecer..." (C. 12)

Hoje, a TELEMAR-Minas busca estabelecer critérios objetivos e claros de modo a tornar o acesso a cursos e treinamentos mais democrático e mais voltado para os objetivos da empresa. Ademais, na oferta destas oportunidades, contrário ao que foi comum durante muitos anos, há uma orientação em exigir dos participantes não apenas o compartilhamento das despesas, mas também o desenvolvimento de projetos ou atividades que, de alguma forma, contemplem os interesses da empresa.

"... houve uma grande preparação do pessoal pra privatização, ou seja, nunca se fizeram tantos cursos de pós-graduação pela empresa e gente que nunca usou e nem vai usar, esse é o problema, que de uma certa forma agora se corrige. Eu sempre achei como é que você poderia dar um curso de pós-graduação pra uma pessoa sem ter nenhuma coisa em troca? Hoje você já tá obrigado a apresentar um trabalho que vai ser usado dentro da empresa, você é obrigado a compartilhar o pagamento desse curso. Acho que existe até um período que você ainda tem que ficar na empresa ou então você paga o seu curso e vai embora, isso é a coisa mais comum no mundo." (C. 10)

Retomando a discussão sobre a evolução ocorrida na função gerencial dos coordenadores, é importante ressaltar que, embora pareça ser uma mudança abrupta, a imposição de um novo perfil é apenas a culminação do longo processo de preparação para o mercado a que toda a antiga TELEMIG foi exposta, em especial o seu corpo gerencial. Na prática, contudo, permanece para muitos, graças ao impacto das mudanças e seus significados em termos de aprendizagem de uma nova postura profissional, o choque da novidade que despertou num primeiro momento, principalmente, uma sensação de desamparo. Como ilustra

um coordenador, ressoando um discurso que ecoa em toda a organização, “de uma hora pra outra existe uma porrada de concorrente tomando o mercado nosso, tá? Tá certo que houve todo um trabalho de preparação, mas é muito diferente você treinar e jogar, né? Treino é treino, jogo é jogo, jogo tá valendo gol (C. 6).” Mais uma vez, é a prática da mudança e não o seu reconhecimento em nível teórico que faz a diferença e cada coordenador, assim, como cada colaborador na TELEMAR-Minas, viria a sentir isto na própria pele, precisando compreender a mudança, indiferentemente de aceitá-la ou não, como parte de um cenário maior.

Alinhado a este cenário maior, a quebra do monopólio das empresas estatais através da Emenda Constitucional N° 8, em agosto de 1995, foi percebida por muitos na antiga TELEMIG como o primeiro sinal concreto não apenas da reestruturação nas telecomunicações no Brasil, mas da abrangência da transformação a ser feita no setor.

“A mudança mais forte começou com a quebra do monopólio e culminou com a privatização. É uma mudança assim 100% realmente de mentalidade, de forma de trabalhar, enfim, de cultura mesmo, essa que também veio dentro do processo de globalização da economia. Houve assim 99% de mudança da forma e nas relações de trabalho. O grande desafio é a capacidade de entender, absorver e praticar e multiplicar essa mudança. É pedido ao profissional uma mudança de postura, de pensamento, de cultura. Você pega uma empresa igual a TELEMIG, hoje TELEMAR, que tem 45 anos de existência, que foi criada e mantida dentro de uma cultura de estatal, você tinha até dois anos atrás um contingente muito grande de empregados, que só foram empregados dessa empresa, então são empregados que não tinham a menor noção do que é um mercado de trabalho. A empresa estatal oferecia condições privilegiadas, e tanto o corpo de empregado quanto o corpo gerencial, eles aprenderam a trabalhar dessa forma. A partir do momento que vem uma privatização, onde as cobranças são claras, onde o carro chefe é mostrar resultado, quem não mostrar resultado é um profissional dispensável...” (C. 8)

A abertura do mercado à participação de capitais privados e a privatização certamente constituíram eventos críticos. Na história destes coordenadores, contudo, a aprendizagem de novos conhecimentos reflete a própria aprendizagem da organização no seu processo de reorientação estratégica em direção ao mercado. Como ressalta um outro coordenador, é a partir de então que não apenas esta aprendizagem se intensifica, mas o próprio significado do cargo gerencial muda e, com isto, a preocupação dos coordenadores, enquanto gerentes, em adquirir ou ampliar as competências requeridas. Ao longo da década de 1990, a preocupação com o trabalho e mais especificamente com a manutenção do cargo muda completamente de foco. Se até então esta preocupação refletia mais uma inquietação de natureza política manifesta em momentos de transição, agora ela constitui uma questão de conhecimento, de

capacidade de atingir metas. Esta visão reforça o ponto anteriormente levantado de que os cargos gerenciais eram mais confortáveis, ou seja, mais permanentes, num certo sentido, e menos exigentes em termos de cobranças e expectativas de desempenho. Deste modo, o marco das mudanças é anterior inclusive à extinção do monopólio, e a privatização agiu apenas como um

"... acelerador pra essas competências, mas isso vem naquela época que a gente começou a vislumbrar que nós tínhamos que mudar e partir pra alguma coisa de qualidade, tínhamos que ser melhores, tínhamos que nos capacitar, tínhamos que entrar de cabeça no processo de mudança e fazer a coisa acontecer, em 93, 94 mais ou menos. Naquela época, era uma coisa mais estável, a pessoa tava encastelada no seu papel de gerente, na sua posição gerencial e ficava muito confortável, né? Então, levava era sustos, às vezes, né, mudava um diretor, que o diretor mudava o gerente de departamento, que o gerente de departamento mudava os seus gerentes de divisão e os seus gerentes de divisão mudavam os seus gerentes de sessão, a coisa acontecia nessa reação em cadeia. Então o gerente só ficava preocupado na época que tinha mudança de diretoria, claro que você tem exceções, mas regra geral no final da década de 70 e década de 80 era bem assim. Então a palavra mágica era reestruturação, aí eu falava assim, pô, essa semana nenhum gerente dorme porque ficava naquela preocupação, poder, política, aquela coisa toda." (C. 3)

De fato, ao invés de um único grande marco, vários marcos devem ser apontados nos processos de aprendizagem da organização, como tem ficado evidente ao longo desta tese. Ciente das mudanças por vir, mas não da configuração que tais mudanças assumiriam, a TELEMIG investiu na sua transformação. Neste processo, como relata um coordenador ao dar uma versão sucinta e simplificada da evolução vivida, ela buscou a mudança interna, com a

"... a preocupação em dar agilidade nos seus processos, foi a partir de 93, inclusive fazendo até planos ambiciosos de transformação, etc, e na busca de grandes clientes. Ela voltou pra dentro dela e ouviu o que o cliente falava pra ela, e chocou. Nesses seminários de qualidade, tinha entrevistas de grandes clientes nossos que chocaram a organização e que mudaram muita coisa. A outra fase foi a reengenharia que culminou, a partir de 95, com toda uma reestruturação da empresa, já preocupada em voltar pro mercado, ocupar nichos de mercado e já preparando pra privatização, essa foi a segunda grande mudança e outra grande mudança está acontecendo agora que o próprio processo de privatização." (C. 5)

Toda esta preparação foi liderada pela área de desenvolvimento de pessoal que, trabalhando em conjunto com as demais áreas, buscou não apenas capacitar os colaboradores através inclusive de círculos de treinamentos intensivos nas novas ferramentas de gestão, mas também conscientizá-los das mudanças por vir. Como parte deste processo, a TELEMIG, ao longo da década de 1990, preocupou-se também em ampliar sua capacidade de monitorização do seu macro ambiente, em nível nacional e internacional, um esforço reconhecido como um facilitador da aprendizagem organizacional (NEVIS ET AL., 1985). Portanto, a empresa investiu

muito em *benchmarking* como forma de contrastar as suas próprias práticas com as de outras empresas. À medida que ganhava experiência, ela passou a fazer *benchmarking* de um modo mais sistematizado e como suporte na análise e aperfeiçoamento de processos, tanto na área de tecnologia, quanto na de gestão.

Em todo este seu processo de aprendizagem, o novo conhecimento especializado incorporado advinha também de programas de consultorias contratadas, algumas até internacionais, porém, à medida que ia sendo trabalhado, este conhecimento era reconstruído e, assim, adaptado às singularidades da TELEMIG. Embora a aprendizagem tivesse como alvo toda a organização, o foco eram os gerentes de departamento, atuais gerentes. Já em um segundo plano, estavam os gerentes de divisão, atuais coordenadores, inclusive em termos de acesso às informações sobre as mudanças e às oportunidades de participação em cursos e treinamentos. Ao poder do cargo associava-se o poder do conhecimento ou, ao menos, o poder de investir não apenas no crescimento profissional, mas na própria manutenção do emprego. Como enfatizava o discurso da direção, era nestas aprendizagens que se apoiavam as chances de um futuro na organização. De todo modo, como diz um dos coordenadores, foi feito um trabalho intenso,

"... tanto na parte comportamental, visando a preparação pras mudanças, para tirar da zona de conforto aquele grupo gerencial, eram trezentos e trinta e tanto gerentes, tá, tirar daquele marasmo (...) Na parte técnica, houve muito trabalho voltado pra qualidade, em cada etapa do processo, foram formados grupos GPO, grupos de processos organizacionais, que faziam estudo e redesenho dos processos. Foram criadas várias ferramentas, criadas não, na verdade, elas vieram enlatadas, empacotadas, nós fizemos uma customização pra nossa realidade, mas que foram fundamentais, sabe, pra que muitas pessoas comesçassem a perceber, olha gente, tem um cheiro de mudança no ar (...) houve toda uma preparação em todos os níveis, os níveis gerenciais principalmente, tá? E nos níveis técnicos, houve também um trabalho, mas acho que partiu do pressuposto de que o gerente que assume e ele que transmite essa energia pras pessoas que trabalham com ele, mas houve também um programa de preparação pras pessoas, né, através de palestras e cursos. Intensificou-se muito a parte de divulgação de informações internas, reuniões periódicas com a diretoria, houve um trabalho todo voltado pra isso. A privatização também foi isso. Houve uma preparação mais pros gerentes, pra que eles repassassem até os níveis mais baixos." (C. 3)

A partir de 1992, mesmo gozando de uma excelente reputação dentre as operadoras do Sistema TELEBRÁS, tendo inclusive sido eleita naquele ano como a melhor das teles na opinião dos clientes, a TELEMIG começou a desenvolver seu programa de qualidade e produtividade, institucionalizando assim um vasto programa de aprendizagem que não apenas capacitaria seus empregados na gestão pela qualidade, mas viria a provocar uma mudança nos

padrões de relacionamento internos até então existentes. Assim como para os gerentes, para os coordenadores é em decorrência da qualidade que a aprendizagem para a privatização começa a ganhar impulso. Como ilustram dois coordenadores, a partir deste programa,

"... a postura das pessoas mudou da água pro vinho. Elas pararam de dizer, ah, isso não é comigo, é com fulano, pararam de se esquivar. Ficou mais fácil o inter-relacionamento e também o fluxo do trabalho (...) a sensação da proximidade da privatização ficou mais forte nos quatro últimos anos antes da privatização. A empresa acelerou mais ainda sua transformação, a revisão e otimização dos seus processos, informatizando, automatizando, fazendo as coisas acontecerem de forma muito mais ágil e rápida, né? Então isso veio num crescente. Tinha na TELEMIG, uma sensação muito de você se sentir à vontade, confiança entre os colegas, né, desenvolvimento, respeito com as pessoas, né, isso era muito forte. Na hora de desenvolver qualquer ação, era cercado de cuidados pra não ferir suscetibilidades, nem desrespeitar as pessoas, né? Havia muito essa preocupação (...) então tinha uma empresa TELEMIG toda bem organizada e estruturada, funcionando muito bem, com algumas amarras do ponto de vista de governo, de investimento, de aspectos regulatórios, e aí a TELEMIG deixou de existir e passou a ser uma empresa com dezesseis estados." (C. 7)

"... houve uma preocupação muito com pessoas, com inter-relacionamento. Começou a desmistificar que os departamentos eram feudos. Outro avanço foi na reengenharia que, até por nós sermos uma das melhores, a gente já começou a olhar lá pra fora (...) fizemos muito treinamento interpessoal, o encontrão, misturado entre áreas. Foi uma grande mudança que nos ajudou muito como suporte da mudança que nós estamos tendo agora da privatização, entendeu, apesar de que palestra não quer dizer nada. Na hora que a gente sente na pele é bem pior. Então, pra empresa hoje, é mais se adaptar a essas mudanças. Nós temos muito que melhorar, mas os empregados, a cultura, ela é muito fácil de adaptar, tanto que todas os pilotos da *holding*, né, eles colocam em primeiro lugar em Minas, somos cobaia, no bom sentido, porque aqui é fácil de colocar e não tem muita resistência porque foi trabalhado isso, mas o máximo que você esteja preparado, você não está preparado." (C. 12)

Obviamente, “uma coisa é você estar se preparando, outra coisa é quando você chega e topa mesmo (...) uma coisa é a gente começar a discursar, outra coisa é você praticar (C. 9).” Deste modo, apesar do histórico de mudança e do perfil arrojado da antiga TELEMIG, alguns dos programas de reestruturação encontraram resistência. À medida que se aproximava a privatização, paralelo ao intenso clima de agitação interna, crescia também em todo o Sistema TELEBRÁS uma certa estagnação, fruto da indefinição então vivida. Em certo sentido, a espera por um “novo dono” desacelerou a modernização da empresa.

"Na qualidade, até que eu não vi muita resistência. Na reengenharia, houve muita resistência do próprio entendimento, o quê que era processo, da alta gerência porque não ia mais ser dono do processo inteiro. Eu acho que as pessoas não entendiam de propósito, entendeu, porque a nossa estrutura sempre foi muito hierarquizada, né, e a reengenharia quebra isso. A reengenharia de certa forma, ela deparou-se com as questões de poder. Ela foi feita e logo depois veio a privatização aí já não vale a pena, vai vir um novo dono, sei lá se o novo dono vai querer isso. Então, a privatização é um marco, mas nós tivemos dois anos de preparação em que nós ficamos mais ou menos parados, né, esperando que o governo já ia

vender, então, eu não vou fazer muita coisa, ninguém sabe o quê que vai mudar. Aqui ainda se fez algumas coisas enfrentando a TELEBRÁS, mas quase todas ficaram paradas (...) a gente entende que poderia ter feito mais. Foi dois anos mais ou menos porque ficava esperando, né, o novo dono. Não sei se vai fazer isso porque você não sabe se o novo dono vai querer, mas isso tá claro que tem que fazer isso, o mercado tá exigindo..." (C. 13)

Em sua preparação para a entrada no mercado, a antiga TELEMIG, além de se deparar com questões políticas internas, sofreu os impactos causados pela falta de uma orientação estratégica em nível macro. Neste contexto, apesar de submetidos a um forte programa de aprendizagem, constituído não apenas de treinamentos em diversas áreas, como os que eram constantemente oferecidos, por exemplo, no multi-centro, um espaço de aprendizagem e autodesenvolvimento na sede da empresa, mas também de cursos de pós-graduação, inclusive em nível de mestrado, oferecidos através de parcerias com instituições renomadas, os coordenadores, ou melhor, os antigos gerentes de divisão, sentiram-se, por vezes, frustrados em sua capacidade de ação, uma sensação que, paradoxalmente, voltaria a ser experimentada no período pós-privatização, ou seja, com os novos donos, como veremos mais adiante.

"... nessa época de reengenharia também, logo depois, nós tivemos muito treinamento na área de marketing, preparando a gente pra trabalhar num ambiente competitivo. Tivemos especialização em marketing, com a FGV, tivemos um curso de seis meses na UFMG, preparando a gente pra trabalhar com segmentação, nichos de mercado. Foram várias tentativas, mas, o próprio ambiente não nos deixava implantar tudo no conceito da palavra e tinha que ter um dono pra decidir certas coisas..." (C. 3)

Na transição da TELEMIG para TELEMAR-Minas, muita coisa mudou, o clima de trabalho inclusive. Novas aprendizagens fizeram-se necessárias. Por ocasião da unificação das empresas, havia, claro, outras operadoras avançadas em termos de organização, desenvolvimento de processos, preparação e conscientização dos empregados etc., como por exemplo, Bahia e Ceará, segundo os próprios entrevistados. Contudo, havia também fortes contrastes, em geral, empresas sem um histórico de aprendizagem valioso como o da TELEMIG. E um fator mais complicado é que havia também empresas bastante defasadas, principalmente a do Rio de Janeiro, do ponto de vista de investimento, recursos, gestão e também do ponto de vista de conscientização dos empregados, sintomas de toda uma problemática política. Ao invés de enfocarmos os processos de aprendizagem que marcaram esta transição, a exemplo do que fizemos na primeira parte deste capítulo, concentraremos nossa atenção, na próxima sessão, nos significados e implicações desta unificação para os coordenadores.

7. 2. 2. Da TELEMIG a TELEMAR-Minas: A Aprendizagem de um Novo Papel na Unificação.

A privatização gerou uma série de expectativas, tanto internamente, quanto para a sociedade em geral. Em um certo sentido, ela foi apregoada, especialmente pelo governo, como uma panacéia. Representaria a redenção de todos os problemas do setor, da falta de acesso à telefonia pública em determinadas localidades à redução das tarifas. Na prática, porém, as mudanças têm sido bem menos radicais. E os seus efeitos têm sido surtidos num ritmo bem aquém daquele vislumbrado pelas pessoas em geral e mesmo pelo pessoal interno. Muito, na verdade, ainda está para ser implementado. De todo modo, para a TELEMAR-Minas, a privatização alterou fortemente não apenas a imagem da empresa, como enfocaremos mais adiante, mas também os seus padrões de relacionamento, com clientes, fornecedores, parceiros etc.

"O mercado hoje caiu um pouco na real, né, ele achava que todo mundo ia ter telefone, no interior, na fazenda, a questão da geração de emprego que foi uma expectativa muito grande. Então o mercado ficou meio desconfiado, ele ainda não viu muito benefício. O cliente tá esperando alguma coisa boa pra ele, principalmente na fixa (...) até hoje não separaram a TELEMIG Celular da fixa (...) o consumidor em geral, esse ainda é muito confuso. O fornecedor também tinha um pouco dessa mesma questão, cada um é dono da empresa, então, ele também tinha um pedacinho já que era governo, né? Então nós aprendemos um pouco a lidar com isso porque antes a compra toda era edital. Você era obrigado a seguir aquelas regras, tentava acertar alguma coisa, mas você não tinha como negociar, então era um fornecedor tranquilo. Hoje o relacionamento é muito mais cobrança, né, cada um dando a parte boa sua, ficou bem mais fácil de você comprar e você devolver o produto que não quiser, até não pagar por ele, às vezes com os mesmos fornecedores, o relacionamento comercial mudou muito e tem a questão de preço também, diminui." (C. 3)

"Nós ainda somos muito influenciados pela mídia. Então a mesma imprensa que eu vi cobrando que nossas empresas deveriam ser privatizadas, que nós éramos ineficientes, que nós éramos incompetentes, que nós éramos tudo aquilo de ruim que uma empresa estatal tinha, hoje eu vejo, essa mesma imprensa criticando, né, os novos gestores (...) a própria imprensa criou uma expectativa muito grande que, como num passe de mágica, a partir do dia seguinte da privatização todos os problemas de telecomunicações estariam resolvidos, e a coisa não é dessa forma porque isso aí requer investimento muito alto, e o novo controlador hoje não é mais o governo. O novo controlador é da iniciativa privada, e o governo a despeito da empresa tá dando lucro ou prejuízo, ele investia. Há uma certa surpresa negativa por parte do consumidor porque ele achava que muito mais rápido, ele ia buscar uns resultados mais positivos. Não acho que é o caso de Minas, sinceramente, porque nós já tínhamos uma qualidade de serviço muito boa, né, apesar de todas as expansões feitas, todo o crescimento da nossa planta..." (C. 8)

A privatização alterou ainda, à medida que os esforços de unificação das dezesseis empresas do grupo TELEMAR foram sendo acelerados, o próprio *status* da antiga TELEMIG e, por conseguinte, dos seus coordenadores. Assim como foi o caso para os gerentes, esta

transição significou para os coordenadores mais do que a oportunidade de testar no próprio mercado as competências aprendidas ao longo dos últimos anos, mas também o desafio de, a um só tempo, continuar sendo o carro-chefe dentre as empresas associadas e passar a ser apenas uma filial, subordinada às decisões da matriz no Rio de Janeiro.

De todo modo, num primeiro momento, especialmente para Minas Gerais como um todo e para o pessoal da TELEMIG, apesar da surpresa do leilão, prevaleceu a satisfação de ter sido vendido para um grupo nacional, o que representou mais do que um desafio bem-vindo. Foi a um só tempo um resgate e uma oportunidade de aprender fazendo e fazer aprendendo, mas também a imposição de mostrar competência, principalmente, no atendimento ao mercado, superando o descrédito inicialmente acenado pela imprensa e pelo próprio governo dada a ausência de uma operadora internacional, tecnológica e financeiramente mais estruturada.

“... fiquei muito satisfeita de um grupo brasileiro comprar, todo mundo ficou, principalmente, por ter uma grande empresa mineira por trás. Eu não sei se tava a vaidade mineira da Andrade Gutierrez, se acendeu esperanças até de valorizar mais o profissional brasileiro em frente o estrangeiro porque a gente já vinha acompanhando, antes da nossa privatização, a CRT, a telefônica da Espanha tava comprando, e lá aconteceu até dos IR, né, instalador reparador virem da Espanha, então veio a alta gerência, depois veio a média gerência, depois veio até o próprio empregado. Isso era muito falado, a gente aqui dentro sabia, então ficamos muito satisfeitos (...) a imprensa começou a falar que a gente não tinha competência pra explorar essa empresa, que não tinha um grande grupo estrangeiro, que ali era só o pessoal que estava pensando financeiramente. Então, pra nós é um desafio maior...” (C. 3)

Para a TELEMAR-Minas, o paradoxo de ser líder e filial significou, por exemplo, servir de fonte provedora de conhecimento técnico e gerencial, através, inclusive, do deslocamento de seu pessoal para a montagem da *holding*, para a reestruturação da antiga TELERJ e para as outras empresas do grupo. Significou, também, sentir a perda do seu poder decisório e não apenas em questões de natureza operacional, mas principalmente de cunho estratégico. No processo de estruturação da TELEMAR, a interação entre as empresas ainda está sendo desenhada. Contudo, para a antiga TELEMIG, historicamente conhecida no antigo Sistema TELEBRÁS, como ressalta um dos coordenadores, como uma empresa de “topete alto” por querer “andar sozinha, ser autônoma demais e por avançar sempre (C. 2),” a perda de sua posição de liderança já é concreta e tem implicado uma desaceleração dos avanços que caracterizavam e distinguiram a empresa das demais. À medida que a unificação se intensifica, crescem as incertezas. A insegurança em relação ao próprio emprego é uma das questões mais fortes neste cenário.

"... a gente não sabe o que vai acontecer. No meu sentimento, vou ter grandes mudanças, de processo, de relacionamento porque eu não sou mais, eu era uma auto-suficiente, como a TELEMIG sempre foi, tomava as suas decisões meio insubordinado. Nós vamos ter um grau de liberdade porque está mais perto do mercado, mas, ao mesmo tempo, uma alta centralização. Eu tenho um acionista que tem dinheiro aqui. O dono dá ordens, e, agora, você obedece. Você acha que você é dono do pedaço, né, quando é do governo, então nós vamos ter adaptações que a gente tem que dar respostas pra cima e lá pra baixo, pros colaboradores senão eles não conseguem alavancar. Ao mesmo tempo, nós vamos ter mudanças de perfil, cortes, né, uma redução muito grande, um desafio. Pra mim, é parecido com a época da pré-privatização porque você não sabe o que vem, mas sabe que tem que trabalhar muito e tentar se adaptar, né, nem sei se você vai estar ou não, se vai ser gerente ou não daqui há pouco. Por enquanto, você tem algumas missões pra cobrir." (C. 3)

Mesmo tendo sido a empresa modelo do antigo Sistema TELEBRÁS e tendo investido maciçamente em sua aprendizagem, a antiga TELEMIG sentiu fortemente o impacto das mudanças. Muito de seus colaboradores, vários coordenadores inclusive, viram-se numa nova realidade, que além de mais complexa, sobretudo no sentido de impor uma orientação mercadológica e gerencial bem mais agressiva, era menos controlável dado que, por um lado, a *holding* fora estabelecida não em Minas Gerais, mas no Rio de Janeiro, deslocando assim o centro de poder e, por outro lado, muitos dos profissionais mais qualificados foram transferidos como parte da estratégia de unificação.

"... nós estamos enfrentando uma realidade totalmente desconhecida, né? Então, entraram os acionistas, a coisa já começa a ser vista de um foco diferente, né, o foco maior é a lucratividade máxima. Nós estamos num processo de intensas mudanças e adaptação a essa nova realidade porque por mais que nós nos tenhamos preparado, ela veio de uma forma bem diferente. A gente tinha assim uma expectativa que a matriz ficasse aqui, a gente não sabia quem ia ser o comprador das empresas, e se tivesse ficado aqui a matriz, a realidade seria bem diferente. Com a privatização, muito dos nossos profissionais estratégicos foram levados pra outras empresas, pra matriz foram muitos e pra todos os estados foram pessoas muito importantes pra nós aqui. Então, assim houve um certo esvaziamento aqui de pessoas com perfil bem estratégico mesmo, né, e a empresa teve que se readequar internamente e se preparar pra isso, né?" (C. 12)

Para a TELEMAR, dentre as inúmeras reestruturações que a empresa têm sofrido desde a sua criação, vem sendo desenvolvida internamente a estratégia de definição de centros de excelência. A partir da identificação e desenvolvimento de competências em uma dada filial ou núcleo, um estágio do processo de gerenciamento do conhecimento organizacional por ora apenas iniciado, tem sido buscada a concentração de esforços de modo a incrementar a competitividade da empresa. Em grande medida, este trabalho apóia-se no esforço já anteriormente iniciado em algumas empresas do grupo de revisão de todos os processos de

trabalho. Mais uma vez, a antiga TELEMIG como já tinha muito de seus processos redesenhados tem desempenhado um papel central.

"Nós temos trabalhado com um ganho em escala de concentração de atividades, por exemplo, tudo aquilo que é feito na área de informática, você não precisa ter um centro em cada estado, você pode condensar aquilo num lugar porque o computador que faz cinco mil, ele faz trinta mil, não faz diferença nenhuma, então nós temos mudanças muito fortes dessa parte de racionalização de trabalho (...) a TELEMIG é grupo de excelência em quase todos os sentidos. Não é à toa que fomos durante anos classificados como a melhor empresa do sistema. Outro dia estavam discutindo essa questão, dizendo que a TELEMAR-Minas tem que parar de ser diferente e passar a ser igual às outras. Eu não sei se é bem assim, não, porque nós sempre fomos os melhores exatamente porque nós éramos uma empresa diferente (...) sempre teve uma política mais voltada pro mercado, né? Hoje, parte da direção da matriz são ex-executivos da empresa, a direção da TELERJ, praticamente, também. Então, realmente a TELEMIG mantinha um equilíbrio muito grande de forças aqui dentro, que eu acho que era a causa e o resultado do sucesso dela." (C. 15)

Para a antiga TELEMIG, independentemente de quaisquer mudanças concretas no nível de qualidade dos serviços prestados, a mudança de nome em si mesma representou uma quebra na imagem da empresa. Sendo considerada não apenas um patrimônio, mas também um orgulho, uma marca amiga para os Mineiros, com a passagem para TELEMAR, os clientes sentiram quase como se fosse uma outra empresa. Então,

"... cortou aquele vínculo, aquela irmandade. Antes, eles nos poupavam alguma falha. Hoje, quando chegam até a gente, já chegam muito agressivos. No processo que antecedeu a privatização, o próprio Governo Federal sinalizou para população uma era de mudanças muito grandes e muito rápidas, né? Não sei se é por causa dessa expectativa (...) antes tinha a TELEBRÁS. Com a privatização, vários grupos foram formados, eles tinham que se organizar. Então passamos por um processo de organização, um trabalho interno muito grande, e isso o cliente não percebe (...) o cliente passou a ser muito exigente, e eles nos cobram mesmo. Nós estamos dentro das metas da ANATEL, mas o limite tá mais na frente. O cliente não quer saber se cumpriu ou não cumpriu meta. Tudo o que ele quer, ele quer agora, então nós começamos a trombar com os clientes. O cliente de telecomunicações hoje, ele tem conhecimento dessas metas e a mídia está aí, né, e se há um problema qualquer dá uma repercussão grande (...) isso é mercado. Se pudéssemos, atenderíamos tudo dum dia pro outro, todo mundo, né, porque se nós não fizemos o concorrente vai fazer. Hoje a gente tá com um olho no cliente e outro no concorrente, né?" (C. 9)

Como coloca um outro coordenador, esta postura é uma reação à perda da TELEMIG. Além do conservadorismo genericamente atribuído ao povo mineiro, ela denota um certo ressentimento, como evidenciado em outras falas, pelo fato da sede da nova empresa não ter sido estabelecida em Minas Gerais. Numa visão embaçada por questões emocionais, que parece ignorar o fato, por exemplo, de que isoladamente o Rio de Janeiro é o mercado mais amplo e mais significativo de todos na área de cobertura da TELEMAR, é como se o Rio de

Janeiro tivesse sido escolhido em detrimento de Belo Horizonte, ou melhor, como se a TELERJ tivesse sido escolhida em detrimento da TELEMIG.

"... tinha um carinho muito grande com a TELEMIG, aquele trem de TELEMAR, sede no Rio, ainda houve aquele sentimento coletivo de perda, sabe? Houve também a privatização que aumentou a expectativa dos clientes de que a melhoria aconteceria da noite pro dia, né? Então, eles se tornaram mais rigorosos na avaliação, então isso explica uma avaliação um pouco menos favorável que ocorreu aí logo na virada. Isso já tá sendo revertido. O esforço que a gente tem feito pra fazer uma prestação de serviços melhor, de oferta maior já tá sendo percebido naqueles clientes que deixam de lado o emocional e analisam racionalmente. Essa melhora é numérica, é mensurável, uma oferta maior de terminais, reparo em tempo menor, *help desk* atuando não sei das quantas, enfim, a gente já tá efetivamente oferecendo e a percepção disso virá ao longo do tempo." (C. 7)

"... era um orgulho para os mineiros. Quando introduziram o nome mar, então ligaram ao Rio de Janeiro e o Rio tinha uma imagem muito ruim. É considerado um dos piores serviços do país. Então houve uma reação, pessoas escreviam protestando. Sentimos como uma perda realmente, um recuo e começamos a ser malhados mesmo, e pessoas que telefonavam, que escreviam e diziam que quando era TELEMIG tudo funciona mais, esse negócio já tá dando problema e esse sujeito demora a atender e colocaram a culpa nesse nome, acharam que mudou a empresa, mudou tudo (...) o sentimento foi tanto interno quando externo. Agora tudo foi em nome da formação de uma nova empresa que pretende ser uma empresa só. TELEMAR hoje é uma marca, não é um nome oficial de nenhuma das empresas, né, como tem a Coca-Cola, mas pretende-se ser uma empresa só e é em nome disso que realmente nós aceitamos, tivemos que aceitar, vamos dizer assim." (C. 1)

Na visão de um outro coordenador, quem lucrou com esta perda foi a TELEMIG-Celular, que tendo sido criada dentro da antiga TELEMIG, levou como herança na cisão da empresa não apenas um nome forte, mas também a simpatia de toda uma comunidade, antes devotada a TELEMIG. De fato, para esta companhia de telefonia móvel, o nome TELEMIG se não garantiu, facilitou sua sustentação e boa imagem no mercado.

Independentemente do impacto que o novo nome tenha causado o que é certo é que o momento imediatamente posterior à privatização foi, a um só tempo, um momento de grandes mudanças, mas também e, em alguns sentidos, principalmente, uma fase de maturação. Para a TELEMAR-Minas, em particular, uma fase de grandes esperas, de frustração e de aprendizagem. Para os seus coordenadores, assim como para grande parte da empresa, que já se encontrava com um perfil significativamente desenvolvido nos moldes do mercado livre, aprender a ser uma filial, a acompanhar o ritmo das demais empresas e a seguir as estratégias da matriz fez com que a tão longamente alardeada dinamicidade que a efetiva virada para o mercado traria parecesse um mito.

"... a gente aprendeu é que não deve ficar acreditando em rótulos. Sempre se falou que o empresariado privado é mais rápido, decisão rápida não sei o quê e tal. Aprendemos que isso não é verdade, não tô dizendo que eu tô com saudade da empresa pública, né, mas uma empresa que tem uma preparação forte do seu pessoal, dos seus gerentes, não importa quem seja o controlador, ela é capaz de andar, de crescer, de ser rápido de atender a necessidade do seu cliente e muito bem, né? Então isso é um mito, é até com satisfação que eu vejo isso. Isso mostra que a capacitação técnica, ela é possível se desenvolver em qualquer ambiente, dentro de qualquer ideologia, vamos dizer assim, né, não quer dizer que ela seja insensível ao ambiente, não, mas ela é capaz de desenvolver e dar resultado em qualquer lugar." (C. 9)

A verdade é que, para a antiga TELEMIG, o primeiro momento após a privatização foi um momento de grande centralização. Para os coordenadores, como ilustrado abaixo, esta centralização é sentida como um obstáculo não apenas para o seu crescimento, mas também para a sua autorealização. Ela representa também um retrocesso em seu poder de decisão, ainda que antes exercido numa área de abrangência restrita como era o caso na época da TELEMIG.

"... antes eu podia fazer pouco porque eu era limitado, mas o que eu fazia era cumprido em Minas Gerais todo, hoje eu não tô fazendo nem pra Minas Gerais. Todas as políticas estão vindo da matriz, isso me assustou um pouco porque significou pra mim perda de poder mesmo, sabe, não o poder de mandar, mas o poder de influenciar. Me senti meio impotente com relação a influenciar porque se eu vou fazer alguma coisa aqui em termos de meu plano de cargos e salários, não, não pode porque a matriz tá implantando um corporativo. Eu vou montar a minha metodologia de ensino a distância aqui, não porque nós vamos ter a universidade TELEMAR. Então, são várias coisas que a gente vai sentindo, que a gente perde esse poder de estabelecer as políticas, de definir, de influenciar." (C. 3)

"... isso deixa a empresa criança, não deixa a empresa caminhar sozinho, né, é tipo a formação de uma pessoa, tem que deixar ele caminhar, obviamente monitorando, igual um pai (...) a centralização excessiva mata a criatividade, mata a iniciativa, mata o senso de realização das pessoas porque a motivação delas não só tá no que elas ganham, não, tá na possibilidade de realização. Um executivo, pense num gerente, um gerente é um executivo, o que move um executivo é ação. Ele tem que fazer as coisas acontecerem..." (C. 9)

Agora, fazendo parte de uma empresa de âmbito praticamente nacional, em que as decisões estratégicas são tomadas na matriz, estes coordenadores vêm-se obrigados a repensar seus papéis e a buscar novas formas de trabalhar. Deste modo, embora não haja resistência à mudança em si, os coordenadores da antiga TELEMIG por sentirem-se "castrados em termos de autonomia (...) então, isso que falam que o mineiro trabalha em silêncio, é isso que nós estamos fazendo, né? (C. 14)." Ademais, como ressalta um outro coordenador, esta busca, em termos práticos, tem significado também estabelecer uma sintonia fina com os projetos corporativos desenvolvidos a partir da matriz.

“De algum tempo pra cá, tudo que eu vou fazer de novo, eu dou uma sondada na matriz, senão eu perco energia, a minha energia, a energia do pessoal que tá comigo, né, das pessoas que estão efetivamente tocando os projetos. Seria frustrante pra eles chegar lá na frente, depois de ter passado um, dois meses num projeto, falar assim, poxa, fizeram uma coisa de lá e acabou com o meu projeto. Então, na medida do possível, eu tento alinhar hoje as ações que a gente faz aqui, com aquilo que tá vindo da matriz, tá? Então, a partir de agora, eu já estou sentindo um pouco mais confortável na condição de coordenador porque eu senti que o caminho pra se trabalhar é mais ou menos dessa forma.” (C. 4)

Pelo avançado estágio de desenvolvimento em que se encontrava a antiga TELEMIG em relação às demais empresas que hoje também compõem a TELEMAR, alguns destes coordenadores relutam em aceitar a unificação. Há, de um certo modo, a sensação que

“... é até uma maldade você ter juntado isso tudo porque você acaba nivelando por baixo. a gente aqui sofre da angústia de querer fazer, ter condição de fazer e não poder fazer. Tudo que a gente esperava que não acontecesse e que a gente fosse quebrar essas amarras da TELEBRÁS, a gente tá tendo-as do mesmo jeito porque tem que integrar as dezesseis (...) até acertar as dezesseis, vai ser um caos. Essa análise de dezesseis empresas, se a gente colocar numa matriz BCG, você vai ver que nós somos a vaca leiteira, nós aqui estamos dando material pra todo mundo poder trabalhar...” (C. 1)

Toda a frustração retratada acima evidencia o fato que a privatização é, na realidade, uma mudança com múltiplas facetas, e nem todas tão óbvias como se supôs inicialmente. Ademais, dada a complexidade do modelo de privatização do setor de telecomunicações, que pode ser apontado como sendo qualitativamente superior aqueles dos setores de eletricidade e siderurgia, por exemplo, há toda uma questão de desdobramentos a acontecerem ao longo do tempo, em função, inclusive das fortes amarras legais instituídas pela ANATEL. O princípio da universalização do acesso aos serviços básicos, traduzido em metas arrojadas, é um dos pontos que contribuíram para esta superioridade do modelo. Na TELEMAR, é o atendimento às metas que tem guiado as ações de todos dado que o descumprimento das mesmas implica severas multas em dinheiro, inclusive. Como assevera um coordenador, é neste aspecto que o modelo “foi nota dez e foi muito bem costurado, tão bem costurado que por mais que os grupos que hoje controlam essas empresas tenham poder de *lobby*, elas não estão conseguindo rever ou burlar as metas. Não está sendo atingida, está sendo multado (C. 7).”

De todo modo, a mudança da TELEMIG para TELEMAR implicou, para os coordenadores, a construção de uma nova visão de mundo. Para a empresa, as alterações nos padrões de relacionamento, a que nos referimos anteriormente, advindas da série de mudanças implícitas na privatização equivaleu a uma mudança de identidade. É através da unificação das empresas que esta nova identidade vai sendo moldada. Uma identidade que seja capaz de

incutir, não obstante as heterogeneidades culturais e as disparidades em nível de desenvolvimento tecnológico e gerencial, uma marca distintiva única para todas as empresas do grupo. Assim, são dezesseis identidades diferentes para serem combinadas e transformadas em uma só. Sem mencionar a necessidade de incorporar ainda novos elementos externos.

"Temos identidades muito boas, né, aqui, na Bahia, no Ceará, e temos identidades deterioradas, né? Então ela tá buscando criar uma identidade, dentro do que eu percebo e dentro dos trabalhos que a gente tá fazendo, de ser a melhor do mundo, né? Na hora de buscar uma tecnologia lá fora, estamos buscando a melhor do mundo, na hora de buscar uma consultoria, estamos buscando a melhor do mundo, na hora de comparar os padrões de qualidade, estamos comparando com o melhor do mundo, então essa é a identidade que a TELEMAR tá buscando, né? A identidade de postura de negócio, de ser líder naquilo que faz (...) agora a identidade interna, eu acho ainda que não está muito clara. Alguns exemplos precisam ser melhor construídos, qual é a identidade que a empresa quer colocar pras pessoas que trabalham aqui? É a identidade que a gente tinha aqui, do respeito, de desenvolver relacionamento ético, ou uma identidade de competição interna? Eu acho que esse não é o melhor caminho, né, acaba se destruindo internamente e não constrói uma empresa. Tinha que pegar as coisas que tinha de bom, né, principalmente o amor das pessoas por isso que ajudaram a construir, e todo mundo que entra, com pouco tempo porque é tão forte, ela percebe isso, recebe isso, e acaba transmitindo no relacionamento com seu cliente. Esse é o segredo da TELEMIG ter um bom conceito no mercado." (C. 10)

É a partir da matriz que o processo de unificação avança. Inclusive lá, a questão da nova identidade tem sido discutida, em especial entre antigos funcionários ainda psicologicamente ligados em suas empresas individuais. Contudo, conforme relatado por alguns coordenadores, mesmo na matriz, onde predomina um clima de abertura e de construção diferente do clima das demais empresas do grupo, em função de haver lá uma conjunção não apenas de pessoal de diversas filiais, mas também de consultorias e de novos colaboradores, a questão da identidade permanece em aberto. Apesar da força das mudanças ocorridas e de já existirem algumas sinalizações quanto ao perfil que empresa quer solidificar, novos valores, claros e fortes o suficiente para que ocorra a institucionalização de uma nova identidade organizacional, ainda estão em desenvolvimento.

"... tem que vender assim, dezesseis é igual a um. Hoje somos unidos, amanhã seremos um só. É extremamente comum você encontrar os seus colegas de outras empresas que ainda nós chamamos de TELEMIG, o outro é da TELEST, o outro TELERJ. Ai lembra, TELEMIG, não, TELEMAR-Minas, a coisa sai naturalmente, a coisa ainda não tá identificada, né? Nós não identificamos ainda a gente como TELEMAR. A pista que a gente sente é o seguinte, a TELEMAR quer ser a líder do mercado de telecomunicações no Brasil, tá, ela quer ser uma empresa de nível internacional, a melhor operadora do mundo, né? Então quer se identificar com essa imagem de arrojo, de pró-atividade, de atendimento aos anseios da sociedade, de cumpridora das metas da ANATEL, então ela quer ter essa identidade. Um trabalho de endomarketing tá sendo feito no jornal interno da TELEMAR. Foram extintos os jornais das empresas, criou-se o jornal TELEMAR. Tem sempre notícias do que acontece no Brasil todo,

né, e aos poucos você vai começando a acreditar que isso aqui realmente é uma nova empresa, né? (...) a questão da identidade, ela só vai ocorrer quando cada uma das pessoas se comprometer mesmo com o nome, com a unificação, com as metas da empresa, mas isso não é uma coisa que você faz de uma hora pra outra.” (C. 3)

Também em decorrência da centralização das decisões na matriz, não apenas as empresas isoladamente têm perdido o seu poder decisório. Esta perda estende-se ao nível das cinco regionais em que se agrupam as dezesseis empresas que formam a TELEMAR. Neste novo ambiente, a hierarquia tem sido constantemente abalada.

“Eu não sei onde que eu trabalho hoje, o meu cartão já mudou umas seis vezes. Eu me reporto a tanta gente, eu tenho um chefe administrativo, um chefe funcional, um chefe estratégico, um chefe não sei das quantas, então é uma nova forma de trabalhar que eu curto, mas que tá trazendo muita confusão pra cabeça das pessoas que têm toda aquela cultura de estar ligada a um chefe, servir a um senhor, né? Isso agora não tá existindo mais. Claramente as coisas começam a ficar já mais orientadas a projetos. Então, toca-se um projeto e eventualmente você é gerente, é até diretor, e deixa de ser quando aquele projeto termina. Você monta e desmonta equipe. Gente que não é sua trabalha com você...” (C. 7)

Aos coordenadores, assim como para a empresa como um todo, se impõe o desafio de aprender a trabalhar “fora das caixinhas” do organograma, o que muitas vezes requer não apenas uma grande capacidade de liderança, mas também a manutenção de redes informais de cooperação, um atributo já previamente apontado como de grande valia na conjuntura atual. Por trás do choque cultural, há também toda uma luta pelo poder, o que, visto pelas lentes da cultura reinante na antiga TELEMIG, significa a defesa de territórios subordinados a um dado cargo. Hoje, o trabalho exige interações intensas e a mescla de competências distribuídas em diversas em áreas e, portanto, ele requer a quebra dos silos. As pessoas começam a entender que o alcance das metas da empresa é o resultado de um trabalho de equipe, e é o “somatório de todos os segmentos, todas as peças são fundamentais. Não estamos mais naquela época e não vai ter lugar mais pra aqueles vedetes que existiam. Hoje ou você aprende a trabalhar em equipe, ou você contribui pra fazer o mesmo bolo, ou você vai ficar fora do processo (C. 8).”

“... formalmente, eu não sou coordenador de nada, no entanto, eu toco um projeto que tá sendo criada uma caixinha, sei lá quando vai sair, um projeto via internet, serviços IP, da maior importância. Estou ligado a um diretor no Rio, e a outro diretor aqui. Isso, na verdade, ainda gera muito conflito interno, por exemplo, quando eu pleiteio algum recurso que às vezes também tem que ser liberado por outro gerente constituído, a resposta que eu recebo é a de que “o dia que você estiver no organograma, você volta aqui pra conversar comigo, vamos esperar oficializar a sua situação”, entendeu? Aquela visão antiga, aquela visão de “olha, pô, eu sou, eu tenho cátedra, você não.” Eu morro de rir (...) as pessoas que trabalham comigo não sabem aonde é que elas estão, e eu falo claramente pra elas, “olha, vocês hoje estão ligadas a mim, que não significa nada em termos daquela modelo de

caixinha, etc e tal, então se vocês topam esse tipo de situação". Alguns até já deixaram até de trabalhar comigo porque não toleram." (C. 7)

"O tipo de gestão que hoje eu sou responsável, ela era impensável no tempo de estatal, a gestão matricial. Estão sendo implementados vários projetos e nós estamos vendo ganhos fantásticos (...) Esses novos modelos de gestão são trazidos para a empresa de toda forma, consultorias externas, projetos pilotos, projetos internos (...) A experiência adquirida com esses novos modelos, as mudanças te obrigam a sair do seu núcleo. Você tem uma área de resultado, o resultado depende do seu par numa outra área, tá certo, então a primeira mudança foi essa, você tem que sair da sua mesa, diminuir o seu TTC, né, taxa de traseiro na cadeira, e sair em campo porque hoje as decisões estão entrelaçadas." (C. 5)

Para a TELEMAR, a unificação das empresas tem constituído uma tarefa extremamente complexa, do ponto de vista gerencial, tecnológico e cultural. Inúmeros obstáculos existiram e ainda existem. Porém, a unificação é também uma oportunidade de "oxigenar a empresa," livrando-a dos aspectos negativos remanescentes do tempo do Sistema TELEBRÁS, em que, por si só, a condição de monopólio desencadeava e alimentava um dado padrão de comportamento operacional, com fortes repercussões sobre a postura das pessoas na organização em todos os níveis. Se, por um lado, esta oxigenação é uma forma de renovar a empresa e também uma oportunidade de aprendizagem organizacional à medida que são captadas no mercado novas competências, por outro lado, ela representa uma ameaça uma vez que suscita internamente não apenas um clima de forte pressão, mas também um certo sentimento de desvalorização da antiga "prata da casa."

Uma questão apontada por um coordenador da área de recursos humanos é exatamente a da valorização do pessoal, especialmente em função da pressão e do volume de trabalho que lhes têm sido impostas. O novo ritmo de trabalho e as novas demandas representam para muitos não apenas um grande desafio, mas um choque cultural. Portanto, torna-se essencial a conscientização da empresa da necessidade de investir na qualidade das relações e condições de trabalhos inclusive pelo fato que, com a abertura do mercado, novas oportunidades de emprego surgem para este pessoal. Se até bem pouco tempo as oportunidades de trabalho em telecomunicações em Minas Gerais restringiam-se, grosso modo, à TELEMIG e à EMBRATEL, hoje o leque se abriu consideravelmente.

"... isso é o grande problema na TELEMAR, hoje. As pessoas não estão sentindo que estão dando o devido valor a elas porque é uma equação que não fecha, quando você reduz empregados, corta hora-extra, reduz custo e aumenta o trabalho, essa equação não fecha (...) nós estamos perdendo pessoas com propostas assim, você quer trabalhar comigo pelo mesmo preço pra trabalhar oito horas por dia? No começo, as pessoas saíam, ganhava mil aqui, ia ganhar dois mil e quinhentos lá fora, ganhava dois mil aqui, ia ganhar cinco mil lá

fora, então você não tinha como segurar, mas agora, você perder empregado por diferença de cem, duzentos reais, às vezes, empregados importantes porque o camarada não agüenta mais não ter vida familiar, não ter final de semana. Então, toda chance que eu tenho de ir na matriz, eu falo, gente nós temos recursos humanos é pra pensar nas pessoas e fazer com que os gerentes pensem nas pessoas e não deixar que vire cultura da empresa essa coisa de esgotar, de esticar o elástico até o ponto de ruptura, né?" (C. 6)

A empresa tem perdido talentos desenvolvidos internamente ao longo de décadas. Embora muitos tenham sido parcialmente incentivados pelas condições favoráveis dos planos de desligamento oferecidos, muitos também têm sido simplesmente cooptados pelas concorrentes que tem demonstrado saber valorizar as competências deste pessoal. E, em muitos casos, melhores condições de trabalho têm sido um motivador importante. Grande parte deste pessoal tem saído de áreas críticas da empresa, como as áreas de negócios e as áreas comercial e técnica, e, agora aplicam seus conhecimentos em empresas rivais, como a EMBRATEL, a TELEMIG-Celular, a MAXITEL, a CANBRÁ e a INTELIG, dentre outras.

Para os coordenadores, a mensagem implícita, mas clara e veementemente passada é a de que a competência maior, mais forte e mais valorizada do que qualquer outra, é a competência de ser novo. Ser novo e cumprir metas. Por vezes, a pressão que tem sido exercida sobre os funcionários tem despertado inclusive um certo sentimento de injustiça em relação à forma como os novos colaboradores ou mesmo os *trainees* são tratados, principalmente em termos de oportunidades de aprendizagem.

"... a competência central é ser novo, saber inglês, não ter os vícios da estatal, vamos misturar porque vocês são moles. O novo, ele vai trazer agilidade, mas não está ficando claro pro velho porque ele fala tudo que ele quer do novo, o velho quero que você seja ágil tanto quanto, entendeu, ser diversificado, não dá mais pra ser técnico só daquela área (...) a oportunidade que está dando pro *trainee* de ter uma visão geral da empresa, então o *trainee* fica um ano rodando todas as áreas, é uma oportunidade que às vezes uma pessoa, por exemplo, eu me considero que fui beneficiado de ter passado esse tempo na engenharia, então o meu fluxo é diferente, eu conheço os processos da engenharia, de planejamento, então, pra mim fica claro saber quando dá um problema, mas é difícil pra quem nunca passou por essa área, toda vida esteve só na área comercial, você não consegue ver o todo e, pros nossos *trainees*, estamos dando essa oportunidade. Então, eu enxergo sinais, mas não é claro, aí você fala assim, o perfil da empresa está indo por aqui. Eu nem sei se, às vezes, eu acho que é sem querer, mas eu não acredito, não. Quer dizer, pro velho não está claro, não tá sabendo, quais são as competências, o que é pedido. Não está muito claro, não. Competência hoje é cumprir meta, e eu acho que isso não é competência." (C. 3)

O que acontece de fato é que a entrada da empresa no mercado livre tem implicado mudanças drásticas. Ademais, os vários trabalhos realizados como parte do processo de unificação têm exercido, em geral, fortes impactos sobre os arranjos, práticas e padrões de

relacionamento até então existentes, principalmente na matriz, mas, de forma geral, em todas as empresas. Neste sentido, eles têm representado uma revolução, mexendo inclusive com as antigas estruturas hierárquicas, colocando em choque não apenas os núcleos de poder internos de uma dada empresa, mas também contrapondo as empresas entre si, acirrando, em alguns momentos, rivalidades políticas e culturais. Em consequência, a postura dos empregados mudou à medida que estes se viram ameaçados, preteridos e desvalorizados. Com a deterioração do clima de trabalho, algumas resistências surgiram, em forma de pequenos conflitos internos, acirramento da competitividade entre membros de uma equipe que deveriam estar trabalhando em prol de metas comuns e até em forma do isolamento dos colaboradores recrutados no mercado dado que estes, por vezes, tendem a ter uma postura profissional individualista e agressiva no afã de mostrar resultados e, assim, justificar sua contratação.

Conforme afirma um coordenador envolvido na execução e gerenciamento de alguns projetos na matriz, “careceu de fazer um trabalho de conscientização, mas optou-se por não fazer, pela agilidade no desempenho (C. 2).” Segundo alguns relatos, apesar da visível necessidade de restaurar o clima organizacional da empresa, não tem sido desenvolvidos eventos voltados para este fim, nem mesmo para a promoção da integração do pessoal antigo com o novo, ou do pessoal oriundo de diferentes empresas do grupo. A empresa não tá fazendo nenhum trabalho no sentido de recuperar o clima, recuperar “aquele amor que as pessoas tinham pela empresa. As pessoas estão meio arredias, sabe? Então, tá precisando. A matriz tá lá trabalhando, enquanto isso, a gente tá meio amarrado aqui (...) tem que dar uma trabalhada rápida, fazer uma coisa pra recuperar a própria auto-estima das pessoas (C. 12).”

No lugar disto, a TELEMAR parece ter deixado à própria dinâmica do trabalho e ao ritmo acelerado das mudanças a tarefa de efetivar os ajustes necessários, a integração dos diferentes grupos, enfim, a superação das diferenças. Segundo alguns relatos, em vários momentos, foi inclusive verbalizado que aqueles não satisfeitos com o estado das coisas seriam simplesmente substituídos. Para promover de forma visível e concreta sua nova identidade, a empresa começou a fazer um trabalho de “oxigenação,” uma expressão reiteradamente utilizada em seu discurso.

“... trazer pessoas de fora pra oxigenar. É excelente isso, mas o problema é que, mais uma vez, não houve uma preocupação, né? Então, pessoas que tinham experiência, que chegaram a construir todo um trabalho, técnicos altamente especializados, né, cheguei a

ouvir desejos de que, “não, se essa pessoa quer sair da empresa, não tem problema, ótimo. Igual a ela, eu tenho um monte no mercado, eu contrato”, e não é assim. É lógico que tem muitas pessoas que você contrata e substitui, mas também tem muitas pessoas que tem uma bagagem, um conhecimento adquirido ao longo de muitos anos, e que você não substitui simplesmente, né? Você acaba é perdendo e esse impacto você não percebe ali naquele momento. Então, começou a ter esse cenário, as pessoas que trabalham aqui não têm muito valor, não é aqui em Minas, né, na matriz, na *holding*. As pessoas que vem de fora é que tem valor, né, mas também elas chegam e não tem um apoio, um respaldo, ficam meio assim perdidas (...) as pessoas que trabalham aqui, a gente percebe na hora que tá discutindo um assunto não só o lado profissional, né, todo mundo tem um amor naquilo porque ajudou a construir, então, se sente dono, e isso não está sendo valorizado.” (C. 10)

“O empregado novo é preocupado em mostrar trabalho num tempo muito rápido e, muitas vezes, começa a desenvolver alguma coisa sem observar alguns padrões, desrespeitando aquela relação normal de convívio, né? Um grupo faz um trabalho, uma pessoa vai lá e põe o nome dela. Você começa a perceber esse tipo de coisa, né? Trabalha num grupo e leva a informação por fora, então isso é muito ruim, né? Algumas pessoas novatas, eu percebi isso aí e conversei em separado, que esse tipo de postura não leva a nada, que não se preocupassem em tá mostrando valor tão rapidamente, temos muita coisa pra fazer, muito rapidamente, mas que não ferissem esses princípios éticos. Algumas coisas começam a acontecer e a gente tem que tomar cuidado pra que isso não dissemine e aí você cria um clima muito ruim, né? Você está numa postura gerencial, né, por exemplo, eu gerencio uma área que tem em torno de mil e duzentas pessoas (...) pra que a gente tenha cuidado nessa transformação porque senão pode quebrar aquilo que tem de bom, que foi construído. Temos que quebrar aquilo de ruim, mas o que tem de bom, vamos manter. Se começa com esse negócio, quebra de confiança, um passar por cima do outro, desmonta tudo.” (C. 4)

Diante deste cenário, o grande obstáculo para a aprendizagem na organização tem sido exatamente a quebra do vínculo de respeito e afeto mútuos que caracterizaram as relações de trabalho dentro da empresa no decorrer de sua longa história de mais de quarenta anos. O clima vivido evidencia a insegurança sentida por todos. Por um lado, o medo de perder o emprego, por outro lado, a ânsia de demonstrar competência. Este clima reflete também o despreparo não apenas dos coordenadores, mas destes também de lidar com uma mudança cultural tão radical. Além do medo de lidar com o novo, há a questão do comodismo. Ademais, “as pessoas ainda têm uma grande dificuldade de entenderem um momento de mudança como um momento de oportunidade, e não como um momento de crise, né? É algo que nós ainda vamos ter que aprender (C. 15).” Em vários sentidos, o momento atual tem sido uma fonte de oportunidades. Quanto à aprendizagem, a “dificuldade está no processo de transição, por um motivo muito simples, nós estamos sendo exigidos e muito nessa unificação que é um processo de aprendizado, mas é um dificultador também da aprendizagem (C. 5).” A TELEMIG, era uma empresa de mais de quarenta anos.

“... era uma empresa extremamente acomodada, onde as coisas já estavam todas pré-determinadas, quer dizer, eu não preciso muito de lutar, as pessoas fizeram carreira e

organizaram as suas vidas pessoais dessa forma, né? O crachá da TELEMIG valia mais do que muitos cartões de créditos, abria um crédito ilimitado em qualquer lugar (...) era uma coisa muito cristalizada. De repente vem a privatização e mexe com isso tudo. A primeira coisa que deixou de existir foi essa estabilidade. As pessoas tiveram que sair daquele comodismo, elas começaram a ter que perceber, uns com amor, outros com dor, que elas não conseguiriam mais sobreviver daquela forma. Isso trouxe mudanças profundas." (C. 6)

Em função destas mudanças é que ocorreram muitos desligamentos na empresa que, tradicionalmente, não tinha o hábito de fazer rotatividade do seu quadro de pessoal, havendo, portanto, um grande número de empregados que já tinham todos os pré-requisitos necessários para a aposentadoria. Muitas das pessoas enquadradas nesta situação optaram pelo desligamento ao se depararem com a nova empresa, com as novas demandas, enfim, como o novo perfil profissional exigido. Outras saíram da empresa através da adesão aos planos de desligamento incentivados oferecidos. Hoje a empresa continua ajustando seu quadro, em termos de quantidade e qualidade, buscando no mercado e identificando internamente pessoas alinhadas ao novo perfil de sucesso.

"Tem pessoas que não se adaptaram ao perfil, que não estão adotando a nova postura. Então, algumas dessas pessoas já foram demitidas. Antes de privatizar, as pessoas entravam na justiça, tinha ações contra a TELEMIG, e não tinha problema. Privatizou, aí a diretoria colocou, ou vocês estão do lado da empresa ou vocês estão do lado de lá, então, quer dizer, as pessoas tinham que se adequar a uma nova realidade..." (C. 12)

No contexto interno, enquadra-se no novo perfil de sucesso "aquele grupo de empregados que percebem rapidamente que a coisa tá acontecendo, absorve aquele processo e pega o primeiro vagão da mudança e vai embora, esses são os pioneiros, os desbravadores. São aqueles que estão fadados a ter muito sucesso dentro da organização (C. 8)." Por outro lado, existem também aqueles que "percebem a mudança, mas que têm medo dela, aí finge que não vê. E você tem aqueles que não querem ver e aqueles que não vêem. É um processo difícil pela própria cultura que as pessoas têm, só o tempo, só a geração é que vai mudar (C. 8)." Esta mudança cultural já está em um estágio avançado e à medida que os processos forem sendo uniformizados, um novo sistema de avaliação com forte ênfase em resultados individuais e grupais for sendo implementado, as políticas de recursos humanos forem sendo instituídas e mais gente nova for sendo contratada, ela se complementar. E, assim, aqueles que ainda raciocinam em termos de TELEMIG, em termos de sua antiga empresa individual, serão forçados a pensar e agir em termos de TELEMAR. O fato é que "essa geração vai passar, vai vir uma outra, né, e essa geração vai se aculturando aos poucos também (C. 3)."

Atualmente, é exatamente esta mudança de geração que está em andamento em um ritmo lento, para alguns, e em um ritmo acelerado, para outros. Por mais dura que seja a realidade atual, o fato é que, como ressalta um antigo gerente de divisão que, antes da privatização esteve diretamente envolvido nos esforços de conscientização dos colaboradores, à época foi muito disseminada a idéia que cabia a cada um a responsabilidade de investir em sua própria empregabilidade. Era dito que no dia em que a empresa fosse privatizada,

“... seria como se a gente tivesse se candidatando a um emprego novo, mas isso é muito difícil você colocar na cabeça das pessoas, né? (...) aqueles empregados que começaram a investir na sua empregabilidade, a parar de esperar que a empresa o mandasse pra fazer cursos, né, que tomaram a iniciativa eles próprios, essas pessoas com certeza tão muito bem na organização, haja vista que nós fomos uma das dezesseis empresas da TELEMAR que tiveram executivos e profissionais mais buscados pelas outras empresas do grupo, principalmente a matriz.” (C. 11)

Para os coordenadores, é exatamente a partir desta consciência em investir no autodesenvolvimento que a ameaça da privatização, algum tempo atrás, e da unificação, nos dias atuais, pode ser encarada como uma oportunidade de crescimento profissional numa empresa do porte da TELEMAR.

“Quem mantém a empregabilidade somos nós mesmos, com a nossa competência, né? E nós estamos passando por um processo de unificação e muitas coisas que são feitas hoje em dezesseis lugares, elas podem ser feitas em um lugar com ganho de escala. Isso vai ter como consequência várias demissões. Então, a maioria das pessoas já percebeu isso e aí continua aquele clima de ansiedade. Mas um aspecto muito positivo é que nós estamos numa empresa enorme, com a atuação em dezesseis estados. Então, nós temos o privilégio de estar dentro dessa empresa, cabe a nós nos mantermos aqui.” (C. 14)

Se antes a garantia do emprego era dada pelo governo, hoje não há mais garantias. Porém, além do investimento que cada um precisa fazer em sua carreira como pré-requisito para manutenção de sua empregabilidade, mais do que qualquer um é o cliente satisfeito que pode exercer um papel determinante nesta questão. Independentemente do tipo de trabalho sendo realizado, “você tem que estar sempre fazendo uma pergunta, o quê que eu estou fazendo que está agregando valor ao negócio da organização (C. 8)?” Para tal, é para o mercado que todo o trabalho realizado tem de ser voltado. Atualmente, o mais importante é investir no relacionamento com este mercado, identificando necessidades, antecipando anseios e despertando desejos. Mais do que tudo, cada coordenador tem que saber o que realmente está sendo buscado.

"... a gente tem que oferecer pro cliente soluções customizadas, não do ponto de vista que eu estou vendendo pra você um telefone, um telecard, um serviço suplementar, alguma coisa desse tipo, não. Estou te oferecendo soluções pra melhorar o seu dia-a-dia (...) o mais importante nesse momento é ela está conversando com o mercado, divulgando pro mercado o quê que ela faz e criar esse relacionamento." (C. 1)

Se para muitos a guinada para a nova empresa representou um esforço incomensurável. Para alguns destes antigos funcionários, contudo, a transição da TELEMIG para TELEMAR-Minas coincidiu com a culminação de seu próprio processo de transformação. Incentivados em parte pela aprendizagem adquirida na organização ao longo dos anos, alguns destes profissionais têm agora uma postura mais agressiva e ousada, alinhada, num certo sentido, ao perfil exigido na nova empresa, como ilustra um coordenador ao falar das mudanças em sua carreira desde a privatização.

"Eu resolvi chutar o balde e ocupar um espaço que eu não estava ocupando por medo de errar, por medo de mudanças, por medo das brigas. Então eu tive que viver aí vinte anos de carreira pra dar esse *click*, né? E o que eu busco hoje é oferecer pra empresa a totalidade do meu potencial (...) e não tenho tido tempos fáceis porque isso mexe com as relações, mexe com um monte de coisa, e isso nos traz riscos, mas hoje tenho a convicção do que eu quero. Quando a gente entra nessa seara, os riscos de ser eliminado são grandes, né? Tenho procurado criar minha *network* dentro da TELEMAR, que extrapola muito a TELEMAR-Minas, mostrando o meu trabalho, minha idéias pras outras pessoas, mostrando os resultados, lastreando isso no apoio do pessoal que trabalha comigo, em alianças com pares, pra cima, pra baixo, pro lado, etc. que vibram nessa mesma frequência de fazer desta empresa, uma empresa de classe mundial e de não ficar naquela mesquinha de coisinhas, detalhezinhas, sabe, proprietários, etc, eu não jogo mais esse jogo." (C. 7)

Deste modo, embora prevaleça a noção de que para incrementar a competitividade da empresa o bom é "pegar a pessoa que tá lá no mercado brigando (C. 3)," é fato que, em grande medida, a TELEMAR-Minas ancora sua posição neste mercado nas competências de seu pessoal uma vez que, como exemplificado no relato acima, não apenas a empresa mudou ao longo dos anos, mas muitos de seus colaboradores mudaram, tendo, assim, adquirido novas habilidades e, mais relevantemente ainda na conjuntura vivida, tendo desenvolvido uma nova visão de mundo e, por fim, tendo aprendido um novo perfil, o chamado, "perfil para continuar." Se por um lado, a empresa aprende através deste pessoal que vem de fora e, por outro lado, ela aprende através de seu pessoal interno, há, também, de qualquer modo, aquele aprendizado que acontece "na base da pressão. Ninguém imaginava, por exemplo, uma concorrência tão pesada com a EMBRATEL. E isso aí desconserta no início, as pessoas são obrigadas a aprender a concorrer de uma hora pra outra. Você tem que aprender a brigar, sabe,

e brigar você aprende brigando (C. 3).” Deste modo, à medida que a concorrência vai chegando, a empresa vai aprendendo. Então, “a cada ataque da Embratel, nós aprendemos um pouco, né? A experiência conta muito, então nós já aprendemos muito (C. 4).”

Em função das vicissitudes do momento de transição ora vivido, a empresa tem afrouxado suas estratégias de aprendizagem. Para os coordenadores, a aprendizagem passa a depender menos de cursos e treinamentos sistemáticos e mais de esforços de autodesenvolvimento. A escassez de tempo e o volume de trabalho são, de longe, os dois principais obstáculos. Deste modo, embora a empresa tenha a preocupação em gerenciar o seu conhecimento, como atesta, por exemplo, a criação da Universidade TELEMAR, o dilema tem sido encontrar soluções criativas. Alguns esforços têm surgido de vários pontos da empresa, visando a troca de informações, de conhecimentos, e de experiências, enfim, de aprendizagens.

“... toda sexta-feira, a partir das quatro horas, nós nos reunimos numa sala no 13º andar e convidamos pessoas das diversas áreas pra falar pra gente. Eu instituí isso como uma maneira de você disseminar os seus conhecimentos e aprender, né, com os conhecimentos adquiridos dentro da empresa. Então, já vieram pessoas da Nec do Brasil, mas a grande maioria são pessoas da TELEMAR que tem uma competência e vem mostrar como que ela faz pra gente fazer melhor o nosso serviço. Nós trabalhamos com várias tecnologias e quando alguém daqui mesmo da área se destaca de alguma forma, aprende uma forma melhor de fazer, muda um processo, tá certo, nós apresentamos lá também (...) não temos mais espaços pra fazer cursos da forma tradicional. Nós hoje temos que arrumar formas de disseminar cultura, não sei, de quatro a sete, um pouquinho em cada dia, tá certo? Então isso é um paliativo que eu enxerguei, né, e é uma forma de tá colocando as pessoas mais atualizadas principalmente fora da área delas, ou seja, abrir mais o leque dessas pessoas, mostrar pra eles um pouco mais da empresa. Então cada um já tem a sua especialidade, mas um, muitas vezes, tem muito o que aprender com o outro. Esse é o espaço que a gente tem, poderia ser maior, mas hoje nós não conseguimos mais do que isso.” (C. 11)

Deste modo, embora não haja ainda um sistema de aprendizagem formalmente estruturado, para os coordenadores, a aprendizagem tem ocorrido cotidianamente, no desenrolar de suas atividades, em decorrência das decisões tomadas pela direção geral na matriz à medida que esta transforma em metas e em projetos as diretrizes maiores traçadas pelos novos donos da empresa.

“... a organização aprende na própria formatação de trabalho que ela faz, a partir do momento que começa haver uma exigência natural do trabalho de equipe, onde tudo tem que ser feito de forma interativa. A partir do momento que você deixa de ter ilhas, passa a transitar na empresa como um todo, essas competências começam a fluir. A partir do momento que as pessoas passam a não só trabalhar dentro da sua dimensão, a dimensão geográfica dela expande e ela agrega coisas à sua competência. Não existe um mecanismo

sistematizado para a disseminação dessas competências, não. Essas competências, elas tem que ser disseminadas de forma informal, a organização, ela tem que ter o caminho, o direcionamento, agora as competências fluem naturalmente nessa informalidade. E você identifica nas pessoas as competências. A organização tem que estar preparada pra identificar, disseminar essas competências e fazer acontecer através delas. Isso acontece num processo de reunião, hoje você tem processos interativos completamente diferentes, tipo reunião por telefone, videoconferência, projetos específicos, planos específicos.” (C. 5)

“... o processo de aprendizagem vai acontecer dentro disso. Agora a empresa já tem alguns caminhos definidos em termos de aprendizado, dentro da nova forma de gestão. A empresa se preocupa com o aprendizado com relação a adquirir novas competências, através de programas de *trainee*, já começa a acontecer uma linha de desenvolvimento, o restante nós estamos aprendendo é no dia-a-dia, aproveitando todo o conhecimento passado que é fantástico (...) tranquilamente que qualquer mudança em termos de aprendizagem, em termos de mudança organizacional, tudo isso, ela modifica as relações entre as pessoas. Fortalece uma série de coisas, redimensiona outras, muda as estruturas de poder...” (C. 13)

O programa de *trainees* é de fato parte da estratégia da TELEMAR de investir na aprendizagem organizacional. Além de garantir a manutenção e disseminação do saber dentro da empresa, este programa, apelidado de clone, por seu intuito explícito de reproduzir conhecimentos, visa preparar futuros profissionais com uma visão sistêmica e uma mentalidade de mercado.

“A palavra clone já mostra, elas vão clonar praticamente uma pessoa que trabalha aqui já a quinze, vinte anos, tá certo? Não vai clonar experiência, mas vai sair daqui uma pessoa capacitada para estar desempenhando a maior parte das funções (...) nós temos a grande preocupação de estar disseminando entre as pessoas o conhecimento de cada uma, tá, por um motivo, como você tem um projeto, e esse projeto geralmente necessita que você tenha vários conhecimentos, é muito importante que cada um repasse o conhecimento na área que ele se sobressai melhor (...) então essas pessoas tiveram em função da necessidade de se fazer o projeto, elas tiveram que conversar entre si, então hoje aqui dentro nós não temos esse problema, é muito disseminado o conhecimento, o que um sabe, não vou falar que todos saibam, mas a base do que um sabe o outro também sabe.” (C. 12)

Com a quebra das relações hierárquicas, crescentemente imposta pela adoção do gerenciamento por projetos, a aprendizagem na TELEMAR-Minas tem acontecido fora dos canais formais, através da discussão e do questionamento das atividades de trabalho, da participação na criação das soluções, e do engajamento em projetos multifuncionais, que podem estar sob a responsabilidade direta de um coordenador, exigindo deste não apenas liderança e criatividade, mas também uma visão sistêmica da empresa e um senso de oportunidade uma vez que cada projeto representa um desafio e uma oportunidade não apenas de demonstrar resultados, mas também de enriquecer sua rede de relacionamentos. Esta modalidade de trabalho “cria um clima de proximidade, de menos distanciamento, de menos o

que chama de respeito que, na verdade, são resquícios do autoritarismo do passado, do senhor-servo, aquele negócio todo. Esse tipo de aprendizagem elimina isso (...) isso é o que eu chamo de democratização das relações no trabalho, só tem a ganhar. No começo gerava resistência, medo da perda de poder, mas hoje em dia não tem mais, não (C. 9).” Como colorário da autonomia ganha em função da competência profissional, há um incremento de responsabilidade, cobrada em termos de comprometimento com a empresa e demonstrada em termos de resultados.

“... temos essa preocupação sempre em aprender e essas questões são discutidas. Uma coisa que evidencia isso é que aqui você não vê uma pessoa chamando o outro, o superior dele de senhor, nem de doutor. É um ambiente de liberdade, de desconpressão que permite essa discussão. Na hora que está discutindo essas questões da empresa, eu acho que o aprendizado é consciente porque há espaço pra isso (...) o gerenciamento horizontal, né, através da chamada gerência de projetos, né, e aqui nós utilizamos muito. Então, por exemplo, tem uma atividade que não é de um órgão específico, uma missão que tem que ser cumprida, então pega-se uma pessoa, não importa aonde ela esteja, se ela é gerente de um departamento, de uma divisão, de uma sessão, é coordenador ou técnico, coloca-se na coordenação daquele projeto, e ele vai interagir diretamente com várias pessoas, das várias áreas. Ele gerencia aquele projeto, ele convoca reunião, ele convoca até gerente, discute, atribui responsabilidades, cobra, né, chama direto o diretor ou o presidente (...) é sua responsabilidade gerencialmente neste projeto, você tem que assumi-la e vai aonde for necessário. Eu acho que é uma forma de aprendizado também na organização, né? (C. 2)

Ao invés de constituir órgãos formais para lidar com grandes desafios, a empresa tem utilizado este tipo de gestão tanto no dia-a-dia quanto em situações especiais, como, por exemplo, ocorreu na operação montada para lidar com o chamado ‘bug do milênio,’ um problema que potencialmente poderia trazer grandes danos para a empresa dado que toda a sua atividade é apoiada em computadores. Um fato importante em relação a este estilo de gerenciamento é que ele é reconhecido pelos coordenadores como sendo um instrumento muito eficaz de preparação do pessoal da empresa para posições gerenciais mais elevadas, e, neste sentido, uma excelente forma de aprendizado.

Mais do que aprendizagem, as mudanças por que têm passado a empresa têm significado a um só tempo, perdas e ganhos para todos. Apesar dos choques sofridos e das pressões a que têm sido submetidos, os coordenadores parecem compartilhar, como ressaltado em diversas entrevistas, um forte senso de responsabilidade pelos rumos da empresa e, com isto, um grande apego e muita fidelidade à antiga TELEMIG, sentimentos e valores agora transferidos para a TELEMAR-Minas e, conforme relatos de coordenadores que conhecem outras empresas do grupo, uma realidade nem sempre encontrada nos outros estados. São

estes elementos que, apesar da intensificação do ritmo e volume de trabalho, têm viabilizado os esforços da unificação. Neste sentido, em Minas Gerais, tem sido mais fácil a adaptação.

“... o pessoal fica meio revoltado, mas daqui a pouco é questão de honra. Os empregados têm muito amor a esta empresa, a gente percebe isso porque eu tenho rodado as outras. Recife é uma inércia total, aqui é um desafio, a gente fica danado da vida, mas tem que fazer o absurdo, como se fosse ponto de honra cumprir aquele negócio que a nossa empresa é a melhor, sabe? O negócio está em outro plano, mas incorpora como se fosse um desafio pessoal. Pra empresa é muito bom, entendeu, é aquele vestir de camisa, mas muito como desafio próprio. Isso a gente não precisa perder, não.” (C. 3)

Com todas as mudanças, as aprendizagens ultrapassam a esfera profissional. O aprendizado é também um crescimento pessoal que desperta inclusive a capacidade de ver as transformações e os novos papéis de uma forma relativa. Se o mundo TELEMAR é bem mais complexo do que o antigo mundo TELEMIG, paradoxalmente, ser coordenador hoje é ver o mundo de um modo mais simples, atribuindo a si mesmo um valor maior do que aquele que antes era concedido às pessoas como ocupantes de cargo de chefia.

“... uma coisa que a gente aprendeu é que a gente tá aqui pra executar uma função, né, o próprio gerente, quer dizer, você ter aquela simplicidade de saber que você tá servindo a empresa pra qualquer situação que ela te colocar, né? Então eu acho que isso é uma coisa que trouxe pra gente essa forma de enxergar mais simplesmente as coisas, né, porque às vezes tem muito gerente, poxa, perdeu aquilo ali é o fim da minha vida como profissional, né? Então eu acho que esse é um aprendizado muito grande, quer dizer, você num mais se dá importância pelo cargo, mas dá mais importância como pessoa e profissional que você é. Então acho que é um dos aspectos que às vezes não surtiu fruto pra muitos, mas eu acho que é uma das coisas mais importantes que todos têm que sentir, né?” (C. 15)

Em nível profissional, talvez a maior das aprendizagens seja a aprendizagem contínua, incitada pelo questionamento contínuo. É a capacidade de saber que o conhecimento de hoje pode não valer muito amanhã. É “exatamente essa necessidade que nós temos, importantíssima, de estar diariamente questionando aquilo que nós já sabemos, aquilo que nós fazemos, se realmente ainda é a melhor forma de fazer, então é um trabalho incessante de pesquisa, de busca e de experimentação de novas formas de fazer (C. 12).” A competência básica, portanto, é saber claramente que o sucesso do passado não determina o sucesso no futuro. Desta forma, a transformação da TELEMIG para a TELEMAR é, por fim, a virada de um estado de acomodação para um estado de prontidão.

“... as coisas estão acontecendo e nós temos que estar preparados técnica, gerencialmente, emocionalmente pra esse tipo de situação, é o que eu chamo de estado de prontidão. Essa é a grande competência que o gerente no novo cenário tem que ter, enfrentar tudo aquilo

que está acontecendo e visão de futuro sempre, sabendo que as coisas estão vindo e se preparando pras coisas que vão acontecer. Não deixar as coisas acontecerem pra tomar decisões, se você tem que tomar decisão de redução de custo, faça antes pra não ser doloroso lá na frente. Se a decisão de redução de custo implicar em redução de posto, faça antes porque aí você vai poder fazer de forma planejada, evitando inclusive cometer injustiça e perder competências porque na hora que você tiver que fazer no afogadilho, pela necessidade do momento, você vai perder competências.” (C. 5)

A TELEMAR-Minas é hoje uma nova empresa, completamente diferente. As pessoas mudaram, a cultura mudou, muito estar ainda por mudar. A aprendizagem continua, para os coordenadores, para os gerentes, para a empresa em si mesma; enfim, para todos. A TELEMIG, num certo sentido ainda vive, “é como tivesse uma lâmpada acesa e a lâmpada estivesse diminuindo a intensidade de luz (C. 10).” A marca TELEMAR é uma realidade crescentemente presente na vida, na cabeça, e, com o tempo, quem sabe, no coração de seu pessoal. A imagem da TELEMIG vem se diluindo e torna-se cada dia mais remota, “está ficando tão distante, que a gente nem quase comenta mais. Mudou completamente a filosofia, o foco, tem mudado substancialmente a maneira de você gerenciar (...) esse é um ponto muito positivo, e essencial pra a gente tá continuando a competir. Então eu vejo uma diferença muito grande, muito saudável e se tornou uma empresa pra mim, principalmente, melhor inclusive de se trabalhar, uma empresa com mais comprometimento (C. 4).” Para a nova empresa, é agora de sua capacidade de aprendizagem que, em grande medida, depende não só a solidificação de sua imagem corporativa, mas também o incremento de sua competitividade.

CAPÍTULO 8

CONCLUSÃO

Tendo sido inspirada nas perspectivas crítica e construtivista (e.g. GUBA AND LINCOLN, 1994), em que o pesquisador almeja a produção de compreensões reconstruídas e não a descoberta de verdades comprováveis por meio de critérios positivistas tais como os de validade interna e externa (DENZIN AND LINCOLN, 1994: 100), esta tese representa uma contribuição para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional como área de estudo dado que, sobretudo no Brasil, este campo é ainda incipiente. Centrado em um estudo de caso realizado em uma empresa do setor de telecomunicações, ela teve como objetivo explorar o tema da aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade no cenário de globalização econômica em que o país como um todo e a organização que constitui o foco da pesquisa em particular, a TELEMAR-Minas, estão inseridos.

Para a TELEMAR-Minas, esta inserção concretizou-se por meio de sua privatização, o marco maior de sua virada em direção ao mercado. Embora de modo efetivo tenha sido a partir da quebra do antigo Sistema TELEBRÁS e mais especificamente da venda da antiga TELEMIG que a organização passou a ser dirigida conforme a lógica do mercado livre, as aprendizagens que apóiam e apoiaram esta transição são bem mais remotas, como atestam as histórias de aprendizagem reconstruídas. Como sumarizado abaixo, ela apresenta neste capítulo final alguns dos principais achados da pesquisa feita, buscando demonstrar de que maneira estas conclusões relacionam-se com a literatura da área.

A transformação vivida pela organização tornou-se crítica pelo fato que em um dado momento histórico o monopólio estatal estruturou o desenvolvimento das telecomunicações no Brasil, especialmente com a instituição do Sistema TELEBRÁS, e em um outro momento, ele veio a restringir o desenvolvimento do setor. Em face de uma nova realidade macro-estrutural em que interação não apenas novas tecnologias e demandas, mas também novas visões de mundo e arranjos organizacionais, um novo paradigma fez-se premente. Estando agora exposta à dinâmica do mercado, a ex-TELEMIG, atual TELEMAR-Minas, tem correntemente não apenas uma nova configuração, mas também uma nova orientação estratégica. As mudanças foram intensas e multifacetadas. A competitividade organizacional

passou a ser um imperativo a ser aprendido. Foi exatamente esta aprendizagem que constituiu o alvo desta pesquisa que, numa perspectiva maior, é uma retomada e um desdobramento dos trabalhos de Rodrigues (1991 e 1999). Ao mesmo tempo, esta tese busca estabelecer uma conversação com outros trabalhos, especialmente com algumas pesquisas também realizadas na TELEMAR-Minas (GOUSSEVSKAIS, 2000; CARRIERI, 2001; LUZ, 2001;).

Nas mais variadas áreas de estudo e atuação, o sucesso organizacional tem sido alvo de interesse tanto de teóricos quanto de executivos. A complexidade inerente a esta questão deixa claro o fato que inúmeras são as variáveis significativas a serem consideradas neste tipo de investigação. Diante desta pluralidade, uma preocupação chave é a de identificar alguns dos fatores que distinguem uma organização de sucesso do passado de uma organização de sucesso de hoje ou mesmo de amanhã. Com diferentes enfoques e com maior ou menor grau de sofisticação e rigor científico, há no mercado uma ampla gama de visões da chamada nova organização. Desde os clássicos estudos de Burns e Stalker (1966) e Lawrence e Lorsch (1967), vários dos trabalhos desenvolvidos neste campo têm partido de uma concepção binária (e.g. KANTER, 1983, 1989; PASCALE AND ATHOS, 1981) que, analisando as organizações em termos, por exemplo, de sua capacidade de mudar e inovar, parece acabar por enquadrá-las em uma tipologia sedimentada em modelos burocráticos ou não-burocráticos. Alguns trabalhos, inclusive esta pesquisa, ampliam esta visão sem contudo livrarem-se de sua intrínseca dicotomia (e.g. MINTZBERG, 1979). Outros buscam superar esta bipolaridade apontando não um único modelo de sucesso, mas diversos modelos (e.g. PETER, 1987, 1992; APPELBAUM AND BATT, 1994). Outros ainda, com perspectivas mais abrangentes ou mais radicais, partem para novas visões (e.g. NOHRIA AND ECCLES, 1992; WHEATLEY, 1992).

Independentemente da designação utilizada, a busca a que nos referimos acima tem vários significados, dentre estes o de que o antigo paradigma organizacional, ancorado no ideal burocrático, tem-se mostrado crescentemente inadequado diante não apenas da multiplicidade de elementos que interagem no cenário organizacional atual, interna e externamente, mas também da dinamicidade destes elementos. Neste contexto, a noção de aprendizagem organizacional constitui um passo concreto e significativo na construção de uma nova forma de se compreender, gerenciar e vivenciar não apenas as organizações, mas também as inter-relações destas com seus indivíduos e ambientes. Percebendo as organizações como sistemas interpretativos, a aprendizagem organizacional recoloca o

indivíduo no lugar central de onde ele foi retirado pelo enfoque mecanicista da burocracia. Ela nos permite, também, lidar, a um só tempo, com a ordem e a desordem, com o controle e a autonomia, com a continuidade e a mudança, com a tradição e a inovação; enfim, ela nos permite lidar com paradoxos.

Mais do que uma metáfora biológica utilizada em substituição à clássica visão mecanicista das organizações, a aprendizagem organizacional é para a TELEMAR-Minas uma realidade vivida no dia-a-dia. Para a empresa, assim como foi o caso na literatura, a aprendizagem organizacional apenas gradativamente vem assumindo uma posição central, deixando desta forma de ser um mero subproduto ou o patinho feio para tornar-se uma estratégia de competitividade deliberada e sistematicamente trabalhada, como veio a comprovar a decisão da TELEMAR de instituir a sua universidade corporativa, órgão responsável pelo gerenciamento — aquisição, disseminação e utilização — do conhecimento de toda a organização e, portanto, imbuído da missão de investir na exploração de suas estratégias de aprendizagem deliberadas ou emergentes tanto através de canais formais como através de canais informais.

Todo o longo processo de privatização, desde os primeiros esforços de preparação da TELEMIG para sua eventual entrada no mercado, quase que consensualmente apontados pelos entrevistados como sendo as incursões feitas no campo da qualidade total no final da década de 1980, passando depois pelo programa de reengenharia no início da década de 1990, é marcado por evoluções e involuções, reação e pro-ação. Pela sua magnitude e em função do que ele representou em termos de mudança, cultural inclusive, este é um processo intrinsecamente paradoxal, marcado por contradições, incertezas, ordem e desordem, visão e falta de clareza. Em nenhum momento, ele é fácil ou uniforme para todos aqueles nele envolvidos, contudo, em todos os momentos e em quase todos os aspectos, ele foi, indubitavelmente um aprendizado, ou melhor, uma série de aprendizados, por vezes, incrementais — de circuito único (ARGYRIS AND SCHÖN, 1978) ou adaptativos (SENGE, 1990) —, muitas vezes, transformacionais — de circuito duplo (ARGYRIS AND SCHÖN, 1978) ou generativos (SENGE, 1990).

Para a TELEMIG a reengenharia, embora interrompida em um dado momento da história da organização, significou mais do que o redesenho de seus processos operacionais. De um certo modo, ela consolidou o realinhamento iniciado pelo programa de qualidade total

da cultura da organização, tendo, assim, implicado um longo processo de transformação e aprendizagem, com fortes impactos não apenas na estrutura de poder e padrões de relacionamento, mas também na estratégia organizacional a partir da mudança na visão de mundo dos administradores e dos colaboradores à medida que através de uma série de transições, lutas e ajustes internos novos significados eram construídos, novas aprendizagens eram compartilhadas, e uma nova interpretação da realidade era moldada.

Ao longo da evolução da antiga TELEMIG e mesmo em seu período de transição para o mercado é possível identificar em suas histórias de aprendizagem alguns traços que marcam o seu estilo de aprendizagem. O primeiro destes traços é a falta de formalização e sistematização das estratégias de aprendizagem em uma configuração voltada para o gerenciamento consciente do conhecimento da organização. De fato, somente com a privatização da empresa e a quebra de sua cultura de emprego para a “vida toda” é que surge a preocupação em reter o conhecimento na organização dado que é a partir desta nova fase que a evasão de pessoal e, portanto, de conhecimentos torna-se visível. A formação de parcerias como forma de obter conhecimentos tem também sido uma constante. Gradativamente, tais parcerias têm assumido um significado mais estratégico, não apenas para a aquisição de conhecimentos e tecnologias, mas, em especial, atualmente, como forma de atingir mercados em que a empresa não pode operar por força da legislação, por exemplo. Um outro elemento marcante em seu estilo de aprendizagem é o *benchmarking*, feito em diversas áreas e junto a diversas empresas do setor de telecomunicações ou não, tanto em nível nacional quanto em nível internacional. A este respeito, deve-se ressaltar ainda que a empresa já desde antes de sua privatização era também tida como referência para várias outras empresas. Por fim, a empresa tem como traço de sua cultura de aprendizagem a tradição de buscar adaptar à sua realidade o conhecimento adquirido, por exemplo, através de consultorias e programas de treinamento e desenvolvimento. Deste modo, mesclando competências internas e externas, o conhecimento novo é moldado conforme as singularidades da organização, como foi o caso, por exemplo, na implantação dos programas de qualidade total e de reengenharia.

Numa perspectiva histórica, a aprendizagem na TELEMIG se deu de forma natural, quase espontânea, surgindo, muitas vezes, como um traço da cultura da organização que, tradicionalmente, sempre investiu muito no desenvolvimento de seu pessoal, não apenas em termos de formação técnica e profissional, mas também em termos de aquisição de habilidades gerenciais, com forte ênfase nos aspectos comportamentais. Ao mesmo tempo, a

aprendizagem organizacional está, em muitos aspectos, associada às mudanças ocorridas ao longo das várias fases de evolução da organização, como atestam, por exemplo, dois dos seus grandes marcos, a qualidade total e a reengenharia. Nos anos mais recentes, em especial a partir da segunda metade da década de 1990, o foco desta aprendizagem voltou-se para a aquisição das chamadas novas competências de mercado.

A aprendizagem de tais competências ocorreu através de uma vasta diversidade de programas com maior ou menor intensidade, desde cursos de curta duração e participação em eventos e seminários até a realização de programas de pós-graduação tanto *lato* quanto *stricto sensu*, principalmente, na área de marketing e negócios, oferecidos em parceria com instituições renomadas. Embora tenham sido de extrema relevância para os indivíduos, tendo sido inclusive, em alguns casos, determinantes na continuidade destes na empresa, estas aprendizagens em nível individual subordinaram-se, em geral, aos interesses de aprendizagem da própria organização em seu esforço de redirecionar-se estrategicamente para o mercado, rompendo assim sua longa história de empresa de engenharia de telecomunicações e passando a ser uma empresa de serviços de telecomunicações. Deste modo, a ênfase em tecnologia é substituída pela ênfase em negócios, como indicado no esquema teórico metodológico no capítulo três, figura 7.

Este esquema teórico-metodológico, guiou o desenvolvimento da pesquisa, resumindo e evidenciando a lógica a ela subjacente do ponto de vista macro-estrutural, em que a globalização e o neoliberalismo são os dois grandes vetores de cuja interação recíproca no nível econômico, político e ideológico resultou a privatização do setor de telecomunicações. Ademais, tomando por base os modelos de ciclo de aprendizagem organizacional de Nevis et al. (1985) e o de Dixon e Ross (1999), o esquema chama atenção não apenas para a relevância dos processos por meio dos quais o conhecimento organizacional é adquirido, utilizado e disseminado, mas também para as inter-relações entre estes processos uma vez que é a partir destas que as aprendizagens que consubstanciaram a transição da antiga TELEMIG para o mercado, viabilizando assim o desenvolvimento e sustentação de seu novo foco estratégico, a orientação para negócios, aconteceram. Por fim, o esquema reflete o fato que as aprendizagens ocorridas, em geral, relacionadas a estratégias emergentes, um traço marcante do estilo de aprendizagem da TELEMAR-Minas, serviram como fator incrementador da competitividade da organização em seu novo cenário, o mercado livre.

Como reiteradamente afirmado pela grande maioria dos entrevistados, a mudança na TELEMAR-Minas foi sempre uma constante, podendo, portanto, ser descrita como um estado de espírito. De modo geral, na história da organização, a mudança tem sido um dos principais gatilhos a desencadear processos de aprendizagem. Por outro lado, em alguns momentos, principalmente nos períodos imediatamente anterior e posterior à privatização, ela chegou a funcionar como um elemento dificultador dado o ritmo e volume de transformações impostos a todos. Contudo, fazer da mudança uma oportunidade de aprendizagem mesmo em momentos de crise e em estado de revolução tem sido um dos inúmeros desafios eficientemente superados.

Consideradas isoladamente, as histórias de aprendizagem da organização, dos gerentes e dos coordenadores constituem narrativas independentes, mas ao mesmo tempo, intimamente inter-relacionadas, deste modo, refletindo e determinando uma as outras. Em conjunto, elas representam uma parte significativa do complexo mosaico que compõe a realidade total da organização em termos de seus processos de aprendizagem no período de transição aqui enfocado. Os títulos e subtítulos dos capítulos seis e sete, em que estas histórias são reconstruídas a partir dos discursos da organização, expressam a visão das pessoas quanto às experiências vividas em termos dos significados das mudanças enfrentadas e aprendizagens ocorridas. Deste modo, eles relacionam-se aos desafios impostos, sobretudo, no que diz respeito às demandas pela aquisição de novas competências e pelo desenvolvimento de novos perfil, identidade, e postura profissionais em decorrência, dentre outras coisas, de mudanças na nomenclatura e conteúdo dos cargos, que, por sua vez, refletem a dinâmica da transformação vivida no setor de telecomunicações como um todo e na TELEMAR-Minas em particular. Na medida do possível, optamos por ressaltar em cada um dos segmentos destes capítulos aspectos diferentes dos processos de aprendizagem analisados de modo não apenas a tornar as histórias narradas mais interessantes e menos repetitivas, mas também de modo a cobrir um maior número de facetas da realidade enfocada, tornando, assim, a visão oferecida mais ampla e diversificada e, neste sentido, plural.

Na Telemar-Minas, as estratégias de aprendizagem são, em geral, emergentes, assistemáticas, informais e desconexas. Contudo, há, sem sombra de dúvidas, um forte histórico de investimento em capacitação, treinamento e desenvolvimento na organização. De fato, é esta cultura de aprendizagem que levou a antiga TELEMIG a uma posição de

vanguarda tecnológica e gerencial no extinto Sistema TELEBRÁS e que, num dado momento, garantiu a ela uma posição de liderança no processo de unificação das empresas do grupo TELEMAR. Neste cenário, destaca-se, por exemplo, o fato da empresa ter, dada a inexistência de uma operadora estrangeira no consórcio vencedor do seu leilão de venda, ter servido de carro-chefe para todo o grupo, funcionando, assim, como importante fonte de *know-how* tecnológico, operacional e gerencial, inclusive através da “exportação” não apenas de diversos de seus procedimentos e processos, mas também de muitos de seus profissionais para várias das demais subsidiárias da TELEMAR e, sobretudo, para a *holding* da empresa no Rio de Janeiro.

Neste novo paradigma, assim como é o caso na realidade aqui retratada, a capacidade de gerenciar contradições mostra-se crítica (PASCALE, 1990). Somente equacionando paradoxo não com incompatibilidade, mas com inter-relações profundas e latentes entre elementos que em um plano superficial e visível mostram-se em estado de tensão irreconciliável é que diretores, gerentes e coordenadores foram capazes de efetuar e consolidar a transição da TELEMIG da condição de monopólio estatal para a condição de empresa privada operando segundo a lógica do mercado livre.

Paradoxalmente, o clima quase caótico de intensas transformação e incerteza que marcou o auge da transição TELEMIG/TELEMAR-Minas caracterizou, também, um período rico em aprendizagens e mudanças estratégicas, fato que reforça a visão de autores como Peters (1992) e Wheatley (1992) para quem momentos deste tipo implicam oportunidades de renovação. Ao mesmo tempo, porém, esta constatação parece desafiar a crença de outros autores (e.g. GAGLIARDI, 1986; BROWN AND STARKEY, 2000) de que a aprendizagem tende a ser prejudicada ou mesmo impedida em situações de mudança intensa. Contudo, é interessante lembrar o fato que a própria noção de aprendizagem organizacional é paradoxal, como indicado no capítulo dois desta tese. Sendo pois a aprendizagem organizacional em si mesma um oxímoro, talvez o fato dela ocorrer em situações de grandes mudanças e repletas de paradoxos não seja tão problemático como possa parecer a primeira vista, conforme constatamos nesta pesquisa.

Como em geral sugere a literatura (e.g. DIBELLA ET AL., 1996; DODGSON, 1993), também na TELEMAR-Minas a aprendizagem está intimamente ligada à cultura da organização. Deste modo, à medida que se concretiza a mudança da cultura da antiga

TELEMIG de uma orientação tecnológica para uma orientação mercadológica e à medida que o seu cenário, tanto interna quanto externamente, torna-se mais turbulento, sua orientação de aprendizagem muda, ocorrendo, por exemplo, uma diminuição nos investimentos em treinamento e desenvolvimento, bem como uma desestruturação destes programas, em especial no período imediatamente anterior e posterior à privatização. Neste sentido, as estratégias de aprendizagem tornam-se gradativamente mais soltas, embora em alguns casos tornem-se mais intensas. No lugar da aprendizagem planejada e voltada para objetivos imediatos relacionados aos aspectos mais técnicos do trabalho, a aprendizagem passa a ser primordialmente o resultado de estratégias emergentes, não deliberadas. Embora ambos os tipos de estratégia coexistam na organização, viabilizando assim a coexistência de controle e aprendizagem, (MINTZBERG ET AL., 2000), é o estilo emergente que predomina.

Ao mesmo tempo, em sintonia com o discurso da empregabilidade amplamente difundido pela cúpula da organização e fortemente recriado e reproduzido por seu corpo gerencial, em especial pelos gerentes do primeiro escalão, os antigos gerentes de departamento, atuais gerentes, é disseminada e posta em prática a idéia que cabe a cada funcionário individualmente a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento e aprendizagem profissionais, não apenas em termos de programação, mas também de financiamento. Deste modo, a empresa passa a ser um co-patrocinador apenas, deixando para trás a postura paternalista que por muitos anos foi um traço cultural seu. No lugar da garantia de carreira e de emprego, apenas incertezas e desafios, que, para alguns, puderam significar oportunidades de aprendizagem. De fato, no novo mundo, como assim pareceu ser a nova realidade enfrentada para muitos dos funcionários de carreira da TELEMIG, a aprendizagem ganhou novos significados. Mais do que crescimento, ela passou a ser uma questão de sobrevivência. Em nível da organização como um todo, é a aprendizagem que permite uma nova compreensão estratégica da realidade (CHILD, 1993), ou seja, uma visão de mundo diferente apoiada em novos modelos e mapas mentais (SENGE, 1990). A partir daí, para os gerentes e coordenadores da antiga TELEMIG, a aprendizagem do perfil para continuar seria não o ponto de chegada, mas o ponto de partida para a compreensão de que assim como a mudança a aprendizagem seria contínua em suas vidas.

Embora o tema do poder seja, de modo geral, negligenciado nos estudos de aprendizagem organizacional (COOPEY, 1996), esta tese, tendo, por um lado, partido de uma perspectiva que reconhece a natureza política das organizações (e.g. PETTIGREW, 1973;

PFEFFER AND SALANCIK, 1974), e, por outro lado, apoiado-se na pesquisa de RODRIGUES (1991) que revela a natureza plural da cultura da organização em foco, evidencia, a exemplo do trabalho de Drummond (1997), a criticidade do tema do poder nos processos de aprendizagem da TELEMAR-Minas. A própria diversidade cultural previamente constatada é prova dos embates políticos e ideológicos a que a organização tem sido historicamente exposta.

Nas histórias aqui reconstruídas, a força da coalizão dominante da organização em relação aos processos de aprendizagem organizacional é também constatada, retificando, assim, a perspectiva de autores como Duncan e Weiss (1979). Assim como foi o caso, por exemplo, já na época da implantação do programa de reengenharia da antiga TELEMIG, as questões de poder exerceram um impacto determinante na aprendizagem da organização tanto em sua fase mais recente de preparação para a virada para o mercado quanto logo após a privatização, regulando, por vezes, não apenas a forma como as informações e o conhecimento estratégicos foram gerenciados, mas também o acesso a oportunidades de treinamento e desenvolvimento. Ademais, a própria interpretação da nova realidade foi fortemente determinada pelos novos líderes da organização à medida que estes, imbuídos da missão de implementar a lógica competitiva de mercado na empresa, utilizaram tanto o seu poder de punir e recompensar, quanto seu poder de demitir e contratar não apenas como forma de ajustar as necessidades estratégicas da organização em termos de competências e conhecimentos, mas também de comportamentos e perfis.

Para a TELEMAR-Minas, como já mencionado, as mudanças tiveram muitas implicações. Elas significaram, por exemplo, movimentos de centralização e de descentralização; por vezes, maior autonomia, mas também maior responsabilidade e, via de regra, controles mais rígidos. Em geral, os novos arranjos de trabalho, configurados pela intensificação do gerenciamento por processos e operacionalizados através de projetos multifuncionais, levaram a crescentes desmantelamento da hierarquia e afrouxamento dos silos funcionais. Nesta nova realidade, em que o rígido cumprimento de prazos e metas passou a ser a medida de sucesso individual, grupal e organizacional, a agregação de conhecimentos e habilidades múltiplas tornou-se vital. Desta forma, a noção de *comunidade de prática* (BROWN AND DUGUID, 1991; WENGER, 1998) tem ajudado os indivíduos não apenas a desempenharem suas funções com maior eficiência, mas também a desenvolverem um novo senso de identidade profissional e organizacional à medida que eles interagem,

criando ou redefinindo padrões de participação na comunidade TELEMAR e, assim, constroem uma nova comunidade de aprendizagem (CHAWLA AND RENESCH, 1995) onde experiências e conhecimentos são compartilhados.

Em tempo, ressaltamos o fato que dado que não há uma única verdade interpretativa em pesquisas qualitativas (DENZIN AND LINCOLN, 1994: 15), as histórias de aprendizagem aqui apresentadas constituem interpretações da realidade estudada. Neste sentido, uma das limitações da pesquisa é que ela apóia-se apenas nos relatos da alta cúpula da organização, deixando de incorporar a visão de outros segmentos, como o dos técnicos e os de outras categorias de funcionários, colaboradores na linguagem da TELEMAR.

Por fim, podemos sugerir novas oportunidades de pesquisas não apenas lidando com o setor de telecomunicações, mas também com a questão da privatização em outros setores de relevância estratégica para o país, como o financeiro, o de transporte, e o de energia, em que se poderia enfocar, respectivamente, os processos de privatização de bancos, aeroportos e da indústria petrolífera, por exemplo. No próprio setor de telecomunicações, uma questão interessante a ser analisada diz respeito às mudanças que ocorrerão na TELEMAR-Minas à medida que a regulamentação do setor for sendo modificada, como previsto nos cronogramas da ANATEL, por exemplo, gerando, assim, novos desafios e oportunidades de aprendizagem. Ainda em relação à TELEMAR-Minas, é importante checar em um momento futuro até que ponto as aprendizagens ocorridas ao longo do período de transição enfocado nesta pesquisa se sustentarão não apenas em face à crescente competitividade do setor, mas também em face aos próprios movimentos de ajuste impostos à organização em decorrência da efetiva unificação das empresas que compõem a TELEMAR.

BIBLIOGRAFIA

ALDERFER, C. An intergroup perspective on group dynamics. In: OTT, J. (Ed.), *Classic Readings in Organizational Behavior*, 2nd Ed. New York: Wadsworth Publishing Company, 1996. pp. 140-151.

ALBERT, S. and WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. and STAW, B. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985. Volume 7, pp. 263-295.

ALVENSON, M. and DEETZ, S. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: CLEGG, S., HARDY, C. and NORD, W. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage. 1996. pp. 191-217.

ALVESSON, M. Organization: From substance to image? *Organization Studies*, 11: 373-394, 1990.

AMIN, A. Placing globalization. *Theory, Culture and Society*, v. 14, n. 2, pp. 123-137, 1997.

ANTAL, A., DIERKES, M., and MARZ, L. Organizational learning in China, Germany and Israel. *Journal of General Management*, v. 25, n. 1, pp. 17-42, 1999.

APPELBAUM, E. and BATT, R. *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the U.S.* Ithaca, NY: ILR Press, 1994.

AQUINO, M. Telemar. Telecom, setembro, 1999.

ARGYRIS, C. *Overcoming Organizational Defenses*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1990.

_____. *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 1996.

ARGYRIS, C., PUTNAM, R. and MCLAIN, D. *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

ARGYRIS, C. and SCHÖN, D. *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Brass, 1974.

_____. *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BALLALAI, R. Notas e subsídios para a análise do discurso: uma contribuição à leitura do discurso da administração. *Forum Educacional*, v. 13, n. 1-2, pp. 56-80, 1989.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARNEY, J. Strategic factors market: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, pp. 1231-1241, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, pp. 99-120, 1991.

BARRY, D. and ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 2, pp. 429-452, 1997.

BARTUNEK, J. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, v. 23, n. 3, pp. 355-372, 1984.

BATESON, G. *Steps to an Ecology of Mind. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*. San Francisco: Chandler, 1972.

BELLUZO, L. G. Globalização, estado e capital financeiro. In: CARRION, R. e VIZENTINI, P. (Orgs.), *Globalização, Neoliberalismo, Privatizações: Quem Decide Este Jogo?* 2. ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1998. pp. 53-60.

BENNIS, W. *The Invented Life: Reflections on Leadership and Change*. Reading, MA: Addison Wesley, 1993.

BLACKLER, F. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, v. 16, n. 6, pp. 1021-1046, 1995.

BLOCK, F. *Postindustrial Possibilities: A Critique of Economic Discourse*. Berkely: University of California Press, 1990.

BOJE, D. The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 1, pp. 106-126, 1991.

_____. Organizational storytelling: the struggles of pre-modern, modern and postmodern organizational learning discourses. *Management Learning*, v. 25, n. 3, pp. 433-461, 1994.

BOLLAND, J. and TENKASI, V. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, v. 6, n. 4, pp. 351-372, 1995.

BORGES-ANDRADE, J. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000. (CD-rom).

BOURDIEU, P. Esboço de uma teoria prática. In: ORTIZ, R. (Org.), *Pierre Bourdieu*. São Paulo: Ática, 1983.

_____. *Language and Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press, 1991.

_____. *Acts of Resistance: Against the New Myths of Our Time*. Cambridge: Polity, 1999.

BROWN, A. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, pp. 102-120, 2000.

BROWN, S. The free market as salvation from government. In: CARRIER, J. (Ed.), *Meanings of the Market: The Free Market in Western Cultures*. Oxford: Berg. 1997. p. 99-128.

BROWN, S. and DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, vol. 2, n. 1, pp. 40-57, 1991.

BRUFFEE, A. *Collaborative Learning: Higher Education, Interdependence, and the Authority of Knowledge*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press. 1993.

BURNS, T. and STALKER, G. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publ., 1961.

CARRIER, J. Preface. In: CARRIER, J. (Ed.). *Meanings of the Market: The Free Market in Western Cultures*. Oxford: Berg, 1997. pp. VII-XV.

_____. Introduction. In: CARRIER, J. (Ed.), *Meanings of the Market: The Free Market in Western Cultures*. Oxford: Berg, 1997. pp. 1-67.

CARRIERI, A. *O fim do “mundo telemig”*: a transformação das significações culturais em uma empresa de Telecomunicações. Belo Horizonte: Cepead/Face/UFMG, 2001. (Tese de Doutorado)

CERTO, S. and PETER, J. *Strategic Management*. 2nd edn. New York: McGraw-Hill, 1991.

CHAMPY, J. Reengineering: a light that failed. *Across the Board*, v. 32, n. 3, pp. 27-31, 1995.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge: MA: M.I.T. Press, 1962.

CHAWLA, S. and RENESCH, J. (eds.) *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland, Oregon: Productivity Press, 1995.

CHILD, J. Society and enterprise between hierarchy and market In: Child J. et al., *Societal Change Between Market and Organization*. Aldershot: Avebury, 1993. pp. 203-226.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

CIBAM. *The Role of International Strategic Alliances for the Improvement of Management Practice and Corporate Performance – An Outline Proposal for Research*. Internal Draft. Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 1993.

COLLINS, H. The structure of knowledge. *Social Research*, v. 60, pp. 95-116, 1993.

COOK, N. and YANOW, D. Culture and organizational learning. *The Journal of Management Inquiry*, v. 2, n. 3, pp. 373-390, 1993.

COOPEY, J. Crucial gaps in 'the learning organization:' power, politics and ideology. In: STARKEY, K. (Ed.), *How Organizations Learn*. London: ITP, 1996. pp. 348-367.

COWAN, L. A Global overview of privatization. In: HANKE, S. (Ed.), *Privatization and Development*. San Francisco: ICS Press, 1987. pp. 7-15.

CROSSAN, M., DJURFELDT, L., LANE, W., WHITE, E. Organization learning – dimensions for a theory. Working Paper, Western Business School. University of Western Ontario, August, 1994.

CYERT, R. and MARCH, J. *A Behavioral Theory of the Firm*. E.C., New Jersey: Prentice-Hall, 1963.

CYR, D. and SCHNEIDER, S. Implications for learning: human resource management in east-west joint ventures. *Organization Studies*, v. 17, n. 2, pp. 207-226, 1996.

CZARNIAWSKA, B. A four times told tale: combining narrative and scientific knowledge in organization studies. *Organization*, v. 4, n.1, pp. 7-30, 1977.

DAFT, R. and WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, pp. 284-295, 1984.

DAUDI, P. *Power in the Organisation: The Discourse of Power in Managerial Praxis*. Oxford: Basil Blackwell, 1986.

DAY, G. How to learn about markets. *The Financial Times*, London, Jan. 26, pp. IV, 1996.

_____. 'Creating a Market-Driven Organization'. *Sloan Management Review*, Fall, v. 41, n. 1, pp. 11-22, 1999.

DE GEUS, A. Planning as learning. *Harvard Business Review*, March/April, v. 66, n. 2, pp. 70-74, 1988.

DENZIN, N. and LINCOLN, Y. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage, 1994.

DENZIN, N. and LINCOLN, Y. Introduction. In: DENZIN, N. and LINCOLN, Y. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage, 1994. pp. 1-17.

DIAMOND, A. Hobbesian and Rousseauian identities: the psychodynamics of organizational leadership and change. *Administration and Society*, v. 24, pp. 267-289, 1992.

DIBELLA, A., NEVIS, E., and GOULD, J. Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 3, pp. 361-379, 1996.

DIMAGGIO, P. and POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, pp. 147-160, 1983.

DIXON, M. and ROSS, R. The organizational learning cycle: turning knowledge creation into a self-changing system. In: SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G., and SMITH, B. (Eds.), *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum*. New York: Doubleday/Currency, 1999. pp. 435-444.

DIXON, N. The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, Spring, v. 25, n. 4, pp. 23-34, 1997.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 14, n. 3, pp. 375-94, 1993.

DONALDSON, G. and LORSCH, J. *Decision-making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*. New York: Basic Books, 1983.

DORE, R. Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology*, v. 34, pp. 459-482, 1983.

DOUGHERTY, D. Organizing for Innovation. In: CLEGG, S., HARDY, C. and NORD, W. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage. 1996. pp. 424-439.

DRUCKER, P. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row. 1954.

_____. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper and Row, 1968.

_____. *Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Drucker sobre Administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUNCAN, R. and WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, v. 1, pp. 75-123, 1979.

DUTTON, E. and DUKERICH, M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, pp. 517-554, 1991.

EASTERBY-SMITH, M. e ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J. e ARAUJO, L. (Coords.), *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. 2001. pp. 15-38.

EELLS, R. and WALTON, C. *Conceptual Foundations of Business*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1961.

ELMES, B. and KASOUF, J. Knowledge workers and organizational learning: narratives from biotechnology. *Management Learning*, v. 26, n. 4, pp. 403-422, 1995.

FADUL, A. Comunicação, cultura e informática no Brasil: desafios atuais. *Intercom Revista Brasileira de Comunicação*, v. 61, pp. 13-32, 1989.

FINGER, M. e BRAND, S. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J. e ARAUJO, L. (Coords.), *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. 2001. pp.166-195.

FIOL, C. and LYLES, M. Organizational learning. *The Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, pp. 803-813, 1985.

FLEURY, A. e FLEURY, M. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências do Japão, Coréia e Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FOUCAULT, M. *A Arqueologia do Saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987a.

_____. *As Palavras e as Coisas*. São Paulo: Martins Fontes, 1987b.

_____. *A Ordem do Discurso*. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, v. 7, pp. 117-134, 1986.

GARRATT, B. *Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership, Learning, and Development*. Cambridge: Simon and Schuster, 1987.

GARVIN, D. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, pp. 78-91, 1993.

GARUD, R. and NAYYAR, P. Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 5, pp. 365-385, 1994.

GEPPERT, M. Paths of managerial learning in the east German context. *Organization Studies*, v. 17, n. 2, pp. 249-268, 1996.

GIDDENS, A. Affluence, poverty and the idea of a post-scarcity society. *Development and Change*, v. 27, pp. 365-377, 1996.

GLASER, B. *Theoretical Sensitivity*. Mill Valey, CA: Sociological Press, 1978.

_____ and STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine, 1967.

GONZALEZ-MANET, E. El Mundo desconocido de la informática. *Comunicacao e Política*, v. 8, pp. 157-160, 1987.

_____. *Informatics and Society: The New Challenges*. Norwood, N.J.: Ablex, 1992.

GOUSSEVSKAIS, A. *A Mudança na Administração de Tecnologia no Setor de Telecomunicações: estudo de caso da Telemar-Minas*. Belo Horizonte: Cepead/Face/ UFMG, 2000. (Dissertação de Mestrado).

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, pp. 481-510, 1985.

GUBA, E. and LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. and LINCOLN, Y. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 1994. pp. 105-117.

HAMEL, G. and PRAHALAD, C. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, March-April, pp. 75-84, 1993.

_____. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

_____. *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar Mercados de Amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPDEN-TURNER, C. *Corporate Culture*. London: Judy Piatkus, 1994.

HANKE, S. Introduction. In: HANKE, S. (Ed.), *Privatization and Development*. San Francisco: ICS Press, 1987. pp. 3-5.

HARDY, C. and CLEGG, S. Some Dare Call it Power. In: CLEGG, S., HARDY C. and NORD, W. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. pp. 622-641.

HARRIS, S. Review of the fifth discipline: the art and practice of the learning organization, by Peter Senge. *Human Resource Management*, v. 29, pp. 343-348, 1990.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn? In: NYSTROM, P. and STARBUCK, W. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. London: Oxford University Press, 1981, pp. 8-27.

HELGESEN, S. *The Web of Inclusion*. New York: Doubleday/Currency, 1995.

HISTÓRICO DA TELEMIG. Minas: TELEMIG, 1997.

HODGETTS, R., LUTHANS, F., e SLOCUM, J. Jr. Abaixo o convencional. *HSM Management*, Set.-Out., pp. 112-120, 2000.

HUBER, G. Organizational learning: the contributing processes and literature. *Organization Science*, v. 2, pp. 88-115, 1991.

HUNSAKER, P. AND COOK, C. *Managing Organizational Behavior*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. 1986

IMAI, K., NONAKA, I., TAKEUCHI, H. Managing the new product development process: how Japanese companies learn and unlearn. In: TUSHMAN, L. and MOORE, L., *Readings in the Management of Innovation*, 2nd Ed., 1985.

ISAACS, N. Taking flight: dialogue, collective thinking and organizational learning. *Organizational Dynamics*, v. 22, n. 2, pp. 24-39, 1993.

JAMES, W. *The Principles of Psychology*. New York: Dover, 1950.

JELINEK, M. *Institutionalizing Innovations: A Study of Organizational Learning Systems*. New York: Praeger, 1979.

KANTER, R. *The Change Masters*. New York, NY: Simon and Schuster, 1983.

_____. *When Giants Learn to Dance*. New York, NY: Simon and Schuster, 1989.

KIM, H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, n. 33, vol. 1, pp. 37-50, 1993.

KOFMAN, F. and SENGE, P. Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 5-23, 1993.

KOGUT, B. and ZANDER, U. Knowledge of the firm and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3, pp. 383-397, 1992.

KOTTER, J. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March/April, v. 73, n. 2, pp. 59-71, 1995.

LAMPEL, J. Rumo à organização que aprende. In: MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., e LAMPEL, J. (Eds.), *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000. pp. 160-161.

LAWRENCE, P. and LORSCH, J. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

LESSER, B. and OSBERG, L. *The Socio-economic Development Benefits of Telecommunications*. Geneva: International Telecommunications Union, 1981.

LEVITT, B. and MARCH, J. Organizational learning. *American Review of Sociology*, v. 14, pp. 319-340, 1988.

LEVY, D. Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications. *Strategic Management Journal*, Summer, v. 15, pp. 167-178, 1994.

LINCOLN, Y. and DENZIN, N. The fifth movement. In: DENZIN, N. and LINCOLN, Y. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 1994. pp. 575-586.

LUCE, F. e BORGES JR., A. Estratégias emergentes ou deliberadas: Um estudo de caso com os vencedores do prêmio “top de marketing” da ADVB. *REA*, Jul./Set., v. 40, n. 3, pp. 36-44, 2000.

LUZ, T. *Novas Competências Gerenciais: Um Estudo de Caso na Telemar-Minas*. Belo Horizonte: Cepead/Face/UFMG, 2001. (Tese de Doutorado)

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, pp. 71-87, 1991.

MÁRCIA, E. Common processes underlying ego identity, cognitive/moral development, and individuation. In: LAPSLEY, D. and POWER, F. (Eds.), *Self, Ego, and Identity: Integrative Approaches*. New York: Springer-Verlag, 1988. pp. 215-225.

MARTIN, J. Stories and scripts in organizational settings. In: HASTORF, A. and ISEN, A. (Eds.), *Cognitive Social Psychology*. New York: Elsevier-North Holland, 1982. pp. 225-305.

MAYO, A. and RICK, S. Recognizing a learning organization. *European Forum for Management Development*, v. 93, n. 1, pp. 14-17, 1993.

MCGILL, M., SLOCUM, J., and LEI, D. Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, v. 21, pp. 5-17, 1992.

MEYER, A. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, v. 27, n. 4, pp. 515-537, 1982.

MILES, R. *Coffin Nails and Corporate Strategies*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982.

MILLER, D. and FRIESEN, P. Momentum and revolution in organization adaptation. *Academy of Management Journal*, v. 23, pp. 591-614, 1980.

MINER, A. and MEZIAS, S. Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research. *Organizational Science*, Jan.-Feb., v. 7, n. 1, pp. 88-99, 1996.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Diretrizes gerais para a abertura do mercado de telecomunicações: sumário executivo. *Home Page*: www.mc.gov.br, 1997.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. PASTE. *Home Page*: www.mc.gov.br, 1997.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. PASTE. *Home Page*: www.mc.gov.br, 2000.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., v. 65, n. 5, pp. 66-75, 1987a.

_____. The strategy concept 1: five ps for strategy. *California Management Review*, 30, 1, June, pp. 11-24, 1987b.

_____. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H. and J. QUINN. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1995.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITROF, I. and KILMANN, R. On organization stories: an Approach to the design and analysis of organizations through myths and stories. In: KILMANN, R., PONDY, L., and SLEVIN, D. (Eds.), *Management of Organization Design*. New York: Elsevier-North Holland. 1976. Vol. 1, pp. 189-207.

MONTCRIEFF, J. and SMALWOOD, J. Ideas for the new millennium. *The Financial Times*, London, July 19th, p. 10, 1996.

NESTOR, S. and NIGON, M. Privatisation in Europe, Asia, and Latin America: What Lessons Can Be Drawn? In: SCHUIJER, J. (Ed.), *Privatisation in Europe, Asia, and Latin America*. Washington, DC: OECD, 1996. pp. 9-19

NEVIS, E., DIBELLA, A., and GOULD, J. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, v. 36, n. 2, pp. 73-85, 1995.

NOHRIA, N. and ECCLES, R. (eds.). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management. *Sloan Management Review*, v. 29, n. 3, Spring, pp. 9-18, 1988.

_____. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Nov./Dec., v. 69, n. 6, pp. 96-104, 1991.

NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

NORMAN, R. Developing capabilities for organizational learning. In: PENNINGS, J. (Ed.), *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. pp. 217-248.

O'BARR, W. and CONLEY, J. *Fortune and Folly: The Wealth and Power of Institutional Investing*. Homewood, Ill.: Business One Irwin, 1992.

OHMAE, K. *The Borderless World*. New York: Collins, 1990.

_____. *The End of the Nation State*. New York: Free Press, 1995.

OUCHI, W. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, pp. 129-141, 1980.

PARKER, B. Evolution and revolution: from international business to globalization. In: CLEGG, S., HARDY, C. and NORD, W. (Eds.), *Handbook of Organizational Studies*. London: Sage Publications, 1996. pp. 485-506.

PASCALE, R. and ATHOS, A. *The Art of Japanese Management*. New York, NY: Simon and Schuster, 1981.

PEDLER, M., BOYDELL, T., and BURGOYNE, J. Towards the learning company. *Management Education and Development*, v. 20, n. 1, pp. 1-8, 1989.

PETERS, T. *Thriving on Chaos*. New York, NY: Knopf, 1987.

_____. *Liberation Management*, New York, NY: Knopf, 1992.

PETTIGREW, A. *The Politics of Organizational Decision Making*. London: Tavistock, 1973.

_____. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, pp. 570-581, 1979.

_____. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 39-60, 1992.

PFEFFER, J. *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman, 1981.

PFEFFER, J. and SALANCIK, G. Organizational decision making as a political process. *Administrative Science Quarterly*, v. 19, n. 2, pp. 135-151, 1974.

PINCHOT, G. *Intrapreneuring – Why You Don't Have To Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper and Row, 1985.

PINHEIRO, A. C. Privatização no Brasil: por quê? até onde? até quando? In: GIAMBIAGI, F. e MOREIRA, M. (Orgs.), *A Economia Brasileira nos Anos 90*. RJ: BNDS, 1999. pp. 147-182.

PITELIS, C. Transnationals, international organization and deindustrialization. *Organization Studies*, v. 14, n. 4, pp. 527-548, 1993.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

PORTER, M. E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.

POSTER, M. *The Mode of Information: Post-Structuralism and Social Context*. Cambridge: Polity Press, 1990.

PRAHALAD, C. and HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 31, May-June, pp. 79-91, 1990.

QUINN, J. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL.: Irwin, 1980.

_____. *Intelligent Enterprise*. New York: Free Press, 1992.

REITZ, H. Intrapreneurs and Market-based Managers: Pirates and Gamblers or Knights and Saints? *Business Horizon*, Nov.-Dec., pp. 49-60, 1998.

RELATÓRIO ANUAL. Rio de Janeiro: Telemar, 1997.

_____. Rio de Janeiro: Telemar, 1998.

RODRIGUES, S. B. *O Chefinho, o Telefone e o Bode: Autoritarismo e Mudança Cultural no Setor de Telecomunicações*. Belo Horizonte: Cepead/FACE/UFMG, 1991. (Tese não publicada para concurso de Prof. Titular)

_____. Corporate culture and de-institutionalization: implications for identity in a Brazilian telecommunications company. In: PALMER, G. and CLEGG, S. (Eds.), *Constituting Management, Markets, Meanings, and Identities*. New York: Walter de Gruyter, 1996. pp. 115-137.

_____. *Mudança de Propriedade: A Cultura na Organização como Mecanismo de Criação de Novas Competências*. Belo Horizonte: GGI/Cepead/Face/UFMG, 1999. (Projeto de pesquisa CNPQ).

ROTH, G. and KLEINER, A. *Learning about Organizational Learning: Creating a Learning History*. MIT Center for Organizational Learning Working Paper, April 7, 1995.

_____. *Field Manual for a Learning Historian*. Cambridge, MA: Reflection Learning Associates, 1977.

RUMELT, R. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (ed.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984. pp. 556-570.

RYLES, G. *The Concept of Mind*. London: Hutchinson, 1949.

SAFIRA.com. *Informativo do Projeto Safira*, No 1, Rio de Janeiro: TELEMAR, 1993.

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCRIBNER, S. Thinking in action: some characteristics of practical thought. In: STERNBERG, R. and WAGNER, R. (Eds.), *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. pp. 13-30.

SENGE, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990a.

SENGE, P. The Leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, Fall, v. 32, n. 1, pp. 7-23, 1990b.

SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., and SMITH, B. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 1994.

SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G., and SMITH, B. *The Dance of Change: The Challenge of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday/ Currency, 1999.

SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G., and SMITH, B. *A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SHRIVASTAVA, P. and MITROFF, I. Frames of reference managers use: a study in applied sociology of knowledge. In: LAMB, R. (Ed.), *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT.: JAI Press, 1982. pp. 161-182.

SIMON, H. *Administrative Behaviour*. New York: Macmillan, 1957.

SIMS, D. Aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J. e ARAUJO, L. (Coords.), *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. 2001. pp. 64-80.

SLATER, F. and NARVER, J. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v.59, n. 3, pp. 63-74, 1995.

SOMBART, W. *The Quintessence of Capitalism*. London: T. Fischer Unwin, 1915.

SOULSBY, A. and CLARK, E. The emergence of post-communist management in the Czech republic. *Organization Studies*, v.17, n. 2, pp. 227-247, 1996.

STACEY, R. *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*. London: Kogan Page, 1992.

STATA, R. Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, v. 30, pp. 63-74, 1989.

STRAUBHAAR, and HORAK, C. The history of privatization and liberation in Brazilian telecommunications. In: RYAN, D. (Ed.), *Privatization and Competition in Telecommunications: international developments*. Westport: Praeger, 1997. pp. 167-190.

STRAUSS, A. and CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage, 1990.

_____. Grounded theory methodology. In: DENZIN, N. and LINCOLN, Y. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage, 1994. pp. 273-285.

THUROW, L. *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*. New York: Penguin Books, 1996.

TOFFLER, A. *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century*. New York: Bantam Books, 1990.

TOMASKO, R. *Rethinking: Repensando as Corporações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

VILLINGER, R. Post-acquisition managerial learning in central east Europe. *Organization Studies*, v. 17, n. 2, pp. 181-206, 1996.

VIZENTINI, P. (1998) A “globalização” e os impasses do neoliberalismo. In: CARRION, R. e VIZENTINI, P. (Eds.), *Globalização, Neoliberalismo, Privatizações: Quem Decide este Jogo?* 2a. ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1998. pp. 34-52.

WAGNER, P. *A Sociology of Modernity: Liberty and Discipline*. London: Routledge, 1993.

WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J., and FISCH, R. *Change: Principles, Problem Formulation and Problem Resolution*. New York: Norton, 1974.

WEBER, M. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 1967.

WEICK, K. and WESTLEY, F. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: CLEGG, S., HARDY, C. and NORD, W. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. pp. 440-458.

WEISS, L. *The Myth of the Powerless State*. New York: Cornell University Press, 1998.

WENGER, E. *Communities of Practice*. New York: Cambridge University Press, 1998.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, pp. 171-180, 1984.

WHEATLEY, M. *Leadership and the New Science*. San Francisco, CA: Berrett Koehler, 1992.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: CLEGG, S., C. HARDY, C. and NORD, W. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. pp. 261-275.

WHITELEY, R. *A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WILLIAMSON, O. *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press, 1975.

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. (Ed.), *The Competitive Challenge-Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, MA: Ballinger, 1987. pp. 159-184.

ZANELLI, J. (1992) Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela. *Anais...*Rio Grande do Sul: Anpad, 1992.

ZAHRA, S., IRELAND, R., GUTIERREZ, I., and HITT, M. Privatization and entrepreneurial transformation: emerging issues and a future research agenda. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 3, pp. 509-524, 2000.

ZUBOFF, S. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic Books, 1988.

ANEXOS

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistado: _____ Data: _____ Cargo: _____ Entrevistador: _____

PRIVATIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

- 1) Fale sobre a TELEMAR desde a sua admissão na empresa, descrevendo as principais mudanças:
até 1990 _____ de 1990 até a privatização _____ Agora _____
- 2) Quais pessoas tiveram impacto na empresa a partir de 1990? Por quê?
- 3) E durante o processo de privatização? Por quê? (Quem liderou o processo de privatização?)
- 4) Houve obstáculos às mudanças? De que tipo e por parte de quem? (grupos/pessoas)
- 5) Quais os principais valores dessa organização?
- 6) Como você vê a mudança do nome Telemig para TELEMAR? O que ele representa e por que?
- 7) O que é ser diretor/gerente da Telemig/TELEMAR? (Quais as características de um bom _____?)
até 1990 _____ de 1990 até a privatização _____ Agora _____
- 8) Como você percebe que as pessoas – fornecedores, consumidores, outros empregados – vêem esta organização? Por quê?

COMPETÊNCIAS

- 9) Vamos falar agora de você, de sua experiência profissional, começando por sua formação, os empregos que teve, sua vida na empresa (cargos exercidos, etc.)
- 10) Na sua trajetória é possível definir uma lógica de progressão ou de mudanças periódicas? Qual é ela?
- 11) Sua formação inicial foi suficiente ou você precisou fazer outros cursos? Quais? Onde?
- 12) Que tipo de conhecimentos teóricos você considera essenciais no seu trabalho?
- 13) Que competências você possui que foram essenciais para ocupar o presente cargo? (técnicas e gerencias)
- 14) Como você se avalia (competências, aptidões, capacidades profissionais) tendo em vista as mudanças que estão ocorrendo na TELEMAR?
- 15) Que competências você considera essenciais para a organização, diante do quadro da privatização e de competição com outras empresas? Por quê?

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- 16) Você acredita que a organização tem uma estratégia de aprendizagem? Qual?
- 17) Você acha que a adoção de estratégias de aprendizagem modifica as relações de poder na organização?
- 18) Qual a principal barreira para a aprendizagem organizacional?
- 19) As políticas de recursos humanos incentivam a aprendizagem organizacional?
- 20) Qual o principal problema de aprendizagem na organização?
- 21) Ao longo da década, quais as grandes mudanças na organização que levaram a uma aprendizagem?
- 22) No contexto atual, como a organização tem incorporado as novas tecnologias e os novos modelos de gestão? De que modo a experiência adquirida tem influenciado a organização, os grupos e você?
- 23) Quais as mudanças nas relações da organização com seus consumidores, fornecedores e novos competidores? De que modo a experiência adquirida tem influenciado a organização, os grupos e você?
- 24) Como você vê o gerenciamento da informação nesta organização em termos de acesso, velocidade, e forma? (Como se dá o processo de comunicação em termos de armazenamento e difusão da informação?)

ANEXO II - RELAÇÃO DE PESSOAS ENTREVISTADAS POR NÍVEL HIERÁRQUICO

TELEMAR-MINAS	
Nível Hierárquico	Percentual de Pessoas Entrevistadas
DIRETORIA REGIONAL	100%
DIRETORIA	75%
GERÊNCIA DE DEPARTAMENTOS	60,4%
COORDENAÇÃO	21%
SUPERVISÃO	10%
OUTROS ENTREVISTADOS	
1 EX-DIRETOR	
2 TÉCNICOS	

ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM

(Variáveis Bipolares)

1. Fonte de Conhecimento (*Knowledge Source*)

Interna-----Externa

Em que medida a organização desenvolve conhecimento novo internamente ou busca inspiração em idéias externas?

Preferência pelo desenvolvimento de conhecimento internamente versus a preferência pela aquisição de conhecimento desenvolvido externamente.

inovação ----- adaptação/imitação

2. Foco no Produto/Processo (*Product-Process Focus*)

O Que----Como

A organização prefere acumular conhecimento sobre resultados de produtos e serviços ou sobre os processos básicos subjacentes a vários produtos?

Ênfase na acumulação de conhecimento sobre quais são os produtos/serviços versus como a organização desenvolve, faz, e entrega seus produtos/serviços.

“getting product out the door”-----curiosidade a cerca dos passos nos processos

3. Modalidade de Documentação (*Documentation Mode*)

Pessoal-----Pública

As atitudes variam quanto ao *que* constitui e *onde* encontra-se o conhecimento?

Conhecimento é algo que os indivíduos possuem versus know-how publicamente disponível.

4. Modalidade de Disseminação (*Dissemination Mode*)

Formal----Informal

A organização desenvolveu uma atmosfera em que a aprendizagem desenvolve-se ou em que um enfoque mais estruturado, controlado induz a aprendizagem?

Métodos de compartilhar aprendizagem formais e normatizados em toda a organização versus métodos informais, tais como *role modeling* e interação diária casual.

5. Foco de Aprendizagem (*Learning Focus*)

Incremental----Transformativo

A aprendizagem concentra-se em métodos e instrumentos para melhorar o que já está sendo feito ou em testar os pressupostos subjacentes ao que está sendo feito?

Aprendizagem corretiva ou incremental versus aprendizagem transformativa ou radical.

Aprendizagem de circuito simples----aprendizagem de circuito duplo

6. Foco da Cadeia de Valor (*Value-Chain Focus*)

Projeto---Entrega

Quais competências centrais e investimentos de aprendizagem a organização valoriza e apoia? Ênfase em investimentos de aprendizagem em atividades de engenharia/produção (funções de projeto e execução) versus em atividades de vendas/serviços (funções de market e entrega).

atividades internamente dirigidas do tipo “projete e faça”---- atividades externamente dirigidas do tipo: “venda e entregue”

7. Foco do Desenvolvimento de Habilidades (*Skill Development Focus*)

Indivíduo---Grupo

A organização desenvolve ambas habilidades individuais e grupais?

Desenvolvimento de habilidades de indivíduos versus habilidades de grupos ou times.

FACILITADORES DA APRENDIZAGEM

1. Imperativo de Monitoração (*Scanning Imperative*)

A organização compreende o ambiente em que funciona?

Ela coleta informações sobre as condições e práticas fora da unidade? Está consciente do ambiente? Há curiosidade sobre o ambiente externo em contraste ao ambiente interno? Ela faz benchmarking?

2. Lacunas de Desempenho (*Performance Gap*)

De que maneira as discrepâncias entre os resultados pretendidos e o desempenho real são analisadas? A percepção destas discrepâncias é compartilhada? As lacunas identificadas são percebidas como oportunidades para aprendizagem?

Existe uma nova visão potencial que não seja uma mera expansão quantitativa da antiga visão ou que vá bem além do nível de desempenho tido como atingível na visão antiga?

3. Preocupação com Mensuração (*Concern for Measurement*)

A organização desenvolve e utiliza medidas que dão suporte a aprendizagem? Estas medidas têm orientação interna ou externa, são específicas e construídas conforme a realidade da organização ou são medidas padronizadas?

Há uma forte esforço em definir e medir fatores chaves quando se entra em novas áreas? A discussão para a definição de medidas específicas e quantificáveis é vista como uma atividade de aprendizagem?

4. Mentalidade Experimental (*Experimental Mind-set*)

A organização enfatiza a experimentação de forma contínua?

A organização apoia novas tentativas? Envolve: curiosidade sobre como as coisas funcionam; habilidade de “brincar” com as coisas; aceitação e não punição dos “fracassos”. Em que grau as mudanças nos processos, políticas, e estruturas de trabalho são vistas como uma série contínua de oportunidades de aprendizagem.

5. Clima de Abertura (*Climate of Openess*)

As fronteiras em torno dos fluxos de informação são permeáveis de modo que as pessoas possam fazer suas próprias observações?

Em que medida erros, problemas, e lições são compartilhados e não escondidos?

Em que medida o conflito e o debate são tidos como meios aceitáveis de resolução de problemas?

Envolve o acesso a informações, comunicação aberta dentro da organização.

6. Educação Contínua (*Continuous Education*)

Há comprometimento com a educação contínua em todos os níveis da organização?

Existe um apoio claro e estruturado ao crescimento e desenvolvimento de todos os membros da organização?

7. Variedade Operacional (*Operational Variety*)

Há mais de uma maneira de se atingir os objetivos de trabalho?

A organização reconhece uma variedade de métodos, procedimentos e sistemas de operações?

Em que medida há uma apreciação pela diversidade e uma definição pluralística de competências valorizadas ao invés de uma visão singular?

8. Múltiplos Defensores (*Multiple Advocates*)

Juntamente com a liderança envolvida, há mais de um “campeão” que prepara o campo para a aprendizagem?

Novas idéias e métodos são propostos e defendidos por empregados em todos os níveis?

9. Liderança Envolvida (*Involved Leadership*)

A liderança em todos os níveis está engajada na implementação prática da visão?

Os líderes articulam uma visão da organização e engajam-se em sua implementação? Eles interagem freqüentemente com os empregados e envolvem-se ativamente envolvidos nos programas educacionais?

10. Perspectiva Sistêmica (*Systems Perspective*)

Os atores principais pensam de forma ampla sobre a interdependência das variáveis organizacionais?

Problemas e soluções são vistos em termos de suas relações sistêmicas? Há uma conexão entre as necessidades e os objetivos de uma unidade e aqueles da organização total? (*E ainda os dos indivíduos?*)