

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

TALITA RIBEIRO DA LUZ

TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

ORIENTADOR: PROFA. DRA. SUZANA BRAGA RODRIGUES

BELO HORIZONTE
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UFMG
2001

À memória de meus pais, Ticiano e Eleonora,
que desde cedo despertaram em mim a
curiosidade intelectual e o desejo de aprender
continuamente.

AGRADECIMENTOS

Acredita-se que a elaboração de uma tese seja um trabalho solitário, mas esse entendimento não se aplica a este caso. Embora a concepção e realização sejam de responsabilidade exclusiva da autora, muitas pessoas colaboraram, cada qual a seu modo, tornando a empreitada mais amena.

Primeiramente, devo agradecer à Prof.^a Suzana Braga Rodrigues, minha orientadora, particular amiga e coordenadora de outras pesquisas das quais participei, a qual, mais uma vez, deu crédito ao meu trabalho e incentivou-me durante todo o percurso.

Cabe lembrar que esta tese se insere entre os trabalhos do grupo de pesquisa coordenado pela Prof.^a Dr.^a Suzana Braga Rodrigues: Grupo de Estudos Avançados em Gestão Internacional – GGI, o qual conta com o apoio do CNPq.

Foi muito importante a amizade e o companheirismo de Alexandre de Pádua Carrieri e de Augusto César Aquino Cabral, parceiros de pesquisa, com os quais troquei textos e idéias. Sou grata a ambos.

Agradeço a colaboração de Maria Letícia Renault Coelho, Wilson Pereira, Henrique Cordeiro Martins, Anderson de Souza Sant’Anna e Maria Cristina M. Peixoto, gestores e assessores da Telemar, que me abriram as portas da empresa, colocaram à minha disposição o material para a gravação das entrevistas e facilitaram a coleta dos dados.

Ao Prof. Carlos Alberto Gonçalves, coordenador do CEPEAD, e a todos os professores do curso, com quem muito aprendi, os meus agradecimentos.

Aos Professores Fernando Coutinho Garcia e Allan Claudius Queiroz Barbosa, pelas aulas, pela bibliografia e pelo incentivo, minha gratidão.

À Professora Maria Helena Braga Mendes, meus agradecimentos pela competente revisão do texto e pelas sugestões oferecidas.

À Bibliotecária Alaíde Maria Horta Fonseca de Oliveira, que gentilmente fez a revisão da bibliografia, o meu muito obrigada.

Agradeço aos colegas Zélia, Adriane, Marcelo, Jair, Virgínia, Gelson, Vera, Ricardo, Janete, Irineu e Daniel pela amizade e apoio.

Aos integrantes do GGI, em especial ao Heber, Elis Regina e aos bolsistas de Iniciação Científica, Ana Paula Alegria della Libera e Anderson F. Assunção, pela inestimável ajuda durante a realização da pesquisa..

Aos alunos e estagiários de pesquisa, Alexandre Moura e Lycia Silva e Lima, obrigada pela eficiente colaboração.

A todos os funcionários do Cepead, especialmente Edna, Antonina, Ana Paula, Fátima e Carmo, meus agradecimentos pela colaboração em diversos momentos do curso.

Finalmente, minha gratidão a todos os gestores que, anônima e pacientemente, se dispuseram a conceder-me as entrevistas que fundamentaram este trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVOS	17
2.1 Objetivo geral	17
2.2 Objetivos específicos	17
3 REVISÃO DE LITERATURA	18
3.1 Contextualização histórica: o cenário de globalização e o processo de reestruturação produtiva	18
3.1.1 A lógica do sistema produtivo: o modelo de livre mercado	24
3.1.2 As raízes do livre mercado	31
3.1.3 O livre mercado como discurso hegemônico	35
3.1.4 O livre mercado e a competitividade	36
3.2 Referencial teórico: competências x aprendizagem	43
3.2.1 Competências: um novo conceito?	43
3.2.2 Modelos de competências	47
3.2.3 Definições de competências	52
3.2.4 Competências pertinentes aos gestores empresariais	65
3.2.5 Articulação entre competências individuais e organizacionais	76
3.2.6 Aprendizagem organizacional	85
4 METODOLOGIA	95
4.1 Concepção da pesquisa	95
4.2 Estratégia da pesquisa	96
4.3 Métodos de coleta e análise de dados	98
5 O CASO TELEMAR-MINAS: HISTÓRICO	110
5.1 O setor de telecomunicações	110
5.2 As telecomunicações no Brasil	115
5.3 A Telemig	126
5.4 De Telemig a Telemar: breve retrospecto	128
5.5 O processo de privatização	148
5.6 O balanço da privatização	161
5.7 O início da concorrência	166
6 O CASO TELEMAR-MINAS: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	170
6.1 Mudança cultural	172
6.2 Foco no mercado	177
6.3 Foco em tecnologia	179
6.4 Foco no processo operacional	180
6.5 Foco financeiro e no mercado de capitais	181
6.6 Foco em pessoas	183
7 O CASO TELEMAR-MINAS: COMPETÊNCIAS VERSUS APRENDIZAGEM	190

7.1 Competências organizacionais	190
7.1.1 Ponto de vista dos diretores	190
7.1.2 Ponto de vista dos gerentes	192
7.1.3 Ponto de vista dos coordenadores	194
7.1.4 Ponto de vista dos supervisores	196
7.2 Competências dos gestores	198
7.2.1 Nível de direção	198
7.2.2 Nível gerencial	200
7.2.3 Nível de coordenação	203
7.2.4 Nível de supervisão	206
7.3 Aprendizagem organizacional	215
8 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	221
8.1 Análise dos questionários e entrevistas	221
8.1.1 Nível de direção	224
8.1.2 Nível de gerência	226
8.1.3 Nível de coordenação	227
8.1.4 Nível de supervisão	228
8.2 Análise global dos níveis organizacionais	230
8.2.1 Conhecimentos teóricos (saberes)	230
8.2.2 Habilidades sociais e profissionais (saber-fazer)	230
8.2.3 Qualidades pessoais (saber-ser)	231
8.3 Aprendizagem organizacional em contexto de mudança	231
8.4 A Telemar-Minas e os valores do livre mercado	232
9 CONCLUSÕES	240
9.1 Resultados finais	240
9.2 Mudança nas relações de trabalho	247
9.3 Limitações da pesquisa	255
9.4 Recomendações para futuras pesquisas	256
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	257
11 ANEXOS	273
A Roteiro de entrevista com diretores da Telemar	273
B Roteiro de entrevista com gerentes da Telemar	276
C Questionário: O impacto da privatização nas práticas e sistemas gerenciais da Telemar	279
D Histogramas referentes a questões do construto competência	298
E Relação de pessoas entrevistadas na Telemar	305

LISTA DE QUADROS

1 - Modelos de competência profissional segundo as teorias filosóficas	48
2 - Conceito e classificação de Competências	51
3 - Mentalidades, características pessoais e competências	67
4 - Competências para novos papéis gerenciais	72
5 - Tipos de estratégia e formação de competências	82
6 - Temas e categorias de análise	105
7 - Evolução de Telemig a Telemar	158
8 - Competências requeridas em cada nível hierárquico	208

LISTA DE FIGURAS

1 - Modelo dinâmico de competência	59
2 - Modelo teórico	94
3 - Evolução do setor de telecomunicações no Brasil	126

LISTA DE TABELAS

1 - Estatísticas do teste Kruskal-Wallis	102
2 - Teste de diferença de Mann-Whitney para Capacidade de Lidar com a Incerteza	103
3 - Leilão de privatização do Sistema Telebras	121
4 - Perfil das <i>holdings</i> regionais	122
5 - Frequência relativa de citação das competências em todos os níveis	210
6- Conhecimentos teóricos	221
7 - Habilidades sociais e profissionais	222
8 - Qualidades pessoais	222
9 - Utilização de métodos ou sistemas de aprendizagem organizacionais	223
10 - Programas de mudança organizacional	223
11 - Mudança, cultura e aprendizagem organizacionais	224

LISTA DE GRÁFICOS

- 1 - Comparação entre taxas de crescimento anual do PIB mundial e do Setor de Telecomunicações 111

RESUMO

A tese examina as transformações que ocorreram no cenário internacional a partir dos anos oitenta, para mostrar como os valores do livre mercado foram introduzidos no cotidiano dos gestores da Telemar-Minas, organização do setor de telecomunicações, recentemente privatizada. Supõe que os valores do mercado sejam introduzidos sob a demanda de novas competências de gestão, como recurso de competição/competitividade. As percepções dos gestores são examinadas em cada nível hierárquico, procurando-se identificar as competências individuais e organizacionais, bem como as estratégias adotadas pela organização para competir no mercado. Foram também examinados os sistemas de aprendizagem que a organização utiliza para adquirir as competências, bem como o processo de mudança organizacional, decorrentes da privatização. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando-se como métodos de coleta de dados a entrevista semi-estruturada e o questionário, aplicados aos gestores em todos os níveis hierárquicos. Para interpretação dos dados foi adotada a análise de conteúdo. Os resultados mostraram que os gestores em cada nível da hierarquia constroem perfis de competências diferentes, mas indicaram também que as competências individuais são coerentes com as competências organizacionais. Evidenciaram ainda que as estratégias que a organização escolhe para competir no mercado são consistentes com as competências organizacionais e individuais. Foram observadas semelhanças entre os perfis de competências construídos pelos gestores nesta pesquisa com os perfis delineados em outras pesquisas, em diferentes setores da economia, principalmente no que se refere às habilidades sociais e profissionais e às qualidades pessoais, indicando que tal semelhança decorre dos valores do livre mercado, internalizados pelos gestores. Foram também analisadas as implicações da adoção da gestão de competências na organização, principalmente aquelas referentes às relações de trabalho.

ABSTRACT

This thesis describes the global scenario of the 80,'s specifically the demands the Free Market imposes on organisations and its managers. In order to maintain or improve their position in the Market, organisations choose strategies that must to be aligned with core-competencies and with individual competencies. The thesis analyses how the demands and values of the Free Market are interpreted by the managerial board of Telemig-Telemar, an organisation of the telecommunications sector, recently privatised. The processes of organisational change and learning are also examined. The methodology is qualitative; the methods used for data collection were semi-structured interviews and questionnaire and content analysis for data interpretation. The findings suggest that there are different profiles of competencies in each level of the hierarchy. They also suggest that managerial competencies are consistent with organisational competencies and strategies. The author found similarities between the managerial competencies profiles at Telemar-Minas and those competencies profiles found on studies conducted in different economic sectors. These similarities were interpreted as resulting from pressures of adoption of values of the Free Market, which were internalized by the managerial board..

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário político, social e econômico mundial apresenta transformações que se processam em escala global. Apontam-se como causas a era da informação e o processo de globalização, as disfunções do modelo de desenvolvimento, a questão ecológica, o surgimento de novos valores pessoais, fundados em aspectos não-econômicos, relacionados à qualidade de vida, e a emergência de novos paradigmas científicos. Esse ambiente global tem profundo impacto no âmbito dos negócios e nas organizações. A competição passa a estabelecer-se em escala global, ao mesmo tempo em que as empresas criam parcerias, num movimento de cooperação não apenas entre si, mas também com seus fornecedores e concorrentes, muitas vezes motivadas por ameaças comuns. Os clientes se tornam mais exigentes quanto à qualidade de produtos e serviços e têm mais poder para fazer valer seus direitos e defender seus interesses. Por outro lado, as organizações, gerando e consumindo recursos, tornam-se também fontes de desequilíbrios na natureza, sendo crescente a preocupação com a degradação ambiental.

As transformações econômicas e sociais, por sua vez, geram nas organizações a necessidade de mudanças. Os progressos tecnológicos refletem-se em modificações nas formas de trabalho e na exigência de novas habilidades por parte do trabalhador, ao mesmo tempo em que viabilizam novos tipos de produtos e serviços. As relações de trabalho modificam-se para dar lugar ao compartilhamento de responsabilidades entre empregador e empregados. A preocupação com a ética destaca-se como outro aspecto das transformações de natureza humana que se processam no âmbito das empresas. Surgem novas formas organizacionais, voltadas para a redução tanto das barreiras de natureza interna, como das que separam a organização de seu ambiente.

Para competir no mundo globalizado e enfrentar as transformações que se processam no ambiente econômico e social, as organizações passam a demandar de seus

empregados uma grande plasticidade, capacidade de inovação, habilidades para resolver problemas complexos e inusitados, além de qualidades pessoais, habilidades sociais e alto nível de comprometimento com os valores da organização. Acredita-se que as pessoas são o capital intangível das empresas e que seu perfil deve estar afinado com as competências e as estratégias que as organizações selecionam para competir no mercado.

O discurso da competição marca cada vez mais sua presença nas organizações e nos países. É produzido, interpretado e difundido, no nível dos organismos internacionais, pelos agentes do governo dos países desenvolvidos, por economistas e acadêmicos, pela mídia especializada e por outros agentes; é reinterpretado e recriado, no nível dos governos dos demais países e das organizações, por seus gestores, influenciando todos os aspectos da vida econômica e insinuando-se nas várias áreas da vida em sociedade.

Os países procuram aumentar a competitividade do setor produtivo, ao mesmo tempo em que os governos tentam tornar-se mais eficientes, liberando-se de atividades consideradas não-essenciais, principalmente mediante processos de privatização. A doutrina neoliberal difunde o entendimento de que as empresas estatais são ineficientes, exercendo pressões sobre os orçamentos públicos. Este fato gerou, nos últimos anos, um movimento mundial em prol da privatização, que na maioria dos casos, substitui o controle político pelo controle privado exercido por investidores externos. Entre os métodos de privatização mais utilizados pelos países se incluem: o desinvestimento, ou seja, a venda de empresas ou de ativos para investidores privados, a restituição e a reprivatização de propriedade nacionalizada desapropriada, a autoprivatização por administradores de empresas estatais, o leilão de empresas, a transformação de empresas em *holdings* ou sociedades por ações, ou ainda a liquidação. O método mais frequentemente usado é o desinvestimento, em que o governo vende total ou parcialmente sua propriedade a investidores privados. Esse método inclui a venda direta ou a oferta de ações, a liquidação, a venda para os administradores ou empregados, a desmonopolização e ainda a distribuição de quotas (ações) a baixo custo.

No Brasil, o processo de privatização iniciou-se em princípios da década de noventa, com a introdução pelo governo brasileiro do programa de abertura econômica e reformas estruturais. A privatização do setor de telecomunicações foi uma consequência da inserção do país no denominado processo de globalização econômica e teve por objetivos fortalecer o papel regulador do Estado; aumentar e melhorar a oferta de serviços; criar oportunidades de investimento e desenvolvimento tecnológico e industrial, bem como condições para o desenvolvimento do setor, em consonância com as metas de desenvolvimento social do país.

No setor de telecomunicações, anteriormente monopólio estatal, houve um processo de reestruturação, que antecedeu a privatização, envolvendo um programa de grandes investimentos do Estado brasileiro para garantir que o sistema se tornasse interessante economicamente para o mercado. Para incrementar ainda mais o processo de privatização do Sistema TELEBRAS – Telecomunicações Brasileiras S/A – o governo iniciou, em 1997, um trabalho de reestruturação dessa estatal, que resultou na sua fragmentação em doze *holdings* regionais. Entre elas figura a Tele Norte-Nordeste-Leste¹ -TNNL- que é formada pelas seguintes operadoras: Telamazon, Telaima, Telapará, Telemapá, Telma, Telepisa, Teleceará, Telern, Telpa, Telpe, Telasa, Telergipe, Telebahia, **Telemig**, Telest e Telerj. A Tele Norte-Nordeste-Leste foi adquirida por um consórcio empresarial formado pelas seguintes empresas: La Fonte, Andrade Gutierrez, Macal, Inepar, Brasil Veículos, Aliança do Brasil (as duas últimas são seguradoras ligadas ao Banco do Brasil), Fiago (empresa controlada pelos fundos de pensão) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social- BNDES, que concedeu um empréstimo às empresas do consórcio.

A Telemig foi privatizada em 1998, integrando o grupo Tele Norte-Nordeste-Leste. Anteriormente àquela data, contudo, a direção da empresa, acreditando que a privatização do setor era inelutável, antecipou-se ao processo, preparando o quadro de gestores e de

funcionários para as mudanças antevistas. Novas tecnologias e práticas de gestão como reengenharia, qualidade total, programa de demissões voluntárias, para citar as mais importantes, foram implantadas na empresa, alterando sua estrutura e a cultura organizacional. A privatização introduziu, além disso, um novo e importante fator até então desconhecido no setor de telecomunicações: a competição entre empresas por espaço no mercado. Outra mudança relevante foi o fato de que a Telemig, que anteriormente detinha o monopólio no setor de telecomunicações em Minas Gerais, após a privatização, passou a ser uma das empresas do grupo Telemar, tendo perdido grande parte de sua autonomia decisória. É justamente esse contexto de mudanças, de incerteza e de competição que justifica o nosso interesse em escolher a empresa como foco desta pesquisa.

Acredita-se que a privatização do setor de telecomunicações provavelmente esteja introduzindo profundas alterações na estrutura organizacional, na cultura corporativa e nas práticas gerenciais das empresas das diversas *holdings*, exigindo novas habilidades e qualificações profissionais dos gestores de tais organizações.

¹ Também denominada de Tele Norte-Leste

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Propõe-se como foco da pesquisa a seguinte questão:

Como os valores subjacentes ao discurso do livre mercado se expressam na organização por meio da gestão de competências, integrando o discurso da alta administração e do corpo gerencial?

Partindo da questão de pesquisa, podemos então estabelecer o objetivo geral:

Analisar as competências presentes nos vários níveis hierárquicos da Telemig/Telemar-Minas, tendo em vista o cenário de privatização da organização, e os valores propulsores da competitividade, subjacentes ao discurso do livre mercado.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar as estratégias adotadas pela organização para competir no mercado e as competências-chave correspondentes, de acordo com a percepção dos gestores, em cada nível hierárquico;
- identificar as competências que, na visão dos gestores, são deles exigidas em cada nível da organização;
- comparar as competências individuais com as competências-chave organizacionais;
- analisar os processos adotados pela Telemar-Minas para coordenar competências individuais dos diretores, gerentes, coordenadores e supervisores com as competências organizacionais e integrá-las às estratégias competitivas;
- analisar as implicações de tais processos na gestão de pessoas da organização.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Contextualização histórica: o cenário de globalização e o processo de reestruturação produtiva

O ambiente econômico, social e político dos anos oitenta foi dramaticamente transformado pelo processo de globalização econômica, que se iniciou há séculos, mas intensificou-se a partir daquela década. A globalização significa

“uma tendência geral à liberalização do comércio, ao desaparecimento das barreiras não tarifárias e a um nivelamento das tarifas, aumentando assim a liberdade do capital para saltar as fronteiras, impulsionando ainda mais o progresso das comunicações, que fazem do mundo um mercado único.”
(OFICINA INTERNACIONAL DO TRABALHO,1998:5).

As mudanças que estão ocorrendo atualmente não são meras tendências, mas transformações radicais, guiadas pela globalização dos mercados, pela integração da Informática com a tecnologia de telecomunicações, a fibra ótica e os satélites, permitindo a ligação do mundo todo. Nesse contexto, a informação passa a ganhar destaque, conduzindo a mudança do eixo de poder mediante a colocação do conhecimento como recurso primordial e relegando a um plano menos importante os demais fatores de produção (terra, trabalho e capital). A sociedade hoje organiza-se em torno do conhecimento, o que nos obriga a uma constante atualização para fazer face à obsolescência. A informação penetra e viola as fronteiras entre as nações, integrando os espaços e criando interdependência entre as pessoas, as organizações e os países.

As facilidades de comunicação incrementam o comércio internacional; as empresas transnacionais se fortalecem, competem entre si e criam parcerias, num movimento de cooperação envolvendo umas às outras, seus fornecedores e competidores, muitas vezes motivadas por ameaças comuns. O fluxo do comércio e dos negócios internacionais torna-

se tão poderoso que os centros de decisão mundiais deslocam-se dos países para as grandes corporações e os conglomerados transnacionais, à medida em que ocorre a migração do capital financeiro e produtivo. Segundo FONSECA (1994), o fluxo do comércio internacional de bens e serviços registrou, no período de 1984 a 1992, um crescimento acentuado, passando de US\$3,5 trilhões para mais de US\$7,4 trilhões anuais. Entre 1980 e 1990, verificou-se um aumento de 28% ao ano, em média, no volume de transações efetuadas por investidores de um país em Bolsas estrangeiras.

Formam-se blocos econômicos entre países (Mercado Comum do Cone Sul - MERCOSUL, Comunidade Econômica Européia- CEE, Acordo Norte-Americano de Livre Comércio - NAFTA, Área de Livre Comércio das Américas -ALCA), o que possibilita a criação de moedas comuns. Por outro lado, acentuam-se as desigualdades entre os países, conseqüência da concentração de renda naqueles que geram e distribuem riquezas. A esse respeito, o Relatório de Desenvolvimento Humano publicado pela ONU em 1992 registra que, em 1960, 20% dos países mais ricos possuíam 70,2% da renda mundial, e os 20% mais pobres, 2,3%. Em 1989, esses números já haviam passado respectivamente para 82,7% e 1,4%.

As organizações são ao mesmo tempo agentes e pacientes das transformações que se processam no ambiente internacional. As mudanças tecnológicas, cuja velocidade é cada vez mais intensa, refletem-se diretamente nas formas e processos de trabalho, exigindo novas habilidades e qualificações das pessoas, viabilizando novos tipos de produtos e serviços e demandando ajustes organizacionais para enfrentar os desafios da competição. MERTENS (1997) afirma que os parâmetros da competitividade evoluíram para uma exigência maior em termos de qualidade de produtos e serviços, focando mais as necessidades dos clientes, sem desprezar o critério dos preços baixos e, portanto, dos custos. O foco na qualidade foi conseqüência do excelente desempenho da economia japonesa, cujas empresas adotaram práticas produtivas de gestão conhecidas como produção enxuta, baseadas na melhora contínua do processo em seu conjunto, rompendo

com os esquemas relativamente estáticos e parciais que prevaleciam até então nas organizações. Contudo, com a difusão de tais práticas entre as empresas mundiais, a capacidade de gerar vantagens competitivas se esgotou, porque a maioria das empresas estava seguindo as mesmas estratégias e ainda porque tais estratégias têm realmente seu limite.

Na década de noventa, as grandes empresas formularam uma nova estratégia para conseguirem gerar vantagens competitivas. Empenharam-se em preparar-se para funcionar como organizações virtuais, capazes de gerar produtos e serviços de qualidade, adequados às necessidades da clientela e a baixo custo. Para isto foi necessária a utilização de outros recursos, não controlados diretamente pela gestão das empresas, mas que envolviam provedores, trabalhadores, departamentos de mercadologia e engenharia, institutos de pesquisa e consumidores. A chamada *arquitetura de organização virtual* consiste em um conjunto de relações internas e externas, desenvolvidas pelas empresas ao longo do tempo, acabando por constituir-se numa capacidade distintiva, difícil de ser imitada pelos competidores. Fundamenta-se principalmente em aspectos do tipo : capacidade tecnológica, bases de conhecimento, experiência, capacitação e formação, capacidade de inovação, conhecimento do mercado, sistemas especialistas, alianças estratégicas e outros. Tais capacidades constituem as *competências chave ou centrais* das organizações, em torno das quais as empresas devem concentrar-se para se tornarem competitivas no mercado global ou mesmo local. As estratégias empresariais deixaram então de ser focalizadas exclusivamente quanto à produtividade, direcionando o foco de interesse para a tecnologia e a própria estrutura organizacional. Não existem, contudo, fórmulas claras aplicáveis às novas formas de organização e de configurações tecnológicas; as empresas terão que aprender experimentando e avaliando suas próprias experiências, e os resultados dependem, cada vez mais, da capacidade de articulação entre os sistemas tecnológicos, organizacionais e de desenvolvimento humano, sistemas abertos, passíveis de conduzir a resultados bastante diversos, em cada caso.

Essa complexidade das organizações exige comportamentos seletivos e adaptativos, isto é, *capacidade e disponibilidade de aprender* permanentemente. Em conseqüência, as atividades individuais também passam por grandes transformações: As tarefas repetitivas, fragmentadas e padronizadas, que exigiam apenas destreza manual do trabalhador, no modelo taylorista-fordista, tornam-se agora mais complexas, incluindo funções de inspeção de qualidade, manutenção preventiva e corretiva e controle de processos, tudo isto envolvendo maior autonomia para lidar com situações novas. Nesse contexto, a *competência das pessoas* é um fator relevante para a competitividade das empresas, concorrendo para que a organização alcance objetivos estratégicos.

O fenômeno da reestruturação produtiva, tendo como pano de fundo o processo de globalização da economia e de internacionalização dos mercados, tem acarretado mudanças acentuadas no mercado de trabalho, levando as empresas a toda classe de ajustes, alguns dos quais não permanecem porque se esgotam ou não são aplicados adequadamente; outros demandam a rotatividade do pessoal nas empresas, em conseqüência da introdução de sistemas de produção enxuta. Alguns estudos, como o da OIT citado por MERTENS (1997:27), mostraram que tem aumentado nas empresas a participação de trabalhadores qualificados e de pessoal jovem, em detrimento do pessoal não-qualificado, com idade acima de 40 anos, e também de pessoal jovem, com baixa qualificação e de estrato social marginalizado. Embora, em geral, a capacidade de geração de novos empregos esteja associada à inovação de produtos, não é possível estabelecer uma associação direta entre ambos os termos da relação, porque ela depende de padrões de eficiência e de qualidade próximos dos padrões mundiais.

Tudo indica que estamos diante de um padrão de crescimento sem criação de empregos formais, conforme argumenta MERTENS (1997). De fato, no início da década de noventa na América Latina, 84% dos novos empregos correspondiam ao setor informal, que absorvia 57% da população ativa. Observa-se um novo fenômeno: o desemprego ocorre quando a economia se contrai, o que sinaliza que o setor informal dá mostras de saturação.

Esse fato não era usual anteriormente, já que o setor informal tendia a absorver a mão-de-obra desempregada. Por outro lado, a oferta no mercado de trabalho tem aumentado a cada ano, havendo pessoas desempregadas com formação acima da média. Segundo o citado autor, isso significa que o problema não decorre apenas de baixo nível de educação ou formação, mas também de inadequada direção da formação, ou seja, de uma oferta que não atende à demanda. Outra questão que merece ser ressaltada diz respeito às trajetórias individuais de ocupação, que variam entre o emprego formal e o informal, o trabalho estável e o temporário, o regime de dedicação em tempo integral ou parcial, a atuação como empregado ou empresário, em algum ou em vários momentos da vida profissional. Outro fator a ser considerado são as novas tecnologias implantadas nos processos de trabalho, dispensando muitas vezes a presença do trabalhador para a execução da tarefa, o que pode ser observado em inúmeros projetos de automação e de informatização.

As tendências de declínio da oferta de emprego formal no Brasil, país que abriu tardiamente sua economia, podem ser observadas analisando-se os dados apresentados no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho, que evidencia a eliminação de cerca de 2.560.000 empregos no período compreendido entre 1990 e 1997, 60% dos quais no setor industrial. Essa queda é explicada pela substituição da produção doméstica de bens por importados; pelos ganhos de produtividade da indústria de transformação, mediante a adoção de inovações tecnológicas e de estratégias de reestruturação produtiva; pelo processo de terceirização, que transferiu postos de trabalho para os setores de serviços, formal e informal. Assiste-se atualmente à expansão do trabalho sem carteira assinada, bem como do emprego autônomo, mas este fato é preocupante, pois a informalidade significa emprego não-protegido e, em geral, de baixa qualidade. Entretanto, uma parcela de mão-de-obra qualificada que migrou para a condição de autônoma não pode ser caracterizada como de baixa qualidade, pois detém capital humano e instrumentos de trabalho que elevaram sua produtividade e seus rendimentos.

A situação descrita não se restringe ao Brasil ou à América Latina, mas caracteriza o trabalho em todo o mundo, conforme comprova o relatório da OIT (1998) sobre o emprego mundial, contrariamente ao que se esperava desde o relatório de 1996, que apontava indícios de recuperação econômica. Ainda que algumas partes do mundo tenham conseguido recuperar-se, o movimento foi insuficiente para a criação de novos empregos, exceto em países como os Estados Unidos e a União Européia. Por outro lado, observa-se em todos os países a tendência de aumento da demanda por trabalhadores qualificados e exige-se que sua qualificação envolva uma preparação polivalente, o que acarreta a necessidade de formação na própria empresa e a continuidade dessa formação ao longo da vida ocupacional. O mercado de trabalho polariza-se, tornando evidente o grau de desemprego e o nível baixo de salários dos trabalhadores menos qualificados.

A essas questões adiciona-se outra de particular importância para os trabalhadores: Os sindicatos vêm perdendo seu poder de mobilização em todos os países, em parte por causa do declínio do emprego formal. Nesse contexto, nos discursos das empresas ou dos especialistas a elas associados, é freqüente atribuir-se às qualificações um papel cada vez mais crítico para determinar o grau de empregabilidade das pessoas e de competitividade de um país. As relações de trabalho passam a ser marcadas pelo caráter de não-permanência; em oposição a garantias de emprego, benefícios e bons salários, anteriormente oferecidos pelas organizações, que exigiam em contrapartida lealdade, assiduidade e pontualidade. Atualmente, há um compartilhamento de responsabilidades entre empregadores e empregados: as organizações oferecem oportunidades de autodesenvolvimento, mas os profissionais devem cuidar da própria carreira e comprometer-se com os resultados.

“Paradoxalmente, em um momento em que a possibilidade de ter um emprego é por si incerta, o indivíduo assalariado é aqui representado como um sujeito capaz de antecipar um futuro com base em um presente incerto cuja ação é fundada sobre intenções racionais.”
(TANGUY, 1997:177)

Nessa nova ordem, não há mais expectativas de emprego vitalício; pelo contrário, as pessoas devem ter empregabilidade, isto é, capacidade de expandir as alternativas de obter trabalho e remuneração, sem a preocupação de trabalharem com vínculos empregatícios. Argumenta-se que a empregabilidade resguarda a equidade, porque iguala o acesso ao trabalho pelos diversos grupos de pessoas, a partir de um padrão objetivo, que protege ou alerta contra possíveis desigualdades. Por outro lado, para terem empregabilidade é essencial que as pessoas adquiram as competências exigidas pelas organizações, em outras palavras, aos conhecimentos e às aprendizagens dos trabalhadores é atribuída centralidade, como recurso capaz de melhorar o desempenho econômico e a competitividade das organizações, a qual depende, cada vez mais, da gestão do capital representado pelas competências.

Delineado o cenário de mudanças, importa agora analisar a lógica que sustenta o sistema produtivo, bem como as conseqüências dessa lógica para as relações sociais, econômicas e políticas, na sociedade ocidental contemporânea..

3.1.1 A lógica do sistema produtivo: o modelo de livre mercado

Segundo CARRIER (1997:2) o modelo de livre mercado funda-se em alguns pressupostos, o principal dos quais é a crença de que os indivíduos são livres e, portanto, os únicos juizes de seus desejos, não devendo ser sujeitos a qualquer tipo de coerção ou constrangimentos, a não ser que os aceitem voluntariamente. Não há qualquer estrutura além do indivíduo, nenhuma ordem moral ou geral, nenhum ‘público’, exceto no sentido estatístico, de agregado de escolhas e de ações individuais. O segundo pressuposto é o entendimento de que os motivos que impelem as pessoas desejarem alguma coisa são irrelevantes; o que realmente importa é o fato de que desejem algo e, portanto, devem tê-lo, desde que possam pagar. A terceira suposição é de que as pessoas são instrumentalmente racionais, isto é, procuram sempre maximizar seus ganhos, comprando

pelo mais baixo preço. O modelo se inspira no comportamento de atores compradores e vendedores, sejam eles indivíduos ou organizações, cujos papéis se invertem conforme a circunstância. Tanto os compradores quanto os vendedores desejam mais por menos, o que resulta em conflito, cuja solução favorece o comprador pelo mecanismo da escolha, já que quando a exerce, seleciona entre os objetos disponibilizados pelo vendedor aqueles que satisfazem seu desejo, levando em consideração o preço.

O conjunto das escolhas feitas por compradores individuais sinaliza para os vendedores o tipo de produto que os compradores desejam comprar e a base de preço, funcionando o mercado como um mecanismo de comunicação entre consumidores e produtores. A livre escolha é moralmente sancionada, pois os compradores podem obter *racionalmente* aquilo que desejam. Os vendedores passam então a competir entre si pela preferência dos compradores, o que traz como consequência a inovação, ou seja, a oferta de novos produtos, ampliando as possibilidades de escolha do cliente, bem como a eficiência do processo, permitindo aos vendedores negociar seus produtos por um preço inferior ao praticado por seus concorrentes. Segundo o mencionado autor, o nexos entre escolha, competição e eficiência possibilita a dedução de que os cartéis entre empresas, a atuação dos sindicatos de trabalhadores, a instituição de tarifas e subsídios, assim como a concessão de benefícios aos trabalhadores constituem aspectos negativos porque impõem restrições à livre escolha, reduzindo a competição e a eficiência.

Esse modelo reflete não somente uma orientação microeconômica, mas corrobora uma tendência do pensamento anglo-saxão fundado na autonomia individual, conforme demonstra o trabalho de BROWN (1997). Semelhante ao modelo econômico neoclássico, constitui um importante elemento da cultura ocidental, e os economistas adeptos dessa orientação, principalmente F. A Hayek, Milton Friedman e J. M. Keynes, usam tal concepção para justificar sua posição política. Naturalmente, os economistas aplicam esse modelo como uma simplificação dos fenômenos econômicos, com o objetivo de estabelecer previsões, argumentando que o que realmente importa é que o modelo possibilite a

consecução de seus objetivos, ainda que seja caricatural. Além disso, supõe-se que esse modelo de mercado não seja apenas descritivo, mas também prescritivo, funcionando como um guia para a ação e o pensamento das pessoas. Trata-se de uma abstração e conseqüentemente, difere das práticas concretas e das instituições expressas por noções mais restritas, como ‘o mercado imobiliário,’ ‘o mercado de trabalho’ e vários outros, considerados distorções do Mercado, conforme a concepção dos economistas, uma vez que não são manifestações puras do fenômeno. Evidentemente que tais imperfeições protegem o modelo ideal das críticas decorrentes das falhas de previsão ou de explicação dos mercados concretos. Esse fato justifica também comportamentos individuais que se afastem do modelo de racionalidade, considerados falhas individuais ou aberrações. Assim, o modelo é considerado válido em sua essência, e as críticas que se lhe fazem restringem-se à sua aplicabilidade, tendo em vista mudanças do Mercado, tanto em termos de escopo como de intensidade, como as pertinentes às esferas da vida social a que o modelo deve ser aplicado: família, trabalho, saúde, política, indústrias estratégicas, recursos naturais, e outras.

Como o Mercado é considerado a personificação da natureza humana, tudo o que se desvia do modelo exige gasto de energia e recursos, o que redundará em ineficiência e não é considerado bom. Por outro lado, tudo o que expande o Mercado além de seus limites é visto como desejável. CARRIER (1997) aponta como exemplos de ações desejáveis: contratar consultores de empresas para assessorar os governos; tratar os cidadãos como consumidores dos serviços governamentais; estabelecer mercados internos dentro dos governos ou das empresas, ou ainda adquirir no Mercado bens e serviços anteriormente produzidos pela própria organização. A questão que se coloca é que o modelo tem ampla influência em termos mundiais, sendo usado para explicar, guiar e apoiar políticas de governos com elevados custos sociais, os quais são contudo justificados pelo argumento de que os benefícios que tais políticas podem trazer, se completamente implementadas, compensariam economicamente o dispêndio.

CARRIER (1997:26), baseando-se em autores como Agnew, Bloch e Parry, Everitt, Crowley, Humphrey e Hugh-Jones, argumenta que, embora o Mercado seja considerado expressão da natureza humana e, portanto, como algo natural, é um modo de pensar sobre certos tipos de transações específicas de determinados lugares e épocas, principalmente no Ocidente e nos Estados Unidos. Em outros contextos temporais e locais como na Inglaterra antes da Era Moderna, na América no século XVIII, ou em países do Oriente, os aspectos pertinentes ao Mercado são dissociados das demais esferas da vida das pessoas, ou seja, são independentes do plano social, religioso e cultural. Há a expectativa de que as pessoas, ao cuidarem de seus interesses no Mercado, estejam relativamente livres das obrigações morais que permeiam as demais áreas de sua vida.

O autor observa que, embora a noção de mercado se refira a práticas, crenças e instituições em todo o mundo, o Mercado é uma concepção do mundo, não o mundo propriamente. Trata-se de um artefato cultural, uma construção social que se apóia em crenças, práticas e instituições encontradas na sociedade e, ao mesmo tempo as reflete. Karl Marx, Max Weber, Émile Durkheim e Karl Polanyi mostraram a emergência dessas instituições, bem como seus fundamentos políticos, pré-requisitos e corolários das relações de mercado. Como artefato cultural, o modelo de mercado é usado pelas pessoas, organizações e governos para defender suas posições ou interesses ou ainda para explicar suas diferenças. Nos níveis individual e organizacional, o modelo é utilizado para mostrar quem é vencedor e quem é perdedor, naturalmente identificando os vencedores como aqueles que seguem o modelo, são autônomos, racionais e calculistas, enquanto os perdedores são vistos como aqueles que se desviam do modelo, são dependentes e pouco racionais. RODRIGUES, CARRIERI, LUZ (1999) argumentam que, no discurso da globalização, o qual tem reforçado os valores econômicos, a idéia de racionalidade tem sido embelezada e as normas da competitividade têm evidenciado que os vencedores são os que têm a melhor *performance* no livre mercado, não sendo pois estranho que os principais veículos de globalização - e, portanto, de difusão do ideário neoliberal - sejam empresas transnacionais que levantam a bandeira da competitividade em todo o mundo.

Em nível do Estado, o papel dos governos era tradicionalmente considerado como de protetor e propulsor da economia, criador de condições para o bem-estar social e gerador de oportunidades de emprego, mas após as mudanças dos anos oitenta, com a guinada à direita passaram os governos dos países economicamente avançados a ajustar-se às políticas do Fundo Monetário Internacional, que advoga, entre outras causas, a favor da redução do tamanho do Estado, bem como de adoção de medidas de controle da inflação e de promoção do desenvolvimento tecnológico. Quanto às políticas de bem-estar, a palavra de ordem é despojar os mais fracos, os dependentes e as classes dominadas de todas as conquistas sociais obtidas sob o estado de bem-estar social, pois as políticas que beneficiam tais grupos incentivam a dependência e desencorajam a iniciativa, o cálculo e a autoconfiança. Esse imperativo não só protege o modelo de críticas, mas impele as pessoas a se conformarem a ele.

OHMAE (1990) prevê o fim do Estado-nação e a emergência dos Estados regionais pós-nacionais, enquanto DRACHE (1997), citando CLARKSON (1993) considera-o um estado pós-soberano. Fundamenta tais assertivas o argumento de que os Estados tornaram-se unidades não-naturais para organizar a atividade humana e a gestão econômica no mundo globalizado. Há quarenta anos atrás as políticas de inspiração keynesianas adotadas pelos estados-nações defendiam o chamado *ciclo virtuoso* de crescimento, em que os governos assumiam responsabilidade pela criação de empregos e pela manutenção de elevados níveis de consumo na economia, enquanto os sindicatos exerciam papel importante nas negociações coletivas sobre normas de consumo, crescimento real de salários e acréscimos de produtividade. O planejamento era considerado uma importante função governamental, fator positivo para o bem-estar social tendo tais práticas se difundido por todos os grandes países industrializados. Como argumenta DRACHE (1997), a promessa de defender as políticas de bem-estar social ajudou os governos de direita a manter o poder, enquanto os direitos de previdência e as garantias de trabalho sustentaram os programas da esquerda socialista. Contudo, atualmente, até as economias dos países mais desenvolvidos curvaram-

se às práticas monetaristas de corte de gastos e de redução de impostos sobre os negócios, com a finalidade de tornar o setor produtivo mais competitivo e com maior capacidade de investimento.

O argumento que atribuía ineficiência às empresas estatais bem como as pressões por elas exercidas sobre os orçamentos públicos criaram nos últimos anos um movimento mundial em prol da privatização. Na maioria dos casos a privatização substitui o controle político pelo controle privado praticado por investidores externos. Autores como MEGGINGSON et al (1994) e LOPEZ-DE-SILANES (1994), citados por SHLEIFER e VISHNY (1997), afirmam que o resultado dessa mudança para estruturas de propriedade particular relativamente eficientes representa uma melhora significativa no desempenho de empresas privatizadas. Os casos em que a privatização não funciona bem podem ser entendidos sob a perspectiva da governança corporativa, quando por exemplo, as empresas são privatizadas sem a participação de grandes investidores, o que deixa os administradores com maior discricionariedade

Segundo RONDINELLI (1995), as razões que têm pressionado os países a privatizarem empresas estatais são várias: a insatisfação com a qualidade e o preço de bens e serviços, bem como a ineficácia de sua distribuição; a ineficiência das empresas devido à má administração, à corrupção, aos investimentos com retorno a longo prazo, aos serviços subsidiados por razões políticas, entre outras. Além desses motivos de ordem interna, instituições internacionais como o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial têm pressionado os países em desenvolvimento a promoverem reformas estruturais, aumentando a participação do setor privado que, segundo tais instituições, pode trazer benefícios macro e microeconômicos, tais como: custos mais baixos, maior eficiência na produção e distribuição de produtos, maior flexibilidade diante das demandas do mercado, acesso mais fácil a inovações tecnológicas, maior capacidade de atrair investimentos domésticos e externos e menos restrições nas relações de trabalho.

Foi no calor dessa argumentação que os governos neoliberais, depois da década de oitenta, despojaram-se de suas funções sociais, privatizaram empresas nacionais, erodiram a educação, a saúde e a previdência social públicas, assim como ‘flexibilizaram’ os direitos trabalhistas em vários países. Por trás desse discurso, é possível perceber que o desmantelamento dessas políticas sociais foi fomentado pelos interesses de empresas transnacionais fornecedoras de serviços de educação, saúde e previdência privada em diversos países do mundo.

“A privatização dos serviços avançou ainda mais nos EUA comparada com os países da Europa Ocidental. Um dos efeitos das conversações sobre o Uruguay-Round do GATT será a ‘liberalização’ do fornecimento de serviços por empresas privadas. Isso fará com que seja mais fácil do que nunca para os governos deixarem que seja o sector comercial a fornecer estes serviços sociais críticos” (DRACHE, 1997: 61)

Segundo RODRIGUES, CARRIERI, LUZ (1999) ministros da economia e do trabalho têm-se tornado os principais intermediários entre os criadores do discurso neoliberal, como o FMI, o Banco Mundial e a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento -OECD, que representam os interesses das empresas transnacionais, dos investidores institucionais e dos seus próprios governos. Afirmam ainda que a homogeneização desse discurso atravessa camadas diferentes da sociedade, desde os organismos internacionais, que exercem sua influência por meios diversos, como relatórios, conferências internacionais e outros, passando pelas instituições governamentais até as organizações. Relatórios científicos, como o World Investment Report, sobre os benefícios trazidos pelas corporações transnacionais às economias dos países em desenvolvimento são impressionantes porque, além de serem ricos em dados, alcançam a elite desses países e podem ser um poderoso instrumento de persuasão.

3.1.2 As raízes do livre mercado

De acordo com BROWN (1997), a concepção do livre mercado é uma filosofia importante da cultura ocidental, principalmente da norte-americana, uma vez que incorpora três princípios fundamentais daquela nação: o individualismo, a igualdade e a resistência à autoridade. Tais princípios são a base do capitalismo anarquista que confere maior valor ao individualismo e sacrifica a igualdade, a fim de evitar a autoridade. Os adeptos de tal filosofia acreditam que o mercado, livre da intervenção do governo, pode promover a coordenação de todas as funções da sociedade, incluindo as de justiça e de defesa nacional. O livre mercado funda-se nos direitos individuais, base do sistema de propriedade privada, que pressupõe que todas as transações sejam efetuadas num ambiente isento de qualquer coerção individual. A intervenção governamental rompe o processo natural e voluntário de trocas e cria problemas que devem ser corrigidos por novas intervenções, fortalecendo, assim, o poder do governo e restringindo a liberdade humana. Portanto, a oposição a qualquer forma de governo é uma idéia tão central do livre mercado quanto seus atributos econômicos.

É profundamente arraigado na sociedade americana o sentimento anti-autoritário. Suas raízes se reportam à formação da nacionalidade, uma vez que a colonização iniciou-se com a imigração dos peregrinos que procuravam escapar da perseguição religiosa. Qualquer forma de poder ou de autoridade era na época considerada abusiva, a não ser que fosse exercida por consentimento mútuo dos indivíduos; desse modo, a coletividade restringiria os abusos do poder em seu próprio seio. O sentimento anti-autoritário consolidou-se ao longo da história americana, e a resistência à autoridade expandiu-se, voltando-se contra quaisquer regras ou regulamentos que limitassem a liberdade ou a expressão humana, quer viessem eles do governo ou dos capitães da indústria. Entretanto, o anti-autoritarismo é a fonte de duas visões divergentes do mercado: a primeira é a visão negativa que surgiu como uma crítica ao poder das empresas (personificação do mercado)

usurpadoras dos direitos dos indivíduos, exercendo sobre eles poder excessivo. Segundo essa visão, o Estado aparece como o salvador, capaz de resolver os problemas causados pelo desmedido crescimento dos negócios.

Essa concepção coexiste com a de livre mercado, que é considerado a solução para os excessos originados da convivência entre as empresas e o governo. Suas raízes remontam ao século XIX, e as idéias que a fundamentam focam inicialmente não o mercado, mas os direitos individuais ao trabalho e à propriedade. Os anarquistas adeptos dessa corrente consideravam-se socialistas, opostos ao ideário do socialismo de estado, e não percebiam contradição entre suas concepções individualistas e sua rejeição ao capitalismo. Mais tarde, adotaram os princípios da teoria do valor de Adam Smith, segundo a qual os trabalhadores criavam valor pelo seu trabalho, e esse valor era apropriado pelos donos das empresas em troca de salários. Embora acreditassem na igualdade material e legal, identificavam-se como um grupo comprometido com a soberania do indivíduo e com o comportamento voluntarista. Não perceberam, entretanto, que seus direitos naturais não podem ser protegidos por consentimento mútuo, se tal consentimento não estivesse estatuído na Constituição ou em leis, caso contrário não haveria garantias nos contratos, nem direito à liberdade e à propriedade.

Os anarco-capitalistas condenam, assim, toda limitação aos direitos naturais dos indivíduos; entretanto, o estabelecimento e a proteção dos direitos individuais, pré-requisito do Mercado, depende da ação coletiva, que os anarco-capitalistas igualam à ação social. Ocorre que eles negam a existência do social. Para eles, a realidade existe nos indivíduos, e o social é uma abstração; só os indivíduos agem no mercado, portanto, todas as atividades humanas tornam-se atividades de mercado. Margareth Thatcher, defensora ferrenha do neoliberalismo – denominação mais corrente do anarco-capitalismo, chegou a afirmar em discurso que a sociedade não existe. Claro, o mercado é a sociedade.

Uma questão importante a ser resolvida é que o consentimento mútuo implica na existência de leis e, conseqüentemente, em restrições à liberdade. Mas, como numa sociedade anarquista não pode haver organismos governamentais, o problema reside em como estabelecer as leis sem uma força inicial. Alguns acreditam que a lei legítima é a natural, derivada da descoberta dos princípios da natureza, o que cria sérias dificuldades à sua aplicação. FRIEDMAN (1989), citado por BROWN (1997), propõe que a lei seja gerada no próprio Mercado, isto é, produzida para proveito do mercado aberto, o que daria origem à competição entre as leis, cujos tipos seriam representados por diferentes cortes. Nesse sentido, os indivíduos deveriam então inscrever-se em agências de defesa, de acordo com o tipo de lei e de cortes às quais estivessem sujeitos. Os adeptos dessa concepção partem então do suposto de que o Mercado existe fora de um sistema legal, não conseguindo resolver adequadamente a questão do consentimento mútuo e da igualdade perante a lei.

“Assim, esta abordagem torna a lei em mercadoria e transforma-a de um meio de controle social, que provê normas para regular o comportamento de modo que os direitos sejam assegurados, em uma mercadoria disponível no mercado apenas para aqueles que podem comprá-la” (BROWN, 1997:114)

Tal abordagem ignora ainda que a lei surge no contexto social, como o meio pelo qual os grupos sociais mantêm o controle sobre seus membros e condição necessária ao funcionamento das sociedades e dos mercados. O livre mercado não provê condições para a existência de cooperação entre os indivíduos, nem para a solução de seus conflitos.

Os anarco-capitalistas não conseguem explicar a existência do Estado, mas pensam que tanto os Estados quanto os mercados são constituídos de indivíduos que atuam em seu âmbito, podendo cometer ofensas; entretanto, acreditam que a atividade criminosa não pode ocorrer no mercado, associando-a ao Estado. FRIEDMAN (1989:112) afirma que "o governo consiste amplamente de várias formas de roubo legalizado." A atividade estatal é

considerada ofensivamente coerciva, portanto, os anarco-capitalistas não admitem que a ação do governo possa também ser coercivamente defensiva, o que afasta a possibilidade de que o governo possa ser considerado legítimo. Não admitem tampouco que o mercado surja da complexidade da sociedade, baseada em elaborada divisão do trabalho, que dá origem também ao aparecimento do Estado. Usando as palavras de BROWN (1997), o anarco-capitalismo não resolve o grande problema do indivíduo e da sociedade, porque não aceita os aspectos sociais e culturais da natureza humana.

O ideário anarco-capitalista foi inspirado pelas idéias de Proudhon, Spencer e outros, mas foi por meio de duas importantes escolas de economia – a Escola de Chicago e a Escola Austríaca – que o modelo de livre mercado ganhou a ascendência que tem hoje. Outros fatos da história americana também contribuíram para isto: um deles foi a prosperidade que se seguiu à Segunda Guerra Mundial; outro foi a rejeição demonstrada pela geração dos anos sessenta ao governo, por sua atuação na guerra do Vietnã e também por suas manifestações de segregação racial. Esses fatos colocaram em evidência as concepções do livre mercado como conducentes a uma conjuntura mais benéfica e desejável. Na década de setenta, a produção industrial, que suportava em grande parte o bem-estar das economias ocidentais, começou a entrar em declínio, sendo o quadro agravado pelas políticas governamentais dos anos oitenta, orientadas para o livre mercado. O declínio da indústria foi seguido pela ascensão do setor de serviços, e a imagem que esse setor infunde é mais de provisão do que de produção; em outros termos, é uma imagem de Mercado.

CARRIER (1997) observa que, no bojo dessas mudanças, até o meio acadêmico começou a falar em "consumo" e "mercado," para descrever o que antes denominava "classes" e "capitalismo;" afinal, o mercado é o capitalista, mas foi como que "abrandado." Os antigos argumentos e análises foram esquecidos, e a literatura acadêmica foi descartada, por ser inaplicável. Os adeptos do livre mercado, para implementarem suas idéias, vincularam o conceito tanto a instituições concretas, atores e formas de comportamento,

como a políticas específicas. Principalmente políticos e economistas criaram organizações para encorajar ou obrigar as pessoas a agirem de modo apropriado e seja qual for o resultado que obtiveram, conseguiram tornar concreto o conceito de Mercado. Essa assertiva é coerente com a percepção de RODRIGUES, CARRIERI, LUZ (1999) de que políticos, economistas, agentes do governo e jornalistas, imbuídos da lógica do mercado, vão passando para os governos, empresas e instituições uma série de conceitos, índices e medidas de desempenho que, afinal, demonstram a *performance* desejável, símbolo da competição no mercado.

3.1.3 O livre mercado como discurso hegemônico

Apesar das contradições e inconsistências do modelo que acomoda interesses tão amplos e pretende refletir as maneiras como as pessoas pensam e agem, parece mais adequado falar dele como um discurso hegemônico, pois é expresso em linguagem, a qual modela nossas experiências. O Mercado é um discurso público usado entre grupos definidos mais pelas diferentes posições que ocupam na sociedade do que pelas línguas que falam. Entretanto, como observa CARRIER (1997:49), a linguagem não é um veículo neutro, pois influencia aqueles que a usam. As palavras " não só descrevem um objeto, mas expressam atitudes em relação a eles e sugerem ações apropriadas." Os que se expõem ao discurso são por ele moldados e aprendem os modos de pensar e agir a ele associados; assim, a linguagem, o conhecimento e a orientação convergem. Tal discurso é uma forma de poder sutil, pois, como observa o citado autor:

“... o modelo do Mercado fornece o vocabulário e o equipamento conceitual que torna relativamente fácil definir certos tipos de coisas como problemas e difícil definir outros tipos de coisas daquele modo. Assim como influencia os tipos de problemas que devem ser considerados, também influencia o que deve parecer uma solução aceitável, plausível.” (CARRIER, 1997:51)

No discurso do Mercado, as pessoas e as organizações são representadas como vendedores competitivos e compradores de diferentes tipos de bens e serviços, encorajando as pessoas e as organizações a se considerarem atores desse Mercado, mas ignorando os papéis individuais de produtores ou trabalhadores. Os interesses dos trabalhadores são considerados injustos e, geralmente, são apresentados como opostos aos interesses públicos, mas identificar as pessoas como consumidoras é importante, porque elas têm interesse em preços baixos e em alta qualidade, o que incentiva a competição e a inovação, que beneficiam a todos.

Quando tal discurso é adotado pelos governos ou por organismos internacionais, torna-se ainda mais poderoso. Aqueles que o moldam nesse nível podem ajudar a determinar o que torna o discurso hegemônico e, como observa CARRIER (1997), isto tem implicações no tamanho e nas funções governamentais. Muitos daqueles que adotam a perspectiva do livre mercado advogam a favor da redução do governo a funções mínimas. Observa-se que importantes figuras do mundo empresarial ligadas a grandes corporações transnacionais têm exercido influência, prestado consultoria ou ainda assumido posições em governos de diferentes nações, ajudando a moldar o discurso dominante, no qual naturalmente aparece a lógica da eficiência, da racionalidade e da competitividade. Uma vez estabelecido, ele se mantém pelo poder da moda e da reputação, que impele todos a o adotarem.

3.1.4 O livre mercado e a competitividade

Um dos valores do discurso neoliberal é o imperativo da competitividade, considerado pré-requisito para a entrada e a conquista de mercados no mundo globalizado. Esse discurso integra narrativas internacionais e locais, sendo reproduzido no nível organizacional. Trata-se de um discurso heterogêneo, uma vez que compreende, além de teorias econômicas, práticas, costumes, crenças e valores associados à vida em sociedade,

refletindo diferentes níveis de análise, pontos de vista de vários interesses e abordagens diversas, a mais comum das quais é a quantitativa.

No nível macroeconômico das nações, a competitividade, que também é um conceito múltiplo, tem sido analisada tanto em termos de preço, custos e taxa de câmbio, como em termos de capacidade demonstrada por um país para competir no mercado internacional livre, tendo em vista a necessidade de melhorar o padrão de vida nacional (OECD, 1992). Para autores como PORTER (1986) e CHESNAIS (1994) a competitividade depende da *performance* individual das indústrias e empresas de um país, enquanto para SACHS, STONE (1997), a competitividade refere-se à habilidade de a economia nacional alcançar altas taxas de crescimento econômico, com base em políticas econômicas apropriadas. Há estudos que combinam os resultados de várias empresas para compor um macro índice, sem considerar as características próprias de cada país e as estratégias desenvolvidas pelas empresas e pelo governo. BUCKLEY, PASS, PRESCOTT. (1988) argumentam que a competição é mais do que a soma da competitividade coletiva, e o desempenho de um país deve considerar o tamanho de seu mercado, seu nível de saturação e seu desenvolvimento econômico, assim como variáveis culturais e políticas, além de levar em conta o contexto e o nível objeto de análise: internacional, doméstico, industrial ou empresarial.

A análise da competitividade em nível organizacional significa o desempenho econômico, diretamente associado a custos, preços e lucratividade, de acordo com BUCKLEY. PASS, PRESCOTT (1988). Para BARNEY (1986), no entanto, essa análise implica capacidade de formulação e execução das estratégias organizacionais que controlam os níveis de competição entre os concorrentes. HAMEL, PRAHALAD (1994) argumentam que, para alcançar posição de liderança em seu setor, a organização deve ter, além de capacidade de competir, a capacidade de construir alianças estratégicas, mesmo que seja com seus concorrentes. Há autores que consideram a competitividade como resultado do processo decisório; como geração e manutenção de vantagens competitivas, ou ainda como habilidade de melhorar o desempenho econômico.

O discurso da competitividade permeia não apenas as relações internacionais, locais e organizacionais, mas também as relações interindividuais. Em cada um desses níveis o conceito de competitividade (ou de competição) vai sendo construído e reconstruído à medida que as pessoas lhe atribuem significados e interpretações, compondo bricolagens por meio de associações ou colagem de diferentes pedaços, conforme afirmam RODRIGUES, CARRIERI, LUZ. (1999). A bricolagem é como um "trabalho de costura" de práticas que fornecem soluções para um problema em situações concretas.

“A solução (bricolagem), que é o resultado do método do ‘bricoleur’, é uma construção [emergente] que muda e toma novas formas à medida que diferentes ferramentas, métodos e técnicas são adicionados ao quebra-cabeça.” (DENZIN & LINCOLN, 1994:2)

A bricolagem pode ser entendida como uma estratégia de transformação ou de moldagem daquilo que já está em uso, pelo rearranjo de seus componentes; é uma invenção social, um exercício de improvisação.

“Uma estratégia de conveniência consiste em converter velhos componentes e estruturas em novas funções e usos.[...] ... os sistemas montados por bricolage têm uma vantagem evolutiva. Sendo fracamente ligados e incoerentemente montados de componentes mistos, eles podem ser parcialmente retrabalhados sem grande investimento.” (CORREIA, 2000: 408)

Nas organizações, os gerentes são os artífices dessa bricolagem, como "mediadores principais de ideologias elaboradas em níveis hierárquicos mais elevados e até mesmo pelos governos" (RODRIGUES, CARRIERI, LUZ, 1999). A gerência sofre a influência de símbolos diferentes, estranhos a seu contexto cultural, vindos como material importado de outras culturas, sendo reinterpretados em âmbito nacional, transformados em nível organizacional, não refletindo com fidelidade as idéias originais. “As idéias são

reinventadas, absorvidas parcialmente ou em estágios; elas se colam umas às outras resultando numa bricolagem.” (RODRIGUES, CARRIERI, LUZ,1999).

DU GAY, SALAMAN, REES (1996), afirmam que a própria categoria dos gerentes é uma invenção social, uma ficção, que sugere processos de formação e transformação, segundo os quais a adoção de certos hábitos e disposições permite que um indivíduo se torne um tipo particular de pessoa e seja reconhecido como tal. Os autores querem dizer que certas categorias de pessoas e sua identidade são definidas em relação a atividades consideradas centrais, importantes para determinada cultura, contexto ou período histórico; portanto, o conceito que se tem de gerente varia de acordo com as concepções mais difundidas de administração e com as técnicas e práticas associadas ao modo como funcionam as organizações. A associação entre representações da atividade de administração e as práticas materiais envolvidas podem ser compreendidas quando se usa o conceito de discurso que, segundo o autor, serve para abrandar as diferenças entre pensamento e ação, linguagem e prática:

“O termo refere-se tanto à produção de conhecimento por meio da linguagem e representação, quanto ao modo como o conhecimento é institucionalizado, moldando práticas sociais e tecnologias culturais e estabelecendo novas práticas e tecnologias. Então, é possível dizer que os discursos da administração ‘inventam’ modos particulares para que a atividade de administração seja conceituada e exercida.” (DU GAY, SALAMAN, REES, 1996:266)

Certamente o seu papel, as funções e qualificações requeridos dos gestores são considerados de modos diversos, tendo em vista o contexto sócio-econômico e cultural, variando de acordo com as concepções de organização e de administração. O gestor do início do século, quando predominavam as concepções tayloristas, tinha perfil diferente daquele dos anos trinta, sob a égide das relações humanas, ou dos anos oitenta, década em que o fenômeno da globalização dos mercados se tornou mais acentuado. Desde então, a preocupação com a função gerencial, considerada como um dos meios para que as

organizações pudessem continuar competindo, deu origem a uma nova configuração, ou "invenção" do gestor. Surgida principalmente na Grã-Bretanha, essa nova configuração difundiu-se por outros países. Inicialmente, argumentava-se que as empresas britânicas estavam ameaçadas de perder sua posição no mercado, em face da competição estrangeira, porque seus administradores não estavam adequadamente treinados nem apresentavam as habilidades necessárias. Para garantir sua posição e conquistar novos mercados, era preciso desenvolvê-los de modo sistemático, para atuar em organizações que estavam experimentando novos arranjos estruturais e adotando filosofias de qualidade total e de excelência, de reengenharia de processos, de *downsizing*, e terceirização, entre outras. As estruturas organizacionais estavam se tornando mais flexíveis, e as práticas enfatizavam cada vez mais o foco no mercado, os mecanismos, as relações e as atitudes próprias de mercado.

Nessa nova ordem, as organizações exigiam a produção de um perfil profissional diferente para seu corpo gerencial: pessoas empreendedoras, autônomas, produtivas, autodirigidas e responsáveis. É importante lembrar que, nesse discurso, a responsabilidade de assegurar tais qualificações passa a ser não mais da organização, mas dos próprios gestores, individualmente; cada qual passa a ser o gestor de sua própria carreira, o "empreendedor de si mesmo."

“Esta idéia de vida humana individual ‘como uma autoempresa’ sugere que qualquer que seja a circunstância que tenha vivido a pessoa, ela permanece sempre engajada (mesmo quando tecnicamente ‘desempregada’) naquela empresa, e que é ‘parte do empreendimento contínuo da vida prover a adequada preservação, reprodução e reconstrução do próprio capital humano.’ ” (GORDON, 1991, citado por DU GAY, SALAMAN, REES, 1996:269)

O modo de gestão empresarial invade todos os domínios da vida e todas as formas de conduta –do comportamento das organizações ao dos governos e dos indivíduos, redefinindo

as relações sociais, que passam a ser regidas em termos de contratos estritamente definidos. Esse contratualismo, conforme argumentam DU GAY, SALAMAN, REES (1996), significa a atribuição de uma função ou atividade a uma unidade distinta, individual ou coletiva, que se torna responsável pelo desempenho eficiente daquela função ou conduta, o que acaba por conferir-lhe certa identidade, essencialmente empresarial. Em muitas empresas, há um "contrato" entre os empregados e os gerentes de linha, segundo o qual o empregado é pago de acordo com seu desempenho ao buscar a consecução de certas metas. O contrato tradicional em que as empresas ofereciam segurança, emprego de longa duração, possibilidade de fazer carreira profissional e treinamento em troca de lealdade e envolvimento, é agora substituído por relações de mercado definidas em termos de avaliação regular e contínua, com possibilidade de renovação ou término da relação contratual com base em medidas de desempenho.

A gestão empresarial requer de gestores e empregados novas competências, a fim de melhorar continuamente o desempenho das organizações, de modo que elas possam permanecer competitivas no mercado. O papel dos gerentes recebeu, assim, uma ênfase considerável, pois o retorno dos investimentos das organizações passou a depender em grande parte de sua atuação. Apesar da redução do número de gerentes nas empresas flexíveis, cabe-lhes a responsabilidade pela conduta dos subordinados, principalmente quanto à adoção de hábitos empresariais de ação. O próprio gestor deve adotar tais hábitos e desenvolver atitudes adequadas, habilidades e conhecimentos, enfim, competências, para assegurar o alcance dos resultados desejados. Seu novo papel é construído e inventado, sendo bastante diverso do de outrora, porque o conteúdo do trabalho gerencial foi redefinido.

“Um dos mecanismos chave por meio do qual as autoridades de vários tipos têm procurado moldar, normalizar e instrumentalizar a conduta da administração – ‘inventar’ o novo gerente – tem sido o desenvolvimento da gestão de competências.” (DU GAY, SALAMAN, REES, 1996: 272)

A gestão de competências encerra, portanto, a lógica da competição/competitividade, que acena para as empresas com a promessa de sucesso contínuo. É este o discurso que os gestores passam para seus subordinados, compondo bricolagens de acordo com suas próprias interpretações das mensagens recebidas dos níveis corporativo, nacional e internacional. Em suma, os fenômenos da globalização dos mercados e da internacionalização da economia têm influenciado as práticas de gestão de vários modos, não apenas construindo um novo conceito de gerência, mas exigindo das pessoas a mesma competição que ocorre no mercado através do discurso da competência.

Presume-se neste trabalho que o discurso da competência seja o mesmo discurso da competitividade e da competição, trazido para o nível das relações interindividuais, compondo os discursos da competência gerencial. Supõe-se ainda que outros valores, crenças e práticas subjacentes ao discurso do livre mercado sejam repassados aos níveis da nação, das organizações, e dessas aos indivíduos.

O discurso do livre mercado coloca como ideal a ser atingido pelas organizações a competitividade, resultante da racionalidade instrumental e de comportamentos pautados pela capacidade de inovação, pelo desejo de empreender e competir, pelo desempenho de alta qualidade, competência, autoconfiança e outros. Em contrapartida, as organizações devem evitar a concessão de qualquer tipo de benefício, subsídio ou proteção a pessoas, grupos e instituições, qualquer relação de dependência, assim como qualquer tipo de regulamentação que cerceie a liberdade e a iniciativa.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO: COMPETÊNCIAS X APRENDIZAGEM

3.2.1 Competências: um novo conceito?

É pertinente colocar que a noção de competências, embora anteriormente associada à esfera da educação, vem assumindo diferentes significados em várias outras áreas de atividades, tais como a economia, o trabalho, e a formação profissional. Na esfera do trabalho, vem substituindo a noção de qualificação, e na área da educação, as noções de saberes e conhecimentos, conforme afirmam ROPÉ & TANGUY (1997). Esse fenômeno parece ser consequência do deslocamento da atividade de formação, que atualmente é compartilhada por escolas e empresas. Segundo observam as citadas autoras,

“desde o fim dos anos 70 as preocupações com emprego se encontram localizadas no centro do sistema educativo, de diversas maneiras mais ou menos visíveis. Assim, a escola aproximou-se do mundo das empresas por meio de cooperações de todos os tipos...” (ROPÉ, TANGUY, 1997:18).

A transmissão de conhecimentos deixa, assim, de ser monopólio das escolas e verifica-se que o mundo do trabalho, particularmente as empresas, tornam-se importantes atores do processo de formação profissional. A escola, por sua vez, participa cada vez mais do mundo do trabalho, introduzindo nos cursos de formação profissional estágios em empresas, com as quais estabelece parcerias para diversos fins ligados à formação. Nesse contexto, a figura do perito ocupou o lugar do trabalhador, substituindo-se o termo "qualificação" por "saberes" e "competências." Segundo DUCCI (1996) competência é a capacidade para enfrentar e resolver problemas com sucesso em situações de incerteza, novas ou irregulares, na vida do trabalho. É essa imprevisibilidade que diferencia "competência" do conceito tradicional de "qualificação;" é o fator crítico, intangível e o mais difícil de definir, na caracterização de "competência."

De acordo com STROOBANTS (1997), os sociólogos do trabalho apontam uma mudança metodológica, uma vez que as competências dependem do modo como se as considera, isto é, seriam uma construção social dos atores que desempenham papel relevante na organização social. Por essa razão, faz sentido examinar os diferentes conceitos de competência, bem como as diferenças de significação que assume em diversos países.

É bastante significativo que, nas línguas neolatinas, o termo **competência** (do latim **competentia**) tenha a mesma raiz que a palavra **competir (competere)**. Na língua portuguesa, competência pode significar um direito ou jurisdição, capacidade, mas também conflito, luta e oposição (CALDAS AULETE, 1964). Na língua espanhola **competencia** significa ao mesmo tempo **competição** e **competência**, como lembra MERTENS (1997). ISAMBERT-JAMATI (1997) observa que o termo e seus correlatos (competir, competente, competentemente) estavam associados à linguagem jurídica no fim da Idade Média, quando se definia a competência dos tribunais para certos tipos de julgamento, isto é, determinava-se a jurisdição legal dos mesmos ou a capacidade reconhecida de se pronunciarem a respeito de determinadas matérias. Aplicando-se a argumentação para a esfera do indivíduo, considera-se que o especialista competente é aquele em quem se reconhece particular capacidade em determinado campo do conhecimento, o que marca a ruptura entre aquele que a detém e os que não a possuem ou a têm de forma incompleta. A competência é então um fator de inclusão/exclusão. Segundo ISAMBERT-JAMATI (1998:105) a noção de competência, com base no senso comum, supõe que :

“...as tarefas a, b e c sejam complexas, organizadas e que, por essa razão, coloquem em jogo uma atividade intelectual importante; essas tarefas sejam cumpridas por especialistas: a noção não pressupõe estas ou aquelas condições de aquisição (a escola, a aprendizagem, a atualização autodidata), mas significa que uma

aquisição particular ocorreu e que, entre aqueles que têm a possibilidade de cumpri-las adequadamente e aqueles que não a têm, a diferença é claramente identificável. *Aliás, ela é sempre diferencial.*” (Grifo nosso)

A mesma autora lembra que o uso da palavra no plural denota uma diversidade ou multiplicidade de capacidades e conhecimentos adicionados ou combinados. Enquanto a qualificação pode ser ligada à formação recebida e codificada em categorias ocupacionais que, por sua vez, traduzem-se em uma escala de salários, as competências podem ser adquiridas de várias formas, em instituições de formação, empregos anteriores, estágios, e em outras atividades fora da ocupação, constituindo *uma prerrogativa do indivíduo, não estendível aos demais membros de uma categoria profissional*. Esta é uma distinção importante entre os conceitos de competência e de qualificação.

MANFREDI (1999) afirma que as noções de qualificação e de competência têm matrizes distintas, ligando a qualificação ao campo das Ciências Sociais, como a Economia (teoria do capital humano de Schutz e Harbison e teorias do planejamento macrossocial), e à Sociologia do Trabalho.

Uma das vertentes que associa a noção de qualificação à Sociologia do Trabalho baseia-se no modelo taylorista (job/skills), que sustenta que os níveis hierárquicos de qualificação legitimam e justificam a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, associando os níveis hierárquicos a esta separação. Já os autores de tradição marxista examinam o trabalho como eixo das noções de qualificação/desqualificação.

Há ainda outra vertente da Sociologia do Trabalho, de linha francesa, representada por Zarifian, Freyssenet e outros, que estuda a qualificação a partir da análise de situações concretas de trabalho. A noção de qualificação associada ao modelo tecnicista (taylorista) vem sendo substituída pela noção de competência. Este conceito é próprio do campo das

ciências humanas, principalmente da Psicologia e da Pedagogia (psicologia do desenvolvimento e da aprendizagem, da psicomетria e da avaliação educacional). A "nova qualificação," associada ao modelo pós fordista, é alcançada idealmente por meio da multiquificação ou polivalência (domínio de conhecimentos, técnicas e saberes de áreas específicas no interior de disciplinas) e de rotação de tarefas. Engloba também uma dimensão cultural, requerendo uma *cultura colaborativa*, caracterizada pela ação conjunta de trabalhadores, grupos e equipes de trabalho, pessoal da área de produção e dos setores de supervisão e comando. Envolve co-determinação e participação ativa, bem como práticas interdepartamentais e interprofissionais colaborativas.

MERTENS (1997) observa que o conceito de trabalho qualificado é indefinido, uma vez que esta denominação é adquirida na fábrica, mas no mercado de trabalho não há indicações sobre os atributos que constituem a qualificação. A isto acresce a dificuldade de classificar e ordenar as qualificações requeridas para os diversos níveis da empresa, além das dificuldades advindas da não-consideração do contexto do trabalho concreto, que pode resultar em uma compreensão equivocada do seu significado. As novas exigências do processo produtivo evidenciam deficiências na qualificação do pessoal, tanto no que tange a habilidades pessoais e sociais, como manuais e mentais, o que requer uma complexa estrutura de atributos, em que o julgamento desempenha um papel importante.

Em virtude de uma mudança significativa ocorrida em relação às práticas do passado, o conceito de qualificação evoluiu, para abranger níveis educacionais mais elevados e distintos em conteúdo. Como lembra MERTENS (1997), ocorre uma complexa diversidade de meios para se chegar ao resultado pretendido, envolvendo a conexão dos diversos elementos das funções, em vários momentos.

Nas empresas, a capacidade de aprender e a seleção do saber utilizável constituem os tipos de aprendizagem estratégicos, não havendo entre ambos uma relação recíproca nem exclusiva, mas um condicionamento mútuo, admitindo diferentes caracterizações.

Consideradas a diversidade e a heterogeneidade das condições de aprendizagem, não faz sentido, dado o escopo deste trabalho, descrever essa qualificação em termos de rotinas. Optou-se pela ênfase nos resultados obtidos. Tratando-se do mercado de trabalho e dos contextos de trabalho concreto, o conceito de competência para a capacidade de aprendizagem parece-nos mais adequado do que um critério teórico desenvolvido dentro do sistema educacional.

3.2.2 Modelos de competências

STEFFEN (1999) afirma que em diversos países industrializados e também em alguns países da América Latina, o paradigma da educação técnica e profissional está se modificando pela introdução do conceito de competência ocupacional, que associa às qualificações técnicas próprias de cada ocupação habilidades gerais de natureza lógico-matemáticas, lingüísticas e culturais, bem como qualificações estratégicas, relacionais e instrumentais, imprimindo mudanças radicais na concepção dos sistemas de formação e certificação profissional. Entretanto, o conceito de competência ocupacional não é o mesmo nos diversos países, não existindo um conceito único, mas vários conceitos que se complementam.

Os modelos de competência podem ser classificados de acordo com diversas correntes teórico-filosóficas. O citado autor aborda os modelos de concepção *comportamentalista*, característicos do sistema dos Estados Unidos; o modelo *funcionalista*, originado na Inglaterra, e o modelo *construtivista*, desenvolvido na França. Foge ao intuito deste trabalho particularizar cada modelo; contudo, a título de ilustração, apresentamos no quadro 1, um resumo dos pressupostos filosóficos dos citados modelos, extraído do texto de Steffen.

QUADRO 1.**Modelos de Competência Profissional segundo as Teorias Filosóficas**

ORIGEM	MODELO COMPORTAMENTAL	MODELO FUNCIONALISTA	MODELO CONSTRUTIVISTA
	ESTADOS UNIDOS	INGLATERRA	FRANÇA
BASE TEÓRICA	Teoria Behaviorista	Teoria Funcionalista	Teoria Construtivista
OBJETIVO	Identificar os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar um desempenho superior.	Construir bases mínimas para a definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição dos programas de formação e avaliação para a certificação de competências.	Construir normas a partir dos resultados da aprendizagem, mediante análise das disfunções existentes e busca da solução mais adequada, por meio de processo de motivação e desenvolvimento das pessoas.
FOCO	Centra-se nos trabalhadores mais capacitados ou em empresas de alto desempenho, para a construção das competências.	Parte da função ou funções, que são compostas de elementos de competência, com critérios de avaliação que indicam os níveis de desempenho requerido.	Desenvolve-se a partir da população menos competente que, submetida a um processo de aprendizagem, vai melhorando suas competências profissionais.

FONTE: STEFFEN, 1999.

A implementação dos modelos de competências requer o concurso dos diversos atores sociais: governo, trabalhadores, empresários e instituições de educação e formação profissional, cada qual exercendo papéis diferentes. A implementação dos modelos implica em definição dos grupos ocupacionais aos quais são atribuídos conjuntos de conhecimentos, habilidades, e destrezas necessários ao desempenho de atividades próprias a cada grupo, culminando com o que se denomina *normalização de competências*. Realizada a normalização, é necessário estabelecer o sistema de formação profissional, bem como cuidar dos aspectos de avaliação da formação recebida e do sistema de certificação de competências.

Cabe observar que esses sistemas, em que cooperam diversos atores sociais, são institucionalizados, funcionando tanto nos países desenvolvidos como em países em desenvolvimento, como México e Brasil. Aos governos cabe assegurar a articulação entre os atores sociais, empresários e trabalhadores que devem atuar de modo que a competência corresponda às necessidades do mercado de trabalho. Capacitadores e educadores devem apoiar o diálogo entre os atores, orientando a definição do conteúdo das normas de competência e construção do processo metodológico para sua implementação. Também a sociedade deve ser envolvida no processo, porque a competência das pessoas concorre para o aperfeiçoamento da qualidade de produtos e serviços.

A iniciativa de implementação dos modelos não é igual em todos os países. O governo assumiu a liderança em países como o Reino Unido, a Austrália e o México; no Canadá, Alemanha, França, Itália e países nórdicos, as organizações sociais tomaram a iniciativa; nos Estados Unidos, os empresários e sindicatos implementaram o modelo. Quando os governos assumem a iniciativa, há a vantagem da coerência conceitual, porque se cria um sistema nacional de competências; quando são os atores sociais que implementam o modelo, há a vantagem da articulação entre o mercado de trabalho, a formação e a negociação social; quando é o mercado de trabalho que assume a iniciativa os modelos apresentam maior controle de custos. Por outro lado, todas essas formas

apresentam desvantagens: no primeiro caso, a dificuldade reside em se obter a participação efetiva dos atores sociais; no segundo, existe resistência ao desenvolvimento de normas além do setor, e no terceiro, há dificuldade para assegurar a qualidade, uma vez que falta um quadro de referência comum e pouca atenção a quem ingressa no mercado de trabalho. O quadro 2, a seguir, mostra o conceito e a classificação das competências em diferentes países.

QUADRO 2.
Conceito e Classificação de Competências

PAÍSES	CONCEITO	CLASSIFICAÇÃO
CANADÁ	A educação se inicia com a identificação do que se espera que o estudante seja capaz de fazer ao final do programa. A educação baseada em competências é um enfoque sistêmico sobre o desenvolvimento e formação.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificações acadêmicas • Qualificações de desenvolvimento pessoal • Qualificações para trabalhar em equipe
ESTADOS UNIDOS	As competências são atributos que o empresário de alto rendimento de hoje busca nos empregados de amanhã. A produção de alto rendimento está vinculada às novas formas de organização do trabalho e se baseia no critério de que o aumento da qualidade, produtividade e flexibilidade é obtido pela utilização eficaz da força de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Competências práticas • Competências fundamentais • Não existe um modelo nacional unificado de competências; cada estado é autônomo.
FRANÇA	A competência é o conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Saberes ou conhecimentos específicos • Saberes colocados em prática, saber-fazer, aptidões • Inteligência pessoal e profissional, capacidades
REINO UNIDO	Competência é o conjunto de habilidades e conhecimentos que se aplicam no desempenho de uma função ocupacional, a partir das demandas requeridas pelo emprego.	<ul style="list-style-type: none"> • Competências específicas do setor • Competências genéricas • Competências ou habilidades essenciais

FONTES: STEFFEN, 1999; JORAS, 1995

3.2.3 Definições de competências

Como se vê, não há unanimidade quanto à definição de competência. O termo não é plenamente claro e inequívoco, uma vez que é utilizado com diversos sentidos, em diferentes contextos e com várias ênfases em seus componentes essenciais. BARATO (1998) menciona duas linhas principais: a **escola francesa**, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática; e a **escola britânica**, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações produtivas. O autor não se refere à linha americana, que ele parece identificar com o modelo britânico. BARATO (1998) observa que a escola francesa valoriza o modo pelo qual as escolas enriquecem o repertório de habilidades dos alunos, enquanto o sistema britânico privilegia os comportamentos observáveis, uma vez que tem raízes comportamentalistas. Apesar de tais diferenças, ambas definem competências “como capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho” (BARATO, 1998:13). Competência é, portanto, uma capacidade do indivíduo e não se confunde com desempenho, o qual é utilizado para avaliar a competência. O autor define competências como “saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes” (BARATO, 1998:16). Envolvem capacidade não só de buscar, interpretar, transformar e produzir informações sobre determinado campo de saber, mas também estruturar modelos mentais capazes de representar informações e desempenhos, bem como capacidade de executar corretamente uma variedade de tarefas que representam as possibilidades concretas de uso do conhecimento. Observa o autor que o núcleo da competência - o conhecimento - só pode ser avaliado indiretamente, sob a forma de desempenho.

Uma definição utilizada amplamente na França estabelece que “a competência é um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho.” Seus componentes são os saberes ou conhecimentos específicos; os saberes colocados em prática, o saber-fazer, as

aptidões; a inteligência pessoal e profissional, as capacidades; a vontade de colocar em prática e de desenvolver as competências (CONGRÈS FORCE, 1994, citado por JORAS, 1995). A competência envolve um sistema, uma organização estruturada, uma combinação de elementos. Para GILBERT e PARLIER (1992), citados por LE BOTERF (1995:22) as competências são “conjuntos de conhecimentos, de capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um fim e em um tipo de situação dada.” A competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação. Não é imitar, mas poder adaptar a conduta às situações novas e imprevistas; “é poder improvisar onde os outros não fazem mais do que repetir (LE BOTERF,1995)”. Mas tal improvisação não se faz ao acaso; pelo contrário, pressupõe uma rigorosa preparação, pois é ela que permite ao indivíduo criar sobre uma base de conhecimentos e habilidades, transferindo-os e integrando-os para conseguir resultados, ou resolver problemas em outras situações concretas. A competência, sendo de natureza combinatória, é um misto de múltiplos ingredientes e não se realiza simplesmente pela adição de saberes parciais; ela é a síntese dos saberes e do saber-fazer.

Este conceito de competência é bastante similar ao que DUCCI (1996:19) apresenta:

“a capacidade produtiva de um indivíduo, medida e definida em termos de desempenho real, e não meramente de uma agregação de conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes necessários, mas não suficientes para um desempenho produtivo em um contexto de trabalho. Em outras palavras, competência (laboral) é mais do que a soma de todos esses componentes: é uma síntese que resulta de combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo.”

STROOBANTS (1997:142), citando MANDON (1990a) oferece outra definição, que não difere essencialmente das anteriormente citadas. Segundo o autor, compreende-se por competências “o saber mobilizar conhecimentos e qualidades, para fazer frente a um dado problema, ou seja, as competências designam conhecimentos e qualidades contextualizados.”

Assim, o conceito de competências envolve os *saberes* ou conhecimentos formais, que podem ser traduzidos em fatos e regras, o *saber-fazer*, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas, os truques do ofício, e que se desenvolvem na prática quotidiana de uma profissão ou ocupação; finalmente, o *saber-ser*, compreendido como saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões de mundo. Como bem observa STROOBANTS (1997), os dois primeiros saberes quase sempre caminham juntos para serem, então, complementados pelo terceiro termo. Outros autores também mencionam os mesmos componentes das competências. EVERS, RUSH, BERDROW (1998), decompondo o conceito de competência, pretendem chegar às competências básicas para construir uma linguagem comum aos empregadores e aos educadores. Dessa forma, referem-se ao conhecimento, que classificam como geral e específico, lembrando que o mundo não se divide em disciplinas estanques ou bem definidas, e que o movimento para a construção de programas interdisciplinares no âmbito das agências de formação alarga os horizontes e permite afastar o perigo de uma visão reducionista do mundo. Além do conhecimento, os autores referem-se às habilidades, que são funcionalmente relacionadas à realização de um objetivo; devendo resultar em algo que seja observável e que alguém no ambiente da pessoa possa ver. As habilidades são o resultado de um conjunto de ações relacionadas. Para os autores, as competências básicas representam um conjunto de habilidades interligadas, podendo ser consideradas num contínuo, do mais baixo até o mais alto nível de competência. Desenvolvem-se seqüencialmente, uma vez que as habilidades básicas devem ser aprendidas antes das mais avançadas. As habilidades não são adquiridas isoladamente, mas associadas com conhecimentos e valores, reforçando-se mutuamente. Os valores, por sua vez, são definidos como um princípio abstrato e generalizado de comportamento, com o qual os membros de um grupo, que provêm um padrão para julgar atos e objetivos específicos, sentem um compromisso emocional positivo. Os valores criam o quadro de referência para o uso das habilidades e a aplicação dos conhecimentos. Grande parte dos conhecimentos disciplinares que as pessoas obtêm hoje estarão obsoletos em curto espaço de tempo, mas as habilidades gerais não se tornam obsoletas; elas evoluem e se expandem,

especialmente quando são adquiridas num clima de aprendizagem aberto e enriquecidas numa organização voltada para a aprendizagem.

Outros autores, como SPENCER, SPENCER, (1993) argumentam que as competências devem ser entendidas de modo amplo, como características subjacentes a um indivíduo, apresentando uma relação de causalidade com critérios padrão de eficácia ou de desempenho superior em um cargo ou situação. CODA (1999) lembra que essa definição se apóia em estudos desenvolvidos por McClelland, que distingue o caráter profundo e o superficial das competências. No plano profundo, o autor coloca os motivos, traços e auto-conceito de cada indivíduo, fatores ligados à personalidade daquele que desempenha um cargo ou função, enquanto no plano superficial estão as habilidades e conhecimentos. Mais uma vez, faz-se menção à trilogia saberes, saber-ser e saber-fazer.

ZARIFIAN (1996) lembra que, na França, o problema da competência surgiu ligado diretamente à crise do modelo da prescrição, quando as empresas tentaram sair das dificuldades econômicas adotando estratégias de elevação da qualidade de seus produtos, diversificação e introdução de inovações. Como resultado de tais estratégias ocorreu um expressivo aumento da complexidade do trabalho gerando questionamentos quanto à validade das normas rotineiras. Os empregados passaram a lidar com dilemas de gestão, precisando tomar decisões complexas a respeito de qualidade, custo, prazos, variedade e inovação dos produtos, em tempo real, o que os obrigava a encontrar novas e difíceis soluções, cada vez que as exigências quanto ao nível de desempenho aumentavam.

Desse conjunto de fatores surgiu o tema da “*competência*,” que, segundo ZARIFIAN (1996), deve ser entendida, em primeiro lugar, como a *responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas*. É uma atitude social de engajamento, de comprometimento ou envolvimento, porque mobiliza sua inteligência e subjetividade, significando também assumir riscos de fracassar. Em segundo lugar, a competência deve ser entendida também como o exercício sistemático da *reflexividade no trabalho*, isto é, o

distanciamento crítico diante do trabalho, o questionamento sistemático dos modos de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza e, como tal, não pode ser imposta, mas deve advir da própria pessoa. ZARIFIAN (1996) afirma, entretanto, que a competência não funciona sem a aquisição de competências, isto é, de aprendizagem.

LE BOTERF (1995), por sua vez, também faz um cuidadoso estudo da competência, apresentando um modelo exaustivo sobre a questão. Sem definir propriamente o conceito, apóia-se na trípole “saber, saber-fazer, saber-ser,” examinando cada um desses termos em todas as suas nuances. Assim, oferece-nos considerações interessantes sobre a competência, observando primeiramente que ela não é um estado nem um conhecimento que se tem, pois a experiência cotidiana nos mostra que pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades nem sempre sabem mobilizá-los em situações de trabalho ou em momentos oportunos. A realização daquilo que se sabe em um contexto particular marca a passagem para a competência, pois ela se realiza na ação, isto é, não reside simplesmente em recursos (conhecimentos e habilidades), mas na mobilização de tais recursos. Entretanto, tal mobilização não significa apenas aplicação; implica em construção e reconstrução desses saberes e habilidades. Desse modo, o exercício da competência é necessário para sua manutenção. A competência, além disso, é contingente, isto é, exerce-se num contexto particular; é mediada por restrições e recursos, exigindo flexibilidade, pois varia em função da situação em que intervém. Ser competente é saber transferir, saber combinar e integrar; supõe capacidade de aprender e de se adaptar. Por essas razões, a competência é um atributo do sujeito e não se confunde com os saberes. Pode-se estocar o saber em bancos de dados, mas não as competências, pois elas estão incorporadas às pessoas. Para LE BOTERF (1995.), a essência da competência é um saber agir, que se distingue do saber-fazer pela finalidade que aí está envolvida. A ação é diferente do comportamento, pelo fato de que ela tem uma significação para o sujeito. O saber-agir pode significar, algumas vezes, não agir. Além disso, para ser competente, o sujeito precisa ser reconhecido como tal; não basta considerar-se competente. O autor lembra que toda competência depende do julgamento de

outros. A competência não é apenas um construto operatório, mas também um construto social.

“Os modos de pensar, as representações, os sistemas de classificação, as significações dadas aos projetos e aos problemas encontrados têm uma dimensão sócio-cultural. [...]

É a cultura que fornece ao operador a ‘caixa de ferramentas simbólicas’ com a qual ele vai colocar em ação os processos cognitivos pertinentes ou modelar os esquemas de comportamentos adaptativos que Bourdieu chama ‘habitus’.” (LE BOTERF, 1995: 39)

A pessoa envolvida no processo de conhecimento ou de compreensão é guiada por sistemas de valores e significações, por modelos (opiniões, crenças e comportamentos) socialmente partilhados. A competência das pessoas está ligada também à cultura organizacional, ao que esta valoriza ou deprecia, aos circuitos de informação que gera, à concepção dos papéis ou das funções que institui. Alguns tipos de culturas organizacionais favorecem a competência, enquanto outros a dificultam ou destroem. Além disso, há outra dimensão que deve ser considerada: a competência depende da rede de relações pessoais e profissionais a que o indivíduo pertence, bem como de bancos de dados, de pessoas-recursos, de livros de anotações, que constituem seu cérebro auxiliar. O autor argumenta que as competências não são redutíveis ao saber-fazer individual; o perito (expert) extrai conhecimentos das trocas que efetua com seus colaboradores. A situação comunicacional cria a competência, pois esta é resultante de uma combinação obtida pela confrontação com o saber-fazer de outros indivíduos.

Tentando captar a complexidade e a dinâmica do fenômeno, o autor recorre a uma abordagem sistêmica, embora reconheça seu caráter simplificador. Nessa abordagem distingue:

- **entradas ou insumos**⇒ são as situações ou tarefas profissionais. O sujeito enfrenta situações variadas em que deve realizar uma gama diversificada de tarefas ou missões, pertinentes aos ofícios, empregos, métodos e contextos profissionais.
- **funções a realizar**⇒ é o conjunto de ações realizadas pelo sujeito, tais como as relacionadas a seguir, que poderão conduzi-lo ao saber-agir (competência.):
 1. a elaboração de representações operatórias, que permitirão ao indivíduo selecionar ou combinar os conhecimentos e as operações pertinentes à tarefa. Esta função tem o papel de mediadora entre os recursos a mobilizar e as atividades;
 2. a percepção da auto-imagem. É em referência à auto-imagem que a pessoa coloca em funcionamento a dinâmica do sistema de competência, no sentido de que avalia se a tarefa está dentro ou fora de seu alcance, e valoriza ou não sua competência, daí resultando graus distintos de mobilização de seus recursos;
 3. ativação dos saberes memorizados, que podem ser de diversos tipos: conhecimentos teóricos, saber-fazer processual, saber-fazer experimental, saber-fazer social.
- **saídas do sistema**⇒ são as práticas ou condutas profissionais, de natureza intelectual, física ou comportamental, colocadas em ação. Têm relação direta com a situação a transformar ou a controlar.
- **circuitos de aprendizagem**⇒ existem em vários níveis, agindo na situação profissional de partida e nas atividades ou práticas colocadas em ação. Tais circuitos influenciarão os programas de tarefas a realizar, já que o desempenho resultante poderá gerar efeitos tanto sobre a produção de novos saberes, quanto sobre a matriz de raciocínio ou sobre a transformação positiva ou negativa da auto-imagem. A FIG. 1, a seguir, possibilita a visualização da dinâmica do processo.

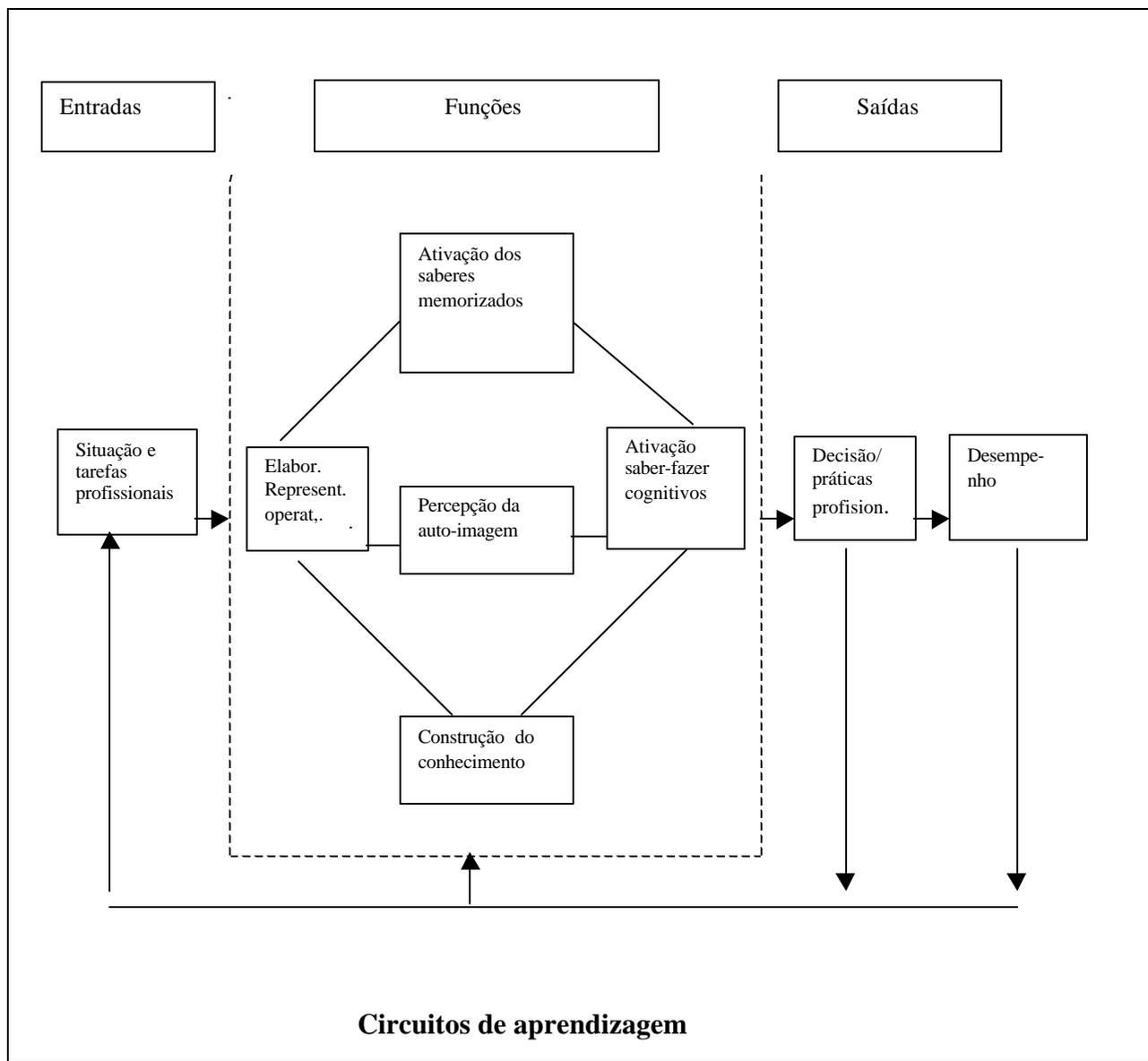


FIGURA 1 MODELO DINÂMICO DE COMPETÊNCIA

FONTE: LE BOTERF, 1995:46

Os insumos ou entradas do modelo de competência incluem situações e tarefas profissionais, compreendendo-se a situação na qual o sujeito deve intervir, os resultados do

desempenho e as atividades profissionais que deve realizar no emprego. As atividades demandadas são aquelas que devem ser realizadas para atingir um fim, em condições dadas e com meios e recursos determinados. Deve-se distinguir entre atividades prescritas e demandadas: as primeiras são características do modelo de gestão taylorista, já ultrapassado para o atual contexto organizacional; as segundas são adaptadas à situação de complexidade dos problemas, ao caráter incerto do ambiente, às possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias e pela organização do trabalho. É necessário, entretanto, precisar os critérios desejados de desempenho da missão ou do papel (por exemplo, indicadores, parâmetros, índices ou taxas); os critérios de realização das atividades, fixando-se, se possível, margens de tolerância; as condições em que devem ser atingidos os objetivos e realizadas as atividades (condições organizacionais, técnicas, sócioeconômicas, ambientais, temporais), assim como os meios ou recursos disponíveis.

No âmbito das funções, LE BOTERF (1995) afirma que construir uma representação operatória de um problema significa compreendê-lo. Em outros termos, é elaborar uma representação funcional da situação e das práticas profissionais que devem aí intervir. A imagem operatória é um modelo da realidade, correspondendo a um mapa mental ou a uma conceitualização do real, isto é, tanto pode ser uma representação figurada quanto conceitual. A representação operatória é construída de modo intencional, em função dos objetivos do sujeito, e permite agir sobre o modelo antes de agir fisicamente. Reproduz não apenas a situação passada ou presente, mas também a possível ou virtual.

O processo de construção de representação operatória compreende vários procedimentos. Pode-se, por exemplo, partir da construção por meio da particularização de um esquema. Nesse caso, seleciona-se um esquema que foi memorizado e substituem-se suas variáveis por elementos da situação. É possível também construir paulatinamente um esquema de seleção quando este não existe, pois, muitas vezes, o estado final desejado não pode ser atingido diretamente a partir do estado inicial. Finalmente, pode-se utilizar analogias com situações conhecidas, quando se transferem relações observadas em um

domínio para outro campo de aplicação. O modelo tem, assim, quatro funções principais: *função cognitiva*, que consiste em representar uma situação para compreendê-la; *função de previsão*, em que se antecipam a evolução das variáveis da situação e as conseqüências das hipóteses de trabalho; *função de decisão*, que identifica as escolhas que se deve fazer; e *função normativa*, que permite constituir uma representação desejável da situação. O trabalho de representação está no centro dos processos de solução de problemas, e entretanto, isto não significa que sua ausência implique em incompetência, pois a competência não se apóia inteiramente em representações. Também a compreensão intuitiva tem aí seu lugar, quando o sujeito consegue captar de um só relance não apenas a lógica de uma situação, mas seu dinamismo ou sua origem. É o *insight* das teorias psicológicas da *gestalt*.

Quando a pessoa mobiliza seus saberes ou o saber-fazer pertinente em uma situação, isso não implica apenas em fazer uso de conhecimentos ou de recursos, mas pressupõe a confiança em sua capacidade de utilizá-los eficazmente. Se a percepção da auto-imagem for negativa, ou se houver falta de confiança em sua própria capacidade, isto será uma fonte de inibição e de incompetência. Práticas profissionais adaptadas aos problemas ou aos projetos que devem ser realizados pressupõem uma auto-imagem positiva e evolutiva. A auto-imagem é construída ao longo das experiências da pessoa; constitui uma síntese de experiências estruturadas em função do sistema de valores do indivíduo e de seu meio.

LE BOTERF (1995.) distingue vários tipos de saberes mobilizáveis: os saberes teóricos e processuais, o saber-fazer processual, experimental e social. Os *saberes teóricos* visam a compreender, descrever ou explicar os componentes ou a estrutura de um fenômeno, objeto, situação, organização, processo ou problema. Compreendem conceitos, esquemas, conhecimentos disciplinares, organizacionais, saberes sobre produtos ou grupos sociais. Esse tipo de saber não tem finalidade prática, mas pode servir para múltiplas ações diferentes; tem um papel heurístico, pois permite orientar a ação, facilitar a construção de representações operatórias, possibilitar a formulação de hipóteses. Os *saberes processuais*

têm por objetivo prescrever como se deve fazer, disponibilizando regras para a ação. Descrevem procedimentos, métodos, modos de operação, isto é, encadeamentos explícitos de operações ou de séries ordenadas de ações orientadas para a realização de um fim determinado. Vale contudo lembrar que conhecer um algoritmo não é ainda saber aplicá-lo, pois essa passagem do saber processual para o saber-fazer processual passa pela experiência prática. O domínio de um processo implica em aprendizagem. O saber-fazer experimental, também chamado de conhecimento tácito, só pode ser produzido na prática. Trata-se de um saber contextualizado e contingente, que considera tudo aquilo que a teoria negligencia, ou seja, o que é particular, local, temporal e oral em uma situação. É um tipo de saber principalmente qualitativo, pouco generalizável e formalizável, não-universal e inerente à pessoa. Assume uma importância cada vez maior, na luta pela competitividade.

“É pela combinação com outros tipos de conhecimentos, jogando com sua complementaridade e não com sua eliminação, que a empresa poderá encontrar novas fontes de desenvolvimento de seu desempenho,” conforme cita LE BOTERF, 1995:99, reportando-se a MICHAEL, 1980

Entre os saberes mobilizáveis inclui-se também o saber-fazer social (saber-ser), entendido como o conjunto de capacidades, atitudes, qualidades pessoais e valores, que são produtos das disposições adquiridas. Compreendem esquemas de percepção, de representação, de classificação e de ação, sendo, portanto, um poderoso recurso adaptativo. Pode-se apontar como exemplos de saber-fazer social os comportamentos sociais e profissionais, tais como comprometimento com o projeto da organização, capacidade de adaptação a mudanças, capacidade de gerir a incerteza, etc.; as atitudes relacionais e de comunicação, como capacidade de ouvir, cooperar, negociar, etc., as atitudes éticas, como honestidade intelectual, e respeito ao cliente.

Ainda entre as funções, LE BOTERF (1995.) incluiu o saber-fazer cognitivo, que corresponde a operações intelectuais necessárias tanto para a formulação, análise e

resolução de problemas, como para a concepção e realização de projetos, tomada de decisões, criação ou invenção de algo. Sob a forma de operações intelectuais, essas capacidades podem consistir em: enumerar, classificar, distinguir, comparar, descrever, definir, explicar, distinguir e identificar, podendo também compreender operações mais complexas, como a generalização indutiva, a produção de novas formas, o raciocínio analógico, a exploração de metáforas, o pensamento hipotético, a capacidade de síntese, entre outras. Essas capacidades produzem inferências (informações novas a partir de um conjunto de informações iniciais), as quais serão mobilizadas para realizar objetivos operacionais que podem ser a compreensão, a execução de um procedimento aplicável a uma situação identificada, ou a resolução de um problema. Embora seja praticamente impossível compreender o conteúdo ou a representação dos saberes, é possível caracterizar o modo de manifestação de um saber. O modo declarativo (linguagem natural ou simbólica) exprime os saberes em termos de proposições, isto é, enunciados sobre alguma coisa, como uma lei física ou um método. Mas a expressão declarativa não exprime um saber-fazer processual; este se exprime na atividade ou se manifesta no comportamento. A esses tipos de saber o autor acrescenta os meta-conhecimentos, isto é, o conhecimento que o sujeito tem a respeito de seus próprios saberes e capacidades, que são essenciais para a competência, porque permitem à pessoa gerir e controlar seus saberes e sua aprendizagem. Os meta-conhecimentos emergem da reflexão proposta por PIAGET (1977), citado por LE BOTERF (1995), segundo a qual a pessoa se distancia das ações que realiza e as descreve, e a meta-cognição lhe dá a possibilidade de descrever como faz para descrever o saber-fazer. Esse distanciamento é o fundamento dos processos que permitem “aprender a aprender” e consiste naquilo que Zarifian chama de reflexividade no trabalho.

As saídas do sistema correspondem às atividades objetivamente realizadas pelo sujeito, isto é, às práticas profissionais reais e seus efeitos sobre a *performance*. Pode-se distinguir dois tipos de práticas profissionais: as de execução, que consistem em realizar diretamente ou em adotar procedimentos particulares já existentes, que são memorizados e se aplicam, sem modificação, a um contexto específico de trabalho (práticas automatizadas

ou rotineiras). O segundo tipo diz respeito às práticas profissionais de resolução de problemas, que não aplicam procedimentos memorizados, seja porque não existem ou porque são inoperantes no caso específico. Essas práticas visam a criar novos procedimentos, partindo da construção de uma representação operatória da situação, devendo o sujeito passar por reestruturações sucessivas durante o processo de resolução. Essas novas práticas são necessárias por causa de variações da atividade real, decorrentes do surgimento de eventos imprevistos, de erros de interpretação, de degradação da vigilância, ou de interações com o grupo ao qual pertence o operador. Mas devem ser estabelecidos limites às variações dessas práticas pelo cruzamento de dois critérios: 1) o *critério das prescrições* do referencial profissional, que define o campo dentro do qual é aceitável a realização de atividades sob o ponto de vista da perícia do ofício (normas de segurança, respeito às exigências profissionais), 2) o *critério de especificações*, segundo o qual são estabelecidas as características das atividades e dos produtos que o cliente espera (especificações técnicas do produto, especificidades de relações, qualidade). O desempenho ou *performance* diz respeito aos resultados observáveis nas práticas profissionais e pode ser medido por parâmetros (custo, qualidade, tempo). Entretanto, o desempenho resulta não apenas da competência do sujeito, mas depende também do sistema sociotécnico em que são exercidas as práticas profissionais.

Analisando seu desempenho e as práticas profissionais realizadas, o sujeito poderá desenvolver circuitos de aprendizagem, que lhe permitirão melhorar ou transformar as competências mobilizadas, além de intervir na concepção das tarefas profissionais que deverá exercer. A aprendizagem pode ocorrer por *circuito simples*, em que o operador se comporta ou age sem mudar fundamentalmente suas representações; por *circuito duplo*, quando o sujeito redefine seus esquemas mentais para agir de outra forma; por *deutero-learning*, quando o aprendiz contribui para melhorar o funcionamento dos dois tipos de aprendizagem processual, isto é, a pessoa aprende a aprender. A pessoa competente é aquela que sabe agir, mobilizar recursos, integrar saberes complexos, aprender e assumir responsabilidades, agregando valor econômico para a organização e valor social para si

própria. Cumpre ressaltar que o conceito de competências expresso por Le Boterf mostrou-se o mais adequado aos objetivos deste trabalho, razão pela qual optou-se por sua adoção.

3.2.4 Competências pertinentes aos gestores organizacionais

O contexto de reestruturação produtiva faz exigências não apenas aos trabalhadores ou empregados, mas também ao corpo gerencial. Demandam-se várias capacidades, novos conhecimentos, motivação, atitudes positivas, forte comprometimento com a organização, enfim, novas competências gerenciais.

MERTENS (1996), em seu texto sobre competências, refere-se à qualificação gerencial, destacando que se tornou insuficiente diante das atuais inovações técnicas e organizacionais, refletindo a necessidade de adaptação e de desenvolvimento das capacidades interpessoais exigidas pelas organizações.

“El desafío de la gerencia consiste en que para impulsar los cambios en la organización, tiene que navegar entre liderazgo y expectativas, entre discurso y realidad, entre imposición y participación. Los niveles de interacción social difieren entre empresas y con esto también la capacidad de aprender.” (MERTENS, 1996:33)

CODA (1999), baseando-se no texto de SPENCER, SPENCER (1993), realizou um trabalho em empresa do setor elétrico, na qual identificou as seguintes competências gerenciais: visão estratégica do negócio (compreensão dos objetivos e da cultura da organização, analisando suas implicações sobre os processos desenvolvidos na unidade organizacional e realizando ajustes com vistas à agregação de valor); planejamento do trabalho (capacidade de identificar e definir com clareza e exatidão objetivos ou metas para a equipe e indivíduos; programação de atividades, definindo indicadores de resultados e gerenciando-os para atingir os objetivos esperados); orientação para a qualidade (iniciar e implantar mudanças e melhorias em serviços, processos e sistemas, visando à busca permanente de qualidade); gestão de pessoas (utilizar os ativos intelectuais das pessoas com

quem trabalha, identificando potencialidades, propiciando orientações, criando oportunidades para o desenvolvimento das capacidades e habilidades de sua equipe, bem como canalizando-as para o trabalho criativo e desafiador); gestão de conflitos (capacidade de influenciar positivamente pessoas ou grupos, com base na competência pessoal e profissional, conquistando credibilidade e confiança e obtendo aceitação, consenso e ação na busca de resultados); fornecimento de *feed-back* (coleta de informações sobre o desempenho da equipe de trabalho na transmissão de modo claro, específico, objetivo e em tempo hábil aos indivíduos ou grupos envolvidos); capacidade de utilizar recursos (realizar projetos/atividades da área, dentro do orçamento aprovado, monitorando e controlando custos; justificar propostas de gastos e administrar despesas sob sua responsabilidade, mediante o uso adequado de equipamentos, materiais e recursos humanos).

O autor observa que, para compor esse elenco de competências foi necessário um trabalho de análise e sistematização, uma vez que foi obtido um total de 76 diferentes habilidades e competências. Embora se saiba que as competências são contextualizadas, elas estão definidas genericamente no texto, para que possam ser utilizadas como um conjunto aplicável ao trabalho gerencial em outros contextos organizacionais.

VERGARA, BRANCO (1995), reportam-se a RHINESMITH (1993), o qual propõe a noção de um ciclo de aprendizado de competência global, relacionando mentalidade, características pessoais e competência, sob o argumento que o relacionamento da mentalidade com as características pessoais representa o lado **ser** da gestão, enquanto as competências referem-se ao lado **fazer**, devendo ser entendidas como uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado (1993:35). Portanto, uma competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa. Mentalidade não é competência. Esta só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento. Do mesmo modo, característica não é competência. O quadro 3 mostra o seguinte processo de formação de novas competências: mentalidades **P** características pessoais **P** competências

QUADRO 3
Mentalidades, características pessoais e competências

Mentalidades	Características pessoais	Competências
Consideração da imagem maior	Conhecimento	Gerir a competitividade
Aceitação das contradições	Conceitualização	Gerir a complexidade
Confiança no processo	Flexibilidade	Gerir a adaptabilidade
Valorização da diversidade	Sensibilidade	Gerir equipes
Fluidez na mudança	Julgamento	Gerir a incerteza
Busca por ser aberto	Reflexão	Gerir o aprendizado

FONTE: VERGARA, BRANCO (1995)

RHINESMITH (1993) assim define as competências apontadas no quadro:

Gerir a competitividade: significa a capacidade de coletar e saber utilizar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado, numa base global.

Gerir a complexidade: significa apreender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época. Isto implica em gerir os interesses de múltiplos parceiros e em gerenciar várias coisas simultaneamente.

Gerir a adaptabilidade: Esta habilidade, segundo Vergara e Branco, exige esforços que vão além da dimensão cognitiva e implicam em equilíbrio emocional, tolerância ao *stress*, energia e maturidade, uma vez que flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança são competências necessárias nesse cenário.

Gerir equipes: exige dos gerentes alto nível de sensibilidade, pois a diversidade caracteriza as equipes de trabalho. O gerente passa a ser um facilitador e incentivador dos esforços da equipe da qual faz parte.

Gerir a incerteza: exige a capacidade de lidar com transformações contínuas através do equilíbrio entre mudança e controle, já que a experiência do passado não garante o sucesso no presente.

Gerir o aprendizado: significa aprender sobre si mesmo continuamente, treinar e desenvolver os demais, facilitando a constante aprendizagem organizacional.

VERGARA, BRANCO (1995) ressaltam que uma competência só se estabelece na medida em que uma mentalidade se traduz em comportamento, já que o ser e o fazer são indissociáveis. Essa constatação remete à idéia de que o modelo vigente, que combina habilidades técnicas, humanas e conceituais deve ser revisto, uma vez que é muito ampla a diversidade de competências mencionadas no quadro 3. Além disso, as organizações tendem a reduzir os níveis hierárquicos, tornando mais complexo o contexto de atuação dos gerentes. Cai assim por terra a suposição básica que sustenta tal modelo, qual seja, a de que na passagem dos níveis inferiores para os superiores da hierarquia, aumentaria a necessidade de habilidades conceituais, em detrimento das habilidades técnicas.

YEUNG (1998) coordenou uma pesquisa em empresas de alto e baixo desempenho em Hong Kong, com o objetivo de identificar as competências essenciais aos profissionais de recursos humanos. Segundo entendimento do autor, a palavra “competência” designa conhecimentos, habilidades e comportamentos do indivíduo que adicionam valor ao sucesso do negócio, ajudando a empresa a competir no mercado. As competências identificadas na pesquisa foram: conhecimento do negócio; conhecimento das práticas de recursos humanos; administração dos processos de mudança e credibilidade pessoal.

BARTLETT, GOSHAL (1997) também realizaram pesquisa envolvendo gestores dos diversos níveis hierárquicos em grandes empresas de diferentes nacionalidades, ramos industriais e histórias corporativas, como GE, ABB, Corning, 3M, ISS, Kao e Komatsu, e consideram suas conclusões como ilustração dos papéis gerenciais e não como modelos definitivos. Para os gerentes do nível operacional, os autores identificaram as seguintes tarefas e responsabilidades: tomar a iniciativa de criar e buscar novas oportunidades de negócios, desenvolver novos produtos e mercados, procurando expandir os ativos, os recursos e as capacidades em suas unidades. Segundo os pesquisadores, os gerentes consideram sua responsabilidade desenvolver os recursos limitados de que dispõem, assegurando o melhoramento contínuo do desempenho da unidade, razão pela qual lhes foi conferida maior liberdade e lhes foi garantido maior apoio no novo contexto organizacional.

BARTLETT, GHOSHAL (1997) argumentam que as teorias de administração difundem a idéia de que cabe à gerência desempenhar o papel genérico de adicionar valor à empresa, mediante a realização de um conjunto de tarefas que requerem algumas capacidades gerais. Os gerentes desempenham, portanto, papéis e têm responsabilidades semelhantes, qualquer que seja o nível em que atuem. Tais pressuposições, segundo os autores podem ser verdadeiras no contexto das hierarquias clássicas, baseadas no conceito tradicional de autoridade. Entretanto, as mudanças econômicas que vêm ocorrendo em todo o mundo estão imprimindo grandes alterações no desenho organizacional e, conseqüentemente, nos papéis e responsabilidades gerenciais. Entre as mudanças organizacionais que estão acontecendo, os autores apontam à tendência de criação de pequenas unidades operacionais, em vez de divisão das empresas em grupos, setores e divisões. Outras tendências apontadas são o surgimento de processos integrativos cruzados, instituídos para quebrar as relações orientadas verticalmente e o surgimento de forte comprometimento com um verdadeiro *empowerment*. Em conseqüência, os gerentes do nível operacional passaram do seu papel tradicional de implementadores de atividades de linha para o de empreendedores inovativos; os gerentes de nível intermediário, por sua vez,

passaram de controladores administrativos para apoiadores de desenvolvimento, e os executivos de cúpula, passaram de estrategistas a líderes organizacionais.

Como se espera que os gerentes do nível operacional se tornem empreendedores, há o risco de que os recursos e capacidades da organização sejam fragmentados e que a expansão organizacional ocorra de forma desordenada. Por esse motivo, os gerentes de nível intermediário devem ter seu papel redefinido, pois esse grupo deverá deixar de ser o intérprete e difusor das estratégias formuladas em nível corporativo ou de direção, passando a ter a responsabilidade de apoiar, coordenar e preparar as gerências das unidades de linha. São as seguintes as novas tarefas que se delineiam para a gerência de nível médio: tornar-se uma fonte de apoio para os empreendedores de linha; coordenar e alavancar os recursos e competências desenvolvidos nesse primeiro nível hierárquico e administrar as tensões e conflitos que surgem no processo gerencial. Além disso, os gerentes devem ter responsabilidade pelo desempenho das unidades de linha que supervisionam, de modo a assegurar que os supervisionados saibam balancear os objetivos estratégicos e as prioridades operacionais da empresa. Os autores observam ainda que, em virtude da onda de *downsizing* e de demissões, muitas organizações se descuidaram do fato de que os mecanismos de integração vertical foram desmantelados, sem que fossem criados processos de coordenação horizontal, perdendo então as organizações potenciais economias de escala. Se o fluxo de comunicação horizontal ficar sob a responsabilidade dos gerentes de linha eles podem ficar paralisados pela sobrecarga, podendo esse papel ser exercido pelos gerentes intermediários, que absorvem a ambigüidade, a complexidade e os conflitos que surgem nessa rede de relações horizontais.

Nessa perspectiva, o papel dos gestores no nível de direção também deve mudar, deixando de focalizar estratégias, estrutura e sistemas para orientar-se para propósito, processos e pessoas. Assim, assumirão tarefas tais como: moldar os grandes objetivos organizacionais, buscando estimular nas pessoas o sentimento de identificação e o comprometimento; desenvolver esforços para criar um contexto organizacional que desafie

e motive as pessoas, isto é, que promova a iniciativa empreendedora; prover a organização de um sentido de propósito ou missão. Portanto, sua tarefa, mais do que administrar uma entidade econômica, cujas atividades podem ser dirigidas por meio de planos estratégicos, alocação de recursos e gerenciamento de processos, será atuar como principal arquiteto da instituição, sabendo como captar a energia, o comprometimento e a criatividade das pessoas.

BARTLETT, GOSHAL (1997) ao procederem à identificação das competências necessárias ao exercício das novas tarefas gerenciais, por meio da observação do desempenho nos vários níveis hierárquicos, desenvolveram um modelo de classificação das competências, agrupando-as em três categorias: as *características de personalidade* (atitudes, traços e valores intrínsecos ao caráter e personalidade do indivíduo), os *atributos* (conhecimentos, experiência e discernimento, adquiridos por treinamento e desenvolvimento da carreira); as *habilidades especializadas*, ligadas aos requisitos específicos do trabalho, conforme o quadro 4, a seguir. A pesquisa de BARTLETT, GOSHAL (1997) evidenciou a ocorrência de alta taxa de insucesso entre os gerentes com experiência prévia em organizações tradicionais, que procuraram adaptar-se a tarefas redefinidas num contexto organizacional novo. Por esse motivo as organizações estão selecionando gerentes com determinados traços pessoais passíveis de conduzirem ao sucesso. Em outras palavras, as características pessoais estão sendo consideradas mais importantes para o desempenho das novas responsabilidades gerenciais do que a experiência. Conseqüentemente, considerando-se que as tarefas dos gestores diferem essencialmente em cada nível, conclui-se que as atitudes, traços de personalidade e valores também devem ser diferentes. Este fato evidentemente tem implicações interessantes no desenvolvimento da carreira gerencial, concorrendo para que poucas pessoas tenham condições e vontade de galgar posições superiores. Implica ainda na necessidade de mudar as práticas de recrutamento, desenvolvimento e promoção de pessoas baseadas em um único perfil gerencial.

QUADRO 4

Competências para novos papéis gerenciais

Tarefa	Atitudes/traços	Conhecimento	Habilidades
<p>Nível Operacional</p> <p>Criar e buscar oportunidades</p> <p>Atrair e usar habilidades e recursos escassos</p> <p>Administrar o desenvolvimento contínuo do desempenho</p>	<p>Orientação para resultados</p> <p>Criatividade, intuição</p> <p>Capacidade de persuasão, atraente</p> <p>Perfil competitivo, Persistência</p> <p>Atratividade</p>	<p>Conhecimento operacional detalhado</p> <p>Conhecimento sobre competidores e clientes</p> <p>Conhecimento sobre recursos internos e externos</p> <p>Compreensão das operações do negócio</p>	<p>Foco nas oportunidades</p> <p>Habilidade p/reconhecer potencial e obter comprometimento</p> <p>Habilidade p/ motivar e impulsionar pessoas</p> <p>Habilidade p/sustentar energia org. em torno de objetivos diferentes</p>
<p>Nível intermediário</p> <p>Supervisionar, desenvolver e apoiar pessoas e iniciativas</p> <p>Ligar conhecimento disperso, habilidades e práticas</p> <p>Administrar pressões de curto e longo prazos</p>	<p>Orientação para pessoas</p> <p>Paciência</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Capacidade de apoio, integração e controle</p> <p>Capacidade de percepção e liderança</p>	<p>Ampla experiência organizacional</p> <p>Conhec. de pessoas e de como influenciá-las</p> <p>Compreensão da dinâmica interpessoal</p> <p>Compreensão da relação meios/fins</p>	<p>Habilidade para desenvolver pessoas e relações</p> <p>Habilidade para delegar poderes</p> <p>Habilidade p/ desenvolver relações e equipes</p> <p>Habilidade para conciliar diferenças</p>
<p>Nível de direção</p> <p>Desafiar pressupostos e expandir oportunidades e padrões de desempenho</p> <p>Construir um contexto de cooperação e confiança</p> <p>Criar senso de missão e ambição corporativa</p>	<p>Visionário voltado para a instituição</p> <p>Disposição para ampliar os desafios</p> <p>Mente aberta</p> <p>Espírito de justiça</p> <p>Perspicácia</p>	<p>Grande compreensão da org., seu contexto, negócios e operações</p> <p>Entendimento sobre a org. como sistema de estruturas, processos e cultura</p> <p>Ampla conhecimento de organizações, indústrias e sociedades</p>	<p>Habil. p/ estabelecer equilíbrio nas relações</p> <p>Habilidade para criar ambiente de trabalho motivador</p> <p>Habilidade para inspirar confiança e crença na instituição</p> <p>Habilidade para combinar discernimento conceitual e desafios motivacionais</p>

FONTE: BARTLETT, GOSHAL (1997:105)

Estas novas tarefas somente podem ser realizadas depois que as estruturas, os processos e as normas culturais são substituídas por novo arcabouço que exige que os gerentes abandonem seus velhos papéis.

KUBR, ABELL (1998), discorrendo sobre os gestores e suas competências, afirmam que os programas de desenvolvimento gerencial devem estar sintonizados com as expectativas acerca das realizações dos gerentes: o que fazem, os diferentes papéis que exercem e a qualidade de seu desempenho. Para desenvolver as competências, tais programas devem focalizar o comportamento dos executivos e os resultados esperados, mais do que os conjuntos específicos de habilidades. Isso requer a consideração das funções gerenciais, das competências, dos sistemas organizacionais e do ambiente de negócios, sob uma perspectiva abrangente. Para o desempenho de suas funções, o gestor de uma organização precisa possuir informações pertinentes ao campo da economia e ao ambiente de negócios, englobando conceitos de administração, sistemas, princípios e métodos, conhecimentos na esfera da tecnologia; ampla visão acerca da organização, de sua estrutura e cultura; informações sobre fatores sociais, psicológicos, culturais e políticos, entre outros. Exigem-se várias habilidades, entre as quais incluem-se as de natureza técnica, administrativa e organizacional, habilidades conceituais e analíticas, sociais, culturais e interculturais; habilidades para gerenciar e liderar pessoas, habilidade de comunicação, habilidades políticas, de negociação, habilidade em línguas, além de habilidade para usar as modernas tecnologias de comunicação e de informação.

KUBR, ABELL (1998) defendem o ponto de vista de que as competências requeridas dos gestores diferem de uma organização para outra, dependendo dos níveis de responsabilidade, da função exercida e do ambiente cultural, razão pela qual tecem minuciosas considerações sobre os seguintes tópicos, que resumiremos a seguir: habilidades conceituais e analíticas; habilidades pertinentes ao processo gerencial; traços pessoais e atributos; e *know-how* acerca do setor ou da indústria. Em relação às *habilidades analíticas e conceituais*, os autores referidos estabelecem uma hierarquia, em que figuram,

no primeiro plano, as técnicas básicas de administração, tais como conhecimentos de contabilidade e finanças, bem como aptidão numérica, indispensáveis a um profissional na área de gerência empresarial. No segundo nível, alinham-se conceitos e abordagens analíticas, necessários à administração de funções organizacionais específicas, como *marketing*, finanças, produção, gestão de tecnologia, administração de sistemas de controle e gestão de recursos humanos. No terceiro patamar, figura o entendimento das inter-relações entre as funções e culturas (organizacional e nacional), o que significa que o gestor precisa estar apto a relacionar as exigências de qualquer função e cultura com as prioridades estratégicas da organização, assim como saber integrar as atividades específicas de uma função com as demais. Finalmente, no último nível, situam-se as habilidades de desenvolvimento de diretrizes estratégicas gerais para a organização e para a inteligência das forças ambientais e competitivas dentro da indústria ou do negócio, as quais moldam o futuro da empresa e de sua rede global, mediante alianças estratégicas.

Quanto às habilidades pertinentes ao processo gerencial, KUBR, ABELL (1998) consideram relevantes as que dizem respeito à capacidade de saber como proceder: habilidade para lidar com pessoas, habilidade para negociar, habilidades de comunicação, incluindo o uso da tecnologia moderna de informação, habilidade de avaliar, de organizar o tempo, de estabelecer prioridades e, em nível mais geral, de compreender o processo político da organização e sua interface com o ambiente social e a comunidade local, de modo a agir eficazmente nesse contexto.

Quanto aos traços pessoais e atributos, os citados autores ressaltam a existência de significativas diferenças de caracterização nas listas referentes ao perfil dos gestores de alto desempenho, a maioria das quais inclui os seguintes aspectos: diligência (energia que impulsiona o gerente); visão abrangente; foco em resultados; criatividade; flexibilidade cultural e percepção (habilidade para ultrapassar sua base cultural e para comunicar-se em outras línguas); habilidade para trabalhar em equipe; autoconfiança e autopercepção; carisma e valores individuais. Segundo os autores, certos traços e atributos são necessários

a determinados tipos de trabalho, sendo impossível desenvolver modelos genéricos, adaptáveis a todas as situações e posições. Na prática, entretanto, consideram possível selecionar traços de personalidade, aptidões e atitudes relevantes para determinado cargo, tendo em vista as exigências do trabalho a ser desempenhado.

É importante ressaltar, tendo em vista os objetivos desta pesquisa, que entre os traços ou atributos pessoais, ou ainda entre os papéis que identificam os gestores de alto desempenho, aparecem claramente os valores eleitos pelo livre mercado: foco em resultados; criatividade, autoconfiança e autopercepção, iniciativa, empreendedorismo e flexibilidade.

No que tange ao *conhecimento acerca da indústria ou do setor*, KUBR, ABELL (1998) apontam três formas particulares: o conhecimento substantivo do produto ou serviço e tudo o que se relaciona com o seu desenvolvimento, incluindo as tecnologias, manufatura ou produção, distribuição, *marketing* e serviços; o conhecimento profundo das forças ambientais e competitivas na indústria; o desenvolvimento de redes de relações pessoais, consideradas parte do capital construído pelos gerentes durante sua carreira.

Pelo exposto, observa-se que, nos diversos países, não existe um sistema de normalização de competências que inclua a categoria funcional dos gestores. O processo de formação é realizado normalmente, mas não exclusivamente, via cursos regulares de Administração, especialmente em nível de especialização (MBA) e também mediante outros cursos de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelas próprias empresas. A ausência de normalização de competências, como as instituídas para outros grupos ocupacionais, provavelmente ocorre porque a categoria gerencial não apresenta um conjunto de competências bem definido, sendo as variáveis estabelecidas em função das exigências de cada organização ou do próprio mercado, não sendo possível falar-se de competências genéricas, como se faz em se tratando de outras categorias ocupacionais.

Tendo em vista o escopo e os objetivos deste trabalho, os ensinamentos de KUBR, ABELL (1998) nos pareceram pertinentes e aplicáveis à realidade pesquisada em vários aspectos, razão pela qual optamos pela utilização da relação de componentes da competência gerencial, sugerida por esses autores, a qual foi adaptada para fins de análise da organização objeto deste estudo.

3.2.5 Articulação entre competências individuais e organizacionais

Toda competência que não se realiza permanece virtual, e sua concretização só se torna possível no âmbito de uma organização. Também as organizações possuem competências, que mantêm ligações estreitas com as competências individuais. Em outras palavras, as competências organizacionais representam a integração e a coordenação das competências individuais. É necessário, portanto, tornar claras as relações entre as competências individuais e as competências organizacionais sob uma perspectiva dinâmica. Se as competências individuais representam o trunfo do indivíduo, as organizacionais são o principal ativo das organizações. LÉVY-LEBOYER (1993:102) afirma que uma política de pessoal preocupada com o desenvolvimento dos indivíduos representa hoje uma das chaves da competitividade. Resta então definir como estabelecer a articulação entre as competências individuais e as competências organizacionais, o que não é uma tarefa simples, uma vez que esse processo somente se tornará efetivo se for realizado no nível estratégico da empresa.

Vários autores têm tratado da questão das estratégias competitivas; PORTER (1986) foi provavelmente o primeiro, quando tratou da análise da indústria, mas outras abordagens mais recentes, baseadas na combinação entre análises internas e externas parecem mais promissoras porque escapam ao determinismo ambiental que caracteriza a abordagem do primeiro. OLIVEIRA JR. (1999) reporta-se a uma série de autores, ligados à corrente estratégica baseada em recursos (WERNERFELT 1984, RUMELT 1994, DIERICKX , COOL 1989, PETERAF 1993, e SCHOEMAKER, AMIT (1997), os quais argumentam que

os recursos de que as organizações dispõem é que impulsionam seu desempenho, constituindo-se no principal determinante de sua competitividade, no que tange a sua posição na indústria. Tais recursos devem ser entendidos como ativos tangíveis e intangíveis e, segundo PETERAF (1993), na medida em que os ativos de uma organização são imperfeitamente móveis, inimitáveis e insubstituíveis, outras empresas não conseguirão copiar sua estratégia. De acordo com SCHOEMAKER, AMIT (1997), os ativos estratégicos caracterizam-se não só pela dificuldade de serem imitados ou negociados, mas também pelo fato de serem escassos, duráveis e difíceis de serem substituídos; e ainda por sua complementaridade com outros ativos, no sentido de que o valor de um aumenta quando o valor de outro cresce. Caracterizam-se, além disso, por serem dificilmente transferíveis; em virtude da propriedade de adicionarem valor aos acionistas e de se alinharem com os futuros fatores estratégicos da indústria. FLEURY, FLEURY (2000a), examinando o alinhamento entre estratégia e competências, afirmam que a *abordagem da empresa-indústria*, característica do trabalho de Porter, corresponde a uma visão de fora para dentro (outside-in), enquanto a *abordagem de recursos* constitui uma perspectiva de dentro para fora (inside-out), e observam que, na prática, as empresas têm combinado ambas as abordagens.

Apesar de a abordagem de recursos ter surgido com a contribuição de Wernerfelt e de Rumelt, foram PRAHALAD, HAMEL (1990) que divulgaram a teoria no meio empresarial. Os dois autores referem-se às "core-competencies" ou competências centrais, que constituem a aprendizagem coletiva da organização, no que concerne à coordenação de diversas capacidades de produção e de integração de linhas de tecnologias. Segundo os referidos autores, tais competências permitem o acesso potencial a uma grande variedade de mercados, representam uma contribuição significativa para o consumidor, e são difíceis de serem imitadas. O conceito de competências centrais não foi cunhado por Prahalad e Hamel; outros autores referem-se a elas usando diferentes denominações, algumas das quais são citadas por LEONARD-BARTON (1992): competências específicas da firma (PAVITT, 1991), disposição de recursos (HOFER, SCHENDEL, 1978), competências

centrais ou organizacionais (PRAHALAD, HAMEL, 1990, HAYES, WHEELRIGHT, CLARK, 1988) e competências distintivas (SNOW, HREBINIAK 1980, HITT, IRELAND, 1985). É pertinente lembrar que, se para as competências individuais existe um sistema institucional, o mesmo não é verdadeiro para as competências centrais ou organizacionais, que estão ligadas essencialmente ao mercado.

As abordagens de MILES, SNOW (1978) e de SNOW, HREBINIAK (1980) associam à estratégia empresarial as competências distintivas (centrais) e o desempenho organizacional. Esses autores realizaram pesquisa em quatro diferentes indústrias, usando uma tipologia de estratégia empresarial, com o objetivo de explorar a possibilidade de que os gerentes "top" sigam diferentes estratégias e mostrem padrões diversos de percepção das competências centrais.

Os modelos da tipologia de estratégia, segundo os referidos autores, são quatro: defesa, prospecção, análise e reação. No *modelo de defesa*, a organização tenta manter um nicho seguro em uma área de produto ou serviço relativamente estável, oferecendo uma gama mais limitada de produtos e serviços do que seus competidores e tentando proteger seu domínio por meio de oferta de qualidade superior e baixos preços. No *modelo de prospecção*, a organização opera num domínio de produtos e mercados muito amplo e procura ser a primeira em áreas de novos produtos e mercados, ainda que não seja muito lucrativo. A organização não mantém a força de mercado em todas as áreas onde atua. O *modelo de análise* corresponde a um tipo de atuação em que a organização mantém uma linha limitada e estável de produtos e serviços, mas ao mesmo tempo é muito ágil para seguir novos desenvolvimentos mais promissores na indústria. Raramente ela é a primeira a apresentar novos produtos ou serviços, mas frequentemente é a segunda, oferecendo produtos ou serviços com eficiência de custos. No *modelo de reação*, a organização parece não ter uma orientação consistente quanto a produto ou mercado. Não é tão agressiva na manutenção de seus produtos e mercados como alguns de seus competidores, nem assume

riscos, como outros, respondendo naquelas áreas em que é forçada pela pressão do ambiente.

SNOW, HREBINIAK (1980) definiram competências centrais como o conjunto de atividades que a organização executa particularmente bem em relação a seus competidores. Em outras palavras, em seu entendimento, competências centrais são o agregado de numerosas atividades específicas que a organização tende a desenvolver melhor do que outras, em um ambiente semelhante. Na pesquisa conduzida pelos autores, o desempenho organizacional foi medido pela lucratividade, definida em termos da razão obtida entre a receita total e os ativos totais. Os resultados mostraram que os gerentes perceberam várias estratégias organizacionais em suas indústrias, indicando que formas substancialmente diferentes de estratégias podem ser usadas concomitantemente em ambientes similares. Dentro de determinada indústria, uma ampla gama de capacidades organizacionais pode ser demandada ou possível, mas as organizações escolhem desenvolver apenas algumas. SNOW, HREBINIAK (1980) afirmam que tais resultados são consistentes com a perspectiva de escolha estratégica de CHILD (1972) e parecem estar em desacordo com o modelo de seleção natural de desempenho e sobrevivência, construído por HANNAN, FREEMAN (1977). Os resultados revelaram ainda que a organização típica mostra mais competências do que aquelas examinadas na pesquisa e que a variação pode ser explicada pela estratégia organizacional. Entretanto, entre as competências centrais das estratégias de defesa, prospecção e análise incluem-se a capacidade em administração geral e o conhecimento sobre finanças, sendo que cada uma dessas estratégias demanda também outras competências. A estratégia de defesa requer capacidade em produção e em engenharia e, provavelmente, em administração de custos. A estratégia de prospecção demanda também pesquisa de produto e desenvolvimento, engenharia básica e, provavelmente, pesquisa de mercado. A estratégia de análise aparentemente varia mais de indústria para indústria do que as duas anteriores, mas além de administração geral e finanças, não foram identificadas outras competências. A última estratégia – de reação – não mostrou um padrão consistente e lógico de competências.

FLEURY, FLEURY (2000a.) propõem três tipos ideais ou modelos simplificados de estratégias competitivas:

- excelência operacional, característica de empresas que competem procurando redução de custos, de modo a oferecer aos clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- inovação no produto, adotada por empresas que oferecem aos clientes produtos de ponta, procurando sempre inovar;
- orientação para serviços, peculiar a empresas voltadas para o atendimento a segmentos específicos de mercado, preocupadas em satisfazer ou antecipar as necessidades dos clientes, em função de sua proximidade com eles.

Os autores associam a essas estratégias três tipos de competências: a *competência para o negócio*, vinculada ao processo de formulação de estratégias, a *competência social*, que deve estar disseminada pela organização, e a *competência técnica*, que se desdobra em *competência em operações*, *competência em inovação em produtos*, *competência em marketing* e *competência em finanças*. É importante frisar que cada tipo de estratégia requer diferentes combinações de competências técnicas. Quando a empresa define sua estratégia, ela identifica as competências centrais ou essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, mas o inverso também é verdadeiro, isto é, a existência das competências centrais orienta as escolhas estratégicas da organização.

Quando se adota a estratégia de *excelência operacional*, a função "operações" constitui a competência crítica, incluindo o ciclo de suprimento, produção, distribuição e serviços. A área de *marketing* inicia o ciclo, levantando informações sobre o mercado, para alimentar a concepção do produto, preparando o campo para otimizar a função operações. No final do ciclo, a área de *marketing* acompanha e avalia o desempenho do produto.

Na estratégia de *inovação em produto*, a competência central da organização é *pesquisa e desenvolvimento*, municiada por informações dos laboratórios de P&D. A

função "Operações" deve apresentar grande flexibilidade operacional, enquanto o *marketing* deverá identificar e selecionar mercados potenciais. Exigem-se também competências sociais associadas às competências técnicas.

Quando a organização adota uma estratégia *orientada para serviços* o *marketing* passa a constituir a competência essencial, acionando e coordenando as funções de "projeto de produto" e de "operações" para o desenvolvimento de soluções customizadas, visando a atender a determinado cliente. Nesse caso, as *competências para negócio* devem ser muito fortes, associadas às competências *técnicas e operacionais*. As empresas que se orientam por esta estratégia não precisam buscar a excelência das condições de operação, nem o desenvolvimento de projetos inovadores, mas a área de operações precisa ter agilidade e flexibilidade.

QUADRO 5.
Tipos de estratégia e formação de competências

Estratégia empresarial	Competências essenciais		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência Operacional	Manufatura classe mundial	Inovações incrementais	<i>Marketing</i> de produto para mercados de massa
Inovação em produto	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais (breakthrough)	<i>Marketing</i> seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
Orientação para serviços	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos (customização)

FONTE: FLEURY, FLEURY (2000a:54)

FLEURY, FLEURY (2000a) observam que é freqüente a combinação de diferentes estratégias pelas empresas, o que torna às vezes difícil classificá-las em uma ou outra categoria. A estratégia de excelência operacional, por exemplo, tem semelhança com a estratégia de defesa de SNOW, HREBINIAK (1890), e a de inovação em produto é consistente com o modelo de prospecção dos mesmos autores; as demais estratégias não parecem ser semelhantes.

PORTER (1996), argumentando que eficiência operacional não é estratégia, afirma que a posição estratégica surge de três fontes diferentes, não mutuamente exclusivas e que freqüentemente se sobrepõem. O autor cria, assim, uma tipologia de estratégia:

- *posição baseada na variedade*, isto é, na escolha de variedades de produtos ou serviços, em vez de segmentos de consumidores;
- *posição baseada em necessidades*, que corresponde aproximadamente à estratégia de segmentação de clientes;
- *posição baseada em acesso*, isto é, a segmentação dos consumidores é realizada por questões de facilidade de acesso geográfico ou de atendimento em escala.

A tipologia de PORTER (1996) tem pontos comuns com a de FLEURY, FLEURY (2000a): o primeiro tipo corresponde à estratégia de inovação em produtos, e o segundo tipo, à estratégia orientada para serviços. O terceiro tipo de Porter não tem correspondência com nenhum outro. Não faremos a priori opção por seguir qualquer um desses esquemas classificatórios; tal escolha se efetivará à luz dos dados da pesquisa.

Abordar o problema das competências no nível organizacional põe em relevo a necessidade de fazer trabalhar, de maneira integrada, as diferentes linhas de competências, mesmo quando elas pertencem a serviços diferentes ou a funções diferentes. Daí a necessidade de um inventário atualizado das competências de que a organização dispõe, de modo que se tenha um banco de dados ou um quadro com o registro do estoque de competências disponíveis. Para isto é necessário que as competências-chave sejam definidas e as competências individuais sejam igualmente especificadas. É também de fundamental importância que se definam as necessidades da organização em termos da possibilidade de transferência de competências de uma tarefa ou função para outra e as conseqüências daí decorrentes. A organização que conhece quais competências individuais devem ser reunidas e harmonizadas para constituir suas próprias competências está apta a atrair e reter as pessoas adequadas às suas necessidades.

DOZ (1997) apresenta uma análise interessante das competências centrais, com base nos desafios gerenciais surgidos da gestão dessas variáveis, que são difíceis de gerenciar, porque não são muito tangíveis nem mensuráveis; se não forem praticadas, se desatualizam; se muito explicitadas, não se desenvolvem mais; se agregadas amplamente, perdem substância e realidade; se cultivadas por muito tempo, transformam-se em rigidez e em incompetência para responder a novas circunstâncias. As competências organizacionais começam no nível do indivíduo e do pequeno grupo, que aprende fazendo. Alguns tipos de competências são partilhadas informalmente em interações profissionais, enquanto outros podem ser compartilhados mediante processos recíprocos de articulação de conhecimentos (explicitação de conhecimentos e *know how* tácitos) e sua internalização (o conhecimento explícito mobilizado em *know how*).

“Além da aprendizagem individual e grupal, as competências organizacionais são baseadas na interação de habilidades distintivas, sistemas técnicos e gerenciais, processos e ativos e em atitudes culturais e valores que definem competência e excelência em domínios específicos como objetivos valorizados. [...]

As competências são portanto, rotinas de desempenho integrativas que combinam recursos (habilidades e conhecimento, ativos e processos tangíveis e intangíveis) para resultar em posições competitivas superiores.” (DOZ, 1997, p.55)

O autor lembra com muita propriedade que as atitudes culturais e valores são a base das competências centrais que definem competência e excelência. As competências centrais integram o discurso da competitividade, que é passado aos gerentes através da contribuição de vários grupos de interesse, refletindo diferentes níveis de análise e pontos de vista, conforme RODRIGUES, CARRIERI, LUZ (1999). Supõe-se neste trabalho que tal discurso e os valores a ele associados são recriados e reinventados, em cada nível de gerência, por um processo de bricolagem simbólica, que se pretende desvendar.

Se as competências centrais são a principal fonte de vantagens competitivas, os processos de produção e de utilização de tais competências são um recurso difícil de imitar,

uma vez que envolvem aprendizagem tanto individual quanto organizacional. A gestão de competências individuais e organizacionais coloca, então, uma importante questão: como as organizações conseguem criar ou transferir conhecimentos de uma base individual ou grupal, disseminando-os para o âmbito organizacional? O processo de aprendizagem organizacional está necessariamente ligado às competências individuais e organizacionais. Sem essa ponte, a competência individual permanece isolada e restrita a determinados indivíduos e grupos e traz pequena contribuição às organizações, em termos de competitividade.

3.2.6 Aprendizagem organizacional

Existem várias definições de aprendizagem organizacional; algumas a descrevem como um processo que se desenvolve ao longo do tempo e associam-no com aquisição de conhecimento e melhora de desempenho; outras ressaltam a necessidade da mudança comportamental para a aprendizagem, enquanto outras insistem em novas formas de pensamento.

NONAKA (1994) distingue entre o conhecimento tácito, não codificado e difícil de se formalizar e transmitir, e o conhecimento explícito, formalizado, codificado e transmissível. NONAKA, TAKEUCHI (1995) tratando da questão da aprendizagem organizacional, propõem quatro processos de conversão do conhecimento: 1) *socialização* - significa o processo de compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos, mediante observação, imitação e experiência conjunta. Nesse caso, o conhecimento adquirido continua sendo tácito. 2) *Externalização* - conversão de conhecimento tácito em explícito. Os autores não desenvolveram muito suas idéias sobre este processo. NONAKA (1991) recomenda o uso de linguagem figurada, de metáforas e simbolismo para articular aquilo que é difícil expressar. 3) *Internalização* - forma de conversão de conhecimentos explícitos em tácitos, com base na aprendizagem. 4) *Combinação* - reconfiguração de conhecimentos explícitos, conduzindo à aprendizagem de novos conhecimentos explícitos.

É necessário, entretanto, esclarecer o que significa aprendizagem organizacional. Certamente estamos usando uma metáfora da aprendizagem individual, pois, é claro que só as pessoas aprendem; portanto, as teorias de aprendizagem individual são cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional. KIM (1993) observa que as organizações dependem dos indivíduos para aprenderem. Podem aprender independentemente de qualquer indivíduo, mas não de todos os indivíduos.

Cumpramos lembrar que as teorias de aprendizagem individual não serão aqui examinadas em detalhe, uma vez que não constituem o foco deste trabalho; porém, alguns conceitos devem ser explicitados, por serem importantes para a análise da aprendizagem organizacional. Inicialmente, devem-se distinguir dois significados da aprendizagem, pois este processo envolve a aquisição de conhecimentos (*know why*) e de habilidades (*know how*). Conhecimentos e habilidades são importantes, pois estão associados no sentido de que há uma permanente retroalimentação entre os dois termos, isto é, a aprendizagem conceitual ajuda a melhorar a capacidade de efetuar uma ação, e esta, por sua vez, ajuda a ampliar e adaptar os conceitos baseados na experiência. Pode-se então falar de aprendizagem conceitual e operacional. A teoria de aprendizagem de Lewin utiliza esses dois conceitos e descreve a aprendizagem como um ciclo de experiências concretas, observações e reflexões sobre tais experiências, formação de conceitos abstratos e generalizações, teste dos conceitos em novas situações e vivência de novas experiências concretas. A memória tem um papel importante no processo, porque permite a retenção daquilo que foi adquirido, mas sua função vai além da simples armazenagem de conceitos e experiências.

Para esclarecer melhor este ponto, é necessário introduzir a noção de modelos mentais a que SENGE (1992) se refere como a visão de mundo, o quadro de referência que fornece o contexto em que o indivíduo vê e interpreta o mundo e determina que informações são relevantes para determinada situação. Os modelos mentais não só ajudam

a dar significado àquilo que se vê, mas também restringem nossa compreensão daquilo que faz sentido dentro do modelo mental. KIM (1993) afirma que os dois níveis de aprendizagem – conceitual e operacional – podem ser relacionados a duas partes dos modelos mentais: a aprendizagem operacional representa a aprendizagem no nível processual, de rotinas, enquanto a aprendizagem conceitual refere-se à aprendizagem do tipo *know why*, que pode levar a novos quadros de referência do modelo mental, isto é, pode abrir oportunidades de se reenquadrar um problema de formas completamente diferentes.

A aprendizagem organizacional é muito mais complexa do que a individual, não só por envolver maior diversidade de variáveis e situações, mas também porque questões como motivação e recompensa, que são parte do processo de aprendizagem, se tornam mais complicadas no nível organizacional. Segundo ARGYRIS (1996), a aprendizagem organizacional ocorre sob duas condições: a primeira, quando uma organização realiza o que é pretendido, isto é, há uma adequação entre a ação projetada e a realidade ou resultado. A segunda, quando a inadequação verificada entre intenções e resultados é identificada e corrigida, tornando-se então adequada. Mas as organizações não produzem a aprendizagem, só os indivíduos o fazem. As organizações criam condições que podem facilitar ou dificultar o processo de aprendizagem, assim como os indivíduos podem trazer vizes e restrições à situação de aprendizagem organizacional.

ARGYRIS (1996) detectou dois tipos de aprendizagem, aos quais chamou de circuito simples (*single loop*) e de circuito duplo (*double loop*). No primeiro caso, um erro detectado é corrigido sem questionamento ou alteração dos valores subjacentes ao sistema; no segundo, a aprendizagem ocorre quando as inadequações são corrigidas primeiramente, examinando-se e alterando-se as variáveis e depois as ações, isto é, quando uma solução inventada é realmente produzida. Descobrir problemas e inventar soluções são condições necessárias, mas não suficientes para a aprendizagem organizacional. A aprendizagem de circuito simples é adequada a situações de rotina, enquanto a de circuito duplo é mais

relevante quando se trata de assuntos complexos, não-programáveis. O tipo de aprendizagem de circuito duplo é aquele em que os modelos mentais existentes são substituídos por novos modelos. Não se vai deter aqui nos detalhes da teoria, mas apenas fazer um comentário sobre os pressupostos subjacentes a ela. Há dois pressupostos implícitos na teoria da aprendizagem organizacional de circuito duplo: O primeiro é que a intervenção deve se iniciar nos níveis mais elevados da organização, isto é, no nível que tem a necessária autonomia para implementar a aprendizagem; o segundo é que a aprendizagem começa no nível individual e então se dissemina para o nível organizacional. Em conseqüência, não é possível alterar os sistemas de aprendizagem intervindo apenas no nível organizacional.

SENGE (1992) também vem estudando a questão da aprendizagem organizacional e individual. Afirma que se deve considerar, além do desempenho dos indivíduos, de suas personalidades e eventos, as estruturas subjacentes que moldam as ações individuais e criam as condições em que certos tipos de eventos se tornam mais prováveis. O centro da questão está em investigar a estrutura sistêmica que influencia a ação social. Por estrutura sistêmica o autor entende as interações entre variáveis-chave de determinado problema. Segundo ele, o termo “estrutura sistêmica” não significa apenas estrutura que se coloca fora do indivíduo; é parte dos sistemas humanos, porque os indivíduos também são parte da estrutura. Isto implica em que somos capazes de alterar as estruturas em que operamos, embora não percebamos esse poder; pelo contrário, julgamo-nos compelidos a agir de determinadas maneiras.

O que significa dizer que a estrutura gera determinados comportamentos? Como reconhecer tais estruturas? Como pode tal conhecimento ajudar-nos a ser bem sucedidos num sistema complexo? O autor analisa então a perspectiva de sistemas, segundo a qual há múltiplos níveis da explicação em qualquer situação complexa. Esses níveis, embora distintos, são igualmente verdadeiros e sua utilidade é muito diferente. O diagrama abaixo representa os diversos níveis.

Estrutura sistêmica (nível generativo)**B****Padrões de comportamento (nível responsivo)****B****Eventos (nível reativo)**

Explicações baseadas em eventos levam os atores a uma ação reativa; já as baseadas em padrões de comportamento focalizam tendências a prazo mais longo e avaliam suas implicações. O terceiro nível de explicação é o menos comum e consiste em se responder à pergunta: Quais são as causas dos padrões de comportamento? Em outros termos, remetem-nos às causas subjacentes aos comportamentos, de forma tal que os seus padrões possam ser mudados. A estrutura produz comportamentos, e mudar as estruturas pode produzir diferentes padrões de comportamento. É nesse sentido que as explicações estruturais são generativas. A aprendizagem generativa não pode subsistir numa organização onde predominam as explicações de eventos, pois requer uma abordagem sistêmica, ou pensamento sistêmico, isto é, a habilidade para descobrir as causas estruturais do comportamento.

As teorias desenvolvidas pelos autores citados são congruentes entre si, pois referem-se à necessidade de mudar a ação social mediante mudanças nos pressupostos básicos dos sistemas de pensamento. Ambas são normativas e prescritivas e apontam a necessidade de se ensinar as pessoas a mudarem seus pressupostos básicos ou modelos mentais, para atingirem determinados resultados desejáveis. O trabalho de Senge, principalmente, prescreve novas competências para os líderes e os ensina a utilizar novos instrumentos de gerência. As duas teorias focalizam os níveis que detêm poder, não considerando possível que a mudança possa se originar em outros níveis organizacionais. Possivelmente Argyris tem razão quando argumenta sobre a necessidade de descongelar as estruturas e os processos organizacionais para que ocorra a aprendizagem de circuito duplo. NONAKA (1991) observa que a desaprendizagem é necessária para a renovação, significando com isto

que se devem isentar da disciplina das rotinas os processos de renovação de competências, de modo que se possa desafiar a lógica dominante e abrir novas perspectivas. A renovação de competências, entretanto, nem sempre é possível, e o grande desafio das organizações é justamente não se tornarem prisioneiras de suas próprias competências.

O modelo de aprendizagem de DAFT, WEICK (1984) focaliza as ações de pesquisa (*scanning*), interpretação e aprendizagem. A *pesquisa* envolve o monitoramento e a obtenção de dados do ambiente; a *interpretação* é a tradução de eventos e o desenvolvimento de conceitos consistentes com a compreensão do ambiente; a *aprendizagem* é o conhecimento da inter-relação entre as ações organizacionais e o ambiente, bem como as ações que são empreendidas com base nesse conhecimento.

KIM (1993) define aprendizagem organizacional como o aumento da capacidade da organização para empreender ações eficazes. A memória organizacional inclui tudo o que está armazenado e pode ser recuperado, assim como o que está na mente de todos os seus membros. Mas deve-se lembrar que as partes da memória relevantes para a aprendizagem organizacional são aquelas que constituem a memória ativa, isto é, os modelos mentais individuais e compartilhados, que podem ser implícitos ou explícitos, tácitos e reconhecidos, e que têm a capacidade de afetar o modo como um indivíduo ou a organização vêem o mundo e agem nele. O autor afirma que tornar explícitos os modelos mentais é crucial para desenvolver novos modelos compartilhados.

A importância desses modelos é que eles constituem os ativos invisíveis da organização, isto é, o conhecimento organizacional. Mudanças radicais na organização decorrentes de nova direção ou de nova composição acionária alteram completamente o estilo de administração, os procedimentos, as estruturas, mas são também oportunidades de grande transformação, alterando os modelos mentais. Novos modelos mentais contêm novos arcabouços e rotinas, mas também o conhecimento de como as rotinas se ajustam aos novos quadros de referência. A força da ligação entre os modelos mentais individuais e os

modelos mentais partilhados é função da influência exercida por um determinado indivíduo ou grupo de indivíduos.

Captar os modelos mentais individuais não é suficiente para alcançar a aprendizagem organizacional. É preciso ir além da aprendizagem isolada dos indivíduos e difundir a aprendizagem pela organização. Um dos meios de se conseguir isto é prover laboratórios de aprendizagem, onde a experimentação ativa e a investigação facilitam a explicitação e o teste de modelos mentais. Outro meio é a utilização de arquétipos, coleção de estruturas sistêmicas que ocorrem repetidamente em diversas situações. Tais meios podem fazer avançar a aprendizagem conceitual porque ajudam a explicar o *know-why* e oferecem guias para operacionalizar os *insights* em *know-how*. Os arquétipos fornecem um meio de mapear os exemplos individuais num arcabouço geral para guiar a aprendizagem futura. Na medida em que os modelos mentais se tornam explícitos e compartilhados, expande-se a base dos significados partilhados na organização e aumenta a capacidade organizacional de coordenar uma ação eficaz.

As diversas teorias examinadas permitem concluir que a aprendizagem envolve três processos interdependentes: a aquisição de conhecimentos, sua disseminação e a constituição da memória organizacional. As organizações que conseguem realizar a gestão desses processos são chamadas *organizações de aprendizagem (learning organizations)*

Mas como saber se uma organização tornou-se uma *learning organization*? Que mudanças concretas no comportamento são necessárias? Que políticas e programas devem ser estabelecidos? GARVIN (1993) apresenta uma definição clara e a enriquece com orientações operacionais, procurando também estabelecer medidas para avaliação da taxa e do nível de aprendizagem. “Uma organização que aprende é uma organização habilitada a criar, adquirir e transferir conhecimento e a modificar seu comportamento para refletir o novo conhecimento e novos insights ”(GARVIN, 1993:51)

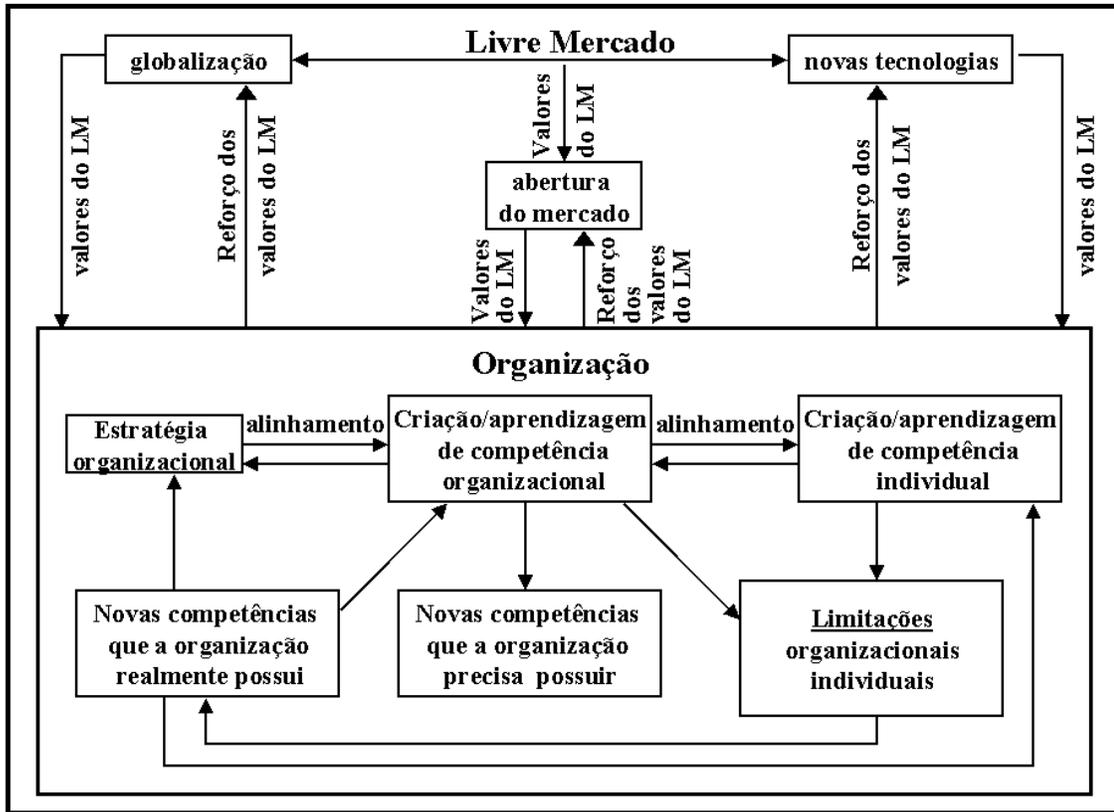
Tais organizações, segundo o mesmo autor, possuem habilidades em cinco atividades principais: solução sistemática de problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizado com experiências passadas, aprendizado por meio das melhores práticas de outras organizações e transferência rápida e eficiente de conhecimento para toda a organização. O autor acredita ainda que a capacidade de verificação ou de mensuração da aprendizagem precisa ser desenvolvida.

A primeira habilidade, solução sistemática de problemas, baseia-se no método científico para diagnóstico calcado em informações objetivas e auxiliado por técnicas estatísticas. A experimentação envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos. É geralmente motivada pela oportunidade e pelo alargamento dos horizontes, não por dificuldades correntes. Aprender com a experiência passada exige que as organizações revejam seus sucessos e fracassos e os avaliem sistematicamente, registrando as lições de forma que os empregados tenham acesso fácil a elas. O conhecimento obtido a partir do fracasso é muitas vezes instrumental para os sucessos posteriores. A aprendizagem pela experiência de outros pode ser obtida não somente dentro do mesmo negócio, como também de organizações de setores completamente diferentes que, mesmo assim, são fontes de pensamento criativo. O *benchmarking* é um tipo de investigação e de experiência de aprendizagem que se enquadra bem nesta atividade, mas outras práticas também são recomendadas como, por exemplo, informações vindas dos clientes e a observação das reações da clientela. O conhecimento adquirido precisa ser difundido de forma rápida e eficiente por toda a organização e, para tanto, há uma série de mecanismos que podem ser usados, incluindo relatórios escritos, orais e visuais, visitas, programas de rotação de pessoal, programas de treinamento, de educação e de padronização. A mensuração e a avaliação da aprendizagem podem ser obtidos por meio de algumas práticas tais como curvas de aprendizagem e de experiência, que focalizam o resultado em termos de custo ou preço, mas não medem variáveis qualitativas. *Surveys*, questionários, entrevistas e observação direta podem ser utilizados para investigar a

qualidade, buscando atingir o nível cognitivo (atitudes e profundidade de compreensão), as mudanças comportamentais, assim como o desempenho funcional.

Para os efeitos deste trabalho, adotamos as contribuições de ARGYRIS (1996), de SENGE (1992), de KIM (1993) e de DAFT, WEICK (1984), assim como as orientações operacionais de GARVIN (1993), a fim de identificar se a empresa é uma organização de aprendizagem e se as políticas e programas utilizados facilitam a aprendizagem organizacional.

Em suma, tendo em vista os objetivos da pesquisa, é possível agora traçar graficamente o modelo teórico adotado neste trabalho. Partiu-se das transformações do ambiente macroeconômico (globalização da economia, introdução de inovações tecnológicas e abertura dos mercados), que difundiram os valores do mercado até o nível meso das organizações. Evidenciou-se que as organizações, para se ajustarem às novas exigências do mercado e da competição, têm adotado estratégias que devem ser adequadas ao ambiente de concorrência, mas também coerentes tanto com as competências organizacionais como com as individuais. O ambiente concorrencial, no entanto, exige novas competências, que precisam ser aprendidas e atualizadas constantemente. Esse processo de aprendizagem individual e organizacional realimenta as estratégias e é alimentado por elas, mas enfrenta limitações de ordem individual e organizacional. Nesse processo de aprendizagem, os valores do mercado são infundidos, interpretados e reinterpretados na organização, principalmente por meio dos gestores em todos os níveis hierárquicos. A própria função gerencial é assim reinventada para ajustar-se às demandas da economia em transformação. Os valores organizacionais, por sua vez, reforçam os valores do mercado livre. A FIG. 2 representa este modelo teórico.



Quadro - Modelo Teórico

**FIGURA 2 -
Modelo teórico**

FONTE: Concepção da pesquisadora

4 METODOLOGIA

4.1 Concepção da pesquisa

Foi desenvolvida neste trabalho uma pesquisa de cunho qualitativo, adequada ao tipo de problema que constitui o objetivo do estudo que se realizou na Telemig/Telemar. A pesquisa qualitativa, cujo foco pode-se classificar como multiparadigmática, é um campo interdisciplinar e transdisciplinar, que cruza as ciências sociais, humanas e físicas. Compreende um conjunto de práticas interpretativas, mas não privilegia qualquer tipo de metodologia, inexistindo teoria ou paradigma que lhe seja próprio. De acordo com DENZIN, LINCOLN (1994), há diversos paradigmas teóricos que usam os métodos e estratégias da pesquisa qualitativa, indo desde o construtivismo aos estudos culturais, ao feminismo, ao marxismo e aos modelos de estudo étnico. Os métodos também variam desde a semiótica, até a narrativa, a análise de conteúdo, a análise de discurso, podendo chegar até a estatística.

A pesquisa qualitativa significa diferentes coisas em diferentes momentos; envolve uma abordagem interpretativa, naturalista de seu objeto, o que significa que estuda os fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los em termos dos significados que as pessoas atribuem a eles. Envolve o uso de uma ampla variedade de materiais empíricos: o estudo de caso, a experiência pessoal, a introspecção, a história de vida, a entrevista, a observação, documentos históricos e textos visuais, entre outros. Desse modo, como observam DENZIN, LINCOLN (1994), as metodologias da pesquisa qualitativa podem ser consideradas uma bricolagem, e o pesquisador, um “bricoleur,” isto é, “um homem dos sete instrumentos”, um tipo de profissional que faz de tudo. O pesquisador qualitativo, como “bricoleur,” usa as ferramentas de que dispõe e, se outras novas forem inventadas ou combinadas, o pesquisador também as utilizará. “*A escolha das*

práticas de pesquisa depende das questões que são perguntadas e as questões dependem do seu contexto” (DENZIN, LINCOLN, 1994). O produto do “bricoleur”, como lembram os dois últimos autores, é uma bricolagem, uma criação parecida com uma colagem complexa, densa, reflexiva, que representa as imagens do pesquisador, as interpretações do mundo ou dos fenômenos em análise.

Trata-se, portanto, de uma estratégia que confere rigor, alcance e profundidade a qualquer investigação, o que não significa que os fenômenos sejam investigados em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Esse tipo de pesquisa enfatiza a natureza da realidade socialmente construída; o pesquisador procura respostas para questões que realçam aspectos como a criação da experiência social e interpretação dos significados que lhe são atribuídos.

4.2 Estratégia da pesquisa

A estratégia adotada nesta pesquisa será o estudo de caso em uma organização do ramo de telecomunicações privatizada recentemente – a Telemig, agora integrante do grupo Telemar. O interesse pelo estudo de caso é dar continuidade a uma pesquisa conduzida por Rodrigues em 1991, quando foi levantada toda a história da empresa, desde sua fundação até o ano de 1990, e pesquisada a cultura organizacional. A partir de 1990, entretanto, a organização passou por grandes transformações em sua estrutura, nas práticas gerenciais adotadas e na composição acionária, o que possivelmente alterou sua cultura e as práticas de gestão, demandando novos perfis e competências dos gestores e exigindo ainda maior capacidade de aprendizagem organizacional. A economia do país, por sua vez, foi submetida a um processo de abertura de mercados, o que acarretou competição acirrada com empresas estrangeiras instaladas no país e entre as próprias empresas brasileiras, que vivenciavam um clima antes quase desconhecido. No setor de telecomunicações, este clima de competição era inusitado, uma vez que as empresas anteriormente eram monopólio estatal e não sofriam a concorrência de qualquer outra organização nacional ou estrangeira.

A estratégia do estudo de caso justifica-se então por permitir uma investigação em profundidade dos processos organizacionais e de gestão.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo em um contexto real, quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e em que
- múltiplas fontes de evidência são usadas. (YIN, 1984:23)

O que é um caso? BRYMAN (1989) lembra que estudos clássicos em teoria das organizações, como os de Blau, Gouldner e Selznick, consideram como unidade de análise, ou seja, o “caso,” uma organização ou um departamento; contudo, uma pessoa, um sítio, local ou ainda eventos e atividades como, por exemplo, o processo decisório de uma organização, também podem ser considerados unidades de análise nesse tipo de investigação.

Embora se considere que o estudo de caso seja apropriado para uma investigação do tipo exploratório, YIN (1984) adverte que essa estratégia pode ser usada tanto para estudos exploratórios quanto para descritivos e explanatórios. O que distingue tais estratégias é o tipo de questão de pesquisa colocado, o acesso do pesquisador aos eventos e seu controle sobre eles, bem como o foco em assuntos contemporâneos. As questões de pesquisa do tipo ‘como’ e ‘por que’ são adequadas a estratégias de estudo de casos, experimentos e histórias. O exame de eventos contemporâneos é adequado ao estudo de caso quando os comportamentos relevantes não podem ser controlados. Entretanto, o estudo de caso pode usar as mesmas técnicas da história e ainda adicionar fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: a observação direta e a entrevista, além de outras como documentos e artefatos.

Existem alguns preconceitos contra os estudos de caso, o mais comum dos quais é a preocupação com a falta de rigor ou a superficialidade das evidências que fundamentam as conclusões; argumenta-se também quanto à impossibilidade de generalização das conclusões do estudo (as evidências seriam idiossincráticas) e sua longa duração, o que resulta em documentos muito extensos e maçantes. A primeira preocupação mencionada não pode ser considerada exclusiva dos estudos de caso, já que é comum aos experimentos e *surveys*. A possibilidade de generalização também deve ser uma preocupação relativa ao experimento. Assim, o que se pode responder é que os estudos de caso, tanto quanto os experimentos, são generalizáveis para as proposições teóricas, não para as populações ou para o universo. Em outros termos, o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias. Finalmente, não é necessário que o estudo de caso seja de longa duração, como os estudos etnográficos e a observação participante, nem precisa ser muito extenso.

4.3 Métodos de coleta e análise dos dados

Para a coleta dos dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada e, como técnica auxiliar, o questionário, aplicados aos gestores da organização em todos os níveis. O quadro de gestores da empresa foi pesquisado, estratificando-se a amostra de acordo com o procedimento metodológico definido por RODRIGUES (1991). A empresa contava em 1999 com 251 (duzentos e cinquenta e um) cargos de direção e chefia, a saber:

01 Diretor regional

04 Diretores

25 Gerentes de departamento

88 Coordenadores (antigos gerentes de divisão)

133 Supervisores (antigos gerentes de seção)

O número total de empregados era 5.506 (cinco mil quinhentos e seis), de acordo com o organograma da empresa, levantado em dezembro de 1998. Do total de gestores foram entrevistadas cinquenta pessoas em todos os níveis, com a finalidade de identificar a

missão principal da empresa, as estratégias organizacionais, o contexto, as competências organizacionais e de gestão envolvidas, bem como os processos de aprendizagem organizacional.

Foram construídos dois roteiros diferentes de pesquisa: “Roteiro de entrevista com diretores da Telemar” e “Roteiro de entrevista com gerentes da Telemar.” O primeiro teve por objetivos colher informações sobre o contexto interno e externo das mudanças organizacionais; o processo de privatização e seus impactos nos métodos gerenciais; as estratégias e problemas de aprendizagem; as novas competências da organização e dos gestores; a cultura organizacional. Foi aplicado esse roteiro ao Diretor regional, a três diretores da Telemar-Minas e a um ex-diretor. O segundo roteiro citado teve por finalidade coletar informações sobre as mudanças decorrentes da privatização; os valores organizacionais; as competências da organização e dos gestores; as estratégias e problemas da aprendizagem organizacional. Este roteiro foi utilizado nas entrevistas com gerentes, coordenadores e supervisores da Telemar-Minas, segundo o procedimento metodológico já definido. O foco do primeiro roteiro é mais amplo, uma vez que contempla o contexto externo e interno e as questões organizacionais sob a perspectiva da direção, enquanto o segundo roteiro focaliza a vivência de cada gerente, normalmente limitada a uma ou a algumas funções organizacionais.

Cabe fazer um esclarecimento a respeito dos roteiros de entrevista e do questionário. Esses instrumentos foram desenvolvidos para um projeto de pesquisa integrado, de forma a atender aos interesses de três pesquisadores, cada qual focando um tema específico, a saber: a cultura organizacional; as competências gerenciais e estratégias corporativas; o processo de aprendizagem organizacional. Neste projeto, não foram utilizadas informações referentes à cultura organizacional, porque esses dados foram usados na tese "O fim do 'Mundo Telemig:' a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações," de Alexandre de Pádua Carrieri. Quanto às informações relativas à aprendizagem organizacional, foram utilizadas apenas parcialmente, porque tiveram que ser

compartilhadas com Augusto César Aquino Cabral, autor da tese “Aprendizagem organizacional no setor de telecomunicações do Brasil, no cenário da privatização das antigas estatais: um estudo de caso da Telemar-Minas.”

A finalidade do questionário “O impacto da privatização nas práticas e sistemas gerenciais da Telemar” foi colher informações detalhadas sobre os componentes das competências dos gestores - conhecimentos teóricos (*saberes*); habilidades sociais e profissionais (*saber-fazer*) e qualidades pessoais (*saber-ser*) - sobre os métodos ou sistemas de aprendizagem e os programas de mudança organizacional. Tais informações, referentes ao impacto da privatização, foram avaliadas pelos gestores, solicitados a indicar a direção e a força das mudanças. Esse questionário foi enviado duas vezes pela Intranet a todos os ocupantes de cargos de direção e chefia da Telemar-Minas, mas seu preenchimento não foi obrigatório, tendo sido obtidas somente 51 respostas. Procurou-se preservar ao máximo a identidade dos respondentes, perguntando-se apenas seu nível hierárquico, mas três questionários não apresentaram essa informação, motivo pelo qual tiveram que ser desconsiderados. Por ter sido o número de respostas reduzido por se tratar de uma amostra de conveniência, voluntária e não aleatória, não se pode dizer que seja representativa do conjunto dos gestores, devendo os resultados ser considerados apenas como uma indicação das mudanças que ocorreram nas competências, sem que se possam generalizar as conclusões. Além disso, não foi possível fazer testes de validade e de confiabilidade do construto “competência.”

O questionário foi construído como uma escala, de acordo com a técnica do diferencial semântico de OSGOOD, SUCI, TANNENBAUM (1976). Trata-se de uma escala de avaliação bipolar de sete pontos, cujo ponto intermediário indica a neutralidade ou, em nosso caso, a ausência de mudança. A direção é o sentido da opinião: pede-se que o respondente avalie se determinado tema do questionário aumentou ou diminuiu; a força significa a intensidade da opinião expressa, variando de muito a moderadamente ou pouco. Considerou-se que as opiniões que variaram de 0 a 1, para mais ou para menos, indicaram

pequeno aumento ou redução; a variação superior a 1 até 2 indicou aumento ou redução moderado (a) ou relativo (a); a variação acima de 2 até 3, foi considerada de nível acentuado ou alto.

Este tipo de escala, segundo SELLTIZ et al. (1967) permite a comparação e a mensuração, por várias pessoas, de vários objetos e supõe-se que não seja influenciado pela natureza do objeto que está sendo medido ou pelo tipo de pessoa que usa a escala. Os dados de cada tema ou componentes do construto foram somados algebricamente, calculada a média dentro de cada nível hierárquico e, posteriormente, a média geral de todos os níveis, para cada componente do construto. Foram ainda construídos histogramas dos componentes do construto “competência” e feitas tabelas para cada componente do construto, representando todos os níveis hierárquicos. Os histogramas constam dos anexos.

Como os questionários foram submetidos a gestores de todos os níveis, fez-se necessário analisar se a percepção dos respondentes diferiu segundo o cargo ocupado. Para comprovar a existência de diferenças significativas de percepção entre os respondentes, por nível hierárquico, utilizou-se o teste não-paramétrico *Kruskal-Wallis*. Optou-se por esse teste pelo fato de a amostra apresentar características de distribuição inadequadas à aplicação de testes paramétricos, ou seja, 48 observações e distribuições bastante assimétricas. Os testes não-paramétricos são também denominados testes “livres de distribuição,” pelo fato de não levarem em conta a distribuição dos dados.

O teste *Kruskal-Wallis* é o equivalente não-paramétrico do teste *One-way ANOVA*. O objetivo dos dois testes supracitados é realizar uma análise de variância de um fator. No caso em questão, o fator é o nível dos respondentes, cuja percepção acerca de cada questão deseja-se verificar. Na Tabela 1, verifica-se o valor do teste para comparação entre os grupos.

TABELA 1
Estatísticas do teste Kruskal-Wallis

Item da escala de competência	Chi-quadrado	Significância
Conhecimento dos processos organizacionais (CPO)	0,776	0,855
Conhecimento de telecomunicações (CETEL)	3,357	0,340
Conhecimento de informática (CINF)	2,159	0,540
Conhecimento de marketing (CMKT)	1,737	0,629
Conhecimento de finanças (CFIN)	2,589	0,459
Conhecimento de RH (CRH)	2,146	0,543
Conhecimento de suprimentos (CFSUPRI)	4,633	0,201
Conhecimento de planejamento (CPLAN)	4,826	0,185
Conhecimento de contabilidade (CCONT)	1,031	0,794
Conhecimento de economia (CECON)	6,960	0,073
Experiência profissional (HPRO)	0,441	0,932
Habilidade em línguas estrangeiras (HIDIOM)	0,376	0,945
Habilidade de comunicação (HCOMU)	0,334	0,953
Habilidade para trabalhar em equipes (HEQUIP)	2,268	0,519
Capacidade de relacionamento (HREL)	0,875	0,831
Capacidade de lidar com a incerteza (HINCERT)	11,144	0,011
Comprometimento com o projeto da empresa (HCOMPR)	2,159	0,540
Capacidade de escutar (HESCU)	1,696	0,638
Capacidade de gerir conflito (HCONFL)	4,064	0,255
Capacidade de cooperação (HCOOP)	2,432	0,488
Capacidade de negociação (HNEGOC)	0,503	0,918
Desenvol. do espírito empreendedor (HEMPREEN)	1,929	0,587
Capacidade de adaptação a novas situações (PADAP)	1,710	0,635
Honestidade (PHONES)	1,813	0,612
Respeito ao cliente (PRESP)	2,009	0,570
Flexibilidade (PFLEX)	1,638	0,651

Criatividade	(PCRIAT)	0,314	0,957
Sensibilidade	(PSENSI)	1,137	0,768
Julgamento	(PJULGA)	1,823	0,610
Reflexão	(PREFLEX)	1,411	0,703
Capacidade de resistência ao estresse	(PRESIST)	1,415	0,702

FONTE: Dados da pesquisa

Observa-se na TAB.1 que o item **Capacidade de lidar com a incerteza**, é responsável por diferença significativa, no nível de 5%, entre os grupos. Para se descobrir a partir de que grupo ocorre o surgimento dessa diferença, realizou-se o teste Mann-Whitney pareado, cujos resultados podem ser vistos na TAB. 2.

TABELA 2.

Teste de diferença de Mann-Whitney para Capacidade de lidar com a incerteza

Diferença entre	Significância
Diretor/Gerente	0,36
Diretor/Supervisor	0,88
Diretor/Coordenador	0,90
Gerente/Supervisor	0,14
Supervisor/Coordenador	0,83
Gerente/Coordenador	0,03

FONTE: Dados da pesquisa

O teste Mann-Whitney indicou que a percepção dos gerentes difere estatisticamente daquela dos coordenadores no que diz respeito ao item **capacidade de lidar com a**

incerteza. Entretanto os demais itens são percebidos da mesma forma por ocupantes de todos os cargos, revelando um consenso dos respondentes em relação à percepção dos vários itens.

Para a interpretação dos dados das entrevistas adotou-se a análise de conteúdo, definida “*como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens*” (BARDIN, 1995:38). Essa técnica parece ser adequada não apenas para mostrar o verdadeiro enunciado daquilo que é dito, mas também para desvendar as “*estruturas psicológicas e sociológicas tais como condutas, ideologias e atitudes*” (BARDIN, 1995:41), que são parte integrante das competências. Os objetivos da análise de conteúdo de acordo com BARDIN (1995), são o desejo de imprimir maior rigor ao processo de descobrir e ir além das aparências.

A análise de conteúdo compreende diversas técnicas e pode-se dizer que, para cada tipo de discurso e para cada tipo de interpretação, é possível construir ou inventar técnicas adequadas. Não existe o *prêt-a-porter*, como afirma Bardin, ou seja, um único instrumento, mas apenas algumas regras básicas, e os instrumentos apresentam uma grande variedade de formas adaptáveis ao campo das comunicações. Este tipo de análise pode ser definido como

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (BARDIN, 1995:42)

Como unidade de análise optou-se pelo *tema*, que pode ser definido como uma asserção sobre determinado assunto, mediante uma sentença ou um conjunto delas, ou um parágrafo. Os temas, por sua vez, desdobram-se em *categorias*. Entretanto, vale lembrar que, nesta tese, as categorias incluem também fatores associados ao tema, que podem não ser

exatamente um desdobramento do tema. O quadro 6 mostra os temas e as categorias de análise de conteúdo.

QUADRO 6

Temas e Categorias de Análise

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	saberes conceituais/conhecimentos
	saber- fazer/habil./experiencia
	saber-ser/qualidades/atitudes./valores
	metas individuais
	remuneração variável
COMPETIÇÃO	empregabilidade
	concorrência
	vantagem competitiva
	desempenho/performance
	cultura corporativa
	reestruturação da empresa
	terceirização
PRIVATIZAÇÃO	redução de quadros/demissão
	desregulamentação/regulamentação
	monopólio
	participação acionária
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	sindicato
	missão da empresa
	política corporativa
	foco no cliente
	foco em resultados
	foco em custos
	foco em lucros
	foco em tecnologia
	uniformização de processos
	internacionalização
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	localização da matriz
	gestão do conhecimento
	universidade corporativa
	criação do conhecimento
	disseminação do conhecimento
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	mudança organizacional
	alianças/associações/parcerias
	marketing
	finanças
VALORES DO LIVRE MERCADO	planejamento
	administração geral
	tecnologia de telecom
	individualismo
	racionalidade instrumental
	criatividade
	autoconfiança
	auto percepção
	empreendedorismo
	flexibilidade
agressividade	
sucesso	

FONTE: Dados da pesquisa

Com relação à análise de conteúdo, é oportuno lembrar o trabalho de PAGÈS et al. (1987), que constroem um referencial teórico muito consistente, integrando as dimensões psicológica, ideológica, política e econômica, com o qual conseguem desvendar o sistema de poder de uma organização denominada hipermoderna, característica do capitalismo avançado. Os autores usam o método dialético de análise de conteúdo e buscam identificar as contradições do discurso dos empregados, que deixam entrever atitudes ambivalentes e conflitos psicológicos, mediados por processos organizacionais que impedem a eclosão da contradição em conflito aberto.

A mediação é entendida pelos autores como um processo envolvendo as coerções impostas pela empresa, de um lado, e os privilégios oferecidos ao indivíduo, de outro, funcionando como um terceiro termo que oculta a contradição entre os objetivos da empresa, os do sistema capitalista (lucro e dominação) e os dos empregados. Ao mesmo tempo que interessa à empresa desenvolver as forças produtivas (num sistema de produção moderno seriam: iniciativa, atividade intelectual, capacidade de criação, cooperação, trabalho interessante, altos salários, responsabilidades, satisfação moral e prazer), é preciso também assegurar o controle, subordinar os trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista. Mas o desenvolvimento dos trabalhadores lhes confere novos meios de luta, requerendo, em contrapartida, o reforço dos controles, sua extensão a novas situações ou a criação de outros controles. Os processos de mediação vêm, então, responder a essa dupla necessidade de desenvolvimento e de controle do sistema de produção, assegurando o controle, já que as contradições são resolvidas pela própria organização, que oferece privilégios, segundo sua lógica, reforçando a dependência dos trabalhadores e arrebatando-lhes o poder de se organizarem e de organizarem a produção.

Os autores examinam não apenas os processos pelos quais se exerce a mediação: aliança restrições-privilégios, abstração, objetivação, desterritorialização e individuação, mas também as instâncias em que ela se exerce - econômica, política, ideológica e psicológica. Na instância econômica, o processo de mediação se manifesta na política de

altos salários, na possibilidade de o empregado fazer carreira na organização e em outras estratégias de gestão que implicam, de modo geral, na aceitação pelo trabalhador de atribuições excessivas, dos objetivos de lucro e de expansão da empresa e, implicitamente, das relações de produção e de dominação capitalista.

No plano político, a mediação se exerce por meio de técnicas de administração à distância, que asseguram o respeito às diretrizes centrais da empresa e, ao mesmo tempo, permitem o desenvolvimento da iniciativa individual por meio de regras e princípios que são interiorizados, aplicados e reproduzidos pelos indivíduos. No nível ideológico, a empresa produz uma ideologia que é sujeita a interpretações individuais, mas os próprios indivíduos produzem ideologias semelhantes e não-contraditórias em relação às da empresa.

Na instância psicológica, a dupla privilégios-restrições é transformada em prazer-angústia, atuando a organização simultaneamente como uma máquina de prazer e de angústia. A angústia é causada pelos controles que a organização impõe, assim como pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências, mas é por sua vez compensada pelos prazeres que oferece. PAGÈS et al. (1987) referem-se especialmente aos prazeres agressivos do tipo conquista e dominação dos clientes e dos colegas, auto-superação e autodomínio. Agindo no nível do inconsciente, esse recurso favorece a integração das pessoas à empresa. Os autores observam que as mediações entre as diversas instâncias são talvez mais importantes do que as mediações internas a cada instância, uma vez que elas se reforçam mutuamente:

“Trata-se de uma organização sistêmica, em que os diversos tipos de mediação se relacionam mutuamente, vêm tampar os buracos sufocando as contradições nascentes. Porque sua lógica é comum, trata-se de um sistema coerente, orientado para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio de uma ordem global econômica-política-ideológica-psicológica definida centralizadamente.” (PAGÈS et al., 1987:29)

Este sistema desloca as contradições coletivas, transformando-as em contradições individuais, e as globais, situadas nos planos econômico, político, ideológico e psicológico, são convertidas em contradições psicológicas. Dessa forma, a organização é vista pelos autores como um “conjunto dinâmico de respostas a contradições,” um sistema de mediação, um produto da contradição entre as empresas e o Estado, entre a empresa e seus trabalhadores, entre sistemas sociais de desenvolvimento desigual, provindo o domínio do sistema de sua globalidade e de sua coerência

Pretende-se também neste trabalho compreender o sentido da comunicação, extrair seu significado através da fala dos gerentes, isto é, obter outros significados além da significação que se obtém como receptor normal da comunicação. Pretendeu-se atingir os significados de natureza sociológica, psicológica e até mesmo política, por meio da análise temática das entrevistas e do questionário, bem como de documentos oficiais da organização, procurando identificar o que o discurso empresarial reconhece como estratégia e valoriza como sendo suas *core-competencies*, e o que o quadro dos gestores interpreta como suas competências individuais. O referencial teórico de Pagès e colaboradores (1987) foi adotado, sempre que possível.

Para captar a percepção das estratégias e das competências, as entrevistas e outras fontes de informações foram estratificadas segundo os diferentes níveis hierárquicos, de acordo com a argumentação de BARTLETT, GOSHAL (1997) e de KUBR, ABELL (1998) segundo os quais as competências de gestão não são as mesmas em cada nível, e também em consonância com a afirmação de SNOW, HREBINIAK (1980) e de DAFT, WEICK (1984) de que os gerentes interpretam o ambiente e os processos organizacionais de maneiras diversas. Foram entrevistados cinquenta gestores, cuja distribuição é a seguinte:

Hierarquia da Telemar	Percentual de entrevistas
Diretoria regional - 1	1= 100%

Diretorias- 4	4= 100%
Gerentes de departamento - 25	13= 60,4%
Coordenadores - 88	19= 22%
Supervisores - 133	13= 10%
Subtotal - 251	50= 20%

Outros entrevistados:

2 técnicos

Total geral - 52= 21%

Buscando-se preservar a identidade dos respondentes, nas citações das entrevistas os diretores foram indicados como 'D1,' 'D2', 'D3'; os gerentes como 'G1', 'G2', 'G3'; os coordenadores como 'C1', 'C2, 'C3', e os supervisores como 'S1', 'S2', 'S3' e assim sucessivamente.

Como fonte secundária de dados foram também examinados documentos da organização, tais como relatórios e registros. Os roteiros de entrevistas e o questionário constam dos anexos, assim como a relação dos cargos dos entrevistados na Telemar.

5 O CASO TELEMAR-MINAS: HISTÓRICO

5.1 O setor de telecomunicações

A sociedade contemporânea deve em parte o grande desenvolvimento e dinamismo que a caracterizam à revolução das telecomunicações e não é sem motivo que ela é denominada “sociedade da informação,” pois conjuga infra-estruturas de comunicação de alta capacidade e grande velocidade, possibilitando o surgimento de mercado de informações eletrônicas que integra textos, voz, dados, imagens e vídeo. Os avanços tecnológicos dessa nova era permitiram o entrelaçamento entre os setores de telecomunicações, de informática e de entretenimento, produzindo uma mudança qualitativa e transformando as telecomunicações de insumo em instrumento de poder e de criação de riqueza. Segundo LAPLANE, SARTI (1995), é um instrumento de concorrência, que torna viável às organizações gerenciar fluxos de informações consideradas vitais para suas estratégias.

O setor de telecomunicações é dinâmico e pode proporcionar aos países maior potencial de acumulação interna do que o setor automobilístico, tanto do ponto de vista de inovações quanto de expansão de mercados (LAPLANE, 1992). O Ministro Sérgio Motta afirmou na apresentação do Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal brasileiro – PASTE que “*a tecnologia de informação tornou-se a peça fundamental do desenvolvimento da economia e da própria sociedade,*” pois vale lembrar que as taxas de crescimento anual do setor de comunicações equivalem a duas vezes o crescimento global da economia. O GRÁF. 1 mostra a evolução do crescimento do PIB mundial e dos serviços de telecomunicações na década de noventa

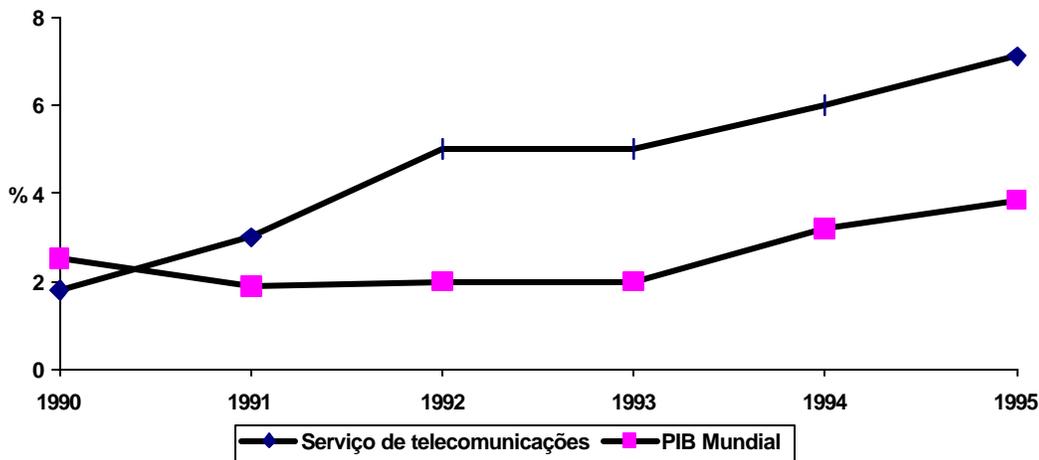


GRÁFICO 1. Comparação entre taxas de crescimento anual entre PIB mundial e Setor de Telecomunicações

FONTE: BRASIL. Ministério das Comunicações (1997). (Adaptação)

Apesar do crescimento do setor de telecomunicações e de sua importância na abertura dos mercados, ele ainda se ressentia de uma verdadeira liberalização, que se restringe a alguns nichos, como a telefonia celular. Este é um dos serviços mais atrativos e que mais têm crescido em todo o mundo, assim como a Internet e a Infra-estrutura Global de Informação (GII). Estima-se que os serviços de telecomunicação móvel celular, após a introdução da tecnologia digital, tenham crescido 105% na América Latina e no Caribe, só ficando atrás da América do Norte e da Europa Ocidental. Falando-se em termos globais, observou-se uma adesão a esses serviços da ordem de 33 milhões de assinantes em 1995, comparados a 21 milhões em 1994, enquanto em 1996 houve um acréscimo de 48,7 milhões de novos assinantes, o que elevou o total para 137 milhões. Segundo informações veiculadas pelo PASTE, o desenvolvimento de satélites de órbita baixa permitirão oferecer serviços de telecomunicação móvel celular em todas as partes do globo, tornando realidade a comunicação a qualquer hora e em qualquer lugar. Tais serviços representam vultosos

afluxos de capital, originados de concessões e outorgas, de aquisição de equipamentos e de criação de empregos (WORLD DEVELOPMENT REPORT, 1997).

A Internet constitui uma rede mundial de computadores que se tornou possível por meio da convergência do setor de telecomunicações, de computadores e de entretenimento, sendo considerada por muitos como precursora de futura infra-estrutura global de informações (GII). Estima-se que tal rede tenha crescido a taxas superiores a 100%, mas é muito difícil avaliar o número exato de usuários existentes. No entanto, estimava-se que, em fins de 1996, havia 16 milhões de servidores conectados à Internet, com mais de 50 milhões de usuários. De acordo com estimativas do WORLD DEVELOPMENT REPORT (1997) esse número tende a crescer. A Internet está imprimindo uma profunda alteração em costumes sociais e práticas organizacionais, representando novas oportunidades de negócios, produzindo efeitos multiplicadores na economia e gerando empregos qualificados. Espera-se que ela seja a plataforma de comércio eletrônico do século XXI.

Mas a base da sociedade de informação é representada pela Infra-estrutura Global de Informação, rede que possibilita a transmissão conjunta de dados, som, textos e imagens. Os provedores dos serviços de informática, telecomunicações e entretenimento terão à sua disposição uma *rede de redes*, desde que existam técnica digital, largura de banda e qualidade. Mas ainda há muitas questões que os países precisam resolver, tais como as de natureza regulatória (quem pode prestar determinados serviços para quem), privacidade, segurança, acesso aberto e serviço universal.

A quebra dos monopólios estatais no setor é uma tendência que se observa em vários países de orientação capitalista, mas também nos países do antigo bloco socialista, sob a inspiração de teorias neoliberais que procuraram mostrar que o monopólio estatal não era adequado, porque faltava às empresas autonomia política e capacidade administrativa para implementar decisões corretas em tempo hábil. Sobretudo argumentava-se que os objetivos de políticos e burocratas nem sempre coincidiam com os interesses da sociedade.

Em conseqüência, a maioria dessas empresas apresentava um quadro de desatualização tecnológica, produtividade deficiente, estrutura de preços distorcida, obsolescência do parque produtivo e dificuldades de negociação de contratos de trabalho, em virtude de legislação que protegia os direitos dos funcionários. A privatização surgiu então como parte de uma estratégia de desenvolvimento que ganhou adeptos entre formuladores de política econômica com o objetivo de aumentar o grau de eficiência e de competitividade de suas economias, permitindo reequilibrar as finanças públicas.

Além disso, na década de oitenta, as fortes mudanças tecnológicas na estrutura industrial do setor, e o desenvolvimento econômico das nações européias e do Japão geraram uma competição no mercado mundial que teve como conseqüência a perda do caráter de monopólio dos serviços telefônicos básicos e permitiu a abertura do mercado, que se tornou pouco regulado e muito competitivo. O papel do Estado, que anteriormente foi importante na montagem da estrutura industrial e na infra-estrutura de serviços públicos, passou a ser mais de regulador do que de produtor, principalmente no setor de telecomunicações, em que a sociedade de informação está fortemente apoiada na globalização dos mercados e no desenvolvimento de sistemas financeiros internacionais, exigindo investimentos na modernização e ampliação das redes e oferta de serviços de valor adicionados. (PASTORIZA, 1999)

O setor de telecomunicações, segundo MOREIRA (1989) apresenta algumas questões que demandam atenção; uma delas é a privatização, em países desenvolvidos, de operadoras públicas, que se internacionalizaram, passando a adotar estratégias de concorrência semelhantes às das empresas privadas. As novas empresas resultantes desse processo têm-se aliado a corporações de mercados liberalizados, formando empresas globais que já estão atendendo a clientes em todos os pontos do globo e começam a competir com as empresas de telecomunicações tradicionais que atuam em mercados regionais ou nacionais, o que contribui para reduzir a lucratividade destas últimas. O papel do Estado restringiu-se ao de regulamentação, a qual, contudo, também passa por

mudanças, uma vez que as inovações tecnológicas trouxeram novos produtos e serviços. O afastamento do Estado com a quebra dos monopólios implicou em desregulamentação do setor, aliada aos riscos de concentração de propriedade, em virtude de aquisição, por parte de empresas globalizadas, de operadoras de outros países, principalmente do terceiro mundo.

Na Europa, pode-se citar a Inglaterra e na América Latina, a Venezuela, a Argentina e o Chile entre os países que privatizaram as telecomunicações. O WORLD DEVELOPMENT REPORT (1994) considera a privatização das telecomunicações na Venezuela como um modelo a ser seguido no terceiro mundo. Os serviços de telecomunicações venezuelanos tinham cerca de 1,6 milhão de linhas instaladas (1 para cada 12 habitantes) e clientes em espera há oito anos para obtenção de novas linhas, sendo, portanto, considerados insatisfatórios. Era necessário também aumentar as tarifas, mas um acordo do governo com a nova empresa estabeleceu que o aumento seria gradual durante nove anos, reservando-se à empresa concessionária a exclusividade de fornecimento dos serviços telefônicos básicos. Foram estipuladas metas anuais de expansão, com a abertura dos serviços de telefonia móvel, informações e equipamentos aos concorrentes. Criou-se também uma agência reguladora – Conatel – para fiscalizar o funcionamento do setor. A venda de 40% das ações da empresa estatal rendeu aproximadamente US\$1,9 bilhão aos cofres do governo.

Na Argentina, segundo NOVICK, MIRAVALLS, GONZÁLEZ. (1997), os serviços de telecomunicações eram estatizados, porém, na primeira metade dos anos oitenta o mercado abriu-se ao setor privado para a oferta de serviços de telefonia móvel, ao passo que os serviços básicos foram privatizados no início dos anos noventa, como no México e no Chile. A privatização da ENTEL, empresa de telecomunicações argentina, concretizou-se em 1990 por meio de licitação internacional, tendo sido a rede telefônica nacional dividida em duas zonas – norte e sul –, outorgadas a duas empresas para exploração, durante o período de sete anos, prorrogável por mais três, sendo a prorrogação

condicionada ao cumprimento de metas.

Com a privatização das atividades da antiga operadora, foram descentralizados os serviços e produtos em três níveis: o primeiro nível compreende os serviços básicos de telefonia, as atividades de expansão, renovação e manutenção dos serviços básicos (infra-estrutura civil) e novos produtos (telefonia móvel, transmissão de dados, radiomensagem, informação e serviços telefônicos, entre outros). Neste primeiro nível, várias empresas e grupos atuam, principalmente empresas que se encontram na fronteira internacional. No segundo nível, estão colocadas empresas provedoras, produtoras e instaladoras de equipamentos, de capital transnacional e, no terceiro nível, está o grupo de subcontratadoras de serviços diversos, na sua maioria de capital nacional, que instalam equipamentos de telecomunicações ou de radiocomunicações e fazem a provisão de acessórios e peças de reposição para telefonia. No centro do sistema, encontra-se o grupo de serviços básicos de telefonia, que desempenha o papel de articulação de atividades dos outros grupos. As relações entre os diversos grupos se dá por meio de compra e contratação de produtos e serviços entre os três grupos. Além dessas relações entre os grupos, há também vinculação acionária ou de capital entre os diversos níveis.

5.2 As telecomunicações no Brasil

Até o final da década de sessenta, o desenvolvimento das telecomunicações no Brasil era tímido, os serviços precários, e a legislação pobre e obsoleta. Os serviços de radiocomunicações eram regulados apenas pelo Decreto-Lei 21.111, de 1932. Havia pouco mais de um milhão de telefones para uma população de mais de 70 milhões de pessoas. Dois terços desses telefones eram de propriedade da Companhia Telefônica do Brasil, pertencente ao grupo canadense *Brazilian Traction*, e o restante pertencia a mais de novecentas pequenas empresas e serviços municipais já obsoletos, não havendo uma

política nacional que os englobasse. Várias capitais estaduais não tinham comunicação telefônica entre si.

Em 1961, alguns incidentes políticos aconteceram, entre eles a suspensão da Rádio Jornal do Brasil, que provocou reações da mídia e da maioria dos membros do Congresso Nacional. Em maio desse ano, o governo federal criou o Conselho Nacional de Telecomunicações - CONTEL -, por meio do Decreto nº. 50.661, com o objetivo de controlar a exploração dos serviços de radiodifusão. O terceiro fato relevante foi a transferência da Comissão Técnica do Rádio do Ministério de Viação e Obras Públicas para o Ministério da Justiça, o que infundiu um temor de cerceamento da liberdade entre as emissoras de rádio e TV. Até que, em 1962, o Congresso Nacional votou a Lei nº. 4.117, contendo o *Código Brasileiro de Telecomunicações*, a partir do qual foi estabelecida a política nacional para as telecomunicações. A importância dessa lei é que ela representa o marco de criação do Sistema Nacional de Telecomunicações, que colocou sob a jurisdição da União os serviços de telegrafia, radiocomunicações e telefonia interestaduais, atribuindo-lhe ainda competência para explorar diretamente os troncos de microondas do Sistema Nacional de Telecomunicações, instituindo o Fundo Nacional de Telecomunicações - FNT -, com a finalidade de financiar as atividades da EMBRATEL, empresa que futuramente iria explorar os troncos integrantes do SNT. O Código definiu ainda as relações entre o poder concedente e o concessionário, no que se refere à radiodifusão. O CONTEL, criado anteriormente teve como secretaria executiva o Departamento Nacional de Telecomunicações – DENTEL, cujas atribuições eram aprovar as especificações das redes telefônicas e estabelecer critérios para a fixação de tarifas no território nacional.

As bases do sistema estavam lançadas, mas foi efetivamente nos governos militares que as telecomunicações alcançaram grande desenvolvimento. Em 1965 foram criados o Conselho Nacional de Telecomunicações e a Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL. Segundo SIQUEIRA (1998), o Contel, o segundo órgão com esse nome,

passou a funcionar como órgão executivo e regulador, até que foi criado, em 1967, o Ministério das Comunicações. Coube à EMBRATEL implantar os troncos de microondas de longa distância e as comunicações internacionais. Em 1967, foi criado o Ministério das Comunicações, ficando sob sua jurisdição o DENTEL e a EMBRATEL. O CONTEL foi extinto, tendo o Ministério assumido suas funções. .

Em 1972, o Congresso Nacional votou a Lei nº.5.792, criando a Empresa de Telecomunicações Brasileiras S.A - TELEBRAS, atribuindo-lhe os recursos do FNT e autorizando a transformação da EMBRATEL em sociedade de economia mista, subsidiária da Telebras, empresa *holding* que controlava 28 subsidiárias; uma, a EMBRATEL, responsável pelo ramo de serviços de longa distância, e as demais 27, responsáveis pelos serviços locais e intra-estaduais. Como havia naquela época centenas de concessionárias estaduais, municipais e privadas operando no país, a TELEBRAS absorveu quase todas, passando a haver uma por estado, tendo-se assim formado o Sistema TELEBRAS. A Companhia Telefônica do Brasil - CTB, que até então operava em cinco estados, acabou dando origem à TELESP, TELERJ, TELEMIG e TELEST.

No período compreendido entre 1969 e 1973 a EMBRATEL assumiu os serviços internacionais, cuja exploração ainda estava em parte nas mãos de empresas estrangeiras, que não atendiam às necessidades do país. Em 1969, a empresa lançou a discagem direta a distância, que foi implantada inicialmente entre Rio-São Paulo, São Paulo-Brasília, São Paulo-Salvador, São Paulo-Belo Horizonte, até atingir todo o território nacional. Ainda nesse mesmo ano, inaugurou a primeira estação terrestre via satélite, no Estado do Rio de Janeiro. No âmbito internacional, modernizou sua infra-estrutura, lançando os cabos submarinos BraCan (Brasil-Canárias) e BUS (Brasil-Estados Unidos). Na década de oitenta, foram lançados dois satélites ao espaço, consolidando o desenvolvimento da EMBRATEL. Em 1976, foi criado o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD) da TELEBRAS, que representou um marco na política tecnológica e na política industrial do setor. O CPqD desenvolveu isoladamente ou em parceria com indústrias, equipamentos e

sistemas de telecomunicações até o nível do protótipo, transferindo a tecnologia às indústrias, que pagavam *royalties* de 3% do valor das vendas. O CPqD foi bem sucedido, tendo desenvolvido um programa de comutação digital e o telefone público a cartão, além de outros nas áreas de optoeletrônica, transmissão de voz e dados, gerenciamento de rede das operadoras, tornando-se internacionalmente reconhecido.

Em 1990, o governo federal criou o Programa Nacional de Desestatização – PND , tendo a privatização se tornado parte das reformas econômicas. Nessa primeira fase do programa, foram privatizadas empresas do setor industrial (siderurgia, fertilizantes, petroquímica), mas só a partir de 1995 é que se priorizou a privatização. A agenda governamental incluiu nesse programa os setores de eletricidade, transporte e telecomunicações, tendo-se dado início em 1997 à desestatização de empresas estaduais, que contaram em sua maioria com o apoio do BNDES.

Após 1995, o contexto das telecomunicações no Brasil alterou-se profundamente, caracterizando o que SIQUEIRA (1998) chama de “terceiro momento” da história das telecomunicações no Brasil. Como foi exposto no início deste capítulo, o setor de telecomunicações experimentou transformações que tiveram origem na globalização da economia e na evolução tecnológica, e a privatização foi uma estratégia usada para a inserção do mercado brasileiro no mercado internacional. Setores como o siderúrgico e o de telecomunicações representavam grande potencial para o país entrar no processo de globalização, principalmente porque eram lucrativos e permitiriam a aproximação entre as empresas oligopolistas e seus fornecedores e consumidores; entre a globalização e as estratégias tecnológicas e financeiras (COUTINHO, 1996). O setor siderúrgico passou por um processo amplo de reestruturação, que começou alguns anos antes da privatização e que ainda continua. O mesmo ocorreu no Sistema Telebras e o Programa, denominado PASTE envolveu grandes investimentos do Estado brasileiro para garantir a atratividade econômica para o mercado. Em 1994, o Sistema Telebras investiu US\$3,4 bilhões aproximadamente, representando um aumento de 14,9% em relação ao ano anterior.

Em 1995, o Congresso Nacional aprovou a Emenda Constitucional que abolia o monopólio estatal das telecomunicações. Foi elaborado o plano de investimentos plurianual, Programa de Ampliação e Recuperação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal – PASTE, cuja primeira edição apresentou diretrizes para o programa de investimentos no período 1995-1999, com enlace até 2003, a ser executado pelas empresas do setor - públicas e privadas-, prevendo as seguintes ações: reprofissionalização dos quadros técnicos e gerenciais das empresas do Sistema TELEBRAS e da ECT; regulamentação dos serviços de telecomunicações; adoção de pacto ético para o setor; modernização dos sistemas postais; implementação de modelo institucional para a área de telecomunicações. O PASTE procurou incentivar a concorrência na exploração dos serviços, com intensa participação de capitais privados, bem como a implantação do cenário de transição para a privatização total das telecomunicações. (BRASIL. Ministério das Comunicações, 1999).²

Em julho de 1996, o Congresso Nacional aprovou a chamada Lei Específica ou Lei Mínima (Lei nº. 9.295, de 1996), que abriu os serviços celulares da banda B ao mercado privado, além dos serviços via satélite, serviços limitados, *trunking*, *paging* e redes corporativas. Em 1997, o Congresso elaborou a Lei Geral de Telecomunicações (Lei nº. 9.472), que redefiniu o modelo institucional das telecomunicações brasileiras e criou a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, órgão regulador do setor, que foi instalado nesse mesmo ano. À ANATEL foram atribuídas as funções de implementar a política nacional de telecomunicações; regulamentar e fiscalizar os serviços e redes de telecomunicações; celebrar e gerenciar contratos de concessão; fixar e controlar tarifas dos serviços; expedir normas e padrões; reprimir infrações aos direitos dos usuários e da ordem econômica, entre outras. Os contratos de concessão visaram a garantir a universalização dos serviços telefônicos dentro dos padrões requeridos de rapidez, atualização tecnológica, segurança e preço. A universalização tem por objetivo possibilitar o acesso de qualquer

pessoa aos serviços de telecomunicações, independentemente de sua localização e condição socio-econômica e deverá, na prática, ser atingida gradualmente. Além disso, a universalização implica em utilização das telecomunicações em serviços essenciais, de interesse público.

Foi ainda em 1997 que se concluiu a licitação internacional da banda B celular, iniciada no ano anterior, que rendeu mais de R\$8,3 bilhões aos cofres públicos. A preparação para a privatização da Telebras envolveu a reestruturação dessa estatal, resultando em sua fragmentação em doze *holdings* regionais, sendo três para controlar as operadoras estaduais de telefonia fixa, uma para controlar a EMBRATEL e oito para controlar as empresas estaduais de telefonia móvel da banda A.

Em 29 de julho de 1998, a Telebras foi privatizada em leilão da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro por R\$22 bilhões e, ainda nesse ano, foram escolhidas as primeiras empresas espelho: a CANBRÁ, que iria competir com a Tele Norte Nordeste Leste, e a BONARI, que competiria com a EMBRATEL. Empresa-espelho é o nome pelo qual são tratadas as empresas que receberam autorização para explorar o serviço telefônico fixo, comutado nas áreas definidas pelo Plano Geral de Outorgas, concorrendo com as empresas originadas da privatização da TELEBRAS. O novo cenário das telecomunicações no Brasil ficou dividido entre o bloco europeu, representado pela Península Ibérica e os italianos; os norte-americanos e canadenses; os grupos brasileiros.

A TAB.3 contém informações importantes sobre o leilão da TELEBRAS, mostrando o preço mínimo para aquisição de cada *holding*, o preço ofertado, o consórcio adquirente e o ágio obtido.

² MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. 1999 *Home Page*: www.mc.gov.br

TABELA 3
Leilão de Privatização do Sistema TELEBRAS

LEILÃO DE PRIVATIZAÇÃO DO SISTEMA TELEBRAS				
TOTAL DA VENDA	22,057 BILHÕES		ÁGIO DE 63,76 %	
Empresa	Preço Mínimo (em R\$ mi)	Preço Ofertado (em R\$ mi)	Consórcio	Ágio(%)
Telesp Participações (Fixa)	3.520	5.783	Telefônica de Espanha / Portugal Telecom, Iberdrola, Banco Bilbao y Viscaya	64,28
Tele Centro-Sul Participações (Fixa)	1.950	2.070	Telecom Itália	6,15
Tele Norte-Leste Participações (Fixa)	3.400	3.434	Andrade Gutierrez / Inepar, Sul América Seguros, Funcef, Antonio Dias Leite e Aliança da Bahia	1,00
Embratel Participações (Fixa)	1.800	2.650	MCI	47,22
Par Participações	1.100	3.588	Portugal Telecom	226,18
Telemig Celular Participações	230	756	Telesystem, Fundos de Pensão e Opportunity	228,70
Tele Sudeste Celular Participações	570	1.360	Telefônica de Espanha, Iberdrola, Itochu e NTT	138,60
Tele Celular Sul Participações	230	700	Globo, Bradesco e Telecom Itália	204,84
Tele Centro-Oeste Celular Participações	230	440	Grupo Beldi (Splice)	91,30
Tele Nordeste Celular Participações	225	660	Globo, Bradesco e Telecom Itália	193,83
Tele Norte Celular Participações	90	188	Fundos, Opportunity e Telesystem	108,88
Tele Leste Celular Participações	125	428,8	Telefônica de Espanha, Iberdrola	242,40
TOTAL DA VENDA	22.057			63,76

FONTE: Adapt. BRASIL.Ministério das Comunicações (1999)

A TAB.4 mostra o perfil das três *holdings* de telefonia fixa regionais. A maior em

termos de percentagem do PIB, população, número de linhas e de empregados é a Tele Norte-Nordeste-Leste, mas a Tele São Paulo representa isoladamente 36% do PIB e conta com 35% das linhas do sistema, além de ter a maior percentagem de digitalização da planta, e o maior número de terminais fixos e móveis para cada cem habitantes. A Tele Centro-Sul é a segunda em termos de telefonia móvel e fixa do sistema. Uma característica importante das *holdings* é o controle das novas operadoras privadas por empresas estrangeiras, algumas ainda com forte presença estatal em seus países de origem. Este fato tem conseqüências para a aquisição de materiais e suprimentos (*global sourcing*), podendo haver deslocamento de fornecimento para o exterior, o que impactaria a indústria nacional do setor.

TABELA 4:
Perfil das *Holdings* Regionais

Indicadores	Tele Norte-Nordeste-Leste	Tele São Paulo	Tele Centro-Sul
Linhas	5.642.452 (39%)	5.074.239 (35%)	3.694.939 (26%)
Empregados	37.106	24.162	19.724
% PIB	39	36	25
% População	54	22	24
% Digitalização	73	75	69
Nº de terminais fixos/ 100 habitantes (*)	6,24	15,97	11,31
Nº de terminais móveis/ 100 habitantes (*)	1,93	3,80	2,86

FONTE: Adapt. de TELEMIG (1997).

NOTA: (*) Dados até dezembro de 1997.

Realizado o leilão de privatização, a ANATEL, cumprindo suas finalidades, firmou contratos de concessão com as operadoras de telefonia fixa em 1998, válidos até o ano de 2005 e renováveis por mais vinte anos. Tais contratos visavam a garantir os objetivos de universalização dos serviços, atendendo às necessidades de rapidez, inovação tecnológica, segurança e preço. Os contratos fixavam ainda as tarifas a serem cobradas, as quais só poderiam sofrer alteração a partir de junho de 1999, tendo como referência os preços de junho de 1997.

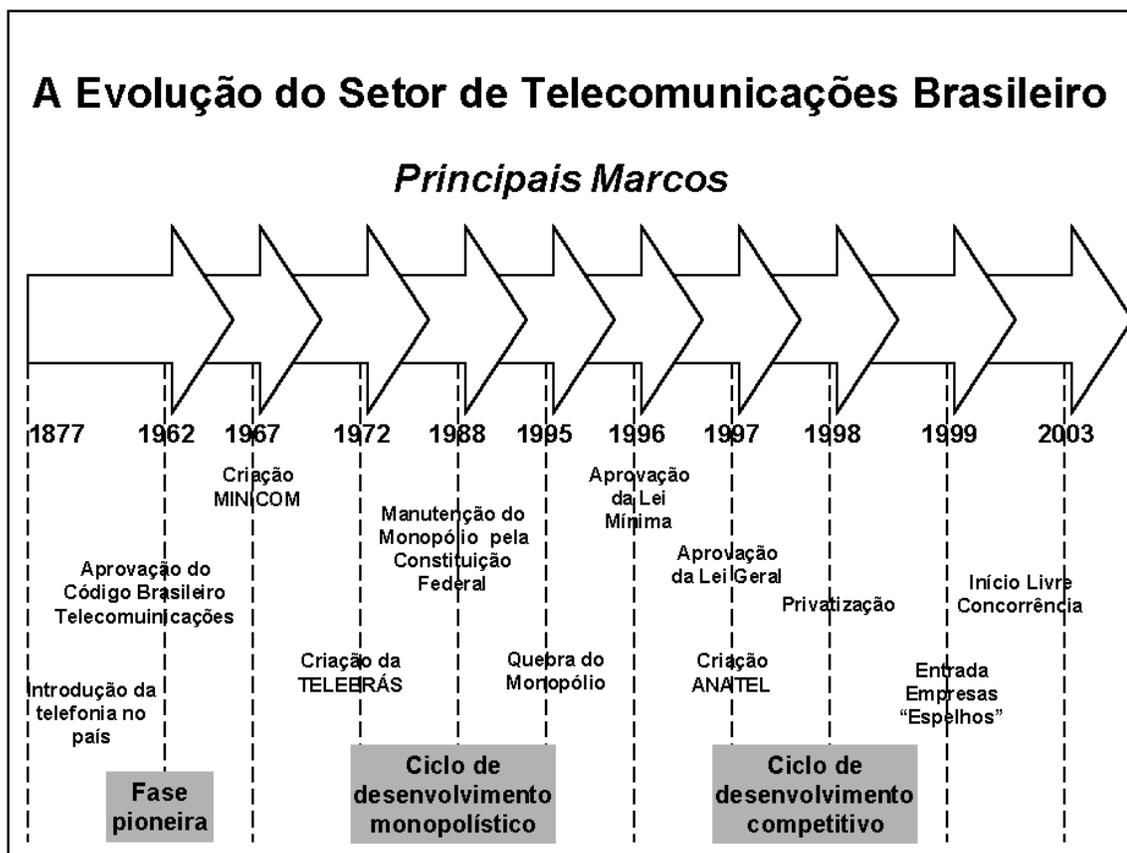
De acordo com COUTINHO (1997) a fragmentação do Sistema TELEBRAS não significa aumento da concorrência pois, em futuro próximo poderá haver concentração de propriedade por meio de fusões e aquisições, reconstituindo-se o monopólio, agora por parte da iniciativa privada. A cisão dificulta também o estímulo à fabricação de equipamentos e ao desenvolvimento de produtos e de *softwares* no país e poderá resultar em problemas para as empresas que operam nas regiões menos desenvolvidas para suprir os serviços em áreas de baixa renda e densidade populacional. De fato, a questão da política de proteção à indústria nacional foi postergada quando se começou a planejar a privatização. As cláusulas 15.8 de concessão das empresas de telefonia fixa e celular apenas estipulam que a empresa deverá dar preferência à tecnologia desenvolvida no Brasil, em primeiro lugar, e à indústria brasileira (mesmo com tecnologia concebida no exterior) em segundo lugar, quando essa for equivalente à estrangeira em termos de qualidade, preços e prazo de entrega. A ANATEL preparou em 1999 um projeto segundo o qual as empresas, antes de comprarem equipamentos, materiais ou contratarem serviços, deveriam fazer um anúncio público na Internet e, havendo empate entre ofertas, a empresa deveria escolher sempre o produto nacional. A reação das empresas de telecomunicações e dos fabricantes estrangeiros foi bastante forte, e a indústria nacional pode ficar em desvantagem, porque as empresas estrangeiras estão negociando a compra de fábricas nacionais, de modo a conseguir burlar o regulamento.

Em janeiro de 2001, segundo MEDINA (2001), foi publicado o edital de leilão para as bandas C, D e E da telefonia celular para concorrer com as bandas A e B, já existentes. As bandas C, D, e E oferecerão os mesmos serviços das bandas A e B, mas vão operar em uma frequência diferente (1.800 megahertz, a mesma do padrão digital europeu). Os leilões das bandas D e E aconteceriam respectivamente em fevereiro e março, e o da banda C em 30 de janeiro. Entretanto, uma ação na justiça federal suspendeu dois itens do edital, que obrigariam os sócios de empresas prestadoras de serviços de telefonia celular e que ganhassem autorizações para as novas bandas, nas áreas em que já operavam, a venderem a concessão ou então renunciarem à autorização ganha no leilão. De acordo com a regulamentação do setor, deve haver proprietários distintos para as empresas de telefonia celular em cada uma das bandas dentro de uma mesma área geográfica. Este fato parece indicar que a previsão de COUTINHO (1997), no sentido de recomposição do monopólio, era acertada. Esta hipótese parece ganhar ainda mais força quando dois grandes grupos, a Telefónica Móviles e a Portugal Telecom anunciaram a fusão de suas operações de telefonia celular, como estratégia de dominação do setor. Segundo PATURY, BILLI (2001), as duas empresas operam em oito estados brasileiros e formaram uma *joint-venture* nacional, com ativos estimados em US\$10 bilhões. Juntas, as oito empresas detêm 40% do mercado nacional de telefonia e pretendem dobrar o número de seus clientes numa área que concentra aproximadamente 70% da riqueza nacional. Essa fusão é uma estratégia das duas empresas para se expandirem no mercado, mantendo-se fora do leilão.

Houve em janeiro de 2001, uma tentativa de realizar o leilão da banda C, mas não foram apresentadas propostas. Em 13 de fevereiro, entretanto, o governo realizou o leilão da banda D, tendo arrecadado R\$2,64 bilhões, com ágio de 20,6%, pela venda de três autorizações para prestação dos serviços. Segundo MEDINA, CLEMENTE (2001), duas licenças foram compradas pela Telecom Itália Mobile e a outra, pela Telemar. A Telemar passará a operar os serviços móveis celulares na mesma área geográfica em que já opera a telefonia fixa (região 1), e a Telecom Itália Mobile, nas regiões 2 e 3, que correspondem à área da Tele Centro-Sul e da Telesp. Espera-se que as empresas dêem início aos serviços da

banda D em 2002. De acordo com declarações do Presidente da ANATEL, Renato Guerreiro, ao jornal *Folha de São Paulo*, de 14/2/2001, os novos celulares serão mais rápidos na transmissão de dados, por usarem uma faixa mais larga do que a dos atuais telefones móveis. O próximo leilão será da banda E, estando habilitados a disputar o grupo Serramby (Banco Opportunity) e a Telecom Itália Mobile na região 1, e a Telemar, nas regiões 2 e 3. Entretanto, a Telemar declarou não ter interesse em participar, e a Telecom Itália Mobile provavelmente será a única concorrente para a região 1. O governo prevê que o leilão da banda E acabe fracassando para as regiões 2 e 3. Os novos concorrentes, segundo previsão de especialistas do setor, só terão chances se adotarem uma política de redução de tarifas, que ainda não ocorreu desde o início da privatização. A ANATEL estima, no entanto, que haja um mercado potencial de 58 milhões de telefones móveis no país até 2005. Segundo SÂNZIO, MACHADO (2001), para Minas Gerais, o mercado potencial estimado é de 5,8 milhões de aparelhos, existindo hoje 1,9 milhão no Estado e 24 milhões no Brasil. Mas para iniciar as operações em 2002, a Telemar deverá antecipar o cumprimento das metas do Plano Geral de Metas de Universalização e do Plano Geral de Metas de Qualidade, fixadas para 2003. As metas de universalização já haviam sido cumpridas em 31 de dezembro de 2000, mas as de qualidade não foram cumpridas integralmente, havendo deficiência nos índices de completamento de chamadas de longa distância, de solicitação de reparos e de mudança de endereço. Do total de trinta e cinco metas, a Telemar deixou de cumprir sete. Analistas do setor de telecomunicações avaliam que o mercado brasileiro não tem condições de sustentar cinco operadoras de telefonia celular em uma mesma área geográfica. Apenas o mercado de São Paulo teria capacidade de comportar até quatro empresas concorrentes de telefonia celular, o que, mais uma vez, nos remete ao cenário de fusões e aquisições previsto por COUTINHO (1997). Daniel Lemos, da Sociedade Corretora Paulista, e Suzana Salaro, analista de telecomunicações do Banco Brancan, revelaram aos repórteres SÂNZIO, MACHADO (2001), sua previsão de que apenas grandes operadoras como a Portugal Telecom-Telefônica, a Telemar e a Telecom Itália Mobile tenham condições de permanecer no mercado. A FIG. 3 mostra os principais marcos na evolução do setor de telecomunicações no Brasil.

FIGURA 3
Evolução do Setor de Telecomunicações no Brasil



FONTE: TELEMIG (1999?.)

5.3. A Telemig

O objeto de estudo deste trabalho é uma organização do setor de telecomunicações, sediada em Minas Gerais, a Telemig, hoje parte do grupo Telemar. Segundo RODRIGUES (1991), desde 1876 operava no país a Companhia Telefônica do Brasil – CTB, empresa canadense sediada em Toronto, mas seus serviços restringiam-se apenas a algumas cidades.

No período republicano, foram inauguradas diversas empresas locais, e os serviços, além de prestarem cobertura limitada, eram deficientes.

Com a construção de Belo Horizonte, sentiu-se a necessidade de ampliar tais serviços. Assim, a partir de 1952, um grupo de empresários mineiros conseguiu a descentralização dos serviços em nível dos Estados. Em 1953, conseguiu-se criar a Companhia Telefônica de Minas Gerais – CTMG, que assumiu o compromisso de ampliar a instalação de telefones na capital e melhorar os serviços no interior. Tal ampliação foi realizada, tendo a empresa adotado, em 1964, um plano de autofinanciamento que permitiu a expansão dos serviços. Em 1961, a CTMG transferiu sua sede para Brasília, tendo em vista a maior proximidade e facilidade de contato com autoridades e órgãos governamentais. Esta estratégia permitiu à empresa expandir os serviços interurbanos.

Em 1973, o Ministério das Comunicações e o Sistema TELEBRAS outorgaram à Companhia Telefônica de Minas Gerais a concessão exclusiva para o serviço público de telefonia urbana e interurbana em Minas Gerais, pelo prazo de trinta anos, e aprovaram a mudança de sua denominação para Telemig. O governo do Estado passou a participar diretamente do capital da Telemig, com a finalidade de estender as comunicações a cerca de mais de trezentos novos municípios. Havia, na época, no Estado de Minas Gerais, 220 empresas telefônicas, que precisaram ser integradas com a finalidade de explorar o serviço telefônico. Executado esse plano, a Telemig passou a controlar 59% dos telefones em funcionamento em Minas Gerais. Já em 1974, era responsável por 65% dos telefones e por 80% dos serviços interurbanos e, em 1976, controlava diretamente 73% dos terminais instalados no Estado. Em 1990, a empresa mantinha o controle dos serviços telefônicos em quase todo o Estado de Minas Gerais, contando com 816.000 terminais instalados, além de oferecer outros serviços variados, como datafone, datafone VD, transtexto, multidata, videotexto, PSIU, fac-símile, videoconsulta, serviços a clientes especiais e hora programada, entre outros (RODRIGUES, 1991).

A área de atuação da Telemig abrangia 783 municípios, com um total de 3098 localidades atendidas, enquanto o quadro de empregados totalizava 7.432 pessoas, ao final de 1990.

Na década de noventa, especialmente nos anos mais recentes, para preparar a privatização, a Telemig investiu grandes quantias no atendimento ao cliente e em inovações tecnológicas. Ao descrever a Telemig nos anos noventa, deve-se ter em mente os dois momentos que se estabelecem nesse intervalo de tempo: o momento até o processo de privatização e o momento que se segue a tal processo. Cronologicamente, pode-se delimitar o primeiro período até julho de 1998 e o outro pós-1998.

5.4 De Telemig a Telemar: breve retrospecto

A história das telecomunicações em Minas Gerais foi retratada por RODRIGUES (1991) desde o seu início, até o final da década de oitenta. A autora, por meio de depoimentos e entrevistas, consegue captar não só a história da empresa, mas a cultura ascendente, atribuída aos fundadores da Telemig; a cultura convergente, inculcada por civis que substituíram a administração militar, e a contracultura, representada pelo sindicato, em oposição à direção da empresa.

Até então, as telecomunicações eram monopólio estatal, o que se justificava por se tratar de área de segurança nacional e por questões de natureza técnica, isto é, por serem os militares os que possuíam qualificação em telecomunicações. De fato, foi durante o regime militar que o setor de telecomunicações começou a adquirir a dimensão e a importância atuais, mediante aquisição e desenvolvimento de capacidade tecnológica e de investimentos significativos em infra-estrutura. Conforme RODRIGUES (1991:116.), na década de setenta, os investimentos eram financiados pelo Banco Mundial e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Todo o sistema TELEBRAS foi gerido de

acordo com a ideologia militar, que conferiu grande importância à capacitação tecnológica. Ainda segundo RODRIGUES (1991:96), os militares se associaram à tecnoburocracia, resultando em *"compartilhamento das posições de poder, como também na carreira comum e na convergência de valores e ideologia"*. Os valores centrais dessa cultura, amálgama de valores militares e tecnoburocráticos, podem ser sintetizados por sua *"ênfase na disciplina e hierarquia, no desempenho, na competência técnica, nas realizações, no pioneirismo, no patriotismo e nacionalismo."* (RODRIGUES, 1991: 108) Nas palavras da autora, essa cultura caracterizava-se pela mistura de ideologia de neutralidade com racionalismo burocrático, aliados a uma ética de trabalho que valorizava a probidade e o idealismo. Além disso, a racionalidade política era execrada e considerada *"como um fator exógeno nefasto, que criava empecilhos aos planos e aos empreendimentos"*(RODRIGUES,1991: 104). Também os estrangeiros eram vistos como pouco confiáveis e sem interesse para o país.

Em Minas Gerais, na Telemig, uma das operadoras ligadas ao sistema TELEBRAS, o processo não ocorreu de forma diferente. Segundo RODRIGUES (1991), a empresa teve militares em sua presidência desde sua criação, em 1973, até 1985. Nessa organização, com a abertura democrática, a administração militar foi substituída por uma diretoria civil (1985), mas desde 1979 uma nova ideologia gerencial já começava a ser implantada, com a criação do CONGER (Conselho de Gerentes), com a reestruturação da política de recursos humanos e a implantação de nova filosofia empresarial. Um dos gerentes refere-se ao Conger como uma importante mudança no modelo de gestão:

"...a gente criou um modelo de controle, um modelo de discussão de temas, que a gente chama de Conger, não é? É o conselho de gerentes [...] que tomava as decisões para a empresa As grandes decisões tinham que ir nesse Conselho, e isso fazia com que a diretoria, apesar de ser política, ficasse alheia a esse processo de decisão, porque os gerentes que estavam aqui é que decidiam. Então eu acho que foi uma vantagem. [...] A experiência que a gente adquiriu nos permitiu agrupar a empresa. Não é criar grupos de trabalho com fins específicos. Nós criamos gerências

de processos, gerência de projetos, criamos redesenho, sabe? Tudo isso através de aprendizagem que a gente teve aqui...”(G5)..

Nessa época, a legitimidade do regime era contestada, e as empresas estatais começaram a sofrer restrições orçamentárias. Cresceu a pressão popular por participação política, e justamente nesse contexto é que a gerência buscava maior envolvimento no processo decisório da empresa.

Essas mudanças resultaram em inculcação de novos valores e em rejeição da antiga cultura ascendente. O CONGER significou uma mudança importante na administração da empresa, uma vez que os gerentes passaram a participar do processo decisório, o que representou, no entendimento de RODRIGUES (1991:119), 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”

O Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado de Minas Gerais – SINTTEL, que até então tinha caráter assistencialista, mudou sua postura, seguindo os novos rumos do sindicalismo no mundo, bem como o movimento sindical do ABC paulista, empreendendo um trabalho de conquista dos empregados e de abertura de canais de comunicação. Sua atuação dirigiu-se no sentido de ataque aos pontos fracos da administração da empresa e ao incentivo à desobediência à autoridade, assumindo o sindicato o papel que caberia ao Departamento de Recursos Humanos na resolução dos problemas dos empregados.

Diante de tal situação, a nova política de recursos humanos que se procurou implantar implicou na reestruturação do Departamento de Recursos Humanos, cujo enfoque legalista foi substituído por treinamento gerencial, tendo sido os gerentes instruídos para assumirem o papel de administradores de conflitos. Estabeleceram-se ainda um plano de integração da família do empregado à empresa e um programa de melhoramento das

condições de trabalho. A implantação de nova filosofia gerencial propôs uma gestão aberta e participativa, em que a gerência assumiu o papel de mediadora, e estabeleceu uma relação participativa e pluralista com os empregados, mediante a implementação de uma política de “portas abertas,” que resultou na construção de uma imagem da empresa como uma grande família. Segundo RODRIGUES (1991), esta metáfora procura ligar o “eu” e a organização, tornando confusos os limites entre ambos. O modo de recrutamento utilizado pela empresa resultou em uma rede de relações de parentesco e de amizade, compondo vários núcleos: dos amigos, dos colegas de faculdade e dos conterrâneos. De acordo com a mencionada autora, o mito da família tem origem não somente em experiências comuns, mas também na política de estabilidade no emprego mantida pela empresa. O fortalecimento desse mito teve, entre outros objetivos, o de interiorizar valores que induzissem à conformidade e à identificação com a empresa. Mas a nova cultura que tentou afirmar-se era frágil e sua fraqueza deixou-se entrever nas contradições, ambivalências e heresias do discurso dos gerentes, dos engenheiros e do sindicato. A razão técnica e a política se confrontaram na organização, mas paulatinamente os critérios técnicos foram sendo suplantados pela racionalidade política no cotidiano da empresa. A área técnica, que exercia uma predominância sobre as demais, foi perdendo seu poder, enquanto crescia o prestígio da área de operação. Rodrigues afirma que esse fato é consequência de mudanças na estratégia empresarial: a Telemig mudou sua missão, passando de empresa de implantação de telecomunicações para empresa de operações, portanto, seu foco passou a ser a qualidade dos serviços, não sua expansão.

Não se pretende aqui traçar a história da empresa em profundidade, desde sua fundação, mas fazer um corte a partir da década de noventa, focalizando principalmente os acontecimentos pós-privatização. Em 1990, com o advento do governo Collor, de orientação neoliberal, a empresa passou a sofrer outras mudanças e a vislumbrar a possibilidade de privatização. Profundas mudanças foram introduzidas na Telemig, tanto na cultura organizacional, como nos modelos de gestão e na orientação estratégica da empresa,

mas tais mudanças foram ocorrendo de modo gradativo. Assim se refere um dos diretores sobre a mudança cultural:

“A cultura da empresa modificou muito nessa década de 90. [...] Nós éramos uma empresa de telefonia, para prover forma de a pessoa falar dentro da cidade e de longa distância, mas só isso, não passava muito disso.” (D3)

Em 1990 realizou-se uma revisão da estrutura organizacional, havendo não só a redução de diversos órgãos, mas também do contingente de mão-de-obra, minimizando os gastos com pessoal, materiais e serviços.

" Então eu diria o seguinte: quais foram as mudanças que ocorreram na década de 90, no clima organizacional? Ocorreram várias mudanças estruturais. [...] Eu não fui gerente esses anos todos, como eu já falei, mas a própria maneira de se gerenciar, de se valorizar mais o resultado do trabalho de um grupo ao invés de ficar valorizando trabalhos individuais...eu diria que as mudanças que ocorreram foram muito influenciadas também por aquilo que aconteceu fora do ambiente da empresa, está certo? O que eu lembro neste momento é isso."(C19)

Foi implantado um Programa de Desregulamentação, com a finalidade de promover a racionalização e simplificação administrativa, visando a tornar mais simples e eficiente o relacionamento com os clientes, a comunidade, o governo, os fornecedores e os próprios funcionários da Empresa. Foi também elaborada uma estratégia empresarial, inaugurando o ciclo de planejamento da organização, tendo como base o desenvolvimento de cenários prospectivos, análises ambientais internas e externas, identificação de pontos fortes e fracos e estratégias constantes do Plano Estratégico vigente. O resultado desse esforço propiciou um melhor embasamento para as discussões relativas aos rumos que a organização deveria seguir.

No que tange aos serviços oferecidos, foi introduzido o serviço de videoconsulta, proporcionando ao cliente o acesso direto às informações sobre Plano de Expansão, Banco

de Trocas e Mudança de Área.

A área de engenharia foi modernizada, tendo-se implantado um *software* gráfico avançado de Sistema de Informações Geográficas – GIS, destinado inicialmente ao planejamento e projeto de rede externa, sendo a empresa pioneira no Brasil em utilizar este tipo de *software* em ambiente de *workstations*. Ainda em termos de sistemas de engenharia, destaca-se o desenvolvimento do Sistema para Planejamento de Telefonia Móvel, que utiliza o relevo topográfico digitalizado, com visualização gráfica das áreas de atendimento das estações rádio-base.

Mas as grandes realizações do ano em termos de comunicação de dados e serviços telemáticos foram a prestação dos serviços especializados e a preparação das áreas operacionais para absorção da planta instalada dos circuitos da Embratel.

Em 1991, a missão da empresa era modernizar e operar os serviços de telecomunicações em Minas Gerais, resgatando a dívida junto aos assinantes de planos de expansão .

“A tecnologia fez mudar inclusive a cultura. Quer dizer, passamos a ser uma empresa de fornecer meios de comunicação para serem utilizados de várias formas... transmissão de dados através de telecomunicações... O mercado financeiro, todos os mercados, em termos de negócios, utilizam isso aí...”(D3)

Naquele ano, a empresa encerrou o exercício com resultados positivos no desempenho operacional, mas o lucro líquido apresentou saldo negativo, em consequência da correção do balanço de 1991, retroativa a 1979. Nesse ano foram definidas as políticas do plano estratégico para o período de 1992 a 1997, dentro do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Um dos atuais diretores se refere a essa época como um marco importante para a preparação para a quebra do monopólio:

“...nós passamos aí por etapas de qualidade no início de 90. Nós começamos a trabalhar muito com aquele enfoque de qualidade de serviço, fizemos processos internos onde a área de negócios atendia o cliente. Era o cliente e a área interna da empresa que davam solução para isso aí ou davam suporte ao fornecedor... Então buscamos primeiro melhorar essa qualidade, para depois passar um pouco daquele processo de qualidade total, que não foi pleno mas... entramos nele. Depois foi uma parte de reengenharia, que se buscou muito e hoje nós temos um movimento contínuo de revisão de processo...”(G4)

Em 1991, registrou-se progresso no que tange ao desempenho do serviço telefônico, saltando a empresa da 9ª posição para a 5ª entre as empresas do Sistema TELEBRAS. Nos últimos cinco anos, tinha havido limitações de investimentos e, em consequência, havia um débito de 39.743 contratos de expansão com prazos vencidos, e a meta era instalar, até 1993, todos esses terminais. A empresa adotou também, como solução para expandir o serviço público com recursos da comunidade ou do cliente, Programa Comunitário Integrado de Telefonia – PROCITE, solução pioneira da TELEMIG, que buscou implantar e expandir o serviço público de telecomunicações em locais sem previsão de atendimento, em prazos ou condições que correspondessem às necessidades dos clientes, cujos investimentos eram de responsabilidade da comunidade/cliente. Pretendia ainda instalar, em 1992, os primeiros terminais de telefonia móvel (telefones celulares), implantar e ativar a rede de comunicação de dados e serviços telemáticos.

Ainda em 1991, enfatizou-se o aprimoramento do atendimento aos clientes, principalmente modernizando-se as estratégias de atendimento aos clientes de grande porte. Elaboraram-se também outros projetos, destinados tanto ao atendimento aos clientes pelos códigos de serviços como serviços via agência e introduziram-se novas tecnologias na emissão de contas telefônicas.

Com relação aos empregados, a empresa previa um crescimento de 12,1% do quadro, bem como correção salarial e manutenção do plano de benefícios. No que se refere à capacitação e ao desenvolvimento de recursos humanos, a Telemig dirigiu suas

prioridades para o desenvolvimento gerencial, principalmente na área comportamental, e para a disseminação de novas tecnologias, com ênfase na absorção de conhecimentos de informática, tecnologia de fibras óticas, equipamentos digitais e comunicação de dados.

No ano de 1992, novos serviços foram colocados à disposição dos usuários: telefonia celular, faxmail (correio fac-símile), troca eletrônica de dados, lista eletrônica, sistema de tratamento de mensagem e rede inteligente, entre outros. Embora o Relatório da Administração (TELEMIG, 1992) afirmasse que o futuro das telecomunicações seria muito promissor, mostrou também que existia certa indefinição, atribuída à globalização do mercado, que iria exigir *'postura mais clara e definida sobre o modelo institucional para o setor'*. Vislumbrava-se já a possibilidade de mudança para o modelo privatizado, em decorrência da reforma constitucional de 1993.

Tendo em vista esse cenário, a Telemig implantou medidas para a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, *'visando a garantir a satisfação do cliente, enquanto consumidor dos serviços de telecomunicações, e do cidadão, membro da sociedade e do acionista.'* (TELEMIG, 1992:1). Em decorrência desse esforço, a empresa passou do 5º lugar, segundo o indicador de Desempenho do Serviço Telefônico, para o 4º lugar e, na opinião dos clientes, a Telemig obteve o 1º lugar entre as grandes empresas do Sistema TELEBRAS. Desenvolveu, no final do ano de 1992, o Programa de Qualidade e Produtividade, seguindo a orientação do governo federal, para atender aos aspectos de competitividade e de satisfação do cliente. O objetivo desse programa, segundo o citado Relatório, era *'guiar a Empresa com o enfoque no mercado, atendendo às necessidades de todos os seus clientes: Governo, consumidor, acionistas, empregados, dirigentes e comunidade em geral.'* (TELEMIG, 1992:13).

Esse programa marcou uma fase de mudanças na empresa e foi lembrado por um dos ex-diretores como uma das realizações importantes daquela época:

"Mas realmente não tínhamos um quadro preparado para a competitividade, para identificar o mercado, para conhecer a preocupação do cliente, o que ele realmente queria na prestação de serviço de telecomunicações. Então, nesse período antes da privatização, nós investimos maciçamente nessa preocupação, quer dizer no conhecimento tecnológico, da engenharia, de se fazer uma rede que funcionasse bem. Enfim, já nesse período de pré privatização, nós investimos em preparar o empregado fundamentalmente para um mercado competitivo, sobretudo para ele conhecer, identificar o mercado." (D5)

Com relação à capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, merecem destaque os programas de Desenvolvimento Gerencial, Desenvolvimento Atitudinal e absorção /disseminação de tecnologias de ponta.

"...acredito que foi de 94 a 96, já para preparar nossa equipe para mudanças. Isso foi extremamente importante para todos nós. Nós tivemos vários treinamentos de desenvolvimento comportamental. Num primeiro momento, era um choque na empresa. Depois evoluiu, [...] tanto em nível de desenvolvimento comportamental como também de qualidade."(G3)

Em 1993, a Telemig ampliou seu atendimento, instalando 108.734 terminais fixos, dos quais 88,5% foram digitais, e implantou o serviço móvel celular, que atendeu a dezenove cidades do Estado. Investiu também em comunicação de dados, com a implantação de serviço comutado de comunicação de dados, serviço de tratamento de mensagens e serviço dedicado de comunicação de dados. O Programa de Qualidade e Produtividade teve prosseguimento, abrindo canais de comunicação com os clientes.

Ainda em 1993, buscou-se a ampliação da área de negócios, mediante o estabelecimento de parceria com os prestadores do serviço de TV a cabo. Também os programas de treinamento tiveram continuidade, tendo o Programa de Capacitação Gerencial alcançado todos os gerentes. Instituíram-se os seguintes Programas: Mudança Cultural, Sensibilização e Capacitação, visando à capacitação do quadro de empregados; Preparação para a Aposentadoria; Projeto Viver com Qualidade, sobre cuidados

preventivos com a saúde. Foi ainda realizada a IV Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho, que contou com a participação de 97% dos empregados e cujos resultados foram discutidos setorialmente, tendo provocado uma sensível melhora na qualidade das relações pessoais e funcionais na Empresa.

Nesse ano, foram realizadas entrevistas com representantes de grandes clientes, tais como: BEMGE, FIAT, CEF, Banco Nacional, Belgo Mineira, Banco do Brasil, PRODEMGE, Parmalat, com o objetivo de conhecer melhor suas necessidades. Os clientes confirmaram a necessidade de expansão de novos serviços associados às tecnologias de ponta e reivindicaram a criação de política de preços compatível com a realidade do mercado. Este fato advertiu a direção da empresa para a necessidade de efetivar mudanças na forma de tratar os clientes e de considerar suas necessidades. Até então, a administração da empresa tinha um elevado autoconceito, fundamentado na crença de que se oferecia a melhor tecnologia disponível. Não havia a preocupação de ouvir a opinião dos clientes. Um dos coordenadores lembra-se desse fato:

“Isso foi o que eu achei mais interessante: a postura da diretoria em disseminar; chamar todo mundo e dizer: olhe, precisou de um diretor de uma empresa (BEMGE) vir aqui falar isso para a gente. Achei o máximo! (C15)

“Nós tivemos oportunidade de ver a trajetória que a gente estava cursando e o que tinha que ser mudado de imediato” (C15).

Este fato concorreu para gerar mudanças internas na empresa e redirecionar o foco da tecnologia para os clientes. Foi então iniciado um projeto de parcerias entre clientes-fornecedores, empreendendo-se uma pesquisa sobre a visão e a propensão da empresa para qualidade e competitividade, além de pesquisa e seminários com clientes-fornecedores, envolvendo setecentos gerentes empregados.

“...Em nossa área de negócios, que na época era diretoria de operação, nós tivemos um diretor que se chamava Júlio Boechat Braga, que já saiu

da empresa. [...] Ele comprou a idéia da qualidade, está bem? Apesar de ser muito ortodoxo em determinados pontos, eu acho que ele foi extremamente importante, porque puxou o problema de qualidade, com todo o entorno da qualidade, quer dizer, trabalhar em nível de processo, essa coisa toda. Nós tivemos o próprio Sérgio Braga, que foi um ex-diretor, vice-presidente, e que também foi muito importante na condução desse trabalho...”(G3)

É interessante verificar que, nesse ano, a missão da empresa foi redefinida:

‘prestar serviços de telecomunicações no âmbito do Estado de Minas Gerais, adequados às necessidades de desenvolvimento político, econômico, social e tecnológico da comunidade, assegurando lucratividade que permita o melhoramento, a expansão dos serviços e a justa remuneração do capital acionário’ (TELEMIG 1993:3).

Pela primeira vez, aparece a menção à lucratividade e à remuneração aos acionistas, cabendo ressaltar que a empresa foi considerada *'a melhor opção de investimento entre as subsidiárias da TELEBRAS listadas em Bolsas de Valores'*, conforme análise do setor de telecomunicações, elaborada pela Baring Securities do Brasil Ltda.

No ano de 1994, o nível de investimento da Telemig cresceu 23% em relação ao ano anterior. Desde 1992, a empresa estava aumentando os investimentos e praticamente dobrou a média realizada em anos anteriores, a qual girava em torno de US\$130 milhões. Houve grande inversão de recursos em comunicação de dados e telefonia móvel celular, investimento considerado de grande importância, em virtude do potencial de rentabilidade desses serviços. No que se refere ao macroindicador ‘Desempenho do Serviço Telefônico’, a empresa colocou-se em 2º lugar entre as demais componentes do Sistema TELEBRAS, alcançando a nota 9,69 numa escala de 0 a 10.

Quanto ao desempenho da empresa, na opinião dos clientes, houve também uma melhora em relação ao ano anterior, sendo que 70% dos clientes se declararam muito satisfeitos com os serviços e 22% afirmaram estar satisfeitos. Tal melhora resultou de uma série de mudanças realizadas, tais como: redução do prazo de execução de mudanças de

endereço de 180 dias para até 3 dias, adoção de política de aluguel de terminais, ampliação do serviço celular, digitalização do acesso de seus principais clientes, implantação e modernização de lojas e postos de serviços para atendimento aos clientes da capital e interior e elevação dos níveis de digitalização da planta telefônica. A política de aluguéis de telefones baseou-se na constatação de que, quando os planos de expansão eram lançados, crescia extraordinariamente a quantidade de terminais com receita baixíssima. Além disso, havia pessoas que compravam mais de uma linha telefônica, confirmando a suposição de que as aquisições via autofinanciamento atendiam, sobretudo, a um interesse especulativo, o que provocava distorções no mercado. No que tange à política de recursos humanos, a empresa ampliou as ações do programa de incentivo e de preparação à aposentadoria, tendo ainda dado prosseguimento ao treinamento comportamental, bem como investido na capacitação do quadro de funcionários, para absorção de novas tecnologias. Foram ainda desenvolvidos programas relacionados ao atendimento a clientes, objetivando uma nova postura mercadológica.

Cabe destacar, nesse ano, o processo de transformação da Telemig, que se iniciou com a licitação de empresa de consultoria externa com experiência em promover mudanças organizacionais no ramo das telecomunicações. O trabalho começou com diagnósticos para estabelecer a visão, seguidos de discussões e proposta de mapa de processos organizacionais. Foram então escolhidos os processos prioritários que deveriam ser redesenhados: Plano de negócios; capacidade da Planta; identificação de necessidades dos clientes e desenvolvimento de produtos e serviços; desenvolvimento de conta cliente. Realizou-se o *benchmarking* desses processos, o que resultou no seu redesenho e, finalmente, no Plano de transformação da Telemig.

No ano de 1995, o projeto de privatização do setor de telecomunicações marcou sua primeira vitória com a aprovação de Emenda Constitucional que quebrou o monopólio estatal. Nesse ano, mudou a direção da Telemig, saindo Júlio Boechat Braga, que a geriu no período 1994-julho/1995, assumindo a atribuição Saulo Levindo Coelho. A nova direção

estabeleceu três metas estratégicas: 1) preservar e ampliar os padrões de qualidade e eficiência; 2) adaptar a empresa dinamicamente ao novo ambiente de negócios, criado com as reformas constitucionais, 3) integrá-la aos projetos de desenvolvimento econômico e social do governo de Minas. A empresa realizou investimentos no montante de R\$419,3 milhões, ampliou sua carteira de serviços, oferecendo soluções integradas às demandas e necessidades dos clientes e alcançou sensível melhoria de resultados, apresentando lucro líquido superior em 133% ao do ano anterior.

A Telemig, que era voltada para a elevação de padrões internos de qualidade, com foco na engenharia de telecomunicações, reorientou-se para o mercado e o atendimento às necessidades diferenciadas dos clientes:

“...o cliente é quem dizia o que a empresa tinha que fazer e não a tecnologia; então nós começávamos a direcionar nossos projetos de engenharia para aquilo que o mercado estava querendo...”

ENTREV.: Mas é interessante que o diretor de operações, o Júlio, já via, em 88, essa questão do cliente, o usuário já não era mais o usuário.

- A Telemig sempre foi enxergada como uma empresa sempre presente junto ao cliente, mas de uma forma ainda acanhada.

ENTREV.: Quer dizer que, em 95, ela se tornou agressiva nesse sentido...

- É, eu tenho muita tranqüilidade em dizer isso...” (D2)

O processo de reforma organizacional, iniciado na gestão anterior, teve continuidade, sendo criadas as Diretorias de Serviços e de Engenharia.

“...como fruto da reengenharia, em 1995, nós criamos as unidades de negócios e o departamento de marketing, quer dizer, você vê que a reengenharia reafirmou o que a gente tinha visto no programa de qualidade, a necessidade nossa de ter algo forte, estrutura forte para atendimento ao cliente. Então, foi em 1995 que criamos a unidade de negócios e o departamento de marketing; e em 1996, a partir de 96 até hoje, a gente tem implantado os principais processos, [...] para o melhor atendimento do mercado e gerência do nosso negócio”(G8)

A Diretoria de Serviços foi desdobrada em quatro unidades de negócios: Celular, Grandes Clientes, Clientes da Área Metropolitana e Clientes do Interior.

“...1995... nós chegamos a criar uma estrutura em que determinado cliente tinha um consultor dedicado exclusivamente a ele. Por exemplo, um cliente fazendo o aporte de bens da Fiat, tinha um consultor dedicado exclusivamente a ele, e aí,[...] à medida que diminuía o porte do cliente em termos de faturamento, a gente aumentava o número de clientes por consultor. Essa variação se implementou tanto na unidade de grandes clientes como na unidade de negócios metropolitanos e do interior... E junto a isso nos dedicamos então à nossa área de negócios, para podermos atender ao cliente, e à área de engenharia. Nós começamos a trabalhar no processo tanto de mudança de cultura como no de mudança dos nossos processos operacionais, para que a área de engenharia desse sustentação aos negócios, ao atendimento ao cliente...” (G4)

Buscou-se, assim, modificar o enfoque da empresa: de organização para atender às necessidades internas de funcionamento e dar atendimento pouco diferenciado aos clientes, com processos não-integrados, passou para uma organização voltada para os clientes/mercado, visando a proporcionar atendimento diferenciado aos clientes, por segmento de mercado. Além disso, a empresa foi dotada de gerência integrada aos processos-chave, com separação entre os processos de operação e manutenção da planta e os processos de negócios, tendo em vista seus principais objetivos: reduzir o ciclo de tempo dos processos, os custos globais, aumentar a lucratividade, melhorar a qualidade dos serviços e criar vantagem competitiva.

Vencida a fase inicial de preparação, envolvendo o desenvolvimento, a capacitação e a definição de um modelo de qualidade em serviço, iniciou-se o projeto de parceria clientes/fornecedores internos, compreendendo um amplo círculo de *workshops* com o objetivo de promover a sensibilização para a qualidade, pesquisas e diagnósticos, que confirmaram a necessidade de mudanças significativas e culminaram na elaboração de Planos de Ação. Dentro do contexto de transformação empresarial, a Telemig mudou também sua marca, representando a modernidade da empresa num processo natural de

atualização da identidade visual.

Em 1995, nos segmentos de telefonia celular e de grandes clientes, foram implantadas soluções customizadas e oferecidos serviços diferenciados. Para os demais segmentos, foram oferecidos novos serviços de telecomunicações, como transmissão de dados em alta velocidade, troca de mensagens entre clientes (caixa postal eletrônica, interligação com fax, acesso ao serviço de e-mail da Internet), datafone, rede digital de serviços integrados, videoconferência, serviço público de mensagens, rede virtual avançada, serviço telecard avançado, serviço 800 avançado e serviços de faixa larga (multimídia, vídeo interativo, interligação de redes locais em alta velocidade, transferência e edição remota de imagens, telemedicina, aplicações educacionais e outros).

No que se refere à infra-estrutura de telecomunicações, a empresa previa a implantação de rede de fibra óptica, que permitiria a ampliação da oferta de serviços de comunicação de dados e rede digital de serviços integrados. Foram também realizadas iniciativas no sentido de expandir e modernizar a planta de telecomunicações em cinquenta municípios da área mineira da SUDENE, com especial atenção para o atendimento às áreas rurais.

No plano nacional, em 1996, o governo deu prosseguimento à privatização, pela aprovação de projeto conhecido como Lei Mínima (Lei nº.9.295/96), que introduziu a competição nos serviços de telefonia móvel celular, nos serviços limitados e nos de valor adicionado.

A Telemig realizou investimentos da ordem de R\$575 milhões, o que representou um aumento de 37% em relação ao ano anterior e o dobro do montante aplicado em 1993. A planta de telecomunicações cresceu 27%, com a instalação de 369 mil terminais, superando 1,7 milhão de terminais, e a planta celular expandiu-se em 160%. Em relação à rede de comunicação de dados, foram implantados novos serviços, como a rede virtual

integrada, que possibilitou o atendimento integrado e global às necessidades de comunicação dos grandes clientes, em qualquer ponto do Estado, e permitiu a formação de redes corporativas virtuais e da rede digital de serviços integrados, que oferece aos clientes vantagens como transmissão de dados em alta velocidade, com acesso mais rápido à Internet, além de possibilitar simultaneamente a conversação telefônica.

A empresa obteve um lucro líquido de R\$254 milhões e tornou-se uma das empresas de telecomunicações mais rentáveis da América Latina, tendo sua margem líquida passado de 11,9%, em 1995, para 24,1%, em 1996, e suas ações tiveram uma valorização média superior a 150% nas bolsas de valores.

No que tange às mudanças organizacionais, foi criada a Superintendência de Comunicações Móveis Celulares, com a unificação das atividades ligadas ao negócio celular, visando a agilizar o atendimento ao mercado, melhorar a qualidade dos serviços prestados e preparar a Telemig Celular para ser uma empresa independente, de acordo com o disposto na Lei n ° 9.295, de 19/07/96.

Um documento de circulação interna (TELEMIG, 1998), contendo os objetivos do plano de negócios para o período 1996-1998, refere-se às *capacidades centrais* da Telemig, definindo-as como o “conjunto de conhecimentos e competências que temos que dominar para assegurar vantagem competitiva num ambiente de concorrência,” quais sejam:

- *conhecimento profundo do mercado;*
- *capacidade de nos organizar de forma voltada para o cliente;*
- *agilidade para realizar negócios e estabelecer parcerias;*
- *domínio da tecnologia de redes de voz, dados e imagem;*
- *domínio da gerência da planta de telecomunicações;*
- *domínio dos processos empresariais para desenvolvimento e entrega rápida de produtos e serviços;*

- *conhecimento e rastreamento sistemático da concorrência.*

Portanto, em se tratando de competências (conhecimentos, saber-fazer e saber-ser), a direção da empresa passou a privilegiar, em primeiro lugar, o *marketing*, seguido de tecnologia da informação, desenvolvimento empresarial, planejamento empresarial, recursos humanos, economia e finanças, administração de materiais, colocando em último lugar a planta, ou seja, a engenharia de telecomunicações. Inverteram-se, portanto, as prioridades, confirmando-se a percepção de que a área técnica perdeu poder e prestígio para a área de negócios.

Em conformidade com essa visão, destacaram-se os treinamentos em gestão estratégica de negócios; desenvolvimento em *marketing*, desenvolvimento de equipes e domínio de novas tecnologias; operação e manutenção das plataformas de serviços. Esse programa de treinamento, portanto, visava a criar ou desenvolver as competências centrais da empresa, preparando-a para o ambiente de competição que já se começava a delinear. A empresa definiu como objetivos estratégicos: o atendimento ao mercado de maneira estratificada e lucrativa; procurando oferecer a melhor solução, mediante a identificação e o atendimento às necessidades dos clientes de negócios, no local desejado, nos prazos definidos, a preços competitivos e com qualidade superior à dos concorrentes; liderar o mercado de celular, explorando as oportunidades de negócios para garantir a liderança no segmento; maximizar a rentabilidade da planta de telecomunicações; implantar e manter infra-estrutura de alta capacidade, consolidando a Telemig no mercado de faixa larga.

No ano de 1997, as empresas do Sistema TELEBRAS começaram a preparar-se para o processo de privatização. É importante ressaltar que, em julho desse ano, foi aprovada no Congresso Nacional a Lei Geral de Telecomunicações, que substituiu em parte o Código Brasileiro de Telecomunicações. Essa lei viabilizou o objetivo governamental de competição e a universalização do setor, desestatizando o Sistema TELEBRAS e criando a ANATEL, agência reguladora do sistema. Ainda nesse ano, o Ministério das Comunicações

tomou as medidas necessárias para o cumprimento do prazo fixado para o leilão da privatização, que ocorreria em julho de 1998.

As operadoras de telefonia celular passariam a constituir entidades jurídicas independentes, agrupadas em oito operadoras, sendo uma delas a Telemig Celular. Essa cisão representou a separação da contabilidade das empresas e a divisão do quadro de pessoal de cada operadora.

Para atender ao mercado em contínuo crescimento, a Telemig investiu R\$580 milhões na expansão e modernização de sua infra-estrutura, tendo a planta instalada superado 2,2 milhões de terminais e acessos, obtendo um crescimento de 30% em relação a 1996, resultado compatível com as metas estabelecidas pelo Ministério das Comunicações, por meio do Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal - PASTE. O desempenho econômico-financeiro mostrou-se favorável, tendo o lucro líquido representado um incremento de 50% em relação ao ano anterior, possibilitando a participação dos empregados no lucro da empresa.

Visando a preparar-se para a competição, o foco de ação da Telemig orientou-se para os objetivos estratégicos de: 1) focalizar os esforços nos clientes; 2) garantir a excelência das operações empresariais; 3) aumentar a eficácia e a eficiência dos investimentos e 4) aumentar a eficácia na gestão dos negócios. Para atender a tais objetivos a empresa criou novas linhas de negócios como: IP Link Telemig, Digital Line ISDN, Telecard, Fast Way, Videolink, Net Listas Telemig, Rede Virtual Integrada, e outros, com utilização de plataformas tecnológicas que possibilitassem a criação de soluções com mais agilidade, menores custos e maior valor para os clientes. Intensificou também o processo de expansão do serviço celular e a preparação final para a constituição da Telemig Celular, que iria iniciar suas operações como empresa independente em fevereiro de 1998.

Esforços concentrados foram aplicados no aprimoramento dos serviços, produtos e formas de atendimento, tendo sido criadas Gerências de Contas para clientes que demandavam atendimento individualizado e requeriam soluções integradas e customizadas, de alto nível técnico.

Em decorrência de sua nova filosofia de trabalho, a Telemig, nos últimos dois anos, procurou pautar suas ações em consonância com os resultados de pesquisas voltadas para a identificação dos anseios dos clientes. Assim, no segundo semestre de 1997, foi realizada uma ampla pesquisa de mercado, dirigida a seus maiores clientes, com o propósito de avaliar seu grau de satisfação em relação aos canais de atendimento, aos serviços de manutenção e reparo, à carteira de produtos e serviços, além de outros itens. Os resultados da pesquisa revelaram que 83,4% dos pesquisados estavam, em geral, satisfeitos com a Telemig e que 80,8% estavam satisfeitos com a atuação dos consultores e com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Para aumentar a eficácia nos negócios, a empresa implementou novos instrumentos de gestão nas áreas de *marketing*, recursos humanos, economia e finanças, com vistas à obtenção de vantagens competitivas num ambiente que passaria do regime de monopólio para o de elevada concorrência. Foram implementados programas de desenvolvimento humano, competência relacional, gestão de negócios, formação em *marketing* e em vendas e desenvolvimento de equipes, além de programas de capacitação tecnológica, em parceria com universidades. Criou-se o Programa de Disseminação de Conhecimentos - Multicentro, constituindo um espaço de disseminação de conhecimentos e de informações de interesse estratégico. Foi montada uma estrutura de treinamento bastante sofisticada, e a empresa adotava a política de facilitar a disseminação do conhecimento por diversos meios, segundo um dos ex-diretores.

“... tem uma sala aqui de multimeios, com toda a tecnologia; um espaço pequeno, mas agradável, que nós fizemos na área de recursos humanos

até eu achei o projeto muito interessante.[...] e me parece que deu certo; ele hoje até ganhou mais vigor, após a privatização. ”(D5)

Foram realizados 172 eventos de atualização tecnológica e auto-desenvolvimento, promovidos a partir da inauguração desse espaço. Palestras, treinamentos auto-instrutivos, demonstração de equipamentos e sistemas alcançaram a participação de cerca de 4.500 empregados. Para garantir que os empregados disseminassem o conhecimento adquirido, a Telemig exigia um compromisso daqueles que se beneficiaram do treinamento.

“tinha que assinar... tinha que fazer relatório, trazer relatório sobre as palestras que assistia, etc. A gente exigia o compromisso formal dos profissionais, e [...] eles não deixavam de assinar, não deixavam de ir. Quando este compromisso ético passava a ser formal, ele ficava preocupado: Será que se ele não assinasse a empresa podia fazer alguma retaliação? Nunca aconteceu. Mas como ele tinha a obrigação de passar o conhecimento, ele já ia com a preocupação de entender e de saber, aprender e voltar aqui para disseminar este conhecimento.”(D5)

Foi também lançado o Programa Teleidéias, de incentivo à criatividade e à pesquisa, visando a impulsionar os negócios da empresa e o trabalho de seus empregados.:

“O que era o Teleidéias? O profissional que tivesse alguma idéia que trouxesse proveito para a organização, fosse mensurável, quer dizer, valor monetário ou não,[...] algum procedimento, a gente fazia aqui alguma premiação.” (D5)

Através desse programa foram desenvolvidos 422 projetos que visaram a impulsionar os negócios da empresa e o trabalho de seus empregados. Os projetos implantados geraram um retorno financeiro para a Telemig da ordem de R\$1,5 milhão, além de benefícios não mensuráveis relacionados à imagem da empresa, à confiança do cliente e à valorização dos empregados autores das idéias, segundo informações registradas no *Histórico da Telemig*.

Cabe ressaltar ainda que o período compreendido entre julho de 1995 e 1997 foi marcado por esforço de terceirização e de formação de parcerias, com vistas a compatibilizar o atendimento à demanda crescente de serviços com o programa de ajustamento do quadro de pessoal, mediante aposentadorias, desligamentos e remanejamentos de empregados. Os dados do *Relatório da Diretoria Administrativa* para o período indicam uma redução de 107 empregados, dos quais 95 foram desligados por aposentadoria e demissão incentivada. Um dos diretores tentou justificar essas demissões, atribuindo-as a problemas dos próprios empregados:

“... eu acho que os outros desdobramentos que começaram a ser feitos foram... um pequeno grupo de demissões de pessoas que tinham problemas sérios, comportamentais e de desempenho, mas foi um número relativamente pequeno de pessoas, em torno de umas cem pessoas para um grupo de seis mil e oitocentas. É... começou-se a mostrar para as pessoas que realmente era uma empresa com inteira liberdade de decisão, não é?”(D1).

Com o programa de terceirização, foram transferidas efetivamente responsabilidades de gestão de serviços como: alimentação, serviços de comunicação administrativa, operações imobiliárias, administração predial, transporte, gestão de estoques, armazenagem, entre outros. Nesse período foram efetivadas algumas mudanças estruturais na empresa.

5.5 O processo de privatização

O ano de 1998 foi marcado por uma nova fase no setor de telecomunicações: iniciou-se a privatização com a cisão do serviço móvel celular e a constituição de empresas independentes para a prestação desse serviço, mantendo-se a Telemig responsável pelo serviço de telefonia fixa. A hegemonia do neoliberalismo nos diversos países teve como conseqüências, como já se viu anteriormente, a mudança nas relações de trabalho, mediante a “flexibilização” dos direitos e o enfraquecimento da influência dos sindicatos. Quando a privatização estava para ocorrer na Telemig, o sindicato (SINTTEL) já estava se

enfraquecendo, mas, ainda assim, opôs resistência ao processo.

"... eu, que tive experiência como diretor de recursos humanos da empresa, senti nesse período de pré privatização um enfraquecimento muito grande, por exemplo, do sindicalismo. [...] 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." (D5)

O SINTTEL deu entrada na justiça com uma ação para impedir a cisão da Telemig e liderou protestos contra a desestatização, apoiado por grupos políticos de ideologia socialista. Alguns diretores rememoram esses fatos:

"Eu senti que um grupo de profissionais, liderados pelo sindicato, estava tentando resistir à privatização. Então tiveram ações na justiça, tentando anular a cisão da empresa. [...] Não sei se vocês se lembram do que eu falei sobre a Lei Mínima, da cisão. Então ali já começaram as ações na justiça, tentando combater essa cisão; e também na privatização. Então houve uma certa liderança sindical. Tinha um grupo grande de empregados desejosos de que não se mudasse esse status." (D5)

"... dentro da empresa, a gente teve uma participação muito efetiva das elites sindicais, dos dirigentes sindicais contrários a isso, não só aqui em Minas, mas em todo o Brasil. O sindicato foi durante todo o tempo contrário por ideologia, a essa privatização. E teve apoio de algumas camadas da sociedade, como a parte política mais de esquerda, como os sem-terras e outros grupos que se aliaram, em defesa da estatização." (D3)

Dentro da empresa, a resistência dos empregados foi pouco significativa. Um dos ex-diretores sugeriu que as elites levaram os empregados a tomarem essa posição, o que é confirmado pela declaração de um dos atuais diretores, que lembra a campanha de "educação" que foi implementada na época, buscando influenciar os empregados no sentido de fazê-los aceitar como desejável e inevitável a privatização do setor.

"Aí foi questão de ponto de vista ideológico: estatização versus privatização. Agora, dentro da empresa, em termos de empregados, não houve, na época, resistência. Houve alguns segmentos de empregados que foram levados por essas eli..., esses grupos, a tomar esse tipo de atitude." (D3)

"... o que se buscou, em nível inclusive institucional, foi a maior transparência possível na época. Agora mesmo eu falei de ação externa, como por exemplo, o sindicato, que fomentava muito este tipo de coisa. O que a empresa fez na época foi buscar mostrar como isso aconteceu no mundo inteiro... isso é um andar, um crescimento da própria economia, um crescimento da sociedade. O beneficiado seria sem dúvida o cliente e, em consequência, a própria empresa, como instituição. Então foi educacional mesmo. Tinha panfletos, tinha manus... a gente soltava sempre informações, quadro de avisos, com informações da evolução; tinha inclusive uma urna nas várias empresas, para sugestões, para a pessoa colocar as suas dificuldades; e-mail para as pessoas expressarem seus anseios, que seriam respondidos ... então houve uma transparência bastante grande, um diálogo muito forte." (D3)

Em 22 de maio desse ano a empresa, juntamente com as outras quinze operadoras das regiões Norte, Nordeste e Leste do país passaram a ser controladas pela *holding* Tele Norte Leste Participações S. A, uma das doze *holdings* resultantes da cisão da TELEBRAS, e detentora de 80,99% das ações da Telemig. Os serviços prestados pela *holding* através de suas controladas passaram a ser regulamentados pela ANATEL

Em junho de 1998 foi publicado o edital de venda da TELEBRAS, juntamente com a divulgação do preço mínimo das 12 *holdings*, sendo três de telefonia fixa local e intra-estadual, oito de telefonia móvel e uma, a Embratel, de telefonia de longa distância (interurbanos nacionais, internacionais e interestaduais). O leilão ocorreu na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, em julho, tendo o Estado vendido as ações ordinárias aos consórcios, não sendo permitido a cada um comprar mais de uma operadora por grupo. Segundo o BNDES, o Estado arrecadou R\$32,2 milhões com a privatização.

O consórcio das seguintes empresas adquiriu 51,76% do capital votante da Tele Norte-Leste: Construtora Andrade Gutierrez S.A (21,1%), Inepar S.A Indústria e Construções (20%), Macal Investimentos e Participações Ltda (20%), Fiago Participações, S.A (18,7%) integrado pela La Fonte e fundos de pensão, Brasil Veículos Companhia de Seguros (10,5%) e Companhia de Seguros Aliança do Brasil (10,5%).

O leilão de privatização, entretanto, foi bastante questionado por alguns segmentos da sociedade brasileira, pois ficou evidente que parte dos recursos obtidos com a privatização foram originados do próprio setor público, por meio de financiamentos do BNDES e de fundos de pensão de empresas estatais. O jornal *Folha de São Paulo* publicou em 31 de maio de 99 uma matéria no caderno “Brasil”, afirmando que o BNDES, as seguradoras do Banco do Brasil (Brasil Veículos e Aliança do Brasil) e a Fiago, empresa controlada pelos fundos de pensão, entraram com 65% do dinheiro, ou seja, com R\$898,9 milhões, ao passo que os sócios privados, que detêm 45% das ações, colocaram apenas 35% dos recursos (R\$474,6 milhões). Além disso, a Inepar havia feito um empréstimo ao Banco do Brasil, e a La Fonte recorreu à Previ (Fundo de Pensão dos Funcionários do Banco do Brasil), para financiar o pagamento da segunda parcela. Essa operação é polêmica pois, segundo o jornal, a lei não permite que os fundos de pensão emprestem dinheiro a empresas privadas.

No entanto, as dezesseis empresas operadoras de telecomunicações que compreendem o grupo Telemar, ainda conservam sua personalidade jurídica, pois há ainda acionistas minoritários das antigas empresas que não alienaram sua parte.

"... a empresa que nós administramos, a Telemar Telecomunicações de Minas Gerais SA, é controlada pela Telemar Participações... e ela tem a maior parte de controle; a parte tanto de ações nominativas quanto preferenciais está praticamente na mão da Telemar. E há os acionistas minoritários, que são essencialmente fundos; tem uma ou outra pessoa física, tem um pouco mais de ações, mas essencialmente é fundo de investimentos." (D4)

"Tem que existir a Telest e a Telemig ainda; se o presidente da Telemar hoje vai assinar um contrato com um cliente, eu tenho que dar-lhe uma procuração, [...] eu, diretora de negócios, pequenininha aqui, porque senão ele não assina em nome da Telemig..." (D2)

A ANATEL assinou contratos de concessão com as operadoras de telefonia fixa em junho de 98, válidos até dezembro de 2005, com cláusula de renovação por mais vinte anos.

O objetivo desses contratos é a universalização do serviço telefônico, isto é, um serviço que abranja toda a população brasileira, em todas as localidades do país, atendendo aos requisitos de rapidez, avanço tecnológico, segurança e preço. Após o leilão, foi publicado um edital de licitação para autorização de quatro empresas-espelho, que explorariam o serviço telefônico fixo comutado, competindo nas três regiões com as operadoras procedentes da fragmentação da TELEBRAS e com a Embratel. Para concorrer com a Tele Norte Leste, foi vencedora a Canbrá Telefônica S.A. O contrato de concessão do serviço telefônico fixo comutado, celebrado entre a Telemig e a ANATEL, pressupôs a universalização do regime de prestação dos serviços e o cumprimento das metas que constam do Plano Geral de Metas de Universalização, a saber:

a) Acessos plenos individuais instalados

- até 31/12/1999-----2.445.000
- até 31/12/2000-----2.770.000
- até 31/12/2001-----3.084.000

b) Telefones de uso público

- até 31/12/1999-----58.210
- até 31/12/2000-----70.110
- até 31/12/2001-----84.320

A ANATEL aprovou também o regulamento de numeração do serviço telefônico fixo comutado, que concedeu ao usuário, a partir de junho de 1999, a possibilidade de selecionar, em cada chamada, a prestadora que estabeleceria a ligação de longa distância nacional ou internacional, o que tornou efetiva a competição entre as empresas de telecomunicações.

Um dos diretores da Telemar lembra-se do advento da privatização:

"A grande mudança que ocorreu na empresa nessa década de 90 foi, sem dúvida, o evento da privatização, não é? Foi a adaptação da empresa e do antigo Sistema TELEBRAS à privatização. Era um sistema em que existia uma gama imensa de empresas atuando em regime de monopólio, e dentro desse sistema de monopólio, algumas empresas tinham efetividade maior, outras efetividade menor, resultados melhores, resultados piores, e sofreram isoladamente esses impactos." (D3)

Pouco depois da privatização, a *holding* iniciou sua estruturação empresarial e a implementação do Plano de Transformação da Telemig, objetivando expandir a planta e aumentar a qualidade dos serviços; atuar de modo diferenciado em cada segmento de clientes, imprimindo maior velocidade no atendimento às demandas e na oferta de novos serviços; obter maior eficiência no uso de redes e plataformas de serviços e atuar coordenadamente com as operadoras controladas pela Tele Norte Leste; otimizar a alocação de recursos, tendo em vista o intuito de aumentar o retorno do capital investido.

Nova diretoria foi escolhida com a responsabilidade de efetivar o ajustamento da empresa ao setor privado e promover sua adequação ao ambiente competitivo, tendo como presidente regional um ex-funcionário que se havia desligado, Ivan Ribeiro de Oliveira, que então retornou à empresa. O novo programa de reestruturação organizacional estabeleceu como prioridade a otimização do quadro de pessoal e a padronização tecnológica, com a consolidação das centrais de atendimento e o aumento da eficácia na gestão de compras e estoques.

Além desses programas, todos os processos operacionais foram direcionados para o atendimento aos clientes. Foi instituído um programa de desligamento voluntário de pessoal, que teve a adesão de 1059 funcionários (20% do quadro funcional), bem como a revisão de certos benefícios, o que provocou o acirramento de disputas trabalhistas.

"Em novembro, o plano foi incentivado, aí ele mexeu pra valer com as pessoas, porque foi incentivado inclusive acima de valores de mercado. Eu, pessoalmente, fui contra..."

ENTREV.: De que se tratava esse plano?

- O plano de desligamento.

ENTREV.: Ah, o plano de desligamento...

- O incentivo ao desligamento, para mim, foi acima do que o mercado oferecia. Chegava a oferecer 60% do salário para quem tivesse mais de vinte anos de casa, por ano trabalhado, e o mercado normalmente oferece 30%. Então tinha uma escalinha de 30%, até dez anos, depois subia para 50%, depois para 60%, [...] a grande maioria estava entre 50% e 60%..Então a gente teve uma adesão até superior à esperada..." (D1)

Em outro trecho de seu depoimento, o mesmo diretor revela uma das contradições que se vive hoje na Telemar. As pessoas são ambivalentes em relação à nova ordem que se instala: por um lado, concordam com o discurso do livre mercado, de que aqueles que não podem mais contribuir para a obtenção de lucro e a expansão da empresa, devem ser desligados. Aqui se incluem os que estão prestes a se aposentarem, por outro lado, consideram que quem contribuiu tantos anos para o desenvolvimento da empresa, deve receber uma recompensa justa pelo trabalho árduo e pela dedicação.

"..Nós fizemos um programa voluntário de desligamento o ano passado. Saíram mil e poucas pessoas. Um dos objetivos era esse, porque tinha muita gente em fase de pré-aposentadoria, muita gente na espera de oportunidade de sair. Era um compromisso também dar oportunidade para quem quisesse sair com uma recompensa justa. Então, com isso, o tempo médio de empresa era na faixa de 19 anos, e hoje deve estar na faixa de 15, 14, mais ou menos."(D1)

A imprensa noticiou um ano depois que a privatização provocou o desaparecimento de 17.968 empregos no setor, o que representou uma redução de 20,52% do número de empregos que havia no Sistema TELEBRAS. Os números foram calculados pelo Dieese, a partir das demissões homologadas nos sindicatos da categoria entre agosto de 98 e maio de 99, mas não foram computadas as demissões homologadas nas Delegacias Regionais do Trabalho, o que indica que o desemprego provocado pode ter sido ainda maior. O volume mais significativo de demissões ocorreu na Tele Norte-Leste (7.395 dispensas). As operadoras alegam que as demissões são compensadas pela contratação de serviços terceirizados e pela admissão de novos funcionários nas áreas comercial e de atendimento

ao usuário (*Folha de São Paulo*, 10/6/99). Entretanto, a terceirização tem significado a contratação de trabalhadores menos qualificados, com salários mais baixos. O nível de terceirização da Telemar, calculado pelo deputado Walter Pinheiro, especialista em telecomunicações, é de 37,3%. Além disso, houve elevação das tarifas após a privatização, em 9% acima da inflação (*Folha de S. Paulo*, 29/7/99). Um ex-diretor da Telemig manifesta sua preocupação com o desemprego e a possível queda na qualidade dos serviços:

"...é natural que a empresa passe por reformulação. Eu só tenho medo dos danos sociais que eventualmente possam ocorrer. Mas essa é uma tendência hoje no nosso país; dizem também que em todo mundo, não é? Essas reengenharias da vida aí...[...] é queda na qualidade, porque apesar de o setor de telecomunicações ter uma capacidade muito grande no que diz respeito à terceirização, normalmente a mão de obra utilizada aqui ou é de desempregados ou de gente vinculada. Realmente tem uma qualidade boa, pelo menos no âmbito de Minas Gerais, no que diz respeito às empresas que prestam serviço. Porém, não tenho dúvida de que pagam menos..." (D5)

Atualmente, os empregados que desejam permanecer na empresa temem reivindicar seus direitos na Justiça. Segundo um dos gerentes,

*"...na época da empresa estatal, tinha vários empregados na empresa com ação na justiça contra a empresa... entendeu? Então, logo de cara, a empresa se posicionou. Falou assim: Não aceito, ou você está de um lado, ou você está de outro..
ENTREV.: Então, quem entra com ação sai fora.
- Hoje em dia ninguém mais entra com ação, porque, se entrar, já sabe quem fica... não é?" (G13)*

As pessoas têm que se submeter ao poder da organização, agir de acordo com as regras, mas é claro que nem todos se submetem da mesma forma. Segundo PAGÈS et al. (1987), a dominação das organizações é mais ou menos forte, dependendo das características individuais do empregado e do setor da organização ao qual pertence. Entre aqueles menos marcados, os autores incluem os técnicos, os jovens, as mulheres, por sofrerem menos os

impactos da sedução, assim como da pressão moral da organização. Um dos gerentes confirma essa observação:

“É claro, tem pessoas com capacidade maior do que outras. Mas você lembra quando eu comentei com você e dei um exemplo na área técnica? Eu exigia que o cara fosse extremamente técnico, mas depois vi que ele me dava tanto trabalho administrativo e gerencial, que era preferível uma pessoa que tivesse flexibilidade maior. Uma pessoa muito boa tecnicamente tem o poder de argumentação, tem uma cultura muito boa, consegue minar toda uma área, consegue ser um líder, às vezes...”(G6)

“Na privatização, as pessoas ou mudam ou são mudadas, porque não fazem parte do time. Então não tem outra saída.”(G6)

“ as relações sindicais ficaram muito mais duais, não é? Hoje a empresa se posiciona sim ou não, claramente... Antes, não. Para você ter uma idéia, até hoje nós não fizemos um acordo [...] com os empregados, com relação ao acordo coletivo de trabalho de 99, até hoje não, está na justiça. Bem, com a sociedade, para nós é muito importante manter uma imagem boa, a empresa procura um relacionamento bom...”(G13)

Na Telemar, após as demissões, foram previstos programas de capacitação e desenvolvimento voltados para a retenção dos melhores empregados, *uma vez que a empresa acredita que seu grande diferencial competitivo está nas pessoas*. No antigo regime de monopólio, uma série de regulamentos e limitações, característicos da administração pública, deviam ser observados pela Telemig para a admissão de pessoas, o que, na visão de seus diretores, reduzia a eficiência da empresa.

“... Enquanto estatal, a gente teve várias evoluções, ou involuções também. Por exemplo, a admissão de pessoas tinha que ser feita através de concurso público. Isso era um retrocesso, quer dizer, principalmente na área de tecnologia, você precisava alguém com certo padrão, certo nível, mas você tinha que fazer concurso público, e nem sempre você era atendido naquele pré-requisito de que precisava.”(D3)

Visando a dar suporte à estratégia de competição, iniciou-se também a reestruturação da área de tecnologia de informação, com vistas à padronização interna e unificação de sistemas, como os de atendimento ao cliente, de venda e faturamento, gerência de redes e de gestão. Todos os sistemas empresariais deveriam estar reajustados até o ano 2000.

"A Telemar está passando hoje, e isso foi tornado público num aviso na Gazeta Mercantil, por um processo de reestruturação, no sentido de tentar uniformizar a empresa. Eu acho que o objetivo da Telemar é uma empresa só, não só no nome de fantasia, mas em todos os documentos, mesmo na questão do acionista. Agora, pelo que consta nesse aviso que foi tornado público, a previsão de conclusão da reestruturação da empresa é para um período de aproximadamente dois anos.." (D4)

"Encolheram... as áreas de finanças, administrativas... planejamento.. ENTREV.: Planejamento passou para a matriz..."

- Muita coisa nas finanças se centralizou lá também, em nível de planejamento, sabe? Até arrecadação. A conta nossa passou para lá... compras ainda não, mas isso pode acontecer, está em estudo...de logística... aí a gente teria alguns almoxarifados setoriais pelo Brasil. O que aumentou mesmo foi informática e atendimento; o que diminuiu foram recursos humanos e serviços administrativos."(G13)

Quanto ao desempenho operacional, a Telemar encerrou o ano de 1998 com 1.971 mil linhas em serviço, obtendo um crescimento de 20% em relação ao ano anterior e 48,5 mil telefones públicos em serviço. Ampliou os serviços de valor adicionado, como discagem abreviada, transferência automática, chamada em espera, siga-me e conferência. Foram instalados 11 mil quilômetros de fibra óptica, aumentado o grau de digitalização da rede, que atingiu 72,2%, sendo ampliados os serviços de dados em alta velocidade e os projetos de integração de serviços de dados, voz e imagem.

O desempenho econômico-financeiro da Telemar registrou lucro líquido de R\$280 milhões no exercício, resultado que foi afetado por provisões relativas a questões trabalhistas, tributárias e créditos de liquidação duvidosa, que afetaram substantivamente o

resultado do período, tendo sido obtido um lucro líquido de R\$145 milhões. O Quadro 7 mostra os principais marcos na evolução da Telemig de 1990 a 1999.

QUADRO 7.

Evolução de Telemig a Telemar- 1990-1999 (Continua)

1990	1991	1992	1993
<p><u>Missão:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de telefonia • Reestruturação organizacional com redução de órgãos e de pessoal • Programa de Desregulamentação • Elaboração de plano estratégico • Serviço de Videoconsulta • Sistema de Informações Geográficas • Desenvolvimento do Sistema de Planejamento de Telefonia Móvel 	<p><u>Missão:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Modernizar e operar serviços de telecomunicações e resgatar dívida dos planos de expansão. ◆ Plano estratégico 1992-1997 : <p>Programa de qualidade Reengenharia</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Telemig passa de 9º para 5º lugar no sistema TELEBRAS. ◆ Lançamento do PROCITE. ◆ Novas estratégias de atendimento aos clientes. ◆ Códigos de serviços e serviços via agência, novas tecnologias de emissão de contas. ◆ Programa de desenvolvimento gerencial e de disseminação de novas tecnologias. 	<p><u>Novos serviços:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Telefonia celular, fax-mail, troca eletrônica de dados, lista eletrônica sistema de tratamento de mensagens, rede inteligente. ◆ Telemig classifica-se em 4º lugar no sistema TELEBRAS. ◆ Orientação da empresa para o mercado. 	<p><u>Missão:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Prestar serviços de telecomunicações em Minas Gerais, adequados ao desenvolvimento político, econômico, social e tecnológico da comunidade, assegurando lucratividade para a expansão dos serviços e remuneração do capital acionário. ◆ Ampliação do serviço celular. ◆ Implantação do serviço comutado de comunicação de dados e serviço de tratamento de mensagens ◆ Parceria com TV a cabo. ◆ Prosseguimento do programa de capacitação gerencial. ◆ Instituição dos programas de “Mudança Cultural”, “Sensibilização e Capacitação”, “Preparação para a Aposentadoria”, “Viver com Qualidade” ◆ Mudanças do foco de tecnologia para clientes (Projeto Parceria Clientes-Fornecedores)

QUADRO 7.
Evolução de Telemig a Telemar- 1990-1999 (continua)

1994	1995	1996	1997
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Investimento em telefonia celular e comunicação de dados. ◆ 2º lugar no sistema TELEBRAS. ◆ Plano de transformação da Telemig: plano de negócios, capacidade da planta, identificação de necessidades dos clientes e desenvolvimento de conta cliente. ◆ Treinamento comportamental e programa de atendimento a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estabelecimento de metas estratégicas e reorientação para o mercado. ◆ Criação da Diretoria de Serviços com quatro Unidades de Negócios. ◆ Implantação de soluções customizadas para telefonia celular e grandes clientes. ◆ Oferta de novos serviços: transmissão de dados em alta velocidade, troca de mensagens entre clientes, datafone, rede digital de serviços integrados, serviço de faixa larga, rede virtual avançada. ◆ Expansão da planta telefônica na área da Sudene. ◆ Terceirização. ◆ Parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Crescimento em 27% e em 60% da planta celular. ◆ Criação da Superintendência de Comunicações Móveis Celulares. ◆ Plano de negócios 1996-1998. Objetivos: <ol style="list-style-type: none"> 1) Atender ao mercado de maneira lucrativa; 2) ser a melhor solução para os clientes de negócios; 3) liderar o mercado de celular; 4) maximizar a rentabilidade da planta; 5) implantar e manter infraestrutura de alta capacidade no mercado de faixa larga. ◆ Treinamento em gestão estratégica de negócios, desenvolvimento em MKT, desenvolvimento de equipes, domínio de novas tecnologias, operação e manutenção de plataformas de serviços. ◆ Terceirização. ◆ Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Crescimento da planta em 30%. ◆ Lançamento de novas linhas de negócios: IP link, Digital Line, ISDN, Telecard, Fast Way, Videolink, Netlistas Telemig, Rede virtual integrada. ◆ Programas de desenvolvimento humano, competência relacional, gestão de negócios, formação em MKT e vendas, desenvolvimento de equipes. ◆ Programa de Disseminação de Conhecimentos – Multicentro. ◆ Programa Teleidéias. ◆ Terceirização. ◆ Parcerias.

QUADRO 7
Evolução de Telemig a Telemar – 1990-1999 (Conclusão)

1998	1999
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cisão da telefonia celular. ◆ Criação da Telemig Celular. ◆ Criação da holding Tele Norte-Leste Participações S.A. ◆ Leilão da TELEBRAS. ◆ Aquisição pelo consórcio Telemar. ◆ Reestruturação da Telemig: <ul style="list-style-type: none"> - otimização do quadro de pessoal; - padronização tecnológica; - processos operacionais direcionados aos clientes. ◆ Programa de desligamento voluntário. ◆ Programas de capacitação e desenvolvimento. ◆ Reestruturação da área de tecnologia de informação (padronização e unificação de sistemas). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Criação das empresas-espelho. ◆ Competição com empresas-espelho, Embratel, telefonia celular. ◆ <u>Redefinição da missão:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1) Elevar a margem operacional para o mais alto nível; 2) flexibilizar a estrutura de custos; 3) otimizar a capacidade de alavancagem financeira; 4) unificar as 16 empresas. ◆ <u>Estratégia corporativa:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1) Criar identidade e unificar as empresas (criação de 5 núcleos regionais); 2) antecipar as metas da ANATEL. ◆ Criação de diretoria p/ antecipação de metas na matriz. ◆ Mudança nas relações de trabalho: <ul style="list-style-type: none"> - Programa Placar (remuneração variável, metas individuais, avaliação de desempenho). - Sistema Hay de avaliação de cargos. - Empregabilidade. ◆ Criação da Universidade Telemar – UNITE. ◆ Programa Trainee. ◆ Revisão de processos operacionais e implantação do SAPR3, do People Soft e do Sistema de Tratamento ao Cliente.

FONTE: TELEMIG, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997.
TELEMAR, 1998, 1999

5.6 O balanço da privatização

Em 1999, a privatização sofreu alguns revezes. O caso da escuta telefônica (grampo) do BNDES, escândalo que envolveu altas autoridades do governo federal, lançando dúvidas sobre a imparcialidade do processo de privatização, levantou suspeitas de que a intenção do governo não fosse simplesmente privatizar as empresas estatais, mas, principalmente, aliená-las ao capital estrangeiro. Além disso, a privatização não parece ter sido um negócio tão rentável quanto o governo tentou fazer crer, visto que 21% dos recursos arrecadados com as privatizações, desde 1991, foram originários do setor público, principalmente do BNDES, do Banco do Brasil e de fundos de pensão ligados a empresas estatais que compraram sua participação nas empresas privatizadas ou simplesmente financiaram os compradores. De acordo com o jornal *Folha de São Paulo*, de 6/6/99, reportando-se a dados fornecidos pelo BNDES, dos US\$62,5 bilhões apurados desde 1991 com as privatizações, aproximadamente US\$13,2 bilhões são originários do setor público, tendo o BNDES entrado com US\$6,041 bilhões, os fundos de pensão com US\$5,974 bilhões e o Banco do Brasil com US\$1,27 bilhão.

“...quando você vê, por exemplo, o jornal falando que fulano de tal quer vender parte das ações para ganhar dinheiro e sair, o outro que está querendo comprar mais, não sabe? E você vê que o BNDES ainda tem 25% das ações do consórcio, o Banco do Brasil tem mais não sei quanto... se você verificar certinho, nós somos estatais, não somos?”(G3)

Um dos atuais diretores da Telemar-Minas confirma que a privatização do patrimônio público não constituiu um bom negócio.

*“... os acionistas dizem que compraram caro...
ENTREV.: É, mas você falou de um jeito...
Eu falo com o coração ... posso falar... compraram barato. O potencial que nós temos é muito grande. [...] Em termos empresariais, eu lhe digo o seguinte: Se a gente tivesse que jogar uma bomba atômica para construir e começar de novo, começar do zero, nós faríamos mais com esse dinheiro. Por quê? Porque hoje as coisas são mais baratas, não é? E eles*

compraram ativos que estavam aí sendo depreciados. Então eu lhe digo: compraram barato pelo mercado que nós temos e pelo potencial que há aqui... o conjunto foi barato.” (D2)

Uma pesquisa de avaliação dos serviços privatizados, conduzida em agosto de 1999 por *Datafolha* em cinco capitais brasileiras e no interior dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, colheu em entrevistas a opinião de 1.816 pessoas e mostrou que os usuários dos serviços não estão muito satisfeitos, porque a qualidade do serviço piorou, na opinião de 40% dos entrevistados, e o preço das tarifas subiu. Essa opinião é confirmada por um dos gerentes:

“...eu acho que os consumidores ainda estão pagando para ver, porque nós ainda não conseguimos transformar em benefício o advento da privatização no Brasil. Nenhuma empresa conseguiu fazer isso ainda. Então a gente está se preparando para transformar isso em benefício para o consumidor”(G11)

A rigor, a reestruturação das tarifas já vinha acontecendo mesmo antes da privatização, porque o governo, para tornar atrativo o Sistema TELEBRAS, vinha realizando investimentos nas empresas e aumentando as tarifas locais. De acordo com dados da FIPE, a assinatura residencial mensal foi reajustada em 2.196,7% desde o início do Plano Real até março de 1999, contra uma inflação de 69,2%. Mesmo assim, a ANATEL autorizou o reajuste de tarifas em 7,98% em média, a partir do mês de junho. Em julho do mesmo ano, a implantação da concorrência nas ligações interurbanas em todo o país causou transtornos aos usuários, pois o sistema não foi adequadamente preparado dentro do prazo fixado pela ANATEL, o que causou um colapso nas comunicações.

Apesar de todos esses problemas, a agência reguladora não dispõe de meios efetivos para exercer seu papel, uma vez que depende de dados fornecidos pelas próprias empresas fiscalizadas para aferir a qualidade dos serviços prestados. A fiscalização da ANATEL é

feita por seiscentos funcionários, o que representa, em média, um fiscal para 53 mil linhas de telefonia fixa ou celular no país. Estes fatos são corroborados por um dos gerentes:

“...a ANATEL tem fiscalizado via pressão popular. Ela não tem exercido qualquer poder de fiscalização. Até há pouco tempo a ANATEL acreditava nos índices que as empresas mandavam para ela. [...] Só hoje é que a ANATEL começa a mandar fiscais para fazer auditoria nas empresas. Por enquanto, um ano depois da privatização, a ANATEL só fez fiscalização via dados das empresas ...é que a ANATEL só age via pressão popular.”(G10)

Por outro lado, as regras da privatização foram quebradas pelos consórcios: em julho, alguns sócios do grupo Telemar tentaram alterar a composição acionária. A Inepar passou de forma indireta sua participação de 10,17% ao Banco Opportunity. Para isto, criou uma empresa, a Inepar Investimentos em Telecomunicações, para a qual passou suas ações da Telemar. Uma empresa do grupo Opportunity controlaria a nova empresa, que lançaria debêntures conversíveis no valor de R\$546 milhões, que seriam adquiridas pela empresa do Banco Opportunity. Entretanto, pela legislação vigente, a composição acionária das empresas de telecomunicações deve ser mantida durante cinco anos. Também a Macal e a Fiago venderam parte de suas ações, a primeira, para uma empresa controlada pelo Banco Garantia, e a segunda, para a Previ, do Banco do Brasil. Tanto a Previ quanto o Banco Opportunity têm participação no consórcio Brasil Telecom, caracterizando a participação cruzada em duas empresas de telefonia fixa, o que é vetado pela legislação. Este fato é confirmado por dois diretores e um gerente da Telemar:

“...o maior acionista, individualmente, é o próprio governo, que detém junto com o BNDES e o Banco do Brasil... Se você somar todas as agências, eu acredito que eles têm a maior participação. No grupo controlador o governo tem 55% praticamente...”(D4)

“...são os que controlam efetivamente a ação por acordo de acionistas, certo? Então, por exemplo, o BNDES é acionista, tem 25%, quer dizer, ele não é um acionista do controle, mas ele tem poder de veto, por exemplo.

ENTREV.: Quais que são os acionistas?

-Os de controle hoje são Andrade Gutierrez, Gp Garantia, La Fonte, e

agora o Opportunity, que entrou no lugar da Inepar, e duas empresas ligadas ao Banco do Brasil: Brasil Veículos e Aliança Seguradora. [...] cada uma dessas quatro tem 11,25%, ok? e essas outras duas aqui, cada uma tem 5%...então esses seis acionistas somam cinquenta e poucos por cento. Fora isso nós temos 25% do Banco do Brasil e 19% de um grupo de empresas de fundos de pensão que é coordenado pela Previ, Funcef, Sistel.” (D1)

“... parece que o Opportunity andou comprando um pedaço...e isso foi depois, só que a matriz não informa para a gente.”(G13)

Por esses motivos, as empresas Inepar, Macal e Fiago foram afastadas pela ANATEL do Conselho de Administração da Telemar.

No que se refere à relação com os fornecedores, com a saída da TELEBRAS as empresas de telefonia celular começaram a importar equipamentos, sem considerar o mercado nacional, o que forçou a ANATEL a manter algumas diretrizes da TELEBRAS e a exigir a certificação dos produtos por laboratórios credenciados pelo Inmetro. As novas operadoras, além de terem paralisado as encomendas, estavam renegociando os contratos de fornecimento de equipamentos e de serviços em bases não técnicas, segundo o presidente da Associação Brasileira de Empresas de Serviços de Engenharia de Telecomunicações – ABECORTEL (RNT, 1998). Isto estava ocorrendo inclusive nos serviços já executados e aceitos.

“...a gente joga muito mais pesado agora. A gente quer preço menor, quer mais qualidade, quer mais comprometimento dos fornecedores...”(G11)

“...hoje eu acho que os fornecedores estão completamente inseguros. Deixe-me explicar-lhe a filosofia que havia e a filosofia que há. A Telemig, por exemplo, tem mais ou menos uns setenta mil fornecedores, desde fornecedor de café a fornecedor de alta tecnologia, de equipamento de alta tecnologia. Com a centralização, a Telemar resolveu centralizar as compras, não é? Uma decisão sábia, porque ela vai ganhar na negociação. Então ela quer reduzir esses setenta mil a um grupo de cem, duzentos fornecedores. Então alguém vai sair perdendo... sem dúvida vai ter que “enxugar,” não é? No meu entendimento, os fornecedores hoje

estão com a margem de negociação muito pequena, está quase sendo imposta: Preciso de tanto... Eu te pago tanto... se não quiser, vai para outro... Isso traz insegurança.”(G5)

As empresas representadas pela Associação Brasileira das Empresas Prestadoras de Serviços em Telecomunicações – ABEPREST foram afetadas no que diz respeito às contratações e têm atuado junto ao governo para obter apoio à certificação e ao estabelecimento de política para a área de serviços, no sentido de manter a empregabilidade e o domínio de novas tecnologias.

Apesar de todos esses problemas, não há como negar que a privatização representou um crescimento de 20% no número de telefones em funcionamento no país. O quantitativo saltou de 18,3 milhões, em julho de 1998, para 22 milhões, um ano depois. Houve também a democratização do acesso e o barateamento das linhas telefônicas, mas, mesmo assim, o saldo da privatização ainda é negativo. Somente o futuro poderá mostrar quem ganhou ou quem perdeu nesse processo, pois a história recente do país nos lembra que, quando os serviços de interesse público eram privatizados (telefones, energia elétrica), não acontecia a expansão, nem o fornecimento de qualidade, nem os preços baixos, necessários ao desenvolvimento do país, o que forçava os governos a estatizarem tais serviços. Corre-se o risco de que a história se repita, e o povo brasileiro seja forçado a adquirir novamente o patrimônio que foi alienado. Esta é também a preocupação de um dos coordenadores da Telemar:

“...espero que não aconteça igual aconteceu no Chile, virar um cartel, que em vez de melhorar o preço para os consumidores, ele foi lá em cima. Quer dizer, a gente tem um pressentimento de que isso não vai acontecer aqui. Tomara que não.”(C15)

5.7 O início da concorrência

Quando se procedeu à privatização do setor de telecomunicações no país, várias empresas estatais já haviam sido privatizadas, entre elas diversos bancos estaduais, ferrovias, rodovias, distribuidoras de energia elétrica, siderúrgicas, empresas petroquímicas e a Companhia Vale do Rio Doce, considerada uma das mais rentáveis do mundo. O setor de telecomunicações, pela importância que assumiu no novo cenário mundial, constituía um dos mais atrativos para o capital externo, principalmente se considerarmos o grande mercado interno que representa o país.

“...não havia mais espaço para continuar uma empresa estatal no cenário de concorrência. Então, precisava de haver a privatização. E [...] nós aprendemos que o mundo é feito de competição, de mercado, de disputa. É cada um por si, e a empresa, como um todo, tem que estar up-dating em todas as áreas, quer dizer, você tem que buscar crescimento, desenvolvimento, melhoria, matar a unhão todo dia mesmo. Isso é um aprendizado que a gente busca.”. (D3).

O modelo adotado para a privatização das telecomunicações no Brasil é considerado pelos diretores da Telemar-Minas como o mais completo e o mais complexo, sendo a abertura do mercado feita por etapas.

“A privatização do Brasil é a mais completa do mundo... Ela é extremamente complexa. É preciso entender um pouco a privatização das telecomunicações no Brasil: Como está dividida? Quem pode fazer o quê? Até quando? Quando é que isso vai se abrindo? Quando é que vão ocorrer os próximos passos? ” (D1)

É necessário lembrar que, mesmo antes da privatização já havia alguma competição entre a Telemig e demais operadoras e a Embratel, quanto às ligações interurbanas e internacionais, mas, após a privatização, a concorrência tornou-se mais agressiva.

“...no passado, havia uma certa competição com a Embratel. Acontece que eram todos do mesmo dono, então era uma competição que não

existia; hoje existe. Hoje nós competimos com a Embratel, com a empresa-espelho que está entrando no mercado, a Canbrá. [...] A Embratel também vai ter uma empresa-espelho, que, já está em constituição, tanto a nossa espelho, quanto a da Embratel. Então, veja que é uma mudança profunda, é uma mudança que não tem fim... " (D5)

No início da privatização, a Telemar começou a sofrer a competição da Embratel e da própria Telemig Celular. Como havia demanda reprimida na telefonia fixa, a Telemar perdeu mercado para a telefonia móvel.

" Nós perdemos mercado... não queremos perder mercado. Nós entendemos até que a empresa que vai competir vá preenchendo onde nós ainda não preenchemos, mas nós temos que nos preparar para que ela não entre efetivamente nos nossos nichos de mercado." (D5)

Atualmente, a Telemar compete com as empresas de telefonia móvel (Telemig Celular e Maxitel), com a empresa-espelho, Vésper (Canbrá); com a Embratel e seu espelho, a Intelig. A competição com as operadoras de longa distância coloca um fim parcial ao monopólio da Embratel e marca o início de mais uma etapa na concorrência entre as empresas. Entretanto, a Telemar e as operadoras das outras duas regiões somente podem fazer interurbanos dentro de sua área de concessão, enquanto a Embratel e a Intelig podem fazer a comunicação entre as diferentes áreas de concessão, além das chamadas internacionais. Os diretores da Telemar vislumbram um futuro de competição mais acirrada ainda a partir de 2002, quando todas as empresas de telecomunicações poderão atuar indistintamente em todo o território nacional e efetuar ligações internacionais.

"...então a gente costuma dizer que esse primeiro estágio é... entrar a Maxitel para concorrer com a Telemig Celular; entrar a Vésper, a partir de dezembro, que vai ser a nossa concorrente... nós que começamos a concorrer com a Embratel; aí vem a Intelig também concorrendo, a Embratel e a Intelig. Só elas podem fazer o internacional agora, mas, a partir de 2002, todas poderão fazer..."

ENTREV.: O internacional?

- O internacional. Como eles poderão entrar em nossa área para fazer outro tipo de trabalho, então procurou-se fazer um modelo de

telecomunicações, um modelo que privilegiasse a competição. É isso que foi feito... "(D1)

A Vésper tem uma vantagem competitiva em relação à Telemar, pois utiliza tecnologia mais avançada (Wireless Local Loop), que dispensa o uso de rede; instalam-se antenas, o que barateia os custos de instalação e de manutenção. No momento, a Telemar não pode utilizar essa tecnologia.

"E ela entra com uma tecnologia que nós ainda não podemos usar [...] isso tudo é para poder competir, não é? É telefone sem fio, não é celular. Chama wireless. Eles põem uma torre, por exemplo, aqui nesse bairro, aqui e até 500 metros, vamos dizer assim... você recebe... Você vai ver como isso vai acabar com o emprego neste país... Então não tem rede, não tem que fazer buraco, não, é antena. Você recebe o radinho com aparelho, pode até ser pelo correio... você mesmo vai colocar em casa, o radinho na parede e o telefone aqui... só que, ao invés de ser fio, cabo, esse negócio... vai por (antena)... e nós, por ora, não podemos usar essa tecnologia..."(D5)

Com a chegada das empresas-espelho são 23 operadoras de telefonia atuando no país, mas segundo declaração do diretor de finanças corporativas do Dresdner Bank à Revista *Exame* de 17/11/99, nenhum mercado comporta tantas empresas, e a tendência é que haja fusões e aquisições quando o mercado for totalmente liberado, o que acontecerá dentro de cinco anos, aproximadamente.

A evolução tecnológica, aliada à concorrência, está introduzindo mudanças significativas no setor, no sentido de transformar equipamentos e rede em "commodities." O que realmente agrega valor é o serviço oferecido, e justamente nessa área é que se vai travar a competição mais agressiva.

"... Você fala aí de Cemig, mas isso, no meu entender, vai ser o commodity do negócio, não é? [...] Você tem que ir atrás do serviço que tem valor, Internet, voz sobre IP, que é voz sobre o canal de Internet, telefonia móvel... Não pode abrir mão da telefonia fixa... Você tem que agregar valor, agregar serviço, senão você está fora, você vai virar um jogador aí disputando um fiozinho muito baixo, entendeu?" (D4)

A Telefônica de São Paulo, antecipando-se a essas inovações, já oferece o serviço de “call center” em áreas de outras operadoras. A direção da Telemar tem a preocupação de assegurar e aumentar sua participação no mercado, visto que já perdeu posição para a telefonia celular.

*“...Eu não tenho muita simpatia por eles não, mas tenho que reconhecer que eles são muito agressivos, são muito ‘tocadores’. Eles já estão saindo do Estado de São Paulo, embora pela regulamentação...[...]
Eles estão respeitando a regulamentação, mas é o que eu digo para você, esse negócio é... invasivo. Eles fizeram uma empresa de ‘call center’, que não está regulamentada, então eles já estão oferecendo serviço, e vieram oferecer serviço ‘call center’ para a gente...” (D4)*

6 O CASO TELEMAR-MINAS: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Logo após a privatização, faltava ao grupo Telemar, sem experiência no negócio de telecomunicações, uma estratégia de competição bem definida. Um dos gerentes afirma que

“...já na pós-privatização, entre julho de 98, quando foi privatizada até março deste ano, a empresa ficou sem um direcionamento estratégico próprio, certo? Ela passou por problemas estruturais, por problemas da decomposição³... da composição societária, e ela só veio a admitir um presidente e um corpo diretivo, executivo, a partir de março. Foi quando este ano, em março... abril, nós tivemos já um direcionamento para onde a empresa está precisando ir.”(G9)

Embora não se tenha conseguido obter informações claras e explícitas sobre as estratégias seguidas pela Telemar, algumas estratégias genéricas foram emergindo das falas dos diretores e dos gerentes.

“...a estratégia não é bem específica não, ela é genérica, ela é abrangente, são várias estratégias.”(G10)

Segundo o relatório anual de 1999, a Telemar tem por missão tornar-se a maior empresa de telecomunicações da América Latina, em um horizonte de longo prazo. Isto é confirmado pela fala de um dos diretores.

*“Missão?
ENTREV. -: É.
-É ser a melhor e a maior empresa operadora de telecomunicações do país...
ENTREV.:- Essa é a grande missão dela...
- É, é antecipar metas da ANATEL para possibilitar legalmente a gente a estar entrando em outros setores: São Paulo, região da Centro-Sul... para a gente ir chegando e ocupando o país. Hoje nós somos a maior, a*

³ Reparem no lapso do gerente, que se refere à *decomposição acionária*.

segunda maior empresa da América Latina, não é? Nós perdemos só para a Telmex...

ENTREV.: - Em termos de PIB é a maior, não é?

- Em termos de PIB, em termos de população e de receita... então nós queremos ser a melhor..."(D2)

Para a concretização da missão da empresa, estabeleceram-se explicitamente quatro objetivos:

- 1) elevar a margem operacional para o mais alto nível;
- 2) flexibilizar a estrutura de custos, de forma a alcançar e manter a rentabilidade desejada, mesmo em períodos de retração econômica;
- 3) otimizar a capacidade de alavancagem financeira;
- 4) unificar as 16 empresas, transformando-as em uma organização única, homogênea e ágil, reconhecida pela excelência de seu relacionamento com os acionistas, fornecedores, clientes e colaboradores.

Inicialmente, foi realizado um trabalho de criação de identidade para o grupo de empresas Telemar, mediante a escolha de novo nome:

"...eu diria que nós estamos sacrificando alguns nomes bons, algumas marcas de peso como a Telemig, mesmo a TeleCeará, mesmo a TeleBahia. Mas para quê? Para que a gente, num futuro muito próximo tenha uma marca talvez muito mais forte que a própria Telemig."(G8)

"...a mudança do nome é uma coisa inevitável, porque a gente precisa de uma marca global, nacional, pelo menos, para poder competir. Não dava para competir com dezesseis marcas."(G11)

Em decorrência da fixação de tais objetivos, estabeleceu-se a consolidação das dezesseis empresas, em termos de unificação de processos operacionais e de localização da matriz no Rio de Janeiro, porque é lá que está o grande mercado da Telemar. Por outro lado, é também no Rio que se concentram os problemas da empresa. A consolidação das dezesseis empresas em uma empresa única é uma das estratégias corporativas formuladas

pela Telemar.

"Eu acho que a direção está mais perto de onde está o maior problema. Onde está o maior problema no setor hoje, na Telemar? É lá... no Estado do Rio de Janeiro. Então eu acho que isso tudo se somou, e a Telemar hoje já está implantada, já tem sua sede no Rio. É interessante observar que a empresa-espelho que vai entrar competindo com a Telemar também. Pelo que eu li nos jornais, ela já optou pelo Rio para ser também sua sede." (D5)

"...esse projeto de transformar dezesseis empresas numa só, esse eu... acho que é o ponto mais forte da nossa empresa..." (G4)

6.1 Mudança cultural

A reestruturação iniciada depois da privatização imprimiu uma grande mudança na forma de a empresa pensar, agir, relacionar-se com o mercado.

"Primeiro a mudança. Eu acho que esse foi o grande aprendizado. A gente absorveu uma mudança que foi profunda no nosso hábito, na nossa forma de trabalhar, na condução dos processos internos. Até então não se tinha tanta preocupação com o cliente, com o mercado... Então eu acho que o grande aprendizado foi absorver aquela mudança, que está em curso ainda, uma mudança estrutural, na forma de pensar, na forma de trabalhar."(D5)

"A mudança mais significativa que eu vejo é que a Telemig, antes da privatização, era uma empresa sem dono, sem rumo, o rumo era muito indefinido; agora nós temos um rumo definido, nós temos donos, sabemos quem são os acionistas majoritários, e a empresa tem um dono, ela está navegando num mar mais tranquilo." (G10)

Um diretor comparou a antiga cultura organizacional a um cavalo preso no pasto e outro, a um dinossauro

"... então você imagina uma coisa tipo... não chega a ser um elefante, não, mas um animal que possa ter uma energia dentro dele, um cavalo,

por exemplo, mas grande, bem grande, e preso. Então, quer dizer, ele está ali, parado, porque ele está preso, confinado. " (D3)

"... uma imagem forte, mas eu acho que é uma imagem otimista nesse sentido. Eu acho que isto aqui é um dinossauro em mutação, eu digo dinossauro porque os dinossauros viraram aves. [...] ...agora tem um monte de dinossauros que estão levezinhos, voando com uma tremenda flexibilidade, eles estão sempre sobrevivendo... migram quando o ambiente não está favorável ..." (D4)

Outro diretor se referiu ao ritmo que a privatização imprimiu ao trabalho das pessoas:

"...então esta é a transformação que a gente tem que fazer em muito pouco tempo: correr lá, e estar junto com eles... Quer um outro exemplo? Trocar a roda do carro com o carro andando. Essa é uma outra figura que eu acho que a gente tem que passar a levar em conta..." (D3)

Os gerentes fizeram menção a um estilo de administração menos apegado à hierarquia e às estruturas de poder que existiam anteriormente: Os antigos “feudos” estão sendo destruídos, e as pessoas tornam-se menos dependentes de seus chefes. O poder agora não depende de uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas “*encarna o conjunto da organização e se define como a capacidade da organização em submeter os indivíduos a uma lógica que trata de lucro e expansão*” (PAGÈS et al., 1987:67). Tal lógica se tornará mais explícita à luz do foco em custos.

“Eu acho que a grande mudança cultural está ocorrendo agora com a desestruturação das estruturas de poder da empresa, ou seja, a ramificação de poder que existia está sendo desmantelada aos poucos, e essa é a grande mudança que está ocorrendo na empresa. Na hora em que isso se concretizar, em que todo mundo estiver vivendo essa experiência de que a gente fala, de trabalhar numa empresa sem organograma, aí a gente vai estar preparada para ser mais competitiva. E enquanto isso, tem gente que exige a assinatura de um gerente.”(G11)

A complexidade da gestão de um conglomerado de empresas como é hoje a Telemar induziu ao agrupamento das diversas operadoras em cinco núcleos regionais, fase preliminar do projeto de unificação das empresas. Atualmente, já se fala em redução dos

núcleos regionais para três e, futuramente, eles deverão desaparecer, quando se conseguir unificar os processos e criar uma cultura Telemar.

"A Telemar é composta de dezesseis empresas, que são agrupadas em cinco grupos: tem o núcleo Minas Gerais, que é responsável por Minas e Espírito Santo. Na verdade, a gente chama de regional, não é? Regional Minas Gerais... é Minas e Espírito Santo. Tem a regional Rio, que é só Rio de Janeiro, em função do tamanho, da importância do mercado. Tem a regional Bahia, que é Salvador, e pega aqueles estados ao lado da Bahia. Agora vai ter proximamente a regional de Pernambuco e a regional de Ceará, que pega o Norte até o Amazonas. Então, é estruturada desta forma: uma matriz, que funciona como executiva, não é? Diretoria executiva, e cinco regionais ligadas diretamente a essa matriz, com diretorias independentes [...] E essa matriz se reporta ao Conselho de Administração da Empresa." (D3)

As políticas e estratégias são formuladas pela *holding*, onde predominam os executivos saídos da Telemig, confirmando a competência técnica e gerencial que a empresa alcançou.

"Agora, você vai fazer uma seleção de equipamentos? Você vai tomar decisões de investimentos? Você vai discutir orçamento? Isso é uma política corporativa, é feito na holding, e se você considerar o staff da holding hoje, a presença do pessoal de Minas é maciça..." (D4)

Um dos diretores deixa escapar sua frustração pelo fato de a Telemar-Minas ter sido relegada a plano secundário, com perda de autonomia, considerando-se que era reconhecida como a melhor empresa do grupo. O mesmo diretor se apressa em justificar a estratégia seguida e em mostrar que, apesar dela, aos poucos, a regional se reafirma pela qualidade de seu desempenho.

"...a aglutinação, a centralização de atividades na matriz é natural no primeiro momento, até que se estude o que se tem que fazer para voltar essa regionalização, porque a nossa extensão territorial é grande, e a nossa diversidade de cultura também. Então se sabe que vamos voltar a ter uma certa autonomia... Eu, particularmente, senti muito nos primeiros meses..." (D2)

Este sentimento de perda de autonomia também existe entre os gerentes, mas é mais do que um sentimento, é a percepção de que as regionais vão ser transformadas em filiais de vendas.

“ então a gente está ficando praticamente subordinado... Começou assim: O Espírito Santo deixou de ter autonomia e passou a ser subordinado a Minas Gerais... Agora eles estão [...] quebrando a nossa autonomia e passando a gente a ser subordinado à holding também. Então, quer dizer... a gente está sendo chamado de filial...A gente é uma filial da matriz no Rio... então essa relação mudou completamente, não é?”(G5)

Tendo em vista a meta de unificação e uma vez que se tenha obtido a consolidação em uma única empresa, um dos diretores se arrisca a fazer previsões no sentido de que a Telemar venha a se tornar um negócio de âmbito global

"Gente, se você pensar de forma paroquial você está fora do business, está morto. Quer dizer, estão pensando aqui em Minas Gerais? Está fora, cara, vai vender pipoca porque este negócio é global. Olhe o que eu digo: é global hoje, amanhã será planetário. A presença latino-americana vai ser inexorável, algum tipo de associação... alguma coisa vai surgir [...] À medida que a escala for crescendo, há a pressão do custo, entendeu? ..." (D4)

Mas a velocidade das mudanças é tão vertiginosa, que não há possibilidade de previsão nem de planejamento a longo prazo.

".. esse negócio de telecom é uma bomba, entendeu? Está num processo de explosão, sabe? Este é um negócio em que a gente está vivendo com dificuldade o aqui e o agora, tal a taxa de evolução, entendeu? É brutal... Se alguém disser assim: O nosso negócio daqui a cinco anos vai ser assim, vai ser assado, está mentindo, ou então é um maluco tão grande que não tem a menor idéia de onde ele está trabalhando..." (D4)

A empresa recém-constituída representa um mercado que corresponde a 50% da população brasileira, o que sinaliza que as demais empresas de telecomunicações deverão entrar pesadamente em concorrência com a Telemar a partir de 2002, mas este fato torna também o grupo Telemar um alvo bastante atraente para o estabelecimento de parcerias e alianças.

“...Ela naturalmente é uma empresa que com sua capilaridade, ocupa uma área de mais da metade do Brasil, mais de oitenta milhões de habitantes. Ela é uma associação desejável para qualquer empresa...”(D1)

“Hoje é de fundamental importância nós termos uma parceria só na área de clientes corporativos, ou seja, nós temos pessoas específicas para tratar com parceiros de negócios, e pessoas que vão fazer alianças conosco em determinados nichos de mercado...”(G11)

A segunda grande estratégia corporativa formulada pela Telemar, além da unificação das dezesseis empresas, é a antecipação das metas fixadas pela ANATEL.

"A Telemar está empenhada em manter o padrão de qualidade, em melhorar. É bom que a gente saiba que a agência reguladora ANATEL tem normas rígidas; nós temos um contrato assinado com ela, e somos obrigados a manter metas rígidas de qualidade, sob pena de sofrermos multas rigorosas. Também no aspecto quantitativo de acessos na universalização do serviço de telecomunicações, nós temos um contrato assinado com a agência." (D5)

O objetivo é cumprir as metas estabelecidas para janeiro de 2003 já em dezembro de 2001, o que possibilitará a entrada da Telemar fora de sua área específica de atuação em janeiro de 2002, um ano antes do previsto no contrato de concessão. Para isto, a empresa deverá investir R\$3 bilhões, o que inevitavelmente indica que irá buscar tais recursos no mercado para financiar o projeto. Para garantir a implementação dessa estratégia a Telemar criou uma diretoria específica na matriz.

Segundo declarações do diretor regional da Telemar Minas ao jornal *Gazeta Mercantil* (28/06/2000), o foco principal da Telemar, por ocasião da abertura irrestrita do mercado nacional, serão as regiões metropolitanas já atendidas por redes de fibra óptica, e o mercado corporativo e o de médias empresas, ainda não atendidos adequadamente pelas operadoras locais de telefonia. O mercado de varejo, fora de área de concessão do grupo, não será objeto de concorrência da Telemar. A estratégia da Telemar é expandir-se para fora de sua área e lançar novos produtos e serviços:

“... não tem sentido a gente ficar só aqui, entendeu? Quer dizer, a Telemar não vai ficar nesta área de atuação; obviamente, após um período, ela vai ter que entrar em São Paulo, vai ter que entrar pelo Brasil todo. É lógico que você vai escolher onde você vai entrar, mas não pense que um Estado como São Paulo, que tem 32% do PIB do Brasil, vai ficar sozinho com a Telefônica e com a espelho dela, entendeu?”(D4)

Para implementar tais estratégias genéricas, a Telemar estabeleceu estratégias mais específicas, que constam do relatório da empresa referente ao ano de 1999, o primeiro ano fiscal completo após a privatização. O relatório apresenta os objetivos e resultados alcançados, aos quais se acrescentam informações mais detalhadas, agrupadas por temas que constituem as estratégias da Telemar. São elas o foco no cliente, o foco em tecnologia, o foco no processo operacional, o foco financeiro, o foco em pessoas, e o foco em mercado de capitais.

6.2 Foco no mercado

O foco no mercado e nos clientes é uma estratégia importante da Telemar e tem sido mencionada no discurso de todos os diretores. Sua importância é tão significativa que a estrutura da organização contempla uma Diretoria de Negócios, com unidades específicas para atendimento a determinados segmentos do mercado, tais como Gerência de Atendimento ao Cliente, Gerência de Mercado Empresarial, Gerência de Mercado

Consumidor Interior, Gerência de Mercado Consumidor Metropolitana, Gerência de Mercado Espírito Santo, Gerência Regional de Vendas a Clientes Avançados, Gerência Regional de Vendas a Clientes Especiais e Escritório Regional de Vendas a Clientes Provedores, o que condiz com a tese de CHANDLER (1962), de que a estratégia configura o desenho estrutural.

“...Eu diria que eles estão imprimindo, em termos de mudanças, modificações mais ou menos comuns a qualquer empresa privatizada, quer dizer, um foco enorme no atendimento ao cliente, na questão do cliente, na questão de redução de custos, que é uma necessidade de sobrevivência.” (D4)

“... a preocupação é cada vez mais criar soluções que prendam o cliente, em alguns casos até chegando ao seu limite de custos, mas compensa você prender o cliente neste momento, não é? Eu acho que é isso que a empresa está fazendo, com muita competência.” (G5)

Para ‘fidelizar’ os clientes, a empresa procura segmentar o mercado e oferecer soluções customizadas, em termos de produtos e serviços diferenciados que possam atender às necessidades específicas de cada grupo. Essa estratégia é muito clara para os gerentes:

“...começou-se a fazer a segmentação dos clientes por segmento, por conta, sabe? Começou-se a buscar produtos para cada segmento. Então eu acho que essa foi, sem dúvida, a grande mudança que desencadeou todo esse processo aí, não é?” (G2)

“..A gente tinha trezentos grandes clientes. A Telemar agora já determinou que sejam dois mil; nós vamos ter dois mil clientes preferenciais. [...] Então, o primeiro passo é diferenciar este mercado; o segundo é conquistar, prender aqueles que nós temos. A empresa está totalmente direcionada para isso, não perder clientes para essas outras concorrentes.” (G5)

Se o foco nos clientes é uma estratégia importante, as habilidades de vendas tornam-se uma das competências mais valorizadas na empresa.

“...se você é atendente de loja hoje, mas você tem habilidade para vendas, você vai estar na força de vendas da empresa. A força de vendas é hoje considerada elite; antigamente era a força de engenharia...”(D2)

6.3 Foco em tecnologia

Os diretores e gerentes entrevistados frisam sempre que a Telemig era uma empresa orientada para tecnologia (engenharia de telecomunicações), o que imprimiu um caráter marcante em sua atuação. Antes da privatização, como já se viu, a empresa passou a focar também os clientes, mas o foco em tecnologia continua vigorando, mesmo porque, no setor de telecomunicações, as mudanças tecnológicas são muito rápidas, e as empresas que não acompanharem a evolução tendem a perder mercado.

“...a tecnologia que é usada aqui no Brasil hoje é a mesma usada lá fora, tanto que é que nossos fornecedores são multinacionais: Ericsson, Siemens, Siemens-Ectel, Ericsson, Nec. Então, não temos assim tanta diferença no peso da tecnologia. Quando vamos para segmentos e determinados tipos de serviços, aí, sim, começamos a sentir a diferença de uma empresa para outra aqui no país.” (D2)

Segundo o entendimento de um dos diretores entrevistados, ainda que haja alguma defasagem tecnológica, é possível manter a posição no mercado, se a empresa oferece bons serviços. O foco em tecnologia não parece ser, portanto, a estratégia mais importante da Telemar; mas a empresa não pode descuidar-se, tornando-se muito defasada, pois isto colocaria em risco sua permanência no mercado.

“...As empresas americanas dizem: Você pode às vezes não ter a melhor tecnologia, mas se você tiver o melhor serviço de atendimento ao cliente, ele percebe você como tendo a melhor tecnologia; se você tem uma tecnologia de ponta, mas não atende bem, ele acha que a sua tecnologia é um lixo. Então, o foco é o atendimento ao cliente e custo...” (D4)

A tecnologia é importante, porque ela vai dar suporte às estratégias focalizadas no

mercado, na medida em que permitir à empresa oferecer aos clientes uma gama diversificada de produtos e serviços, de acordo com as necessidades de cada segmento.

“É vital... hoje você tem que ter capacidade de gerar novos produtos...e muito grande, muito grande. Não dá para você ficar aí com um portfólio de cinquenta produtos, você tem que ter de quatrocentos a quinhentos produtos diferentes, até mesmo para evitar o rastreamento dos concorrentes; o concorrente nunca pode saber qual é o verdadeiro produto que você está vendendo, então, por isso, a gente vai lançar um monte de produtos diferentes.”(G11)

6.4 Foco no processo operacional

Nenhum dos diretores entrevistados fez menção aos processos operacionais, apesar de o grupo Telemar ter implantado o SAP R3 e o *People Soft*, um *software* para a gestão de pessoas. O SAP R3 tem o objetivo de unificar e modernizar os sistemas financeiro e de suprimentos das dezesseis empresas, tendo em vista ganhos em flexibilidade e redução de custos. Em 1999, foi implantado em Minas Gerais o Sistema de Tratamento ao Cliente, que seria estendido às demais empresas em um ano (*Jornal Telemar*, maio de 1999, nº 1). Os gerentes, por sua vez, cujas atividades foram diretamente afetadas pela unificação dos processos operacionais, referem-se ao assunto:

“..nós temos que automatizar aquilo que é repetitivo, trabalhando fortemente em informática, em sistemas, e deixando para os nossos colaboradores as tarefas que precisam mais de inteligência, não é?”(G8)

“... nós estamos trabalhando nisso. A Telemar está instalando um sistema de gestão muito interessante, o SAP, na Matriz, e eu tenho a esperança de que vai ajudar muito a alavancar mais a nossa Telemar.”(G8)

“...primeiro a área de sistemas, não é? A Telemar já comprou um sistema da SAP, o R3, sistema de gestão que é a última moda que tem, não é? Então nós já vamos participar, vamos implantar... Esse sistema vai trazer para a holding uma visão global, uma padronização nos dezesseis estados onde ele opera, não é?”(G5)

6.5 Foco financeiro e no mercado de capitais

Entre os objetivos explícitos no Relatório Anual de 1999 figura em primeiro lugar, a criação, de forma sustentada, de valor econômico para a empresa e de riqueza para seus acionistas. Este objetivo gerou a estratégia focada em custos, que a empresa detalha nos chamados “foco financeiro” e “foco em mercado de capitais.” O foco financeiro, de acordo com o citado relatório, engloba a receita bruta, o lucro líquido, os custos, o EBITDA (LAJIDO), investimentos, endividamento e provisão para devedores duvidosos. Na verdade, o foco em (redução de) custos significa o resultado que a empresa obtém para a criação de valor econômico e de riqueza. Esta é uma importante estratégia da Telemar, e o meio que adota para isto é a centralização de atividades, o planejamento e o controle rigoroso de gastos:

“O que eles fazem primeiro? Centralizam tudo. Sentam em cima do caixa, centralizam as atividades, planejamento, investimento, controle disso, controle daquilo... aos poucos eles vão colocando a estrutura que eles querem e precisam e vão dando os valores e as facilidades.” (D2)

“Agora o Conselho olha um negócio chamado “ebitda,” você conhece um negócio chamado ebitda? [...] É ‘income before taxes, interests, depreciation and amortization.’ Isto é, lucro antes de juros, de impostos, de amortizações e depreciação. É aquilo que a empresa gera de riqueza... Está certo, depois desse resultado você vem com a depreciação, com os impostos, e chega no lucro líquido. Então, primeiro, o que o acionista, o que o mercado financeiro olha hoje é isso, a capacidade de geração de riqueza de uma empresa...” (D1)

Os gerentes, particularmente, sentem a pressão dos controles financeiros sobre sua atividade, e um deles se queixa da sensação de desconfiança da matriz em relação às informações fornecidas:

“...a matriz está se preocupando em controlar, em saber o que está

acontecendo em dezesseis empresas, não é? Então há cobrança. Vamos supor, a todo momento, nós somos solicitados a informar números, então existe essa resistência, essa sensação de que estamos sendo controlados, de desconfiança, não é? A gente não estava acostumado a isso, então nós estamos ainda passando por aquele processo de justificar: isso é normal, o dono quer saber quanto custa, quanto ele está gastando... isso tem que ser normal, não é? Mas, no momento, está dando aquela sensação de insegurança, de desconfiança, quer dizer, não confiam nos números que a gente apresenta. Mas eu acho que não... é um processo certinho... a gente tem que verificar que é. Esse controle tem que ser feito, e a forma de gestão tinha que ser mudada completamente, porque hoje tem dono, não é? Agora, está sendo doloroso, viu? Está sendo doloroso...”(G5)

“...Hoje a gente faz o que o dono quer. Qual é a taxa de retorno que o dono quer? Então essa vai ser a nossa meta. Qual é o caixa que a gente precisa ter no fim do ano? Então essa é que é a meta...”(G13)

“Cada dia mais nós temos que diminuir nossos preços e fazer os nossos custos baseados nos nossos preços, não os nossos preços baseados nos custos, quer dizer você vai no mercado, vê o competidor verifica quanto ele está podendo pagar por um produto A ou B, acha uma solução qualquer e adequa os seus custos.”(G8)

Como vimos anteriormente, um dos objetivos da Telemar é “criar, de forma sustentada, valor econômico para a empresa e riqueza para seus acionistas” (TELEMAR, 1999:15). Visando a atingir tal objetivo, a empresa mantém o foco no mercado de capitais, e suas ações são negociadas em bolsas de valores, incluindo-se aí a Bolsa de Nova York, onde foram negociados 167,9 milhões de ADRs (American Depositary Receipts) em 1999, com um volume financeiro de US\$2,7 bilhões. As ações preferenciais apresentaram uma valorização média de 231% naquele ano, enquanto as ações ordinárias obtiveram uma valorização média de 293% no mesmo ano. Segundo o citado relatório, o valor de mercado da empresa evoluiu de R\$4,882 bilhões, em dezembro de 1998, para R\$16,171 bilhões, no final de 1999. Nessa época, a empresa contava com 2.252.439 acionistas, que detinham 79,6% do total de ações, estando depositados em tesouraria um total de 3,824 bilhões de ações, que correspondiam a 1,14% do capital da empresa. Além desses acionistas havia

mais 302 mil acionistas inativos, não cadastrados. Aproximadamente 32,7% do capital da empresa, correspondendo a 51,1% das ações preferenciais, estavam representados por ADRs. Além desses ADRs, investidores estrangeiros detinham cerca de 34,1 bilhões de ações preferenciais (10,2% do total) e 13,8 bilhões de ações ordinárias (4,2% do total). Na percepção de diretores e gerentes, o objetivo de criação de valor para os acionistas está bastante explicitado:

“Hoje o foco é na lucratividade: agregar valor à empresa e ter competitividade. Eu acho que essas duas questões mexeram profundamente com a vida da empresa. É a atividade econômica voltada para o lucro.” (D5)

“...é uma administração profissional, que tem claramente o objetivo de resultados, não é?. Quer dizer, os donos vêem isto aqui como uma empresa em que tem que entrar um investimento e sair um lucro. Quer dizer, nós temos que gerar isso, não é?”(G2)

“...todo projeto tem que ser submetido a uma análise de... efetividade de investimento, ou seja verificar, fazer todo estudo de taxa de retorno, lucratividade, etc. Esse é um ponto forte, ou seja, nós temos nossa parte social, mas a parte de retorno do investimento hoje é condição básica para se fazer um investimento.” (G4)

Um ex-diretor manifestou preocupação com mudanças na missão da empresa:

“Realmente, eu senti uma diferença muito grande na empresa. A preocupação hoje realmente é outra. Se nós tínhamos a preocupação inicial de atender [...] bem a sociedade mineira, especialmente aqui no caso da Telemig, hoje a gente vê, fundamentalmente, uma preocupação com o lucro, que é próprio do capitalismo. Isso não é uma particularidade do nosso setor de telecomunicações, é próprio da empresa privada.” (D5)

6.6 Foco em pessoas

O foco em pessoas é uma das estratégias delineadas pela Telemar. Segundo o presidente da empresa, a transformação da Telemar ocorrerá “*se mudarmos nossa atitude*

de empregado para colaborador, todos responsáveis pela satisfação do cliente, qualidade e rentabilidade do negócio”. (Jornal TELEMAR, maio de 1999, n.º 1: 2).

De acordo com um técnico da área de RH, representante da Universidade Telemar na Regional Minas Gerais, os programas de recursos humanos estão estritamente vinculados ao direcionamento estratégico do plano de negócios, coerentemente com o entendimento de que o maior capital de uma empresa é o humano. Estão, portanto, associados às competências centrais, às metas e aos resultados almejados. Um dos indicadores da importância que a área de pessoal assumiu no grupo Telemar é a posição hierárquica da pessoa responsável por essa função na matriz, onde se criou uma Diretoria Corporativa de Recursos Humanos.

Visando a atingir seus objetivos estratégicos, o grupo Telemar introduziu diversas mudanças na área de gestão de pessoas, todas elas condizentes com o discurso neoliberal, como se verá a seguir. Foi adotado o sistema Hay de avaliação de cargos, o que permitiu unificar a metodologia e o método de gestão salarial da empresa.

“Já foi feito aquele mapeamento pelo sistema Hay da organização, que é um negócio fundamental aqui. Eu sempre trabalhei com isso, e acho que você vê a percepção do cara que chega de fora, não é? É questão de dispersão salarial, sabe? Pessoas com cargos altos e salários muito diferentes... uma administração assim não muito padrão e você, numa empresa desse porte, não pode se permitir esse tipo de coisa, não é? Você tem que ter muita disciplina com relação à padronização salarial. Então eu acho que essa parte está sendo estruturada de uma maneira muito saudável.”(D4)

A empresa adotou também a remuneração variável, por desempenho. Trata-se de um programa denominado Placar, pelo qual se fixam as metas individuais e se atribuem pesos, que constituem os parâmetros de remuneração variável.

“Nós agora temos um caderno de metas e dois sistemas de participação em resultados. Um sistema de participação é o seguinte: A Telemar tem que atingir duas metas corporativas - obter um determinado nível de remuneração ao acionista, ou seja, de retorno sobre o patrimônio líquido, e ter um ebtida de tantos milhões. Se estas duas metas corporativas forem atingidas pelas dezesseis empresas, então nós faremos jus a uma participação no resultado...”(G13)

De acordo com TELEMAR (1999: 34), *“passou-se a privilegiar a competência e o comprometimento, e não mais o tempo de serviço.”* O programa busca o cumprimento das metas organizacionais e a valorização do negócio, possibilitando, em contrapartida, a participação dos empregados nos resultados. No ano de 1999, foram distribuídos R\$11,7 milhões, contemplando 9.820 colaboradores. Portanto, um dos pilares da gestão de competências já foi introduzido na organização.

“...tem o sistema de remuneração variável para todos os funcionários, o programa chamado Placar, onde você tem metas, que são discutidas e lançadas e contratos individuais. Isso foi introduzido bem rápido... Quando eu entrei aqui, estava sendo implantado a toque de caixa, discutindo-se metas com cada um, quer dizer, aquilo vai compor o seu parâmetro de remuneração variável e você atribui pesos... mas esse esquema foi introduzido só até o nível operacional.” (D4)

“...hoje, cada vez mais, o que é reforçado é o papel individual de cada um. Você não pode checar uma empresa que ainda tem mais de cinco mil empregados efetivos, mas gradativamente é isso o que a gente está fazendo. Hoje, a forma de aferição de desempenho é tudo. Ela é diferente, é mais objetiva... são metas, metas por diretoria, por gerência, por coordenação, por supervisão.” (D1)

A avaliação de desempenho hoje é uma exigência explícita do grupo e constitui o segundo pilar da gestão de competência, que é denominada na Telemar de “Gestão à Vista.”

“Avaliação de desempenho... Eles avisam no contrato [...] que há esses desdobramentos de metas. Foi feita uma meta para o diretor regional...”

Essas metas foram cascadeadas para os outros diretores, aí eu fiz o cascadeamento para os meus gerentes e assim sucessivamente...

ENTREV.: - E como é que é feita essa avaliação?

- Essa avaliação que está sendo feita até agora quer dizer que todo mês os resultados são apurados, e os itens que compõem o programa de remuneração variável são afixados em placares..." (D4)

Um dos objetivos da Telemar é a formação de equipe *‘para reforçar, na organização, a cultura de foco no cliente e agressividade competitiva,’* segundo TELEMAR (1999). Para alcançar esse objetivo, a empresa contratou profissionais e executivos com experiência nas áreas de *marketing*, negócios e sistemas, entrosando-os com os profissionais das áreas de operações e tecnologia, que constituíam as competências centrais das antigas operadoras de telecomunicações. Ainda de acordo com o citado relatório, *o quadro de pessoal assim constituído representa um diferencial competitivo para a empresa.* Essa declaração é consistente com nossa hipótese de que as novas competências constituem uma estratégia de competição.

" O que a gente busca sempre é conscientizar, sabe? Eu acho que a grande meta é conscientizar o grupo, como instituição, de que o crescimento de todos está no crescimento individual de cada um. Quer dizer, a soma é a sinergia que isso aí pode acarretar, fazendo com que essa pessoa se sinta motivada, desafiada a crescer, a aprender, a compartilhar, a discutir, a fazer parte de times. Eu acho que esse é o grande passo que se está buscando dar... É fazer com que os times funcionem independente de caixinhas, de estruturas, de chefes, de gerentes, de pessoa que está mandando... quer dizer, integração matricial de todos." (D3)

A Telemar criou, em 1999, sua universidade corporativa, a Universidade Telemar (Unite), com o propósito de ser a “consciência crítica” da organização. De acordo com TELEMAR (1999:33), ‘a Unite não leva apenas informação aos Colaboradores, mas **ensina-os a pensar e a entender o negócio da Telemar**’ (grifo nosso). Pretende, portanto, criar uma cultura Telemar, inculcando crenças e valores em seus empregados, que são motivados a buscar os melhores resultados para a empresa.

De acordo com TELEMAR (1999:4), a missão da Unite é

“desenvolver um sistema de aprendizagem profissional, o qual dará sustentação à elaboração das competências necessárias para a concretização dos objetivos estratégicos da TELEMAR e da internalização de seus Valores”.

A Telemar relaciona, portanto, a formação e o desenvolvimento de competências à estratégia da empresa, visto que as pessoas são um recurso ou um ativo para se promover a competitividade. Mas não se restringe apenas aos saberes. Seu objetivo é também o saber-fazer e o saber-ser, em outras palavras, pretende disseminar as crenças e valores, conformar ou ‘deformar’ as pessoas segundo seus objetivos e metas corporativas, de acordo com o credo neoliberal. A Unite pretende desenvolver ações de aprendizagem, que serão atribuídas a diversos ‘colleges:’ College Crenças e Valores, College Formação, College Negócios e Atendimento Front End, College Desenvolvimento Gerencial e Liderança, College Programas Especiais. São particularmente interessantes o College Crenças e Valores, que pretende difundir a cultura Telemar, o College Negócios e Atendimento ‘Front End,’ que visa a desenvolver atendimento de classe mundial (Call Center e manutenção), vendas e *marketing*, e o College Desenvolvimento Gerencial e Liderança, cujo nome dispensa maiores esclarecimentos.

" Está sendo criada uma universidade Telemar [...]

A universidade não vai ter um prédio, quer dizer, não é um prédio, é um sistema de aprendizado e, como toda universidade-empresa, [...] vai ser exatamente para fomentar esse aprendizado, essa troca de experiência"...(D4)

No ano de 1999, o foco da Unite foram os funcionários diretos, mas também os fornecedores, clientes e empregados terceirizados são parte do universo de atuação da Unite, cujo objetivo é qualificar e desenvolver uma mentalidade empresarial nos funcionários. Naquele ano, foram investidos R\$15 milhões em educação e treinamento, tendo participado de seus programas de ensino fundamental 842 empregados sem primeiro

grau completo e 1482 sem segundo grau completo.

“... então você vai necessitando cada vez mais de profissionais mais qualificados, não é? A empresa vai sentindo essa necessidade de dar condição a todos de estarem formados no primeiro grau. Nós temos um programa aqui que é escalonado... nós temos objetivos... os nossos funcionários todos vão ter o segundo grau até um determinado momento...” (D2)

Mas a Unite contempla outros tipos de cursos, inclusive no exterior. Na verdade, a Unite não os realiza necessariamente, mas financia parte dos cursos de graduação e de pós-graduação para os empregados que já os estejam realizando em universidades regulares, de acordo com a política de compartilhamento. Além desse programa, a Unite também estabelece parcerias com universidades e outras instituições de ensino. Para os cursos de primeiro e segundo graus, a Unite fez um convênio com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, para o programa Telecurso 2000, mas os empregados têm a liberdade de optar por outros cursos além desse. Há programas de ‘imersão’ em inglês para dirigentes e também um outro, denominado ‘Black Belts’, dirigido a um grupo de quinze a vinte profissionais, que pretende formar especialistas para resolver problemas específicos de telecomunicações, usando técnicas sofisticadas.

A Telemar procura também adotar métodos para disseminação do conhecimento, e uma das estratégias para isto é selecionar estagiários para trabalhar junto com os profissionais da empresa.

“...nós temos também um trabalho voltado para a área de RH, que tem estagiários selecionados com bastante efetividade... são estagiários que trabalham junto com esses profissionais, para absorver também o conhecimento desses profissionais.”(D3)

Os profissionais da Telemar-Minas têm tido sua competência reconhecida e têm atuado como agentes de disseminação do conhecimento para as outras empresas do grupo.

Após a privatização, aproximadamente noventa pessoas foram transferidas para outras Regionais, com o propósito de difundir conhecimentos e habilidades e de implantar práticas e sistemas.

“...Minas, por ter sido uma empresa que formou mão de obra qualificada, é usada para fazer ‘staffing’ de outras empresas, entendeu? Ela hoje é uma empresa que tem predominância, dentro do sistema Telemar, em termos de ‘expertises’ ...” (D4)

“...então nós já temos sistema de faturamento, sistema de arrecadação, sistema contábil, sistema de gestão, sistema de orçamento, que não deixa de ser um sistema de gestão, todinho com base na Telemig. Então a gente vai e implanta nas outras dezesseis.”(G5)

“...a Telemig hoje é exemplo, não é? Nós somos mais de cinquenta grupos de trabalho, implantando coisas nas outras dezesseis empresas. Eu acho que esse é o maior valor que a gente tem ...”(G5)

7 O CASO TELEMAR-MINAS: COMPETÊNCIAS VERSUS APRENDIZAGEM

7.1 Competências Organizacionais

Ao analisarmos as competências da organização, iremos distinguir as competências ideais, isto é, aquelas que os gestores crêem que a organização precisa adquirir, e as competências que a empresa realmente tem ou que imagina possuir.

O relatório da Telemar de 1999, embora não trate explicitamente das competências organizacionais, relaciona os ativos intangíveis, a saber: foco financeiro, foco no processo, foco no cliente, foco em pessoas, foco em tecnologia e foco no mercado de capitais. A análise realizada mostrou evidências de que a estratégia da Telemar enquadra-se na orientação para serviço, segundo a tipologia de FLEURY, FLEURY (2000a), e apoia-se em competências centrais ou organizacionais. As estratégias seguidas pela Telemar exigem competências em negócios e em *marketing*, podendo desdobrar-se em competências em vendas; todavia, não se pode desconsiderar as competências em finanças, em engenharia (tecnologia) de telecomunicações, em gestão de pessoas, e em administração estratégica. Cumpre ressaltar que a competência em *marketing* pressupõe agilidade e flexibilidade e, no caso da estratégia escolhida pela Telemar, também a qualidade e o preço. Estas são as competências que a empresa precisa adquirir ou desenvolver, de acordo com as estratégias estabelecidas. A competência em *marketing* é a mais importante, seguida das competências em finanças e em engenharia de telecomunicações.

7.1.1 Ponto de vista dos diretores

Na visão dos **diretores**, a competência em *marketing* é essencial:

"...Eu acho que essa é uma grande alteração... a forma de tratamento ao cliente, de lidar com o mercado. Então nós estamos aperfeiçoando nossa competência para lidar com o mercado."(D5)

Mas é preciso também desenvolver a competência de negociação em nível global, assim como competência de previsão sistemática do futuro.

"Gente, se você pensar de forma paroquial, você está fora do business, está morto. Quer dizer, estão pensando aqui em Minas Gerais? Está fora, cara, vai vender pipoca porque este negócio é global. Olhe o que eu digo: é global hoje, amanhã será planetário..."(D4)

A estratégia definida, no caso da Telemar, não exige que a empresa desenvolva novos produtos, mas que acompanhe o desenvolvimento da tecnologia para poder oferecer aos clientes o melhor serviço, uma vez que o negócio da empresa é prestar serviços de telecomunicações.

"Então você deve ter competência em tecnologia para saber escolher a melhor tecnologia para oferecer essa tecnologia para aquela aplicação dele, a melhor tecnologia que dê o melhor serviço pra ele, que não necessariamente é 'state of the art', não é?" (D4)

Mas exige preços competitivos, o que requer disciplina para se obter redução de custos e, portanto, competência em administração estratégica e em finanças.

"...Eu diria que eles estão imprimindo, em termos de mudança, modificações mais ou menos comuns a qualquer empresa privatizada, quer dizer, um foco enorme no atendimento ao cliente, na questão do cliente, [...] na questão de redução de custos, que é uma necessidade de sobrevivência"(D4)

Para adquirir rapidamente as competências de que ainda não dispõe, a Telemar tem adotado a política de trazer pessoas de outras empresas, na expectativa de que seu

conhecimento e os valores que acompanham a visão e a experiência do mercado possam se disseminar pelas empresas do grupo. Apesar disso, a questão das competências centrais não foi assunto tratado detidamente pelos diretores nas entrevistas. Este tema aparece mesclado a outras questões, na fala dos diretores.

"... a empresa trouxe profissionais...os acionistas trouxeram profissionais com uma visão completamente diferente da visão dos profissionais da área, exatamente no sentido de adquirir essa competência. E eu acho que isso é fundamental porque nós vivemos um momento diferente." (D5)

Percebe-se, pela fala dos diretores, que a organização é competente em tecnologia e está ganhando mais competência em *marketing* e em finanças, mas precisa adquirir capacidade de negociação em âmbito global e em administração estratégica. Estas duas últimas, são denominadas por BRANDÃO, GUIMARÃES (2001: 5) de *competências emergentes*, isto é, no momento atual, não são as mais relevantes, mas sua importância tende a crescer em futuro próximo

7.1.2 Ponto de vista dos gerentes

De um modo geral, a pesquisa evidenciou que a percepção dos **gerentes** da Telemar é bastante coincidente com a dos diretores. Em sua visão, são prioritárias as competências organizacionais de *marketing*, finanças, tecnologia de telecomunicações, planejamento e gestão de pessoas:

"Conhecimento... principalmente conhecimento do mercado, do processo... como ele foi, não é? conhecimento dos empregados que se tem, da força de trabalho que eles têm... conhecimento das regras de como fazer o mercado fluir..."(G5)

"...então eu diria que o grande desafio hoje é você arranjar bons gestores que entendam de 'marketing', que entendam de mercado, mas

que também não deixem de conhecer do nosso negócio, que é muito importante, pois você também não vende aquilo que não conhece.” (G8)

A competência em *marketing* exige agilidade de decisão e de ação:

“Agilidade é a primeira palavra que me ocorre. É isso! A empresa tem que ser ágil. Então, para ser ágil, ela tem que ter os processos mais leves; ela tem que ter o pessoal prospectando mais no mercado, e a gente tem que ter soluções prontas aqui.” (G2)

Competência em finanças

“Ela vai ter que ter muita flexibilidade, vai ter logicamente que usar tecnologia de ponta; ter um foco muito forte nos negócios, no cliente, e vai ter que trabalhar com custos muito competitivos. Eu tenho insistido muito com relação a custo, não é? Mas tenho lido algumas publicações americanas, e tenho notado que a concorrência, nesse setor, está se dando nos Estados Unidos, principalmente nas chamadas a longa distância, não é? ” (G1)

A capacidade tecnológica é uma das competências de que a organização não pode prescindir

“... nós desenvolvemos uma competência de domínio tecnológico de informações, de serviços de dados. Ela é fundamental, porque é o suporte para a rede corporativa, para a Internet, para tudo... baseia-se numa plataforma para serviço de dados. Isso é fundamental. Nós estamos desenvolvendo... eu diria que é nesse uso da Internet nos negócios, que nossa competência precisa crescer... ” (G4)

Competência em planejamento (administração estratégica)

“... por trás disso tem muita coisa. Você tem que ter um planejamento muito grande. O planejamento nunca precisou ser um forte das empresas, por aquela questão do mercado cativo, do mercado que espera. Então, eu acho que tenho que desenvolver muito essa capacidade de planejamento, de previsão, de prospecção do mercado e adequar a estrutura a isso, sabe? Eu acho que são realmente competências fundamentais.” (G2)

Competência em gestão de pessoas

“...nós temos que ter uma competência muito grande na área de recursos humanos, para poder dar motivação a todo esse pessoal...” (G3)

No entendimento dos gerentes, em termos gerais, a organização precisa desenvolver maior a competência em *marketing*, que pressupõe a agilidade, e a competência de previsão e de planejamento (administração estratégica), além da competência em finanças. Por outro lado, seu discurso nas entrevistas revelou consenso bastante significativo quanto ao entendimento de que existem competências em tecnologia de telecomunicações e em gestão de pessoas.

7.1.3 Ponto de vista dos coordenadores

Na percepção dos **coordenadores** o *marketing*, englobando a qualidade e rapidez de decisão e de ação, as competências em finanças e em planejamento, bem como previsão são prioritárias para a Telemar.

Competência em *marketing*:

“Primeira coisa: ser ótima nas decisões, certas e rápidas. Hoje nós não vamos conseguir correr da forma como precisamos correr, atender o cliente da forma como precisamos atender, se não houver decisões, certo? Isso desde a área gerencial até o diretor, até o diretor regional, o presidente da empresa. São decisões rápidas, certas e rápidas. Isso é básico, acho que para qualquer empresa...”(C16)

“A gente tem que começar a oferecer para o cliente soluções customizadas, não do ponto de vista de que eu estou vendendo para você um telefone. [...] um telecard, um serviço suplementar, alguma coisa desse tipo . Estou-lhe oferecendo [...] soluções para melhorar o seu dia-a-dia...”(C1)

“ ... qualidade e rapidez. Eu acho que ela precisa ter essas duas coisas.

ENTREV.: - Qualidade nos serviços?

- Qualidade de serviços e rapidez de atendimento. Acho que tem que ser as duas coisas." (C17)

Competência em finanças

"...a empresa está vivendo um momento de concorrência muito forte, certo? Então nós temos que trabalhar em busca de resultados em termos de receita, buscando todos os espaços que a área de telecomunicações nos oferece, principalmente junto aos clientes."(C4)

"... deve primar pela agilidade, não é? Agilidade de decisão, agilidade nos processos. Acho que isso é fundamental... e qualidade.... Acho que são os dois fatores principais aí, no mercado de concorrência [...]O cliente deixa claro que ele quer qualidade, agilidade, e quer preço. Minha opinião é que o preço fica em segundo plano em relação à qualidade e à agilidade...." (C10)

Competência em planejamento (administração estratégica)

".. a gente, que trabalha nessa área de mercado, informação de mercado, vê que as coisas estão acontecendo... as coisas são faladas... e o problema é você tomar a decisão, trazer isso, transformar, e a empresa se reposicionar... Quem vai ganhar o mercado é esse que conseguir fazer isso o mais rápido possível..."(C3)

".... eu acho que uma das competências que nós temos que ter é... muita percepção... [...] porque a questão é agilidade. Tem coisas em que não vai ter jeito de eu trazer números muito fundamentados; nós vamos ter que colocar muita percepção... Então nós vamos trazer a metodologia, mas nós vamos colocar nossas percepções... e rever isso periodicamente. Então, eu acho que essa percepção tem que ser muito aguçada..."(C3)

Segundo os coordenadores, a organização tem competência em *marketing* e qualidade, assim como competência em finanças, mas precisa ter mais agilidade de decisão e maior capacidade de previsão e de planejamento, ou seja, de administração estratégica.

7.1.4 Ponto de vista dos supervisores

Na visão dos **supervisores**, as competências centrais da Telemar devem ser o *marketing*, a tecnologia e a gestão de pessoas.

Competência em *marketing*

“... eu acho que é uma competência essencial conhecer, entender esse mercado, investir no conhecimento desse mercado. A partir daí, desenvolver as competências técnicas de atendimento e de relacionamento com esses clientes. Então, entendendo o mercado, se preparar para atender às necessidades desse mercado. Esse é o dever de casa; feito o dever de casa, partir para a área de pesquisa e começar a tentar adivinhar o que esse cliente pode querer no futuro...”(S5)

“...logicamente você tem que ter profissionais selecionados e treinados para estar acompanhando os passos dos concorrentes, ver como é que está se comportando o segmento dentro de uma economia globalizada...Tem que ter agilidade para perceber o mercado, escolher melhor a estratégia e repassar com qualidade essas estratégias dos seus colaboradores.”(S13)

Competência em tecnologia:

“...tem que ter um grande conhecimento tecnológico, cada dia mais refinado, mais afinado, mais dinâmico e mais junto ao que acontece realmente, para você estar preparado para a competição, não é?”(S3)

“... aqui dentro, em termos de tecnologia, a Telemar tem excelência, mas eu acho que temos deficiências em relação ao tempo de atendimento. Hoje o cliente não quer esperar dois, três dias, uma semana não. Hoje ele quer ser atendido na hora.”(S12)

Competência em planejamento e previsão

“Eu não acho que a empresa esteja agregando novos produtos ou lançando produtos totalmente novos ... Eu acho que ela já fez isso no

passado, por exemplo, ao trazer para o Brasil a telefonia celular, foi realmente antecipar o movimento não só do concorrente, mas antecipar a necessidade do cliente,. antecipar o que não tinha. [...] Esse é um processo de antecipação de necessidades, que a gente está vendo acontecer para todo lado aí. Então, eu acho que ela ainda não está fazendo isso não, mas vai ter que fazer se quiser ser uma empresa competitiva no futuro...”(S5)

Competência em gestão de pessoas:

“A primeira coisa que ela tem que ter é pé no chão, pessoal bem treinado, pessoal satisfeito. Também, insatisfeito não tem jeito, não é? Ela tem que ter o seu.[...] todo mundo padronizado, falando a mesma língua...”(S1)

“...ela precisa ter um bom... recurso humano. Acho que é importante isso, fundamental a valorização dos recursos humanos que ela tem, pois a maior riqueza da empresa é o corpo de empregados. “ (S9)

Competência em finanças

“...e a questão da alavancagem financeira a empresa terá que criar uma condição de viabilização dos empreendimentos futuros que requerem grandes investimentos, para os quais o momento para a empresa não está sendo favorável...”(S7)

“e os projetos têm que ser também da mesma forma, ter um período muito mais curto de concepção, execução, não é, e... retorno, vamos dizer assim....”(S2)

É bastante evidente que para os supervisores, a competência organizacional mais importante é o *marketing*, que a Telemar está desenvolvendo. Em sua visão, a empresa tem competência tecnológica e competências em gestão de pessoas, mas precisa melhorar sua capacidade em Finanças, planejamento e previsão (administração estratégica) e desenvolver a disciplina da agilidade de decisão e de ação.

Vejamos a seguir como as competências essenciais da organização se articulam com as competências gerenciais e como os gestores dos diversos níveis percebem tal articulação.

7.2 Competências dos Gestores

7.2.1 Nível de direção

As competências que o grupo empresarial passou a exigir dos seus gestores devem ser coerentes com as novas competências centrais. Nas entrevistas realizadas com os **diretores**, apenas dois tipos de conhecimentos ou saberes conceituais foram citados: a capacidade tecnológica e os conhecimentos de informática

“É um setor que, por causa dessa concorrência, dessa privatização, vai ser extremamente disputado pelo profissional competente, aquele profissional que detém conhecimentos, principalmente, de tecnologia e de negócios.”(D3)

“...a informática é uma condição básica de admissão de pessoal hoje em dia na empresa...”(D3)

Saber-fazer

Dentre as competências citadas, prevalece o saber-fazer. Assim, exigem-se habilidades em línguas estrangeiras, o inglês em primeiro lugar, sendo interessante a capacitação em terceira língua. São consideradas muito importantes as habilidades de negociação, de trabalhar em equipes e de ouvir, que configuram um perfil de gestor multifacetado.

“Quando a gente fala de privatização o pano de fundo disso daí é a competitividade, não é? [...] Então, as competências pessoais hoje são muito mais importantes, quer dizer, hoje a pessoa tem que ter domínio total da língua inglesa, por exemplo. Se possível, é bem interessante que a pessoa saiba uma terceira língua...”(D3)

“Ah, sim... capacidade de negociação é importantíssima quando for trabalhar em time, exatamente nessa linha aí, quer dizer, capacidade de

negociar, de sentar, de discutir, de ouvir, de acatar e de trabalhar ‘negocialmente’...”(D3)

“Tem que ter essas competências já trazidas e cabeça aberta, mente aberta para poder trabalhar em time, trabalhar em grupo, para poder ser uma pessoa proativa e desligada de aspectos estruturais e muito formais...”.(D3)

Saber-ser

Entre as qualidades pessoais, são mais valorizadas a capacidade de adaptação, a flexibilidade e a capacidade de aprender, principalmente, considerando-se o cenário de concorrência e de incerteza que caracteriza o ambiente organizacional.

“...melhorando suas habilidades profissionais e sendo mais eclético, o profissional hoje, seja lá na área em que for, tem que ser multifacetado, ele tem que ser um profissional que procura adaptar-se às situações...”(D2)

“... a gente busca as competências maiores que, segundo eu entendo, estão nessa área de conhecimento adquirido na escola, em qualquer nível, tanto nível médio, quanto nível superior, [...] mais a abertura para introduzir novos conhecimentos, [...] pois o mercado está muito selvagem nessa parte.”(D3)

Apesar disso, um dos diretores afirma que as competências não estão ainda bem definidas:

“...eu ainda não ouvi definições assim muito estruturadas das competências de cada etapa do processo, mas está sendo feito aqui muito esforço com relação à visão de processos... eu acho fundamental... acho que a próxima etapa talvez seja isso...”(D4)

7.2.2 Nível gerencial

Saberes conceituais/conhecimentos

No nível gerencial, foram citadas diversas competências. Entre os saberes conceituais, os gerentes enfatizam os referentes a *marketing*, administração geral, planejamento e finanças, além de conhecimentos de tecnologia de telecomunicações e informática. Há ainda alguns que se referem a conhecimentos de Psicologia, Economia e Recursos Humanos

“...você tem que ter formação em comunicação. Acho que administração também é importante. Você precisa ter alguma informação, não é? Uma formação em língua também é fundamental. O que mais que eu diria? É muito importante o conhecimento do mercado em que você está trabalhando. Isso é fundamental...(G3)

“... marketing raramente era citado, então isso não fazia parte do nosso ‘métier.’ Nós éramos uma empresa de engenharia e agora nós somos uma empresa de negócios. É diferente. A mudança está exatamente nisso, por isso é que hoje tem pessoas com esse tipo de perfil galgando postos cada vez mais altos, porque é o perfil desejado pelo mercado de telecomunicações. Você tem que conhecer de telecomunicações, mas tem que saber o ‘business’ da empresa [...] não pode perder esse foco de jeito nenhum.”(G11)

“...eu acho que ... administração... um pouco de economia, não aquela especialização, mas um pouco de economia e... acho que a gente, um profissional como a gente tem que ter um pouco de treinamento mesmo, teórico, da parte de psicologia. Eu acho que ajudaria muito.” (G4)

“... você precisa primeiro ler muito sobre planejamento, ler muito sobre o que está acontecendo, principalmente com seus concorrentes na sua área de atuação...Você tem que pensar muito nisso... Outro ponto é informática. Hoje, sem informática, a pessoa realmente está um passo atrás, não é?”(G5)

“...primeiro é preciso ter conhecimentos gerais de telecomunicações, quer dizer, conhecimentos de base, não é? primeiro, lógico, tem que ter

*formação superior, principalmente nas áreas de engenharia, administração e finanças...[...]
É necessário que você tenha especialização na área de marketing, não é?”(G8)*

Saber-fazer/habilidades

O grupo de gerentes ressaltou bastante a capacidade de negociação, de relacionamento, de comunicação e a necessidade de uma visão abrangente da empresa e do negócio. Foram também citados o comprometimento com o projeto da empresa, a capacidade de trabalhar em equipe, a experiência profissional, a capacidade de ouvir, a capacidade de liderança e a habilidade de comunicação em línguas estrangeiras.

“Eu diria que é pre-requisito, não é? Então a gente está tentando correr atrás disso de uma forma mais... pontual, para poder estar dominando aí o inglês. Eu acredito que o espanhol também é muito importante...”(G3)

“...exige do profissional um preparo muito maior, uma habilidade muito maior em termos de negociação, em termos de avaliação dos processos.”(G2)

“... principalmente que sabe trabalhar em equipe.”(G2)

“Eu acredito muito na experiência que eu já tinha tido aqui anteriormente...”(G3)

“...a habilidade de relacionamento interpessoal eu acho fundamental, porque a gente consegue resultado através das pessoas. Então é fundamental a gente ter essa habilidade de comunicação e a sensibilidade de perceber o potencial das pessoas.”(G2)

“...nós estabelecemos um perfil nos termos das principais habilidades e elegemos as principais que a gente considera necessárias ao profissional: negociação, relações interpessoais, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação..”(G2)

“...outra é ouvir muito, ouvir muito, saber escutar as pessoas, tirar proveito dos treinamentos que você teve... a vontade de fazer, não é? Acho que isso é muito importante.... e outra é saber escolher seus auxiliares, sabe? Acho que isso é fundamental...” (G5)

"...mais do que isso, você precisa ter uma vivência da empresa, uma vivência de telecomunicações... não precisa ser da Telemar, mas você precisa ter uma vivência de telecomunicações..."(G8)

"...eu acho que o perfil de um executivo nosso é uma visão muito forte de negócios, não é? Flexibilidade, visão abrangente, domínio de línguas, principalmente o inglês, não é? [...] uma visão de competição muito forte, uma habilidade para tratar com pessoas, para se relacionar..."(G12)

"Eu acho que o grande diferencial aí, em termos de competência, é a questão da competitividade, da visão do negócio e da garra, da perseverança, digamos assim.. Como é que eu diria, de ter apego à empresa... comprometimento. Eu acho que é muito mais do que compromisso, é o comprometimento mesmo com a empresa... esse é que é o grande diferencial."(G12)

".. tem que estar com a visão no futuro...(G12)

Saber-ser/qualidades pessoais

Entre as qualidades pessoais ou saber-ser, os gerentes apontaram a capacidade de adaptação, a flexibilidade, a capacidade de aprender, o julgamento, a capacidade de empreender, a proatividade, a sensibilidade e a serenidade.

"Um bom gerente tem que ser um preposto da empresa, tem que ter senso de realidade e adaptabilidade..."(G13)

"Ah, muito 'feeling' também, não é?"(G5)

"... aprender sempre. Eu acho que é o desafio, o grande diferencial da vida. A gente tem que aprender, não é?"(G12)

"...eu acho que uma habilidade que se tem que ter, e eu procuro ter, é essa capacidade de adequação, de adaptação, porque você tem literalmente que dançar conforme a música. [...] E muita serenidade também, não é? "(G2)

"...é uma visão muito mais de agilidade, de... resultados que a gente tem que ter [...] temos que ser ativos, proativos, não é?" (G3)

“...eu sou muito franco nas coisas que eu falo e nas coisas que eu faço. Isso me traz uma facilidade muito grande para transitar em todas as áreas da empresa” (G6)

“É saber conduzir as coisas para que elas se resolvam.”(G6)

“...vamos dizer assim, características de gerir pessoas, características de ser um empreendedor...”(G8)

“Oh, hoje, o que é que a gente tem que ter? Senso de realidade, antes de tudo, pé no chão...”(G13)

7.2.3 Nível de coordenação

Na percepção dos coordenadores é necessário possuir conhecimentos ou saberes conceituais em *marketing*, finanças, planejamento, em tecnologia de telecomunicações e em recursos humanos.

" O conhecimento técnico. O que eu estou fazendo, por exemplo... hoje eu estou trabalhando com a parte de investimento da empresa.[...] Então essa experiência que a gente tem que passar é a do conhecimento que adquiriu, fora alguma coisa técnica, alguma coisa na área financeira que você tem que ter..."(C17)

" O conhecimento técnico... eu acho que a gente não precisa nem estar falando, [...] não é? Em nível gerencial, é você entender que está alinhado 100% com as áreas de negócios da empresa."(C11)

"... ele tem que ser organizado, tem que saber planejamento, tem que estar preocupado com a empresa, tem que estar estudando, acompanhando o que está acontecendo e evoluindo..."(C1)

"...eu acho que hoje, uma competência muito importante para o gerente, principalmente, é a capacidade de avaliar o cenário. É indispensável."(C2)

“No meu trabalho... bom, primeiro é conhecer... conhecimento teórico de telecomunicação avançada, conhecimento de finanças também é fundamental e conhecimento de mercado.”(C2)

“Você pode ter qualquer formação, mas faz uma pós-graduação em recursos humanos. Já que a gente está nessa área, faz também gestão estratégica de negócios em nível de pós-graduação, aí você tem a visão do marketing, a visão das finanças, da controladoria, você tem a visão de negócio, função comercial e como a função de recursos humanos se encaixa no meio dessas coisas.”(C6)

Saber-fazer

Entre as habilidades (o saber-fazer), os coordenadores entrevistados destacaram a capacidade de trabalhar em equipe, a habilidade de relacionamento interpessoal, a capacidade de liderança, a experiência e a visão geral da empresa.

“...esse conhecimento de como lidar com as pessoas, como organizar um grupo, como trabalhar em equipe, coisas desse tipo eu acho que são conhecimentos que a gente precisa ter muito, entender que do outro lado tem gente. ”(C17)

“É... relacionamento humano. Eu acho que gerenciar, em 90% das situações é relacionamento humano. Isso é fundamental você conseguir mobilizar as pessoas, saber motivar as pessoas, relacionar-se de uma forma respeitosa, dar o exemplo, não é? ”(C10)

“...e eu acho que a experiência tem um fator importante: o equilíbrio, não é?” (C4)

“Eu acho que a grande competência é a visão do todo, primeira grande competência. Primeiro, você tem que ter visão do todo; segundo, trabalhar em equipe.”(C5)

“a visão holística que se tem que ter da organização, do negócio da empresa, não é?(C8)

Saber-ser

Neste quesito, os coordenadores mencionaram a capacidade de adaptação, a capacidade de aprender, a sensibilidade, a criatividade, a capacidade de julgamento, a capacidade de empreender, a disciplina e o bom humor.

"... hoje, o grande lance é você estar aceitando as várias mudanças por que a empresa está passando, porque elas são várias e todo dia..." (C17)

"ter um nível de discrição bastante alto, porque participa de todos os assuntos da empresa, assuntos que são confidenciais" (C9)

"...eu acho que o primeiro ponto [...] eu já disse, é o respeito às pessoas: eu acho que tem que começar sempre por aí, e segundo ponto que eu acho fundamental é a sensibilidade para você lidar com as pessoas. Você tem que ter sensibilidade para entender as pessoas..."(C4)

"... estar sempre prestando atenção em tudo e a todos, para que a gente possa estar aprendendo diariamente. Essa para mim é a grande lição da vida."(C8)

"... no meu caso pessoal, não é qualquer coisa que me assusta, porque, certamente, eu vivenciei tudo aquilo ou coisas similares. Então, se alguém entra em pânico em minha sala por um fato ocorrido, eu não perco a tranquilidade, pode ser o que for, porque eu já vi coisas piores do que aquela e que foram solucionadas..." (C4)

"...é você ter ... disciplina, e disposição: Bom, eu tenho que estudar, eu tenho que aprender..." (C1)

"...eu acredito que há uma questão de postura pessoal: não se aquietar nunca, porque a empresa está sempre em movimento. Se não tem movimento aqui, tem na outra área [...] outra coisa em nível pessoal também, que eu acho de extrema importância, é a manutenção do bom humor. Gerente mal-humorado, pessoas mal-humoradas não têm mais lugar..."(C6)

"A grande competência que hoje é pedida e exigida do profissional é exatamente a capacidade criativa..."(C8)

7.2.4 Nível de supervisão

Na visão dos **supervisores**, o trabalho gerencial requer conhecimentos de *marketing*, de administração geral, de finanças, de tecnologia de telecomunicações e de informática. Também conhecimentos de organização e métodos, recursos humanos, contabilidade e economia foram mencionados, porém com menor frequência.

“...Precisa ter primeiro uma visão muito boa de mercado, uma visão sem vício, vamos dizer assim. A gente não pode ter vício de estatal, mas tem que ver o mercado como ele é e não como a gente acha que ele é...”(S2)

“Eu acredito que não esteja concentrado em um único conhecimento, [...] precisa ter um conhecimento de mercado, marketing um pouco de conhecimento técnico [...] Quando eu digo finanças, é claro que precisamos ter noções da questão de orçamento, essa coisa toda...”(S4)

“Conhecimento ... olha, é um casamento da área de telecomunicações com a contabilidade...”(S12)

“... para mim, é o conhecimento de informática, quer dizer, não só informática, a gente utiliza como um todo, como a utilização da micro-informática também.”(S6)

“... você tem que conhecer a parte de recursos humanos e tem que ter conhecimento sobre organização e métodos para você entender como pode organizar o fluxo da sua operação.”(S5)

“...um conjugado de economia, estatística, urbanismo e política.”(S7)

“Tem que ter domínio da tecnologia nova, visualização do que está chegando em termos de novas tecnologias, não é?”(S1)

Saber-fazer/habilidades

Entre as habilidades mais requeridas, os supervisores apontaram as de negociação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, capacidade de ouvir, liderar, comunicar-se e também de visualizar a empresa como um todo.

“... você tem que saber com profundidade técnica de venda, técnica comercial de negociação...”(S5)

“... tem que ter uma visão sistêmica da empresa Telemar como um todo e da Telemar Minas Gerais em particular...”(S2)

“.O relacionamento com as pessoas dentro da empresa, onde quer que seja... não pode se dispensar jamais a questão do relacionamento. Saber ouvir, se posicionar, independente de ser no grupo ou fora do grupo, em todas as interfaces da empresa. Eu acho primordial, porque fazemos isso todo dia, toda hora.”(S4)

“Do ponto de vista de habilidades pessoais, habilidades mais ligadas à minha personalidade, eu acho que a de liderança, [...] e de comunicação [...]”(S5)

Saber-ser/qualidades pessoais

Entre as qualidades pessoais, os supervisores citaram com mais frequência nas entrevistas: a iniciativa, o dinamismo ou capacidade de empreender, a autoconfiança, a flexibilidade, o julgamento e a sensibilidade.

“... eu acredito que um dos pré-requisitos pró foi eu ter iniciativa, dinamismo para resolver problemas...”(S3)

“Dinamismo, autoconfiança, iniciativa... porque hoje a gente está num momento muito complexo. [...] Flexibilidade é um ponto importante também, e essa parte de julgamento...”.(S6)

“então a perspicácia e a percepção e a avaliação daquilo que você percebeu são extremamente significativas; então eu acho que essas três variáveis são fundamentais no exercício da supervisão de área de mercado.”(S7)

Os resultados das entrevistas foram tabulados no QUADRO 8, de forma a possibilitar uma visão global dos dados coletados, em cada nível hierárquico pesquisado.

QUADRO 8.
Competências requeridas em cada nível hierárquico

Competências	Diretores	Gerentes	Coor- nadores	Supervi- sores
Saberes				
Marketing		X	X	X
Tecnologia de Telecom	X	X	X	X
Finanças		X	X	X
Planejamento		X	X	
Administração Geral		X		X
Informática	X	X		
Recursos Humanos			X	X
Saber-fazer				
Capacidade de trabalhar em equipe	X	X	X	X
Capacidade de relacionamento		X	X	X
Visão geral da empresa e do negócio		X	X	X
Capacidade de liderança		X	X	X
Capacidade de negociação	X		X	X
Capacidade de ouvir	X		X	X
Habilidade em línguas estrangeiras	X	X		
Capacidade de comunicação		X		X
Capacidade de empreender		X	X	X
Experiência profissional		X	X	
Comprometimento c/ projeto da empresa		X		
Saber-ser				
Capacidade de aprender	X	X	X	
Capacidade de adaptação	X	X	X	
Capacidade de julgamento		X	X	X
Sensibilidade		X	X	X
Flexibilidade	X	X		X
Proatividade		X		
Criatividade			X	
Iniciativa				X
Serenidade		X		X
Capacidade de resistência ao estresse			X	
Disciplina			X	
Autoconfiança				X

FONTE: Dados das entrevistas

Vale ressaltar que, considerados os posicionamentos em todos os níveis hierárquicos, apenas a variável “conhecimentos de tecnologia de telecomunicações” foi citada por todos os segmentos entrevistados. Os diretores, gerentes e supervisores referiram-se aos conhecimentos de informática; nos níveis de gerência, coordenação e supervisão, foram também muito citadas as competências em *marketing* e em finanças. A competência em planejamento foi mencionada apenas pelos gerentes e coordenadores, e os conhecimentos em administração geral, pelos gerentes e supervisores.

Quanto às habilidades ou saber-fazer, a maior incidência de referências concentrou-se nas capacidades de relacionamento, trabalho em equipe, liderança, negociação, bem como nas habilidades de visualização geral da empresa e do negócio. É importante ressaltar que apenas a habilidade de trabalho em equipe foi mencionada pelos gestores em todos os níveis hierárquicos. Já as capacidades de relacionamento, liderança, visão geral da empresa e do negócio e capacidade de empreender foram consideradas pelos gerentes, coordenadores e supervisores, mas não citadas pelos diretores. As capacidades de negociação e de ouvir, por sua vez, foram citadas pelos diretores, gerentes e supervisores. A habilidade em línguas estrangeiras foi citada apenas por diretores e gerentes.

No que tange aos saber-ser ou qualidades pessoais, verificou-se que as capacidades de aprendizagem e de adaptação foram citadas por diretores, gerentes e coordenadores; a capacidade de julgamento e a sensibilidade foram mencionadas por gerentes, coordenadores e supervisores. A flexibilidade foi mencionada por diretores, gerentes e supervisores. Foi pouco significativa a menção às demais qualidades pessoais. A TAB. 4, mostra a frequência com que os gestores mencionaram as diversas competências

Tabela 5
Frequência relativa de citação das competências em todos os níveis
(N=50)

Competências	Frequência (%)
Saberes	
Tecnologia de Telecom	40
Marketing	32
Administração Geral	16
Finanças	12
Planejamento	10
Informática	8
Saber-fazer	
Capacidade de relacionamento	36
Visão geral da empresa e do negócio	26
Capacidade de trabalhar em equipe	22
Capacidade de liderança	14
Capacidade de negociação	14
Capacidade de empreender	8
Saber-ser	
Capacidade de aprender	10
Capacidade de adaptação	8
Capacidade de julgamento	8
Sensibilidade	8

FONTE: Dados das entrevistas

A categoria dos gerentes pareceu-nos mais exigente ao traçar o perfil gerencial demandado pela organização, uma vez que foram os que mencionaram o maior elenco de competências. Em sua percepção, eles precisam ser multifacetados: dominar diversas áreas do conhecimento, além de possuir habilidades profissionais e qualidades pessoais diversificadas. Embora essa tendência tenha se revelado mais perceptível entre os gerentes, também os coordenadores e supervisores foram bastante rigorosos ao construírem o perfil para os cargos que ocupam na organização.

Sintetizando os resultados das entrevistas, é possível agora traçar o perfil dos gestores adequados a cada nível hierárquico. Cabe lembrar que os diretores definiram o

perfil geral de competências para os profissionais da Telemar, mas não para o próprio cargo, pois esta questão não lhes foi colocada nas entrevistas.

- Diretores:

O perfil construído pelos diretores indica um profissional com capacidade tecnológica, capaz de comunicar-se em outras línguas, principalmente o inglês, dotado de grande habilidade em negociação e em informática, capaz de ouvir as pessoas e de trabalhar em equipe. Deve ainda apresentar qualidades como: capacidade de adaptação, de aprendizagem e flexibilidade.

- Gerentes:

Os gerentes precisam dominar conhecimentos transdisciplinares: Administração geral, *marketing*, planejamento, finanças e tecnologia de telecomunicações e informática, sendo também desejável que tenham noções sobre economia, psicologia e recursos humanos. Devem ter visão abrangente do negócio e da empresa, apresentar capacidade de negociação, de relacionamento e de comunicação, sendo também desejável que se mostrem comprometidos com o projeto da empresa; tenham experiência profissional, habilidades em línguas estrangeiras, além de capacidade de ouvir as pessoas, de trabalhar em equipe e apresentar espírito de liderança. Quanto às qualidades pessoais, devem ter grande capacidade plástica (adaptação e flexibilidade), exibir capacidade de aprender e de empreender, proatividade, julgamento, sensibilidade e serenidade.

- Coordenadores:

Os coordenadores valorizaram os conhecimentos em *marketing*, finanças, planejamento, recursos humanos e tecnologia de telecomunicações, e consideraram ser necessário que os gestores desse nível hierárquico apresentem capacidade de liderança e de

trabalhar em equipe, bem como habilidades de relacionamento, experiência e visão geral da empresa. Além disso, apontaram a capacidade de adaptação, de aprendizagem e julgamento e o espírito empreendedor como características relevantes para o exercício do cargo, bem como a sensibilidade, criatividade, disciplina e resistência ao estresse.

- Supervisores:

Os supervisores apontaram a necessidade de conhecimentos sobre *marketing*, administração geral, finanças, tecnologia de telecomunicações e informática, elegendo como desejáveis, mas não imprescindíveis, os conhecimentos de organização e métodos, recursos humanos, contabilidade e economia. Ao traçarem o perfil ideal do supervisor, julgaram necessário que tenha capacidade de negociação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe, que saiba ouvir as pessoas, comunicar-se satisfatoriamente e que tenha uma visão geral da empresa, bem como qualidades como iniciativa, autoconfiança, flexibilidade, sensibilidade, capacidade de julgamento e espírito empreendedor.

A comparação entre as competências consideradas indispensáveis aos gestores e aquelas apontadas como essenciais à organização mostrou-se bastante consistente, já que os gestores apontaram a necessidade de conhecimentos nas áreas de *marketing*, finanças, planejamento e administração geral, mas priorizaram a área de tecnologia de telecomunicações, âmbito que a Telemig/Telemar privilegiou como sua competência central. As outras competências já vinham sendo construídas mesmo antes da privatização, conforme se viu anteriormente, mediante a implantação de programas de qualidade e de reengenharia de processos, apoiados por uma gestão de recursos humanos que enfatizou os programas de desenvolvimento gerencial. Observe-se que os gestores não apontaram aqui a competência de negociação em nível global, cuja importância, no momento, ainda é reduzida, mas tende a assumir preponderância em futuro próximo.

É oportuno agora estabelecer comparações com pesquisas de outros autores quanto ao perfil de competências, seja no setor de telecomunicações, seja em outros setores da economia. O trabalho de NOVICK, MIRAVALLÉS, GONZÁLEZ (1997), no setor de telecomunicações argentino evidenciou que as profundas mudanças ocorridas implicaram em transformações no comportamento gerencial (da gestão pública a privada); na estrutura das qualificações (maior proporção de engenheiros e de técnicos); no perfil dos trabalhadores em geral (aumento dos requisitos de educação e qualificação). Outra mudança observada diz respeito ao perfil etário dos trabalhadores, registrando uma queda importante em sua idade média: 40 anos aproximadamente. Ocorreu ainda aumento no nível de educação formal desejado (2º grau completo), tendência ao desaparecimento de trabalhadores não-qualificados no setor e exigência, em todos os cargos, de experiência de trabalho.

Quanto às competências exigidas, NOVICK (1977); NOVICK, MIRAVALLÉS, GONZÁLEZ (1977) definem o perfil satisfatório como *integral*, querendo significar que deve englobar os diversos grupos de competências: técnicas, intelectuais, básicas, e comportamentais. As autoras revelam que, em síntese, o '*perfil integral*' se expressa na redução da idade média das pessoas e no nível das qualificações (escolaridade mínima em nível secundário completo, sendo o conhecimento uma vantagem competitiva nesse setor). O volume de recursos investidos em capacitação e em infra-estrutura para esse fim revelam que existe uma importante demanda por competências técnicas, sendo a capacitação um caminho estratégico para o desenvolvimento do setor de telecomunicações. Além disso, a organização do trabalho defende um modelo centrado na polivalência e na flexibilidade. As investigações das autoras evidenciaram a emergência de uma nova estrutura de qualificações, gerando demandas diferenciadas junto ao sistema educacional e aos subsistemas de formação profissional. Tais demandas se expressam sob a forma de maior intelectualização do trabalho e necessidade de compreender os processos laborais e o ambiente global que envolvem. Evidenciaram também a tendência à maior valorização da experiência adquirida na atividade profissional.

Ainda que não seja possível generalizar ao setor brasileiro de telecomunicações como um todo os resultados de nossa pesquisa, observa-se uma certa convergência entre seus resultados e o trabalho de NOVICK, MIRAVALLÉS, GONZÁLEZ (1977). Também a pesquisa conduzida por PICCININI, VIDAL (1997) sobre o perfil de gerentes do setor petroquímico do Rio Grande do Sul apresenta resultados semelhantes aos obtidos nesta pesquisa. As autoras identificaram três grupos de empresas da cadeia produtiva de plásticos, dois dos quais (1 e 2) eram constituídos por empresas modernas, tecnologicamente atualizadas e atuantes nos mercados interno e externo, com estrutura organizacional flexível, enxuta, integrada e com poucos níveis hierárquicos. Além disso, essas empresas adotavam tecnologias organizacionais como reengenharia, qualidade total e ISO 9000, e o trabalho em seu âmbito era organizado por equipes autogerenciadas. Era adotada nas empresas de ambos os grupos uma política de manutenção, havia investimentos em treinamento, a mão de obra era qualificada e eram pagos salários acima da média.

O perfil dos gerentes das empresas dos grupos 1 e 2 apresentou semelhanças marcantes entre si. Diferiu, contudo em relação ao dos gerentes das empresas do grupo 3, de origem familiar e com características de gestão mais tradicional. No que tange ao aspecto conhecimentos, os gestores dos grupos 1 e 2 elegeram como prioritários os conhecimentos específicos sobre a área e demais processos da empresa, os conhecimentos de informática e de línguas estrangeiras, a atualização constante e a gestão de recursos humanos. O grupo 1 indicou serem também necessários conhecimentos acerca dos cenários externos e de gestão empresarial. Quanto às habilidades, foram indicadas como comuns aos grupos 1 e 2 as de comunicação, trabalho em equipe, delegação de atribuições e motivação. O grupo 1 apontou ainda como desejável a capacidade de agir conforme a maturidade do grupo, interagindo sinergicamente com as demais áreas, bem como a habilidade de gerenciar mudanças, buscando a adesão do grupo, energizando a equipe e potencializando sua criatividade. O grupo 2 apontou as habilidades de negociação, auto-educação, e atendimento às necessidades de diferentes agentes (acionistas, trabalhadores, comunidade e

clientes). As diferenças mais notáveis foram evidenciadas no âmbito das atitudes ou qualidades pessoais: o grupo 1 indicou honestidade, transparência e espírito empreendedor, enquanto o grupo 2 apontou sensatez, capacidade de inovar, justiça, correção ou ética, e perfil exemplar ou modelo. A descrição dos gestores ideais pelos grupos 1 e 2 guarda semelhanças com o perfil dos gestores da Telemig/Telemar, possivelmente porque são empresas modernas, que passaram por significativo processo de mudança. Além disso, atuam na fronteira nacional e internacional, enfrentando forte concorrência.

LEITE (1997), citada por MANFREDI, (1999), realizou pesquisa em empresas metalúrgicas do Estado de São Paulo e concluiu que há nítida convergência entre as empresas de diferentes setores e características, quanto aos traços mais relevantes do perfil ideal de qualificação, em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e características pessoais. Essa semelhança, descrita nas pesquisas retrocitadas, ressalta que tais empresas estão imbuídas dos valores subjacentes aos discursos do livre mercado; os quais, por sua vez, infundem nos gestores a necessidade de atendimento a exigências referentes a determinados conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à sua capacitação para a competição acirrada.

7.3 Aprendizagem organizacional

Nas entrevistas, os gestores deixaram explícito que a privatização foi o evento mais significativo para a *aprendizagem organizacional*. Na verdade, houve uma mudança de paradigma na Telemig, em função desse processo que alterou profundamente os modelos mentais da organização, corroborando a assertiva de KIM (1993), de que mudanças radicais na organização, decorrentes de nova direção ou de nova composição acionária alteram os modelos mentais. Passou-se de uma empresa focada em engenharia para uma empresa orientada para o mercado e os clientes, com forte visão de negócios. Não se pode negar que, anteriormente à privatização, a Telemig estivesse com o foco direcionado para os clientes, mas não havia segmentação do mercado, e a postura dos gestores era mais reativa

do que proativa. Com a privatização e o início da concorrência, os gestores foram impelidos a focar o mercado, fazendo o mapeamento da concorrência, captando informações dos clientes, fazendo análise de viabilidade e de oportunidade de negócios e transformando todas essas informações em planos de vendas. Portanto, a organização está desenvolvendo competências em *marketing* e em negociação.

Outra competência adquirida foi uma forte visão de processos, com maior inter-relacionamento entre as diversas áreas, iniciado com a adoção dos programas de qualidade total e de reengenharia que a Telemig implementou na preparação para a privatização. Atualmente observa-se que a Telemar tem investido muito nessa visão de processos, mediante implantação do SAPR3 e do *People Soft*, que integraram as áreas de engenharia, finanças, suporte e negócios. Em decorrência da implantação dessas novas metodologias de gestão e de acompanhamento de resultados a administração tornou-se menos hierarquizada e mais participativa, porque as pessoas passaram a trabalhar mais em projetos, privilegiando o surgimento de uma estrutura matricial e o trabalho em equipes multifuncionais.

O processo usado para a criação de conhecimento é basicamente o *benchmarking*, por meio do qual a Telemar busca as melhores práticas em empresas estrangeiras do mesmo setor ou em empresas nacionais de setores diferentes. O *benchmarking* procura captar novas formas de funcionamento interno da organização em diferentes áreas e nos processos de gestão da qualidade. Além do *benchmarking*, a Telemar procura estabelecer parcerias com fabricantes e provedores de inovações tecnológicas, bem como alianças com universidades e institutos de pesquisa

Os métodos de disseminação do conhecimento que a Telemar utiliza são vários, tendo os gestores um papel importante como agentes de difusão. Utilizam-se palestras, reuniões de avaliação das gerências com os subordinados, participação em congressos, teleconferências, reuniões por telefone, trabalho em equipe e consultorias externas para

disseminar novos modelos de gestão. Existe ainda um centro de disseminação de tecnologia, onde os geradores e fornecedores divulgam e demonstram novos produtos e soluções. Informações atualizadas sobre o setor de telecomunicações são diariamente veiculadas via intranet, e o correio eletrônico interliga todas as empresas do grupo Telemar. Uma forma de disseminação de que a Telemar tem-se utilizado amplamente é a contratação de profissionais de outras empresas, com o objetivo de “oxigenar” as antigas equipes. Geralmente são profissionais com experiência em negócios, ainda que seja em outros ramos ou setores, e que se destacaram por sua atuação. Muitos têm experiência em *marketing*, ou ainda em outras áreas.

O Presidente da empresa foi trazido da Cia. Vale do Rio Doce; a Diretora Corporativa de Recursos Humanos veio da Brahma, e um dos diretores da Telemar-Minas veio da Shell. Espera-se que, por meio desses profissionais, a Telemar desenvolva mais competência em *marketing*, em sistemas e em negociação, e que estas, aliadas às competências em tecnologia e operações, ajudem a alçar a empresa a um patamar mais alto na concorrência nacional e internacional. Por outro lado, os profissionais da antiga Telemig estão sendo convocados para difundir práticas e processos entre as demais empresas do grupo.

Finalmente, um modo muito eficaz de disseminar conhecimentos e incutir novos valores e crenças, criando uma “cultura Telemar” é a Universidade Telemar - UNITE, que está investindo grandes somas em educação e em treinamento do quadro de empregados e gestores da Telemar.

Com relação ao gerenciamento das informações, nota-se que há ainda algumas questões, de ordem organizacional e individual, que precisam ser resolvidas. Os gestores apontaram várias dificuldades, mas o que se depreende das entrevistas é que hoje as informações fluem com muito mais rapidez do que anteriormente, e as pessoas se comunicam sem que haja necessidade de obedecer à cadeia hierárquica. Por outro lado, há

muito mais segurança no gerenciamento da informação. A preocupação com a concorrência tornou certas informações estritamente confidenciais e limitou seu acesso a determinadas unidades do negócio e às pessoas a quem se destinam.

“... você viu aí, a gente tem máquina destruidora de papel para o contador; nosso xerox é com senha; nossas portas são com acionamento eletrônico para que as pessoas não entrem dentro da empresa. Isso a gente está fazendo para segurança da informação. [...] Por exemplo: Você só conseguiu o seu crachá e abriu a porta lá porque já tinha agendado; você pegar o crachá de um outro andar, ele não abre a porta daqui, porque senão as pessoas têm acesso. Você chega numa área... na minha sala aqui, a secretária não está e tem um tanto de documentos aqui em cima que, quem sabe, quem é do setor, entende muito o que está escrito. Tem estratégias...”(G11)

Quanto à questão da aprendizagem, gerentes, coordenadores e supervisores apontaram nas entrevistas obstáculos de natureza individual e organizacional. Entre os problemas de ordem individual, foram feitas referências à hesitação de certas pessoas que detêm conhecimentos e receiam compartilhá-lo com outras, para preservar o “status” ou até mesmo o próprio emprego, bem como a falta de tempo para as pessoas se reciclarem e adquirirem novos conhecimentos

“...um problema que nós temos aqui na empresa é que, em algumas áreas, as pessoas são insubstituíveis... Então é só aquela, que não sai de férias, que trabalha todo fim de semana, que trabalha até de madrugada, todo dia e tal... É um problema seriíssimo que nós temos aqui. Então eu acho que, nesse ponto, nós estamos fracos [...] A organização não está preocupada ainda em disseminar o conhecimento para outras pessoas...”(C2)

“Muitas vezes, as pessoas podem criar barreiras em função do medo de perderem a vaga. Entrou um sistema aqui, está me chegando uma coisa atualizada ali, uma coisa mais aprimorada, e o que nós fazemos com cem, provavelmente vai ser feito com cinquenta. Eu acho que existe essa barreira, essa resistência.”(S12)

“...são oferecidos cursos, só que, muitas vezes, a gente não pode participar desses cursos. Por exemplo, com o volume de serviços que nós temos, nós não podemos colocar uma pessoa uma semana, o dia inteiro fazendo um treinamento, certo?”(C11)

Entre os problemas de ordem organizacional, os gestores apontaram o acelerado ritmo das mudanças, a turbulência no ambiente, o excesso de informações disponibilizadas às pessoas, a centralização excessiva das decisões na holding e a pequena capacidade de gerenciamento das informações, no sentido de identificação, armazenamento e disseminação para as áreas em que elas são importantes, além das diferenças de cultura entre as empresas que compõem o grupo Telemar e das dificuldades de aprendizagem com outras organizações que podem ser concorrentes da Telemar.

“... hoje nós passamos por um fase de muita turbulência, e... de adaptação, de tensão. Eu acho que esse é o principal fator de aprendizagem na Telemar hoje.É uma passagem natural, mas que contribui para que o conhecimento disseminado não seja absorvido de forma adequada...”(S2)

“...para a empresa, está faltando ainda é o processo de identificação da informação importante, armazenamento e disponibilização da informação. Esse fluxo eu acho que ainda não está muito bem colocado.”(S5)

“...você tem muita informação, mas elas não estão hierarquizadas e nem customizadas para as áreas do usuário. Há uma grande predominância de decisão de análise de sistema e não de usuário de sistema, entendeu.? Então, o pessoal de tecnologia de informação dita as regras, mas, na verdade, ele deveria estar partilhando isso com os usuários.”(S7)

“... quando há uma centralização excessiva, isso mata a criatividade, mata a iniciativa, mata o senso de realização das pessoas.”(C9)

“...isso ainda é um problema muito grave que a empresa tem: [...] São dezesseis empresas, de cultura completamente diferente...totalmente diferentes, viveram momentos de geração de conhecimentos totalmente distintos...”(G11)

“...você tem uma dificuldade muito grande porque não consegue reter esses talentos, essas pessoas que detêm o conhecimento da empresa. [...] Na estatal você não tinha essa preocupação em perder o conhecimento”(G11)

“...nós temos sempre uma estratégia [...] de buscar as melhores práticas nas demais empresas. Isso agora, eu acredito que vai ficar um pouco mais difícil com a gente privatizado. As outras empresas não abrem as práticas que têm para nós, porque tendem a ser concorrentes nossos aqui...”(G4)

8 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

8.1 Análise dos questionários e entrevistas

Os dados obtidos por meio dos questionários foram organizados nas TAB. de n.ºs 6 a 11, que mostram as médias obtidas em cada nível hierárquico e a média geral dos níveis em cada tema pesquisado.

TABELA 6.

Conhecimentos teóricos

Itens/Cargo	Diretores	Gerentes	Coordenadores.	Supervisores	Média
Processos organizacionais	2,5	2,3	2,21	2,38	2,31
Informática	1	1,9	2,07	1,88	1,89
Engenharia de telecomunicação	-0,5	1	0,96	1,88	1,23
Conhecimento de administração:					
Marketing	2,5	2,2	2,04	1,63	1,92
Finanças	2,5	1,4	1,96	2,25	2,08
Recursos Humanos	-0,5	1,2	1,44	1,88	1,44
Fornecimento/Suprimento	1,5	0,9	0,96	2,14	1,49
Planejamento	-0,5	1,9	1,82	2,50	1,92
Contabilidade	1	1,2	1,44	1,63	1,46
Economia	1,5	0,7	1,48	1,88	1,58

FONTE: Dados da pesquisa

TABELA 7
Habilidades sociais e profissionais

Itens/Cargo	Diretores	Gerentes	Coordenadores.	Supervisores	Média
Experiência Profissional	2	1,7	2,11	1,88	1,97
Habil. em línguas estrangeiras	1,5	1	1,29	1,25	1,27
Habil. de comunicação	1,5	2,2	2,25	2,25	2,18
Habil. para trabalhar em equipe	2	2,1	2,43	2,38	2,35
Capac. de Relacionamento	2	2,1	2,29	2,00	2,13
Capac. de lidar com a incerteza	3	2,2	2,93	2,88	2,85
Comprometimento c/a empresa	2,5	2,5	2,59	2,88	2,70
Capacidade de escutar	1,5	1,6	1,79	1,00	1,42
Capacidade de gerir conflitos	2,5	1,7	2,39	2,00	2,18
Capacidade de cooperação	2,5	2	1,86	2,63	2,25
Capacidade de negociação	2,5	2,5	2,46	2,25	2,38
Desenv. esp. empreendedor	2,5	2,2	1,93	2,13	2,19

FONTE: Dados da pesquisa

TABELA 8
Qualidades pessoais

Itens/Cargo	Diretores	Gerentes	Coordenadores	Supervisores	Média
Capac. de adaptação	2,5	2,5	2,71	2,88	2,75
Honestidade	0	1,3	1,14	1,88	1,37
Respeito ao cliente	2,5	1,9	1,80	2,50	2,16
Flexibilidade	2,5	2,3	2,39	2,75	2,54
Criatividade	2	2,2	2,11	2,25	2,17
Sensibilidade	0	1,6	1,82	1,88	1,68
Julgamento	0	1,4	1,71	2,13	1,72
Reflexão	0	1,6	1,71	2,13	1,73
Capac. resistência ao estresse	1	2,7	2,61	2,75	2,54

FONTE: Dados da pesquisa

**TABELA 9 -
Utilização de métodos ou sistemas de aprendizagem organizacional**

Itens/Cargo	Diretores	Gerentes	Coordenadores	Supervisores	Média
Solução de problemas	1,00	1,50	2,07	1,75	1,58
Experimentação	1,00	0,60	1,79	1,13	1,13
Melhorias incrementais em progr/ processos	2,00	1,70	1,93	2,25	1,97
Projetos de demonstração que envolvem equipes multifuncionais	1,00	2,00	2,36	1,00	1,59
Aprendizagem pelos erros do passado	-0,50	0,40	1,21	1,75	0,72
Revisão e avaliação de projetos	1,00	1,20	1,79	1,63	1,41
Banco de dados sobre projetos	1,00	-0,20	0,82	1,63	0,81
Consultoria de universidades ou empresas	2,50	1,20	1,36	2,13	1,80
Aprendiz. c/ outras organizações ou pessoas	2,00	1,40	1,57	1,00	1,49
Benchmarking	2,50	1,10	0,86	1,38	1,46
Informação e feedback dos clientes	1,50	1,70	1,75	2,13	1,77
Observação direta dos clientes	1,50	1,60	1,71	2,13	1,74
Desenvolvimento de alianças estratégicas	1,00	0,60	1,82	1,63	1,26
Contratação de profissionais de outras org.	1,50	2,20	2,00	1,88	1,90
Transf. e disseminação de conhecimentos	0,50	2,00	1,43	1,25	1,30
Uso de relatórios escritos	-2,00	0,30	-0,46	0,13	-0,51
Uso de relatórios orais	0,00	1,00	0,96	0,13	0,52
Uso de relatórios audiovisuais	0,00	0,90	1,32	1,00	0,81
Visitas técnicas	0,50	0,50	0,64	0,75	0,60
Programas de rotação de pessoal	1,00	0,80	1,07	0,75	0,91
Programas de treinamento	1,00	-0,60	0,25	0,13	0,20
Programas de padronização	1,50	1,50	1,93	2,13	1,77
Transferência de conhecimento p/ estab. de padrões e políticas organizacionais	-0,50	1,10	1,79	1,13	0,88
Programa de educação continuada	0,50	-0,10	0,14	-0,13	0,10
Uso de intranet	2,00	1,60	1,64	2,13	1,84
Uso de internet	1,50	2,10	1,50	1,00	1,53

FONTE: Dados da pesquisa

**TABELA 10
Programas de mudança organizacional**

Itens/Cargo	Diretores	Gerentes	Coordenadores	Supervisores	Média
Reengenharia	1,00	-0,10	0,54	0,88	0,58
Qualidade total	1,50	0,30	1,04	1,00	0,96
Gerenciamento do conhecimento	1,00	0,90	1,14	1,13	1,04

FONTE: Dados da pesquisa

TABELA 11
Mudança, cultura e aprendizagem organizacionais

Itens/Cargo	Diretores	Gerentes	Coordena dores	Supervi sores	Média
Autonomia de decisão	0,00	-0,50	0,29	0,13	-0,02
Postura org. em relação às mudanças	0,00	1,80	2,04	1,50	1,34
Acesso às informações	0,50	1,00	0,18	0,75	0,61
Capacidade de aprendizagem em função de alterações nas rel. hierárquicas e de poder	0,00	1,70	1,71	1,50	1,23
Grau de formalidade na aquisição e disseminação de conhecimentos e habilidades	-2,00	-0,80	0,36	-0,38	-0,71
Trabalho em equipes multifuncionais	2,00	1,70	1,86	1,75	1,83
Inovação	0,00	2,00	1,68	1,50	1,30
Adoção consciente de estratégias de aprendizagem organizacional	1,00	1,00	1,71	1,50	1,30
Incentivo e suporte das políticas de RH em relação à aprendizagem organizacional	1,00	0,00	0,21	0,38	0,40

FONTE: Dados da pesquisa

8.1.1 Nível de direção

A análise das tabelas evidencia que, no nível de direção, houve após a privatização um aumento relativo, tendendo a elevado, nas exigências referentes a conhecimentos dos processos organizacionais e conhecimentos de administração, mais especificamente nas áreas de marketing e finanças. O aumento verificado em suprimentos e economia foi pequeno, tendendo a moderado. O aumento na área de contabilidade e informática, foi pouco significativo e houve ligeira redução da demanda por conhecimentos sobre tecnologia de telecom, de recursos humanos e planejamento. Maior variação obteve-se nas respostas pertinentes às habilidades sociais e profissionais, sendo relativo, tendendo a acentuado o aumento em algumas delas, tais como: comprometimento com o projeto da empresa, capacidade de gerir conflitos, cooperação, desenvolvimento do espírito empreendedor e de negociação. A capacidade de lidar com a incerteza teve o maior incremento. A experiência profissional, a habilidade de trabalho em equipe e a capacidade

de relacionamento tiveram aumento relativo, enquanto o domínio de línguas estrangeiras, a habilidade de escutar as pessoas e de comunicar-se apresentaram um aumento pequeno, tendendo a moderado.

Quanto às qualidades pessoais, observou-se que a capacidade de adaptação a novas situações, as exigências de flexibilidade e de respeito ao cliente tiveram um acréscimo moderado, tendendo a acentuado, enquanto a criatividade teve aumento relativo e a capacidade de resistência ao estresse apresentou pequeno incremento. Não mudaram as exigências quanto aos atributos honestidade, sensibilidade, julgamento e reflexão. Inference-se portanto, que as habilidades sociais e profissionais têm sido mais exigidas dos diretores.

Os programas de mudança organizacional como reengenharia, gerenciamento do conhecimento e qualidade total tiveram um pequeno aumento de demanda e observou-se também que a autonomia no processo decisório não sofreu modificação, mas passou-se a exigir maior capacidade de trabalho em equipes multifuncionais.

No que se refere aos métodos de aprendizagem organizacional, segundo a percepção dos diretores, a empresa passou a usar muito mais a consultoria de universidades ou empresas especializadas e *benchmarking*, ao passo que houve um aumento relativo de aprendizagem com outras organizações e pessoas, com melhorias incrementais em programas e processos existentes e em uso de intranet, enquanto o uso de Internet, de informação, *feedback* e observação direta dos clientes, bem como de programas de padronização e contratação de profissionais de outras empresas tiveram aumento reduzido, tendendo a moderado. Por outro lado, o uso de relatórios escritos reduziu-se relativamente, e a aprendizagem pelos erros do passado e a transferência de conhecimentos pelo estabelecimento de padrões e políticas organizacionais diminuíram ligeiramente.

8.1.2 Nível de gerência

Na percepção dos gerentes, passou-se a exigir relativamente mais conhecimentos dos processos organizacionais, ao passo que a demanda pelos conhecimentos de engenharia de telecomunicações aumentou pouco. A necessidade de conhecimentos de *marketing* aumentou relativamente, assim como os conhecimentos de planejamento e de informática, cuja elevação foi reduzida, tendendo a relativa. Os demais conhecimentos tiveram apenas ligeiro acréscimo.

Quanto às habilidades sociais e profissionais, registrou-se aumento relativo, tendendo a acentuado, nas exigências referentes a capacidade de negociação e comprometimento com o projeto da empresa; mostrou-se relativo quanto às habilidades de comunicação, capacidade para lidar com a incerteza, habilidade de trabalho em equipe e relacionamento, capacidade de cooperação e espírito empreendedor, ao passo que as capacidades referentes a gestão de conflitos, experiência profissional e capacidade de escutar tiveram acréscimo pequeno, tendendo a moderado. Verificou-se também pequeno aumento no que tange à exigência de domínio de línguas estrangeiras.

Quanto às qualidades pessoais, evidenciou-se a tendência de se exigir maior capacidade de adaptação a novas situações e capacidade de resistência ao estresse (aumento relativo tendendo a alto). A flexibilidade e a criatividade apresentaram aumento relativo, enquanto o respeito ao cliente, a sensibilidade, o julgamento, a reflexão e a honestidade registraram um leve aumento, tendendo a moderado.

Os programas de mudanças organizacionais como reengenharia e qualidade total praticamente não tiveram alterações quanto à demanda, mas a organização tornou-se mais aberta às mudanças e mais propensa a inovações. Por outro lado, houve pequena redução tanto da autonomia, no que tange à tomada de decisões, como do grau de formalidade na aquisição e disseminação de conhecimentos e habilidades.

Quanto à aprendizagem organizacional, observou-se aumento relativo do uso de projetos de demonstração envolvendo equipes multifuncionais, bem como de contratação de profissionais de outras empresas, transferência e disseminação de conhecimentos, e ainda do uso de Internet; por outro lado, foram ligeiramente reduzidos os programas de treinamento.

8.1.3 Nível de coordenação

Entre os coordenadores, evidenciou-se que a exigência quanto ao aumento de conhecimentos dos processos organizacionais, de informática e de *marketing* foi moderada, a demanda por competências referentes a finanças e planejamento apresentou pequeno acréscimo, tendendo a moderado, ao passo que sofreu aumento reduzido quanto aos demais conhecimentos. Mas os resultados mais interessantes foram verificados com relação às habilidades sociais e profissionais: a capacidade de lidar com a incerteza foi fortemente demandada (aumento moderado tendendo a alto); as demais sofreram aumento relativo, com exceção das habilidades de comunicação em línguas estrangeiras e capacidade de escutar as pessoas, espírito empreendedor e capacidade de cooperação, cuja demanda sofreu pequeno aumento.

Entre as qualidades pessoais, foram muito mais exigidas as capacidades de adaptação e de resistência ao estresse. A flexibilidade e a criatividade sofreram aumento moderado; a sensibilidade, o respeito ao cliente, o julgamento e a reflexão apresentaram aumento pequeno, tendendo a moderado. A demanda por honestidade sofreu acréscimo irrelevante.

Os programas de mudança organizacional tiveram pequeno incremento, com exceção de reengenharia, cuja demanda se manteve praticamente inalterada, ao passo que a postura da organização com relação às mudanças mostrou-se relativamente mais exigente.

Por sua vez, o trabalho em equipes multifuncionais, os projetos de inovação e a adoção consciente de estratégias de aprendizagem tiveram aumento pequeno, tendendo a moderado. Os coordenadores não sentiram mudanças em relação à autonomia no processo decisório.

Quanto aos métodos de aprendizagem organizacional, houve um aumento relativo não só de projetos de demonstração envolvendo equipes multifuncionais, mas também de métodos de solução de problemas e de contratação de profissionais de outras empresas. Por outro lado, o aumento das exigências da organização revelou-se discreto, tendendo a moderado quanto às seguintes variáveis: projetos de melhorias incrementais em programas já existentes, desenvolvimento de alianças estratégicas, experimentação, estudos de casos, informação, observação e feedback dos clientes, uso de Internet e intranet, programas de padronização e de transferência de conhecimentos pelo estabelecimento de padrões e políticas. Os demais apresentaram aumento pouco considerável.

8.1.4 Nível de supervisão

No último nível hierárquico da Telemar-Minas, os supervisores perceberam que aumentaram relativamente as demandas por conhecimento acerca dos processos organizacionais, enquanto no campo dos conhecimentos em administração as exigências foram maiores na área de planejamento, finanças e fornecimento/suprimento, aspectos que registraram aumento moderado em termos de necessidade da organização. Os demais conhecimentos tiveram aumento pouco significativo da demanda, tendendo a relativo.

No que se refere às habilidades sociais e profissionais, houve o maior aumento de exigências no âmbito de capacidade para lidar com a incerteza, comprometimento com o projeto da empresa e capacidade de cooperação, aspectos que apresentaram aumento relativo de demanda, tendendo a elevado. As habilidades de trabalho em equipe comunicação, bem como a capacidade de negociação, relacionamento, gestão de conflitos

e espírito empreendedor tiveram aumento relativo, enquanto a habilidade em línguas estrangeiras e a capacidade de ouvir as pessoas tiveram pequena elevação de demanda.

As seguintes qualidades pessoais passaram a ser muito mais exigidas, apresentando aumento relativo tendendo a elevado: adaptação a novas situações, flexibilidade, capacidade de resistência ao estresse e respeito ao cliente. As capacidades de criatividade, de julgamento e de reflexão tiveram aumento relativo, enquanto a variável honestidade registrou aumento pequeno, tendendo a relativo.

Quanto aos programas de mudança organizacional, houve aumento pouco substancial em qualidade total, gerenciamento do conhecimento e reengenharia. Registrou-se também pequena elevação, tendendo a relativa, nos itens: trabalho em equipes multifuncionais; inovação, adoção consciente de estratégias de aprendizagem organizacional e abertura da organização a mudanças.

No que se refere aos sistemas de aprendizagem, registrou-se aumento relativo de demanda por melhorias incrementais em projetos já existentes, bem como em consultoria de universidades e empresas especializadas, em informação, *feedback* e observação dos clientes e ainda em programas de padronização e no uso de intranet. Evidenciou-se que o aumento por demanda foi pequeno, tendendo a relativo nos seguintes aspectos: aprendizagem pelos erros do passado, estudo de casos, banco de dados sobre projetos, alianças estratégicas e contratação de profissionais de outras empresas. Os demais sistemas tiveram aumento reduzido de demanda, com exceção dos itens uso de relatórios escritos e orais, programas de educação continuada e programas de treinamento, que praticamente não mudaram.

8.2 Análise global dos níveis organizacionais

8.2.1 Conhecimentos teóricos (saberes)

Analisando-se agora o conjunto dos gestores em relação a cada componente de competência, foram obtidos os seguintes resultados: Os conhecimentos pertinentes a processos organizacionais e finanças mostraram aumento moderado de demanda, os referentes a *marketing*, planejamento e informática registraram aumento pequeno, tendendo a relativo, enquanto os de engenharia de telecomunicações, recursos humanos, fornecimento/suprimento, economia e contabilidade apresentaram pequeno aumento, tendendo a moderado.

Observou-se que todos os saberes tiveram aumento de demanda em todos os níveis hierárquicos, com exceção do nível de direção, que registrou ligeira redução em conhecimentos de engenharia de telecom, em recursos humanos e planejamento. O conhecimento acerca de processos organizacionais foi a capacidade mais exigida em todos os níveis e os saberes relacionados a *marketing* registraram aumento moderado em todos os níveis de gestão, com exceção do nível de supervisão. O item finanças apresentou aumento relativo de demanda entre os diretores e supervisores; entre os coordenadores sua demanda revelou-se pequena, tendendo a relativa, e pequena entre os gerentes. A variável planejamento sofreu aumento moderado de demanda, tendendo a alto, entre os supervisores; pequeno, tendendo a moderado, entre os coordenadores e gerentes; apresentou ligeira redução entre os diretores.

8.2.2 Habilidades sociais e profissionais (saber-fazer)

Observou-se um aumento médio, tendendo a acentuado, na demanda por habilidades para lidar com a incerteza e no comprometimento com o projeto da empresa, ao passo que as capacidades de gerir conflitos, de cooperação, de negociação, de comunicação, de

trabalho em equipe, de relacionamento e de desenvolvimento do espírito empreendedor tiveram aumento moderado, enquanto as habilidades em línguas estrangeiras e a capacidade de ouvir apresentaram ligeiro aumento. A experiência profissional registrou aumento pequeno, tendendo a moderado.

Pode-se afirmar que, de um modo geral, as habilidades sociais e profissionais foram as mais exigidas em todos os níveis hierárquicos da organização. Não se verificou redução de exigências em qualquer delas, mas as habilidades de comunicação em línguas estrangeiras e a capacidade de escutar registraram o menor aumento de demanda.

8.2.3 Qualidades pessoais (saber-ser)

Aumentaram de modo médio, tendendo a acentuado, as exigências referentes às capacidades de adaptação, flexibilidade e resistência ao estresse. As qualidades pessoais de respeito ao cliente e de criatividade acusaram aumento relativo de demanda, enquanto a exigência referente à capacidade de julgamento, de sensibilidade e de reflexão teve aumento reduzido, tendendo a relativo; a demanda por honestidade aumentou pouco, mas nenhuma das variáveis sofreu redução. Evidenciou-se também que algumas qualidades pessoais não sofreram alteração de demanda, conforme a visão dos diretores, possivelmente porque já eram demandadas anteriormente.

8.3 Aprendizagem organizacional em contexto de mudança

Os programas de mudança organizacional referentes a reengenharia e qualidade total tiveram pequeno incremento de demanda, na percepção dos atores organizacionais, em todos os níveis hierárquicos. A postura da organização em relação à mudança melhorou de forma pouco significativa, na opinião dos gerentes e supervisores; já no entendimento dos coordenadores, o incremento revelou-se relativo. A autonomia no processo decisório sofreu variações: no entendimento dos gerentes, reduziu-se um pouco; praticamente não mudou,

na visão dos coordenadores e supervisores; para os diretores, não houve alteração. O trabalho em equipes multifuncionais teve relativo incremento no ponto de vista dos diretores e pequeno incremento, tendendo a relativo, nos demais níveis de gestão.

A partir dos dados obtidos no questionário, evidenciou-se que a Telemar-Minas utiliza, na aprendizagem organizacional, todos os recursos que foram listados na tabela 9. Constatou-se que as mudanças, em relação ao passado, foram pouco significativas, visto que a Telemig também já fazia uso das mesmas estratégias de aprendizagem. Entretanto, atualmente, a organização busca implementar melhorias nos programas já existentes, e lança mão de recursos tais como: consultoria de universidades e empresas especializadas; contratação de profissionais de outras empresas; programas de padronização, informação, *feedback* e observação direta dos clientes, bem como uso da intranet (aumento pequeno tendendo a moderado). É possível concluir, em face dos dados colhidos, que a Telemar tornou-se uma organização de aprendizagem, visto que vários processos têm sido incentivados e adotados visando a essa finalidade. Observou-se que o grupo empresarial, procurou conservar, pelo menos na Telemar-Minas, os processos de aprendizagem usados anteriormente à privatização da empresa.

8.4 A Telemar-Minas e os valores do livre mercado

Os antigos valores da Telemig foram substituídos por valores neoliberais, que privilegiam as relações de mercado, entre os quais ressalta a racionalidade instrumental, como já se viu no referencial teórico. Os gestores, ao tomarem decisões, procuram, em primeiro lugar, maximizar os ganhos da organização; o cálculo econômico sempre dirige o as deliberações e comportamentos.

- Racionalidade instrumental

"...é fantástico você viver e conviver com [...] mega investidores, com pessoas muito mais capazes do que você, mais inteligentes...Você aprende muita coisa, não é? [...] Foi muito gratificante eu poder permanecer, eu ser convidada a permanecer na empresa; [...] uma empresa privada, para mim, tem valores diferentes. A minha impressão é diferente da impressão da grande maioria aqui, da massa de funcionários..." (D2)

"...se você está aumentando o seu universo de conhecimentos, você está sendo cada dia mais capaz de ser eficiente para empresa, de ser eficaz para a empresa, aumentando a própria produtividade [...]tudo aquilo que você está aprendendo vai se transformando em produtividade para a empresa... você vai melhorando os processos da empresa, diminuindo os tempos, diminuindo os custos, vai modificando os processos. Você aprende a fazer alguma coisa se aplicar aquilo ali..."(S3)

- Individualismo

O individualismo é uma característica que vai sendo introduzida na Telemar, principalmente por parte dos novos empregados que estão sendo admitidos:

"... as pessoas novas vêm, são recebidas muito bem pelos empregados, todo mundo procura ajudar, 'paparicar,' receber da melhor forma... percebi isso em várias situações. Aquele empregado novo que chega preocupado em mostrar trabalho num tempo muito rápido, para justificar sua contratação, não é? Muitas vezes, ele começa a desenvolver alguma coisa sem observar alguns padrões ,[...] passando por cima de determinadas situações, desrespeitando aquela relação normal de convívio dentro da empresa, no desenvolvimento de uma atividade. Um grupo faz um trabalho, uma pessoa vai lá e põe o nome dela... Na hora de apresentar, o nome dela está lá. Você começa a perceber esse tipo de coisa.... isso é muito ruim."(C10)

- Criatividade

O mercado livre incentiva o desenvolvimento da criatividade entre as pessoas:

“...a atividade gerencial cada vez mais vai se tornando difícil, e nós temos que trabalhar no sentido de ter sempre aquele ‘stress’ positivo, não é? Temos que cuidar muito para não ter o ‘stress’ negativo, aquele que faz mal à saúde e que não é bom nem para o gerente, nem para organização. Mas o ‘stress’ positivo eu acho que tem que ser uma constante na vida do gerente. Ele tem que estar sempre inquieto, sempre à procura de novos desafios, de novos métodos de gestão, de experiências de gestão, e não é à toa que vários autores americanos têm ganhado dinheiro com isso, porque realmente nós temos que estar sempre inovando na nossa forma de gerir as empresas...” (G8)

“...estou procurando aquelas pessoas que conseguem ir à frente sozinhas... as pessoas criativas, pessoas que têm a competência de ir atrás daquilo que não sabem e resolver, entendeu?” (S6)

- Capacidade de empreender (empreendedorismo)

O livre mercado enfatiza a capacidade de empreender. Contar com homens e mulheres de negócio na empresa significa que as competências centrais da organização vêm sendo desenvolvidas e se expressam nas competências individuais.

“...existe o interesse da empresa em ter aqui homens e agentes de negócio, empreendedores, enfim, e a empresa nos dá condições para isso, porque ela já está se preparando para a competição. Ela já está vivendo a competição.” (D5)

“...eu acho que a Telemar se preocupa, na escolha do seu gerente, com uma série de fatores... competências de gestão. Quer dizer, a pessoa deve ter exatamente características de um gestor, de um empreendedor, mas também a formação profissional para exercer aquele cargo, não é? Até porque a velocidade hoje está bastante grande nos negócios. É preciso que sejam pessoas empreendedoras, pessoas que busquem desafios, vamos dizer assim.” (G8)

“...você, cada vez mais, tem que ser um auto-empreendedor dentro da organização. Então eu, como gerente, tenho procurado passar para os colaboradores, para as pessoas que estão mais próximas de mim, que têm que ser responsáveis quase que exclusivos por suas atividades, que não esperem o gerente para tomar suas decisões.”(G8)

“...se você quer ser gerente [...] você tem que ter um objetivo. O gerente é como se fosse dono de uma empresa. A empresa é a área dele; ela tem

que funcionar, e bem. É um desafio interessante. É como se você tivesse seu próprio negócio e tivesse que gerenciar as pessoas...”(C5)

- Agressividade

A competição infunde nas pessoas valores masculinos, que se expressam no impulso para a agressividade.

“...sabe, eu gosto da Telemig. E gosto por quê? Porque eu gosto de fazer e gosto de ter. Ontem eu já dizia isso: Vocês é que fazem a gente sentir assim; eu vou buscar lá fora e trago para vocês aqui porque vocês me dão respaldo. Eu tenho a coragem, às vezes, de enfrentar uma situação diferente, ser irreverente como eles falam, nariz em pé, “topetuda,” [...] eu entro de peito aberto porque sinto que vocês me dão respaldo. São vocês que fazem, não sou eu não..” (D2)

“...naquela época, eu era a única diretora do sistema TELEBRAS da área técnica. Eu disse: Vou fazer um desaforo para vocês, vocês vão ver que eu vou ser o melhor homem de negócios (risada) do sistema TELEBRAS. E daí eu parti para fazer os meus cursos de extensão e me preparar na área de marketing, porque engenharia... eu tinha bons engenheiros aqui dentro e ótimos profissionais...” (D2)

- Iniciativa

A iniciativa é outro valor que acompanha a capacidade de empreender e a agressividade, dando respaldo à competição que se vivencia no livre mercado.

“...eu não posso nivelar ou tirar o potencial da minha equipe, porque os outros não conseguem acompanhá-la. Eu não posso cercear, eu não posso amarrar, senão é igual boiada. Quando você vai... estoura a boiada. ” (D2)

O mercado exige iniciativa das pessoas, ou seja, capacidade de trabalhar sem imposição de autoridade, orientadas apenas por objetivos e metas a alcançar.

“...engajamento... mobilização... Por exemplo, aqui no atendimento, nós programamos as folgas das pessoas na semana anterior [...] e combinamos com elas o seguinte: Nós vamos precisar de todo mundo aqui no sábado e no domingo. No dia da mudança, veio todo mundo... você não via um com cara ruim trabalhando. Você via todo mundo concentrado naquela mudança [...] então se estabelece um objetivo e todo mundo corre atrás. Eu acho que isso é o que a gente tem de muito positivo...”(c10)

“...não basta você estar preparado; você tem que, às vezes, se antecipar e surpreender...”(C16)

“... quem tem conhecimento, quem corre atrás, quem tem iniciativa própria está tranquilo. Não está tranquilo só aqui, porque sabe que, em qualquer empresa, vai ser a mesma coisa, não tem medo, entendeu?”(S8)

Sucesso

O sucesso é um valor que se incute nas pessoas. Os indivíduos, para terem sua identidade reconhecida, precisam ser bem sucedidos, estão ‘condenados a vencer’, como dizem PAGÈS et al.(1987: 135). Para alguém ser reconhecido, é necessário que atinja e ultrapasse as metas estabelecidas, aceite as regras do jogo, reproduza o discurso ideológico.

“A partir do momento em que a carreira se torna o investimento principal do indivíduo, o móvel principal da existência, o valor pessoal é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único.”

O culto ao sucesso está bem claro nas declarações de um dos diretores:

“...ainda ontem fazíamos aí uma convenção de vendas lá no Ouro Minas, e eu tive que sair porque as pessoas em determinado momento, queriam me carregar por causa do resultado de que nós falamos. A comemoração era pelo resultado de vendas, de receita que a empresa está dando, de oportunidades. Os profissionais diziam assim: Poxa, eu sou capaz, eu consegui! Sabe, depoimentos nesse sentido são muito gratificantes. Então

os vencedores estão muito satisfeitos. Aqueles que não conseguiram acompanhar o ritmo da empresas têm um pouco de sentimento de perda, ou de mudança, uma coisa negativa. Eu diria o seguinte: A grande massa, ou a grande base ainda não entendeu a mudança.” (D2)

“...nós achamos que temos muito para fazer, mas a Telemar Minas tem sido um exemplo e tem contribuído muito para que a Telemar como um todo seja uma empresa vencedora, num ambiente competitivo.”(G8)

“...com a privatização, eu tive a oportunidade de assumir essa área aqui... quer dizer, eu conquistei isto. Então isso casa muito com o meu pensamento. Significa que a pessoa conquista o espaço...É aquela história das ameaças e das oportunidades, não é? O processo tem uma série de ameaças, mas ele traz uma série de oportunidades.” (G2)

“você tem aquele grupo de funcionários, de empregados, que percebem rapidamente que a coisa está acontecendo, absorvem aquele processo, pegam o primeiro vagão da mudança e vão embora. Esses são os pioneiros, os desbravadores de uma nova época; são aqueles que estão fadados certamente a ter muito sucesso dentro da organização.”(C8)

“Eu acho que você não pode se acomodar. Tem que estar sempre buscando melhorar, aprender, disputar, vencer.... principalmente isso.”(S13)

Aos que não conseguem vencer, resta a angústia da perda e o consolo de sentirem que não é a organização que os rejeita e os pressiona, mas, sim ,o sistema, a concorrência. A causa de seu problema pode ser, assim, atribuída ao ambiente externo.

- Agilidade

O livre mercado requer ainda que as pessoas tenham agilidade, que tomem decisões sob a pressão do tempo, que implementem ações rapidamente:

“...eu acho que a grande dificuldade que nós temos hoje para alavancar esta empresa é adaptar funcionário privado. Você tem uma gestão muito forte de orçamento, tem que ter uma agilidade muito grande; o papel não pode parar na mesa, as pessoas não podem pensar que podem deixar

para fazer amanhã... a gente usa a imagem aqui: tem que trocar a roda do carro com ele andando, tá?'(G11)

- Capacidade de mudar

A capacidade de mudar é também um valor que o livre mercado incute nas pessoas; toda mudança é vista como desejável, qualquer que seja seu sentido. Alguns gerentes expressam bem esta idéia:

“Nós estamos sendo preparados até hoje... cada dia que passa você vê mais mudança; você vê que a mudança é eterna... ela não acontece hoje... amanhã é outra mudança... e a Telemar, a Tele Norte-Leste Participações exigem isso, têm desafios, metas a cumprir, rigorosas e bem desafiadoras.” (G10)

“...você não pode escrever uma regra falando que as pessoas têm que mudar, entendeu? Você tem que mostrar como vai mudar; é o que o presidente sempre fala para mim. 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, porque você vira referencial, não é? (G11)

“...nós abrimos o precedente e ele mesmo fez a mudança dentro da área dele. Adaptou a mesma regra nossa, sem nenhuma pressão para isso. Ele fez porque enxergou que esse é o novo modelo de organização.”(G11)

“... venceram aquelas pessoas que queriam mudar. [...] Essas pessoas que às vezes têm reações contrárias, depois de um certo tempo, compreendem que mudar é importante e acabam entrando para o time. Este é um time vencedor, o time das mudanças.”(G3)

Em suma, os gestores da organização, em todos os níveis hierárquicos, têm introjetados os valores do livre mercado. É pertinente lembrar as palavras de PIMENTA (1999: 131), reportando-se a essa interação:

“A empresa produz efeitos sobre o todo social, sobre a sociedade global, a partir de suas regras e normas, suas instituições e suas

ideologias. Ela é vista, assim, como um lugar de criatividade e criadora/reprodutora da dinâmica social”

Dessa forma, os gestores da organização reinterpretam e reforçam os valores do livre mercado.

9 CONCLUSÕES

9.1. Resultados Finais

Examinadas as estratégias corporativas, as competências organizacionais e gerenciais bem como os processos de aprendizagem, passamos a extrair as conclusões gerais, tendo em vista o referencial teórico abordado.

Evidencia-se que o evento da privatização acarretou uma mudança radical na Telemig, provocando a alteração dos modelos mentais da organização. Os gestores aprenderam a concorrer em um mercado cada vez mais competitivo; a focalizar mais os clientes e a atuar mais ativamente, buscando estabelecer novos negócios. Adquiriram paralelamente maior competência em *marketing*, em estratégias de negociação e em habilidades sociais e profissionais. Essa postura, que exigiu uma ampla e segura visão dos processos, possibilitou maior integração entre as diferentes áreas organizacionais, concorrendo para o estabelecimento de uma estrutura menos hierarquizada e mais participativa, em que se priorizou o trabalho em equipes multifuncionais

A Telemig, conforme se pôde constatar no discurso dos gestores, já apresentava características de organização de aprendizagem, pois se utilizava de vários processos para criar e disseminar o conhecimento. A partir da privatização, a Telemar passou a enfatizar a aprendizagem, apoiando-se principalmente na experiência da Telemig. Não se pode contudo afirmar que todas as empresas do grupo atingiram o mesmo nível da Telemar-Minas quanto ao uso de processos e métodos de aprendizagem. Indiscutivelmente, a empresa tornou-se a grande difusora de conhecimentos para as demais e seu empenho no sentido de aperfeiçoar e introduzir inovações no processo pode ser evidenciado na

instituição da Universidade Telemar, no uso intensivo da Internet e intranet, na disseminação de conhecimentos via contratação de novos profissionais no mercado e na atuação dos técnicos e gestores da Telemar-Minas.

Em contrapartida, os discursos revelaram evidências de que existem empecilhos de natureza individual e organizacional no processo de gerenciamento das informações,. Entre as dificuldades apontadas pelos gestores, destacam-se as relativas ao receio de compartilhar o conhecimento e falta de tempo para novas aprendizagens, limitações passíveis de se agravarem ainda mais com a falta de comprometimento com a organização, em decorrência das políticas de gestão de pessoas que estão sendo implementadas.

Quanto aos problemas de natureza organizacional, ressaltam-se principalmente dois: a questão da centralização excessiva das decisões, tendência que pode vir a cercear a criatividade e a iniciativa dos gestores, influenciando negativamente no processo de capacitação de pessoal, e a necessidade de se resolver a questão do gerenciamento de informações, tornando-as disponíveis no momento e na forma adequados.

Em relação às estratégias adotadas pelo grupo empresarial da Telemar, verificou-se a prevalência da estratégia orientada para serviços em consonância com a tipologia de FLEURY, FLEURY (2000a.). Observou-se uma preocupação acentuada em conhecer o mercado e as necessidades diferenciadas de grupos de clientes, bem como um esforço dirigido para a antecipação de tais necessidades. Neste sentido, o *marketing* revelou-se a atividade chave da Telemar. A tecnologia (pesquisa de produtos e soluções), atividade também relevante, mas não a principal, apoia o *marketing* na busca de produtos e soluções diferenciados, evidenciando que, no entendimento do grupo empresarial, o sistema operacional precisa ser flexível e ágil, mas não necessariamente buscar a otimização das operações. Paralelamente, a Telemar parece seguir também uma estratégia focada em finanças (redução de custos), visando basicamente a assegurar a sobrevivência da organização, não se constituindo na principal estratégia da empresa.

O reconhecimento das estratégias do grupo Telemar possibilitou identificar tanto as competências centrais ou essenciais como as individuais demandadas pela organização como instrumentos para a consecução de suas metas.

A percepção dos gestores nos quatro níveis hierárquicos pesquisados a respeito das competências de que a organização dispõe e das que precisa desenvolver para atingir no mercado o nível de competitividade desejado é muito consistente em relação às estratégias definidas pelo grupo empresarial. Todos os níveis investigados apontaram como prioritárias as competências nas áreas de *marketing*, finanças, tecnologia e planejamento (administração estratégica). Os gerentes e supervisores referiram-se também à competência no âmbito de gestão de pessoas, mas apenas a direção apontou a capacidade de negociação em nível global, explicável por ser uma competência emergente e também pelo fato de a posição estratégica que ocupam os diretores na estrutura organizacional lhes propiciar uma visão a longo prazo dos negócios da empresa. Os gerentes, coordenadores e supervisores referiram-se também aos aspectos de qualidade, agilidade e preço, componentes importantes das competências em *marketing* e em finanças.

A pesquisa revelou evidências de que a organização tem competências pertinentes a *marketing*, em tecnologia de telecomunicações, e gestão de pessoas e constatou que os serviços oferecidos são satisfatórios em termos de qualidade; entretanto precisa investir mais esforços no desenvolvimento de competências em previsão e planejamento (administração estratégica), finanças e negociação em âmbito global, além de se empenhar em promover a agilidade de decisões e de ações e competitividade dos preços. As competências citadas são coerentes tanto com a estratégia empresarial orientada para serviços, de acordo com a tipologia de FLEURY, FLEURY (2000a), como com a posição baseada em necessidades, de PORTER (1996), e mostram consistência com relação às competências requeridas por tais estratégias.

Quanto ao perfil dos gestores, os dados obtidos mediante a aplicação de questionários apontaram a necessidade de profissionais com sólidos conhecimentos sobre processos organizacionais, finanças, *marketing* e planejamento, além de comprometimento com o projeto da empresa, excelência em capacidade de lidar com a incerteza, trabalhar em equipe, relacionar-se, cooperar, comunicar-se, negociar e gerir conflitos. Precisa ainda ser capaz de adaptar-se a novas situações, exibindo características de flexibilidade, capacidade de resistir ao estresse, criatividade, bem como respeito ao cliente.

Esse perfil difere em alguns pontos daquele que se obteve nas entrevistas, coincidindo no que se refere aos conhecimentos necessários nas áreas de *marketing*, finanças, assim como planejamento e informática. Quanto aos conhecimentos acerca de tecnologia de telecomunicações, a demanda por sua ampliação, considerados os resultados dos questionários, foi relativamente baixa, no entendimento dos gestores, embora tenham sido os conhecimentos mais citados nas entrevistas. Por se tratar de uma competência já instalada na empresa, é possível concluir que se tenha julgado desnecessário exercer pressão para aumentá-la.

No que tange às habilidades sociais e profissionais, houve coincidência nas entrevistas e nos questionários quanto à capacidade de trabalho em equipe, relacionamento, negociação e espírito empreendedor. Os resultados foram também semelhantes quanto às qualidades pessoais desejáveis, tendo sido mais cotadas em ambos os instrumentos de coleta de dados as características de adaptação, julgamento, sensibilidade e flexibilidade. O item “capacidade de aprender” não constou do questionário, e o referente a desenvolvimento do espírito empreendedor figurou no bloco “Mudança, cultura e aprendizagem organizacionais” do questionário, tendo alcançado o valor médio moderado de 2,19. Apesar do entendimento de que essa habilidade integra o construto das competências, foi contudo dissociada dos itens referentes a habilidades sociais e profissionais, tendo sido colocada em outro bloco, objetivando atender às necessidades de outro pesquisador do tema, interessado em captar as modificações que ocorreram nessa

variável, dentro do conjunto das mudanças de cultura e de aprendizagem. É necessário lembrar que os questionários tentaram captar a força e a direção da mudança na Telemar após a privatização. Assim, algumas qualidades ou habilidades podem ter recebido ênfase um pouco diferente daquela que lhes foi atribuída no momento da realização das entrevistas.

Os resultados obtidos tanto nas entrevistas quanto nos questionários mostraram que a percepção dos gestores difere em cada nível, corroborando a assertiva de BARTLETT, GOSHAL (1997) de que não existe um papel genérico para a gerência. Confirmaram também as observações de KUBR, ABELL (1998), de que o desempenho da gestão exige conhecimentos não apenas no campo da economia e dos negócios, mas também ampla visão acerca da organização, seus processos, estrutura e cultura. A gestão de negócios demanda, além de habilidades técnicas, habilidades sociais, culturais e interculturais; capacidade para gerenciar e liderar pessoas; habilidade de comunicação e negociação, domínio em línguas estrangeiras e habilidades no uso das modernas tecnologias de comunicação e de informação, conhecimentos de psicologia, política e outros. Além disso, segundo lembram os citados autores, as competências diferem de uma organização para outra de acordo com o nível de responsabilidade decorrente da função desempenhada e o ambiente econômico e cultural da empresa.

Cabe ainda observar, a respeito dos perfis obtidos, que as entrevistas é que possibilitam construir as *bricolagens* de cada nível hierárquico; os questionários representaram a bricolagem da pesquisadora e, de certa forma, induziram as respostas, já que mostraram aos respondentes os diversos componentes do construto competência, muitos dos quais provavelmente não teriam sido lembrados, como de fato não o foram nas entrevistas. Os questionários, no entanto, viabilizaram fartas observações sobre o sentido das mudanças que ocorreram na organização e no trabalho dos gestores.

De qualquer modo, o perfil sugerido por ambos os instrumentos nos remete à *construção de um super-homem*, síndrome identificada por GITAHY, FISCHER (1996) em pesquisa realizada em uma subsidiária de corporação multinacional que opera no país. Em suma, percebeu-se que os vários níveis hierárquicos construíram bricolagens com certa semelhança entre si, deixando entrever os valores do mercado livre, principalmente no que tange às qualidades pessoais exigidas dos gestores: capacidade de aprendizagem e de adaptação às constantes mudanças do mercado, sensibilidade e julgamento. Também as habilidades sociais e profissionais são muito valorizadas: o “saber-fazer,” o comprometimento com o projeto da empresa, as habilidades de comunicação, liderança, relacionamento, cooperação, negociação e o espírito empreendedor, que pressupõem uma atitude de abertura e de receptividade em relação às pessoas, aos eventos, às mudanças, bem como a tendência a buscar solução para os problemas.

NOVICK, MIRAVALLÉS, GONZÁLEZ (1997) ressaltam que se observa homogeneidade maior no discurso gerencial do que na realidade das oficinas, células e postos de trabalho, ou seja, as competências solicitadas não correspondem às necessidades reais dos processos de trabalho. As autoras sugerem que tal fato pode decorrer da necessidade de se mobilizarem os saberes potenciais em uma eventualidade, como da oferta do mercado de trabalho, que permite recrutar pessoas com elevada escolaridade por igual salário, independentemente das demandas concretas dos cargos.

É bastante sugestivo que alguns autores apontem a questão da superqualificação que se exige hoje dos trabalhadores. GITAHY, FISCHER (1996), NOVICK, MIRAVALLÉS, GONZÁLEZ. (1997), ENGUITA (1991) citado por MANFREDI (1999) e também esta pesquisa realizada na Telemar indicam tal fato. GITAHY, FISCHER (1996) não oferecem explicação; ENGUITA (1991) atribui o fato ao efeito da confiança popular nas virtudes da educação, das políticas de igualdade de oportunidades e de luta entre os grupos por obtenção de *status*, possibilitado pelas credenciais outorgadas pelo sistema escolar. Oferecemos, entretanto, outra explicação, que não invalida as demais. A questão pode ser

interpretada como uma expressão do consumismo do mercado, que afeta também as organizações, fazendo com que procurem sempre contratar os profissionais mais sofisticados e qualificados disponíveis no mercado de trabalho, mesmo que não usem todo o potencial de tais pessoas. Trata-se de uma manifestação do poder das organizações. CANCLINI (1997), discorrendo sobre o consumo, examina várias linhas de trabalhos, e entre elas a que estuda o consumo como elemento de diferenciação e distinção entre as classes e os grupos. Esta linha é defendida por autores como Bourdieu, Appadurai e Ewen, entre outros, que têm chamado a atenção para os aspectos simbólicos e estéticos da racionalidade consumidora, mostrando que parte da racionalidade das relações sociais se constrói na disputa pela apropriação dos meios de distinção simbólica. Assim, a lógica que rege a apropriação dos bens como objetos de distinção não é a da satisfação das necessidades, mas a da escassez de tais bens e da impossibilidade de que outros os possuam.

A lógica do consumo, assim como a das competências individuais e de gestão são construções sociais, carregadas de simbolismo e imbuídas dos valores do mercado. Esses valores é que revelam por que se encontram semelhanças entre as competências requeridas em empresas de setores diversos. Não estamos afirmando que não existam diferenças, nem que as competências não sejam contextualizadas; certamente existem competências que são específicas de determinados setores ou indústrias, mas o que se observa é uma certa convergência, principalmente no que tange às qualidades pessoais e habilidades sociais e profissionais, porque é nessas que se exprime o caráter *ideológico* do discurso das competências.

Indiscutivelmente se está vivenciando um período de aumento generalizado de demandas por competências. Quais seriam as conseqüências disso para os trabalhadores? As novas competências garantem à classe trabalhadora melhores condições de trabalho? NOVICK (1997: 43) ressalta que o aumento de exigências nem sempre é compensado por remuneração mais elevada ou por melhores condições de trabalho, observando que “a

precariedade e a perda de benefícios atravessa transversalmente todos os setores e toda a cadeia produtiva.” Vejamos então como a gestão de competências está sendo introduzida na Telemar-Minas e quais têm sido suas consequências para os gestores, em especial, e os trabalhadores em geral.

9.2 Mudanças nas relações de trabalho

Apesar da aparente sedução das políticas da Telemar para a gestão de pessoas, subjazem a elas os diversos temas do discurso neoliberal que acompanham a flexibilização das relações de trabalho. A questão da empregabilidade fica bastante evidente quando se estabelecem as políticas de fixação de metas para os empregados, de remuneração variável e de avaliação de desempenho. O propósito de incentivar a formação de equipes, objetivo declarado da corporação, não é condizente com a política de remuneração variável, baseada no desempenho individual, nem com o discurso da empregabilidade, o qual está bastante explícito na Telemar. Ressalta-se a necessidade de constante atualização e comprometimento do empregado, agora denominado “colaborador,” mas se a Telemar pretende que o quadro de pessoal represente um “diferencial competitivo para a empresa”, conforme afirma o *Relatório de 1999*, e se pretende que sejam as competências contextualizadas, cabe-lhe repensar suas práticas de empregabilidade, altamente inconsistentes, tendo em vista os objetivos da empresa. Com efeito, não se incentiva as pessoas a adquirirem competências e a desenvolverem sua capacidade de aprendizagem, tornando-as demissíveis em seguida. Além disso, a empresa exige dedicação total dos empregados, demandando abdicação do descanso, da convivência com a família, de sua vida pessoal, sem a correspondente contrapartida em termos de compromisso da organização com relação à estabilidade no emprego. Um dos diretores se referiu à *satisfação* das pessoas ao fazerem um trabalho voluntário, sem esperarem recompensa, mas os gestores, de um modo geral, se queixaram de trabalhar até altas horas da noite e de sacrificar muitos fins de semana, o que acaba por afetar as relações familiares. Além disso, muitos afirmaram que os salários oferecidos pela empresa não são compensadores e

comentaram que vários técnicos e gestores estão sendo freqüentemente atraídos por outras organizações, com oferta de salários muito mais elevados. A respeito desse assunto, são pertinentes as observações de PIMENTA (1999: 130), de que *“as empresas privilegiam seu potencial humano e sua cultura específica para solicitar de seu pessoal maior engajamento individual e coletivo na qualidade e na performance do trabalho.”*

Em artigo publicado na revista *Exame* (17/11/99:64) o presidente da Telemar, Manoel Horário Francisco da Silva, é retratado como um executivo que mal tem tempo para almoçar; toma um cafezinho e come três bolachas de água e sal no intervalo de uma reunião, porque não tem tempo a perder, tal é a pressão dos compromissos e responsabilidades do cargo. Mas não se trata aqui de puro efeito-demonstração, nem de tentativa de manipulação dos empregados. Segundo PAGÈS et al. (1987:175), *“os dirigentes da organização são os primeiros consumidores de sua ideologia, os tipos mais puros da personalidade que eles fabricam.”*

Para que se possa compreender os motivos que influenciam as atitudes das pessoas, vale lembrar o referencial teórico oferecido por esses autores, ao focalizarem os processos de mediação que permitem analisar a subordinação do indivíduo à organização, sob o ângulo das vantagens que lhe são concedidas em contrapartida. Assim, no nível econômico, a garantia de emprego funciona como um dos incentivos para que o indivíduo aceite as relações de produção e as pressões do sistema social. No sistema capitalista avançado (neoliberal) as garantias de emprego são substituídas pela empregabilidade. A ideologia veiculada nos discursos faz com que o indivíduo acredite que se trata de um fato natural, que ocorre nas sociedades mais desenvolvidas. Assim, mesmo que a empresa não lhe ofereça mais estabilidade, sente-se recompensado por outras vantagens como a perspectiva de construir uma carreira, a sensação de sucesso, poder e importância, a satisfação moral, a perspectiva de salários, viagens e momentos de prazer. Com essa estratégia a organização consegue do indivíduo o comprometimento com seus propósitos, extraíndo dele mais trabalho e dedicação. Os laços com a empresa tornam-se assim mais fortes e o indivíduo crê

que não é dominado pela organização, mas que a domina, na medida em que seu emprego agora depende exclusivamente do próprio esforço. Ele se torna o empresário de si mesmo, de sua carreira, e neste sentido acredita ser independente da organização.

Por outro lado, as pessoas que detêm conhecimentos considerados importantes para a empresa devem compartilhá-lo com as demais. A empresa extrai das pessoas esse saber e o socializa, disponibilizando-o nos manuais e mapas de processos, e retira, assim, dos empregados o trunfo que poderia torná-los indispensáveis.

Se anteriormente o ambiente de trabalho era amigável, agradável, seguro, “uma grande família,” agora o nível de ansiedade e de insegurança é elevado, e os empregados são levados a acreditar que sua permanência no emprego depende de sua capacidade de se manterem atualizados, comprometidos, competentes. PAGÈS et al.(1987), reportando-se a essa questão, consideram que, no nível psicológico, a dicotomia privilégios-restrições a que a organização submete seus empregados se transforma em prazer-angústia, já que não se admite no ambiente de negócios qualquer tipo de consideração com os empregados que não preenchem os requisitos exigidos pela empresa.e as pessoas que não conseguem se adaptar ao novo ritmo são consideradas saudosistas e inadequadas ao o novo perfil exigido dos empregados. PAGÈS et al. (1987) chamam essa reação *de modo de adaptação cínico*, isto é, existe uma relação sadomasoquista de identificação com a empresa. Ama-se o poder e a dureza da organização, sendo o sistema de defesa da pessoa baseado no fatalismo e no materialismo: A organização é dura, mas a lógica do mundo capitalista é a dureza, portanto, sejamos também duros.

Em face das demissões ocorridas, o quadro de pessoal se reduziu, mas a pressão sobre os empregados aumentou muito, segundo se evidenciou em alguns depoimentos, tendo esse fato dificultado o processo de aprendizagem, apesar das oportunidades abertas aos gestores.

A responsabilidade pela manutenção no emprego e pela atualização é atribuída principalmente ao próprio empregado. Atualmente, a empresa adota a política do "compartilhamento" de responsabilidades, uma vez que não mais oferece amplas oportunidades de desenvolvimento profissional, como antes. Além disso, a empresa não propicia a todos a possibilidade de crescimento na carreira e, no caso de determinados cargos, como o de atendentes de 'call center,' cujas atividades são estressantes, mas não exigem habilidades complexas, cria-se no empregado a expectativa de que vai transformar-se em vendedor, ou consultor.

Em suma, a gestão de pessoas, que são consideradas o ativo intangível mais precioso da organização e um recurso competitivo, não é compatível com a empregabilidade, nos moldes em que é exercida, porque um quadro de pessoal ao qual não se ofereça um mínimo de garantias não consegue desenvolver as competências consideradas essenciais à consecução das metas da empresa. Se por um lado cria-se a Universidade Telemar, por outro, só se oferece às pessoas o incentivo negativo da instabilidade, para promover sua aprendizagem e seu crescimento pessoal. A instabilidade, aliada a critérios de remuneração e de avaliação que reforçam o desempenho individual, constituem uma base perversa e contraditória ao desenvolvimento de equipes e à valorização das pessoas, principais recursos de competitividade da empresa.

Como se pode perceber, o conceito de competência e as políticas e ações organizacionais que acompanham sua gestão se constituem em "*mecanismos de controle social de trabalhadores e de manutenção das estruturas de poder das organizações,*" de acordo com conclusão de BRANDÃO, GUIMARÃES (2001: 13).

PIMENTA (1999) afirma que o processo de gestão, na nova ordem das empresas, reforça o caráter autoritário, excludente e desigual da sociedade brasileira, pretendendo lograr a integração dos trabalhadores à empresa, considerada como uma comunidade que pressupõe a comunhão de interesses dos diferentes segmentos de assalariados e dos

gestores/proprietários, principalmente diante do ambiente de competitividade internacional. Dentro dessa lógica, a gestão de competências também tem efeitos excludentes sobre a classe trabalhadora, especialmente em contexto de redução dos empregos formais, uma vez que aumenta a distância entre os que têm acesso ao saber e à formação profissional continuada e aqueles que não o têm. De fato, a dissociação entre o posto de trabalho e seu ocupante permite concentrar na pessoa as qualidades requeridas, favorecendo a divisão entre os que são altamente qualificados e os que não o são. Além disso, pelo fato de as empresas atribuírem a competência aos indivíduos e não mais ao posto de trabalho, conforme acontecia no modelo baseado no conceito de qualificação (taylorista/fordista), enfatizou-se a individualização nas relações de trabalho, enfraquecendo o trabalhador como sujeito coletivo, de modo a evitar sua mobilização. Essa estratégia é reforçada pelas políticas de avaliação de desempenho e de remuneração variável, que introduzem o processo de objetivação, a que se referem PAGÈS et al. (1987). O sistema de remuneração variável é, assim, dissociado do mercado de trabalho porque está atrelado ao desempenho individual.

Acompanhando tais políticas e práticas, os discursos da empregabilidade e da terceirização induzem à precarização da relação de emprego e aumentam a mobilidade da força de trabalho. Trazem ainda implicações quanto à “flexibilização” dos direitos, enfraquecendo ainda mais a classe dos trabalhadores. Da forma como vem sendo adotada, a gestão por competências responde a um conjunto de interesses e projetos políticos e ideológicos do capital transnacional, de cunho neoliberal. É parte de um processo de *reengenharia cultural*,

“visando desconstruir os laços de solidariedade e combatividade de classe e impondo um outro modelo, centrado no individualismo, no conformismo, na adesão consentida, no estranhamento de ações coletivas e organizadas por entidades de classe.” MANFREDI (1999:20)

A autora retrocitada lembra ainda que a noção de competência foi cunhada a partir de uma corrente teórico-epistemológica de ordem descritivo-experimental, que trata as habilidades e competências sociais e humanas desvinculadamente das dimensões de tempo e de espaço sócio-cultural, reduzindo-as a um rol de aptidões e habilidades genéricas, ambíguas e mutáveis ao sabor das necessidades do capital. SANDBERG (2000) afirma que as abordagens racionalistas (modelos comportamental e funcionalista de competências), embora tenham contribuído para o entendimento da questão da competência, consideram-na como um conjunto de atributos independentes do contexto social do trabalho, o que gera resultados abstratos, descrições simplificadas e ideologicamente neutras, pouco representativas da complexidade da competência. Além disso, o uso de modelos gerais de competência baseados em componentes de conhecimentos, habilidades, atitudes e qualidades pessoais, predefine o que constitui a competência, o que pode confirmar o próprio modelo de competência do pesquisador, em vez da competência do trabalhador.

Os resultados obtidos por tais abordagens racionalistas são indiretos, porque não demonstram se as pessoas usam tais atributos, nem como os usam na realização do trabalho. As razões de tais deficiências se encontram na base epistemológica e ontológica dos pressupostos teóricos. O paradigma racionalista pressupõe que haja uma separação entre a realidade e a mente humana, o que implica em dividir o fenômeno da competência em entidades separadas, o trabalhador e o trabalho. É também por esses motivos que, em diferentes pesquisas, cujos resultados são geralmente apresentados de forma genérica, se encontra tanta semelhança entre as competências de diversas organizações e setores econômicos.

Mas o modelo de gestão de competências não precisa ser exatamente gerido dessa forma; deve ser tomado em suas dimensões culturais e político-ideológicas, visando ao desempenho não somente das organizações, mas também ao desenvolvimento integral da classe trabalhadora, tornando-a menos sujeita à dominação do capital. Neste sentido,

BRANDÃO, GUIMARÃES (2000) lembram que o desafio das organizações está relacionado à

“utilização de instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão de conhecimento que possam oferecer múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não somente a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las”.

Discordamos dos autores em um ponto: tal tarefa não pode ser legada exclusivamente às empresas, mas deve ser compartilhada com os trabalhadores que, afinal, têm grandes interesses em sua própria realização.

É nesse sentido que algumas propostas alternativas têm surgido para a gestão de competências e também para a pesquisa nessa linha, ancoradas no paradigma interpretativo. Destacamos, dentre outras, a proposta de MEGHNAGI (1992), citado por MANFREDI (1999) e a de SANDBERG (2000), para as quais a competência é vista como elemento constituinte do significado que a experiência do trabalho assume para quem o realiza. Dessa forma, os atributos usados na realização de uma atividade não são independentes do contexto; a competência, por sua vez, é constituída pela estrutura básica dos significados incorporados pelos trabalhadores, isto é, os modos como concebem o trabalho, formam e organizam os conhecimentos e as habilidades em competências distintivas, na realização de suas atividades profissionais. Nessas propostas, o ponto de partida é o levantamento das concepções que os próprios trabalhadores têm do seu trabalho. Os atributos não têm significados fixos, mas são significativamente configurados a partir dos modos específicos como trabalho é concebido. Tais concepções determinam ainda os atributos particulares que são desenvolvidos e mantidos na realização das atividades e, finalmente, as concepções de trabalho dão origem não apenas a diferentes formas de competência, mas também a uma hierarquia de competências.

Em suma, a competência não está associada a um conjunto específico de atributos do trabalhador considerado competente, mas às variações nas formas de conceber o trabalho. Tomada como algo em permanente construção/reconstrução e referenciada a contextos específicos de trabalho, seja em nível organizacional ou histórico, seja em nível sócio-econômico e cultural, a gestão de competências deixa de ser um instrumento associado unicamente aos interesses do capital, para contemplar também os interesses do trabalho.

9.3 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa teve como limitação principal o fato de a autora não ter entrevistado os diretores da matriz, no Rio de Janeiro. Pretendia-se entrevistar o Presidente, a Diretora Corporativa de Recursos Humanos e os Diretores Corporativos de Negócios e de Marketing. Entretanto, o período de realização das entrevistas coincidiu com uma fase de profundas mudanças na Telemar e não foi possível ter acesso à alta administração da empresa, o que nos privou de informações essenciais sobre as estratégias, as crenças e os valores corporativos.

Outra limitação foi a aplicação do questionário. Atendendo à conveniência da empresa, esse instrumento de coleta de dados foi enviado via Intranet a todos os gestores, o que impediu qualquer tipo de planejamento e controle da amostra obtida, inviabilizando a realização de testes de validade e de confiabilidade.

Finalmente, apontamos também o fato de ser o estudo de caso limitado, no sentido de não ser possível generalizar os resultados para as populações ou para o universo, embora sejam as conclusões generalizáveis para as proposições teóricas.

9.4 Recomendações para futuras pesquisas

Este trabalho é parte de uma pesquisa abrangente, coordenada por Rodrigues, focalizando a trajetória da Telemig/Telemar-Minas desde sua fundação e revelando aspectos culturais da organização, suas práticas de gestão e mudanças sofridas. Traçou-se, assim, a história de uma importante empresa do setor de telecomunicações, feito incomum na literatura brasileira sobre organizações. Por se tratar de um amplo campo, com várias faces ainda inexploradas, julgamos pertinente estender a pesquisa a outras empresas operadoras das demais regiões: Tele Centro-Sul e Telesp, bem como abranger ainda operadoras de telefonia móvel celular.

Um estudo dessa natureza permitiria mapear todo o setor, comparar as estratégias corporativas das diversas empresas, as competências organizacionais e gerenciais. Sugerimos, entretanto, adotar um outro planejamento da abordagem, seguindo o modelo adotado por Sandberg para a realização da pesquisa na Volvo Car Corporation, na Suécia. Seria, então, possível deduzir as competências específicas do setor brasileiro de telecomunicações. Como se trata de uma pesquisa integrada e abrangente, aspectos tais como a cultura das organizações do setor e as estratégias de aprendizagem organizacional adotadas poderiam igualmente ser investigados.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishers, 1996.

BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARNEY, J. B. Types of competition and theory of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 791-800, out./dez. 1986.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, v.40, n. 1, p. 93-116, out./dez. 1997.

BICALHO, J. A Telemar cria diretoria para antecipar metas. *Gazeta Mercantil, São Paulo*, 28 jun. 2000. p.6.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: FGV*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Ministério das Comunicações, 1999. *Home Page*. Disponível em: <www.mc.gov.br>. Acesso em: 30 jul. 1999.

BRASIL. Ministério das Comunicações, 1997. *Home page*. Disponível em: <www.mc.gov.br>. Acesso em: 30 jul. 1999.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto - MEC. *Diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico*. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 1999. Mimeografado.

BROWN, S. L. The Free Market as Salvation from Government. In: CARRIER, J. G.(Ed.) *Meanings of the market: the free market in western culture*. Oxford: Berg, 1997.

BRYMAN, I. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 1989.

BUCKLEY, P.J.; PASS, C.L.; PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, Local: Editora, v. 4, n. 2, p. 175-200, mês 1988.

CALDAS AULETE. *Dicionário contemporâneo da língua portuguesa*. 5. ed. Rio de Janeiro: Delta, 1964.

CANCLINI, N. G. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro, Editora da UFRJ, 1997 .

CARRIER, J. C. Introduction. In: CARRIER, J. C. (Ed.) *Meanings of the market: the free market in western culture*. Oxford: Berg, 1997

CHANDLER Jr., A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHESNAIS, F. *La Mondialisation du capital*. Paris: Syros, 1994.

CHILD, J. Organizational structure, environment, and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, n.1, p. 1-22, mês 1972.

CLARKSON, S. Constitutionalizing the canadian american relationship. In: CAMERON, D.; WATKINS, M. (Ed.). *Canada under free trade*. Toronto: Lorimer, 1993.

CODA, R. *Learning how to manage human assets based on skills and competences: lessons from the brazilian electrical sector*. São Paulo: FEA/USP, 1999. Mimeografado.

CONGRÈS FORCE, 8 dez. 1994. França: Cerfa, Rueil-Malmaison, 1994.

CONOCER. *Sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral*. México: [s.n.], 1999.

CORREIA, M. F. Mind the gap: repensando a relação entre tecnologia e organização. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M. P. *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000. p.393-412.

COUTINHO, L. G. Um projeto para as telecomunicações. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 11 maio 1997. Caderno Folha Dinheiro.

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

DAFT, R.L.; WEICK, K.E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, Local: Editora, v. 9, n.2, p.284-295, 1984.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive

advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, dec. 1989 .

DOZ, Y. Managing core competency for corporate renewal: towards a managerial theory of core competencies. In: CAMPBELL, A.; LUCHS, K. S. (Ed.). *Core competency-based strategy*. Boston: International Thomson Business Press, 1997.

DRACHE, D. Novas relações de trabalho e emprego: a produção nas fábricas japonesas de automóveis no Canadá. In: BOYER, R. (Org.). *Estados contra mercados*. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

DU GAY, P.; SALAMAN, G.; REES, B. The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the ‘competent manager.’ *Journal of Management Studies*, v. 33, n.3, p. 263-282, May 1996.

DUCCI, M. A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Ginebra: OIT, 1996.

DUFOUR, R. El proceso de certificación em Francia. In: *FORMACIÓN basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Ginebra, OIT:1996.

ENGUIITA, M. F. Tecnologia e sociedade: a ideologia da racionalidade técnica, a organização do trabalho e a educação. In: SILVA, Tomas Tadeu da (Org.). *Trabalho, educação e prática social*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

EVERS, F. T.; RUSH, J. C.; BERDROW, I. *The bases of competence: skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências:*

um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000a.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Em busca da competência. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 1, 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba, Editora, 2000b.

FONSECA, E. G. A globalização e a aceleração do tempo. *Folha de São Paulo, São Paulo*, 10 abr. 1994. Caderno 2, p.4.

FRIEDMAN, D. *The machinery of freedom: guide to a radical capitalism*. 2. ed. La Salle, Ill: Open Court, 1989.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v.71, n.4,, p. 78-91, jul./ago. 1993.

GILBERT, P.; PARLIER, M. La compétence: du mot valise au concept opératoire. *Actualité de la Formation Permanente*, n. 116, 1992.

GITAHY, L.; FISCHER, R. M. Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 2, 1996, Águas de Lindoia (SP). *Comunicações apresentadas...* São Paulo: ALAST, 1996

GODINHO, F. Privatização das teles atinge 18 mil vagas. *Folha de São Paulo, São Paulo*, 10 jun. 1999. Caderno Dinheiro, p.7.

GORDON, C. Governmental rationality: an introduction. In: BURCHELL, G. et al. (eds.) *The Foucault Effect*. Brighton: Harvester Wheatsheaf, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Cap. 1-2.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, p. 929-964, 1977.

HAYES, R. H.; WHEELRIGHT, S.C.; CLARK, K. B. *Dynamic manufacturing: creating the learning organization*. New York: Free Press, 1988.

HITT, M.; IRELANDE, R. D. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, v. 6., n. 2, p. 273-294, july/sept. 1985.

HOFER, C. W., SCHENDEL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing, 1978.

HOGARTH, R.; MICHAUD, C.; DOZ, Y.; VAN der HEYDEN, I. Longevity of business firms: a four-stage framework for analysis. [s.l.]: [s.n.], 1991. (*INSEAD Working Paper 91/55/EP/SM*).

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.) *Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

JORAS, M.. *Le bilan de compétences*. Paris: Presses Universitaires de France, 1995.

KIDDER, L. H.; JUDD, C. M. *Research methods in social relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1986.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Cambridge, Mass.: Massachussets Institute of Technology, v.34, p.37-50, fall 1993.

KUBR, M.; ABELL, D. Managers and their competences. In: PROKOPENKO, J. *Management development: a guide for the profession* [S. l.: s.n.], 1998.

LAPLANE, M. F. *O complexo eletrônico na dinâmica industrial dos anos 80*. Tese (Doutorado) - Unicamp, Campinas, 1992.

LAPLANE, M.; SARTI, F. Estudo de caso sobre networking de telecomunicações no setor automobilístico. In: COUTINHO, L. ; J. E. CASSIOLATO, J. E. ; SILVA, A. L. G. da. (Org.). *Telecomunicações, Globalização e Competitividade*. Campinas: Papyrus, 1995.

LAZONICK, W. Organizational learning and international competition. In: MICHIE, J.; SMITH, J. G. *Globalization, growth, and governance*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

LE BOTERF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

LEITE, M. P. Trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas: Papyrus, 1997.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Local: Editora, v. 13, p. 111-125, summer 1992.

LÉVY-LEBOYER, C. *Le bilan de compétences*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1993.

LINSTEAD, S. A.; GRAFTON-SMALL, R. Organizational bricolage. In: TURNER, B. A., (Ed.) *Organizational Symbolism*. New York: De Gruyter, 1990.

LOPEZ-DE SILANES, F. Determinants of privatization prices. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1994. Manuscript.

MANDON, N. Un exemple de description des activités et des compétences professionnelles: L'emploi-type secrétaire de vente. In: CEREQ: *les analyses du travail, enjeux et formes*. [S.l. : s.n.], 1990a. p. 153-159. (Col. des Études, 54).

MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 23, Caxambu, 1999. (Anais...).

MEDINA, H. Justiça mantém leilão das novas bandas. *Folha de São Paulo*, São Paulo: Folha da Manhã, 26 jan. 2001. Caderno Dinheiro. p. B5.

MEDINA, H.; CLEMENTE, I. Telemar e Telecom Itália vencem leilão da banda D, *Folha de São Paulo*, São Paulo: Folha da Manhã 14 fev. 2001. Caderno Dinheiro, p. B9.

MEGGINSON, W. ; NASH, R.; RANDENBORGH, M. The financial and operating performance of newly privatized firms. *Journal des Finances*, v.49, p.403-452, 1994.

MEGHNAGI, S. Conoscenza e competenza. A competência profissional como tema de pesquisa. *Revista Educação e Sociedade*, São Paulo: Cortez, n. 64, 1998.

MERLE, V. La evolución de los sistemas de validación y certificación *Formación Profesional, Revista Europea*, n. 12, p.39-52, [199-?].

MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Ginebra: OIT, 1997.

MICHAEL, D. N. *The new competence*. San Francisco: Values and Lifestyles Program, 1980.

MILES, R.E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill, 1978.

MOREIRA, M. M. *Progresso técnico e estrutura de mercado: o caso da indústria de teleequipamentos*. Rio de Janeiro: BNDES, 1989.

NONAKA, I. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, v. 69, n. 6, p. 96-104, nov./dec. 1991.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation *Organization Science*, n. 1, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press, 1995

NOVICK, M. Una mirada integradora de las relaciones entre empresas y competencias laborales en America Latina. In: NOVICK, M.; GALLART, M. A. (Coord.) *Competitividad, redes productivas y competencias laborales: homogeneidad o segmentación?* Buenos Aires: RED CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, 1997.

NOVICK, M.; MIRAVALLES, M.; GONZÁLEZ, C.S. Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina. Los casos de la industria automotriz y las telecomunicaciones. In: NOVICK, M.; GALLART, M. A *Competitividad, redes productivas y competencias laborales: homogeneidad o segmentación?* Buenos Aires:RED

CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, 1997.

OECD report technology & the economy: the key relationships. Paris: OECD, 1992.
Cap. 11.

OHMAE, K. *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*. New York: Harper Business, 1990.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Informe sobre el empleo en el mundo 1998-1999*. Ginebra: OIT, 1998.

OLIVEIRA JR., M. M. Linking strategy and the knowledge of the firm. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.39, n. 4, p. 29-37, out./dez. 1999.

OPPENHEIM, A. N. *Questionnaire design and attitude measurement*. London: Heinemann Educational Books, 1976 .

OSGOOD, C. E.; SUCI, G. J.; TANNENBAUM, P. H. El diferencial semántico como instrumento de medida. In: WAINERMAN, C.H. et al. *Escalas de medición en ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1976. p. 331-369 .

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987

PASTORIZA, F. A Privatização na indústria de telecomunicações: antecedentes e lições para o caso brasileiro. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica>>. Acesso em: 30 jul. 1999.

PATU, G.; SOUSA, V. Gasto com juros já soma e Telebrás. *Folha de São Paulo*. São

Paulo: Folha da Manhã, 29 jul. 1999. Caderno Brasil, p.6 .

PATURI, F.; BILLI, M. Ibéricos querem dobrar número de assinantes. *Folha de São Paulo*. São Paulo: Folha da Manhã, 25 jan. 2001. Caderno Dinheiro, p. B11.

PAVITT, K. Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, Local: Editora, v. 2, n. 1, p. 41-50, mês 1991.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Local: Editora, v. 14, n. 1, p. 179-191, mar. 1993.

PIAGET, J. Recherches sur l'abstraction réfléchissante. PUF, 1977.

PICCININI, V. C.; VIDAL, E. M. Perfil de gerentes de empresas da cadeia produtiva do plástico do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 21. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, 1997. CD-ROM.

PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, S. M. *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: FMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 127-146.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations*. London: McMillan Press, 1990.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74 , n. 6, p.61-78, nov./dec. 1996.

PRALAHAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Local: Editora, v.68, n.3, p.79-91, may/June 1990.

RHINESMITH, S. H. *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993

RNT Revista Nacional de Telecomunicações. São Paulo: Advanstar, n. 232, 1998.

ROCHOW, G. *Normalización, formación y certificación de competencias*. Turin, OIT: 1999.

RODRIGUES, S. B. *O Chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no Setor de Telecomunicações, 1991*. Tese (Concurso Prof. Titular) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A P.; LUZ, T. R. Competição organizacional: bricolagem simbólica e seus significados para os gerentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 22, Foz do Iguaçu (PR), 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu (PR), ANPAD, 1998. CD-ROM.

RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M. P. *Estudos organizacionais: novas perspectivas na Administração de Empresas*. São Paulo: Iglu, 2000. p.335-353.

RONDINELLI, D. A. Privatization and Economic Transformation: the management challenge. In: . PROKOPENKO, J. (Ed.). *Management for privatization*. Geneva: International Labour Office, 1995.

ROPÉ, F. ; TANGUY, L. (Org.) *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

RUMELT, R. Forward. In: HAMEL, G.; HEENE, A (Ed.) *Competence-based competition* New York: John Wiley, 1994. p.xv-xix.

SACHS, J. D.; STONE, G. L. Competitiveness: the year in review. In: SCHWAB, K.; SACHS, J. D. (Org.). *The global competitiveness report*, 1997. Geneva: World Economic Forum, 1977.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SÂNZIO, R.; MACHADO, M. Guerra de tarifas, finalmente, começa. *Jornal Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 18 fev. 2001. Caderno Economia.

SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT, R. The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures. In: OLIVEIRA JR., M. M. Linking strategy and the knowledge of the firm. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.39, n. 4, p. 29-37, out./dez. 1999.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. *Métodos de Pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SENGE, P.M. *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. London: Century Business, 1992. p. 27-67.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, v.52, n.2, 1997.

SIQUEIRA, E. Três momentos da história das telecomunicações no Brasil. *Revista Nacional de Telecomunicações*. São Paulo: Advanstar, n. 226a, 1998.

SNOW, C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 2, p. 317-335, june 1980.

SPENCER, L. M. JR.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. Inglaterra: John Wiley, 1993 .

STEFFEN, I. *Modelos de competência profissional*. [s.l.]: [s.n.], 1999. Mimeografado.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L.(Orgs.) *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L.(Org.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

TAYLOR, M. El modelo británico de certificación de competencia laboral. In: *FORMACIÓN basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Ginebra: OIT, 1996.

TELEMAR *Relatório Anual 1999*. Belo Horizonte: Telemar, 1999.

TELEMAR. *Relatório Anual 1998*. Belo Horizonte: Telemar, 1998.

TELEMAR. UNITE. 1999. (Documento de circulação interna).

TELEMIG. *Conheça os objetivos estratégicos do plano de negócios da Telemig 1996-1998*. Belo Horizonte: Telemig, [1998?]. (Documento de circulação interna).

TELEMIG. *Relatório Anual da Administração 1991*. Belo Horizonte: Telemig, 1991.

TELEMIG. *Relatório Anual da Administração 1992*. Belo Horizonte: Telemig: 1992.

TELEMIG. *Relatório Anual da Administração 1993* Belo Horizonte: Telemig: 1993.

TELEMIG *Relatório Anual da Administração 1994*. Belo Horizonte: Telemig 1994.

TELEMIG. *Relatório Anual da Administração 1995*. Belo Horizonte: Telemig, 1995.

TELEMIG *Relatório Anual da Administração 1996*. Belo Horizonte: Telemig, 1996.

TELEMIG *Relatório Anual da Administração 1997*. Belo Horizonte: Telemig, 1997.

TELEMIG. *Relatório de Gestão 1995/1997*. Belo Horizonte: Telemig, [1998?]. (Relatório da Diretoria Administrativa).

TELEMIG. *Organograma Telemig*. Belo Horizonte: Telemig 1998. Mimeografado.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea: Anais do Encontro Anual da ANPAD*, João Pessoa, 1995. v. 1, n.9, 1995.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 1, n.2, p. 171-180, apr./june 1984.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, v.16, n.3, p. 171-174, 1995.

WORLD DEVELOPMENT REPORT, 1997: infrastructure for development. New York: Oxford University Press, 1997.

WORLD DEVELOPMENT REPORT, 1994: the state in a changing world. New York: Oxford University Press, 1994.

WORLD ECONOMIC FORUM: the global competitiveness report. Geneva, Switzerland: [s.n.],1998.

YEUNG, J. *Human resource competencies in Hong Kong: research findings and application guide*. Hong Kong: Hong Kong Institute of Human Resource Management, 1998.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Beverly Hills: Sage, 1984.

ZARIFIAN, P. *A Gestão da e pela Competência*. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro, 1996. (Trabalhos apresentados...).

11 ANEXOS

Anexo A

UFMG – CEPEAD

GGI - GRUPO DE GESTÃO INTERNACIONAL E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Prof.a Dra. Suzana Braga Rodrigues (Coordenadora)

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORES DA TELEMAR

A) CONTEXTO

1. Quais as principais mudanças que ocorreram na empresa a partir de 1990? (**eventos e** decisões estratégicas que mudaram o status quo, ou tiveram impacto financeiro, na política de recursos humanos, na tecnologia, na estrutura)
2. Como foram implementadas as mudanças/decisões?
3. Quem liderou a idéia (grupos ou pessoas)?
4. Que grupos ou pessoas facilitaram ou dificultaram a implementação da mudança?
5. O que mudou no contexto externo da empresa?
6. Por que foi tomada a decisão da mudança do nome? Por que o nome TELEMAR?
O que achou desse novo nome e o que ele representa?

7. Como a TELEMAR vai se estruturar?

B) TECNOLOGIA

8.A empresa possui (possuía antes da privatização) um plano de ação para desenvolvimento de novos mercados e negócios, em função de tecnologias emergentes?

8.1 Com base em quais informações as decisões sobre tecnologia são tomadas ? (eram tomadas antes da privatização?)

C) PRIVATIZAÇÃO

9. Como a empresa está estruturada em termos de participação acionária? Quais foram os impactos dessa estrutura nos métodos gerenciais? Que novos métodos gerenciais foram introduzidos na empresa ?

9.1 Como a empresa lidou com o processo de privatização e o que aprendeu com ele?

9.2 Existem estratégias definidas para a aprendizagem organizacional?

9.3 Qual foi o principal problema organizacional nessa área?

10. Quais são as novas competências pessoais e organizacionais que a privatização impõe?

10.1 A empresa possui essas novas competências? Se não, como pensa adquiri-las?

C) CULTURA ORGANIZACIONAL

11. Como descreveria a organização, em termos de cultura, de 1990 até agora?

12. Você identifica grupos nessa organização? O que os diferencia de outros grupos?

13. O que é ser diretor da TELEMAR?

Anexo B

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERENTES DA TELEMAR

Entrevistado:

Data:

Cargo:

Entrevistador:

PRIVATIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1) Fale sobre a Telemar, desde sua admissão na empresa, descrevendo as principais mudanças:

Até 1990

De 1990 até a privatização

Agora

2) Que 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 são os principais valores desta organização?

6) Como você vê a mudança do nome Telemig para Telemar? O que achou do novo nome? O que acha que ele representa e por quê?

7) O que é ser gerente, engenheiro, empregado da Telemig/Telemar? (Quais são as características de um bom gerente?)

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 técnicas e gerenciais você possui que considera essenciais para você ocupar o presente cargo?
- 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 hierárquicas (de poder) na organização?
- 18) Qual é a principal barreira para a aprendizagem organizacional?
- 19) As políticas de recursos humanos incentivam a aprendizagem organizacional?
- 20) Qual é o principal problema de aprendizagem na organização?
- 21) Ao longo da década, quais foram as grandes mudanças ocorridas 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) Que mudanças houve 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 C

O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO NAS PRÁTICAS E SISTEMAS GERENCIAIS DA TELEMAR

Este questionário visa a identificar o impacto da privatização da antiga Telemig sobre algumas das práticas e sistemas gerenciais da empresa. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil, e está sendo aplicado às chefias dos diversos níveis hierárquicos.

Em cada pergunta, lhe é pedido que avalie a direção e a força das mudanças e das práticas gerenciais mencionadas abaixo. Os números positivos e negativos associados a cada pergunta servem para ajudar a distinguir entre as direções das possíveis mudanças. Por exemplo, se você pensa que a Telemar exige muito mais conhecimentos de Contabilidade a partir da privatização, marque +3 na questão; se você pensa que a demanda por este tipo de conhecimento não mudou, marque 0, e se acha que diminuiu moderadamente, marque -2.

Respondente: (opcional)

Cargo:

1. Conhecimentos teóricos

Marque abaixo os conhecimentos que são demandados pela organização para o exercício de seu cargo.

1.01. Conhecimento dos processos organizacionais

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

1.02. Conhecimento de engenharia de telecomunicações

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

1.03. Conhecimento de informática

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

1.04. Conhecimentos de Administração:

- Marketing

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

Especifique o tipo de conhecimento exigido para o exercício de seu cargo

- Finanças

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

Especifique o tipo de conhecimento exigido para o exercício de seu cargo

- Recursos Humanos

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

Especifique o tipo de conhecimento exigido para o exercício de seu cargo

- Fornecimento/suprimentos

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

Especifique o tipo de conhecimento exigido para o exercício de seu cargo

- Planejamento

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

Especifique o tipo de conhecimento exigido para o exercício de seu cargo

- Contabilidade

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

Especifique o tipo de conhecimento exigido para o exercício de seu cargo

- Economia

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

- Outras áreas (listar no verso)

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

Especifique o tipo de conhecimento exigido para o exercício de seu cargo

2. Habilidades sociais e profissionais

Marque abaixo as habilidades sociais e profissionais que são demandadas pela organização para o exercício de seu cargo.

2.01. Experiência profissional

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

2.02 Habilidade em línguas estrangeiras

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

2.03 Habilidade de comunicação

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

2.04 Habilidade para trabalhar em equipes

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

2.05 Capacidade de relacionamento

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

2.06 Capacidade de lidar com a incerteza

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

2.07 Comprometimento com o projeto da empresa

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

2.08 Capacidade de escutar

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

2.09 Capacidade de gerir conflito

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

2.10 Capacidade de cooperação

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

2.11 Capacidade de negociação

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

Outros

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

3 Qualidades pessoais

Marque abaixo as qualidades pessoais que são demandadas pela organização para o exercício de seu cargo.

3.01 Capacidade de adaptação a novas situações

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

3.02 Honestidade

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

3.03 Respeito ao cliente

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

3.04 Flexibilidade

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

3.05. Criatividade

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

3.06 Sensibilidade

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

3.07 Julgamento

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

3.08 Reflexão

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

3.09 Capacidade de resistência ao estresse

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

3.10 Outros (listar no verso)

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4 Utilização de métodos ou sistemas de aprendizagem organizacional

Marque abaixo os métodos ou sistemas que a organização utiliza para desenvolver a aprendizagem organizacional.

4.01 Solução de problemas (diagnóstico, coleta, análise de dados e solução)

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.02 Experimentação

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.03 Melhorias incrementais em programas ou processos já existentes

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.04 Projetos de demonstração envolvendo equipes multifuncionais e gerando grandes mudanças

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.05 Aprendizagem pelos erros do passado

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.06. Revisão e avaliação de projetos (estudo de casos)

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.07. Banco de dados sobre os projetos

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.08 Consultoria de universidades ou empresas especializadas

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.09 Aprendizagem com outras organizações ou pessoas

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.10 Benchmarking

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.11 Informação e feedback dos clientes

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.12 Observação direta dos clientes

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.13 Desenvolvimento de alianças estratégicas com outras empresas

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.14 Contratação de profissionais de outras empresas

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.15 Transferência e disseminação de conhecimentos

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.16 Uso de relatórios escritos

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.17 Uso de relatórios orais

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.18 Uso de relatórios audiovisuais

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.19 Visitas técnicas

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.20 Programas de rotação de pessoal

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.21. Programas de treinamento

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.22. Programas de padronização

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.23. Transferência de conhecimento, pelo estabelecimento de padrões organizacionais e políticas

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.24. Programas de educação continuada

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.25. Uso de intranet

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

4.26. Uso da internet

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

5. Programas de mudança organizacional

Marque abaixo os programas que a organização utiliza para introduzir e implantar mudanças organizacionais

5.01 Reengenharia

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

5.02 Qualidade total

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

5.03 Gerenciamento do conhecimento

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

6. Mudança, cultura e aprendizagem organizacionais

Marque abaixo as conseqüências das mudanças para a cultura e para a aprendizagem organizacional

6.01 Autonomia nas tomadas de decisão

Direção e força da mudança desde a privatização
 Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

6.02 Postura da organização em relação às mudanças

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

6.03 Acesso às informações

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

6.04. Capacidade de aprendizagem da organização, em função de alterações ocorridas nas relações hierárquicas e de poder

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

6.05. Grau de formalidade na aquisição e disseminação de conhecimentos e habilidades

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento

-1 -2 -3 0 +1 +2 +3

6.06 Trabalho em equipes multifuncionais

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

6.07 Inovação

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

6.08 Desenvolvimento do espírito empreendedor

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

6.09 Adoção consciente de estratégias de aprendizagem organizacional

Direção e força da mudança desde a privatização

Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2 +3

6.10 Incentivo e suporte oferecido pelas políticas de RH da empresa em relação aos esforços de aprendizagem organizacional

Direção e força da mudança desde a privatização

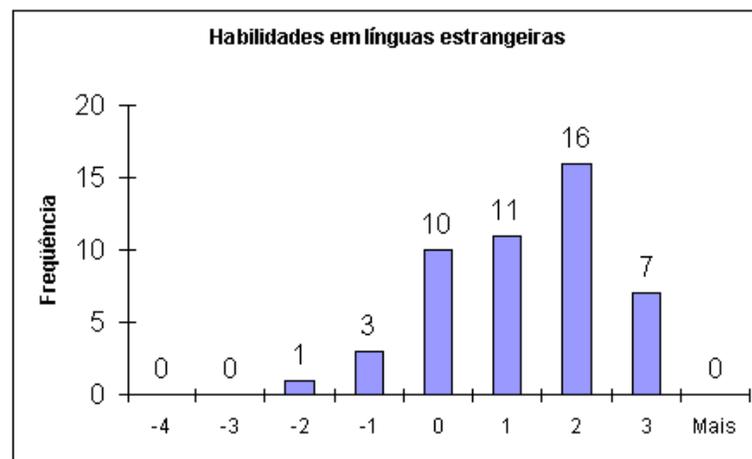
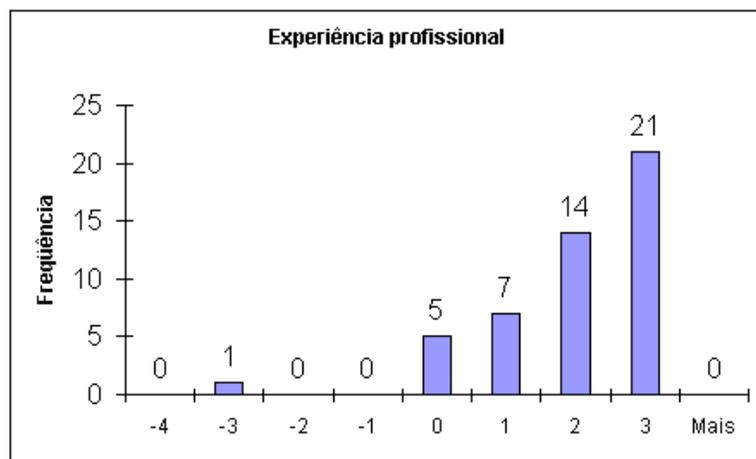
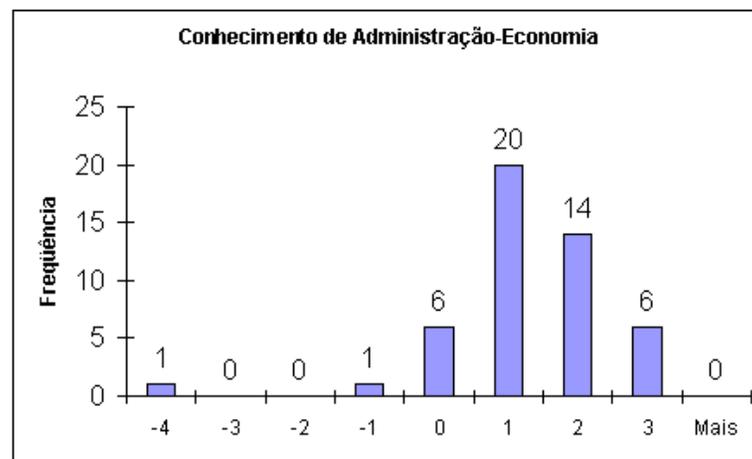
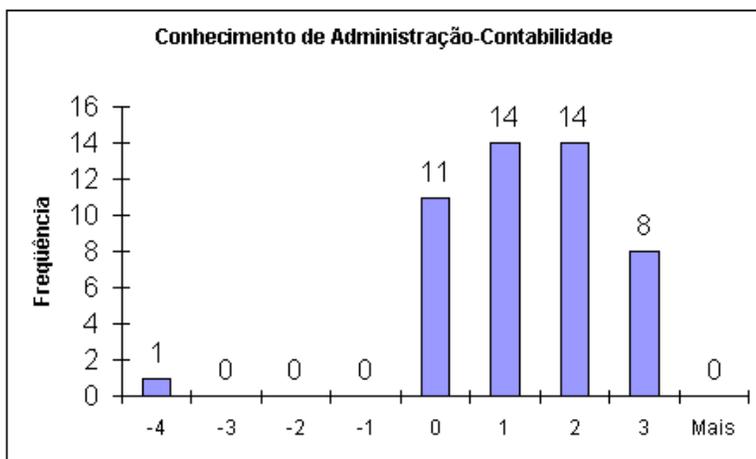
Redução ←-----sem mudança-----→ Aumento
 -1 -2 -3 0 +1 +2

Agradecemos sua colaboração, ela é muito importante para nossa pesquisa.

Anexo D**Histogramas referentes a questões do construto competência**

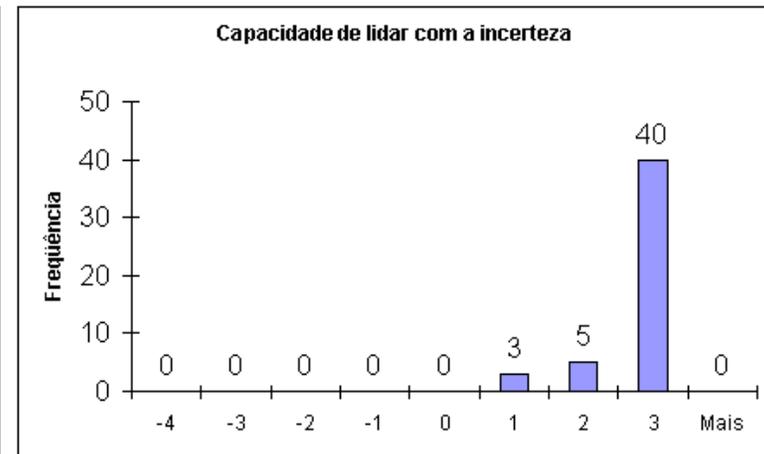
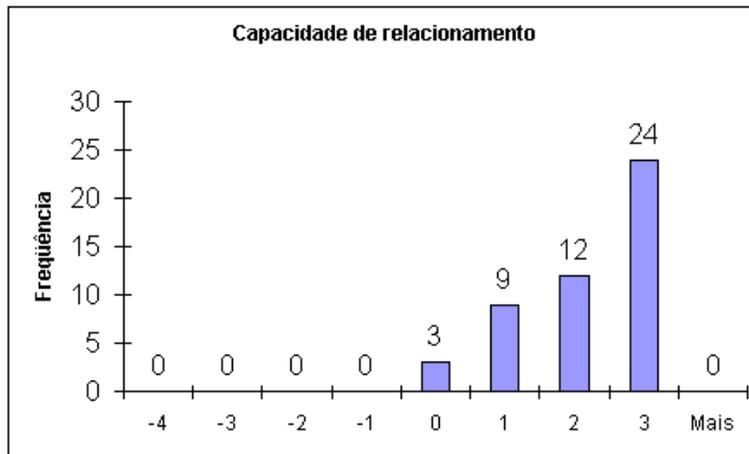
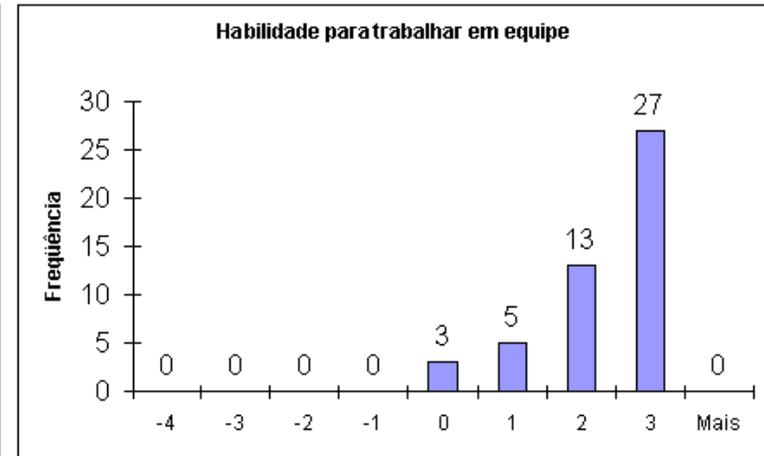
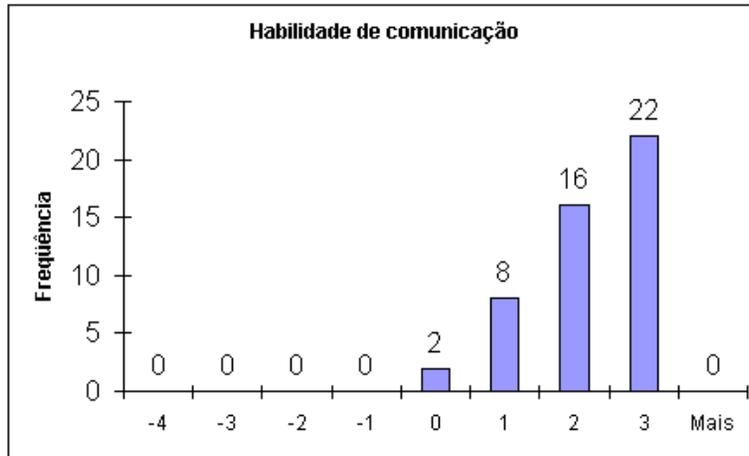
HISTOGRAMAS REFERENTES ÀS QUESTÕES DO CONSTRUTO COMPETÊNCIA

* -4 indica o status Não Respondeu



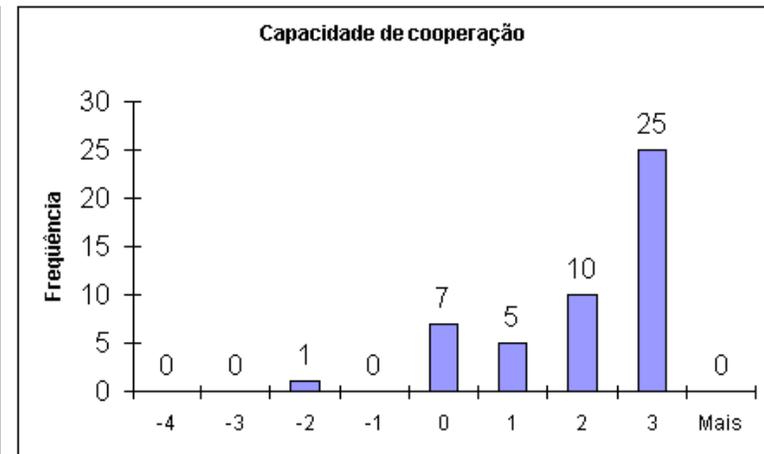
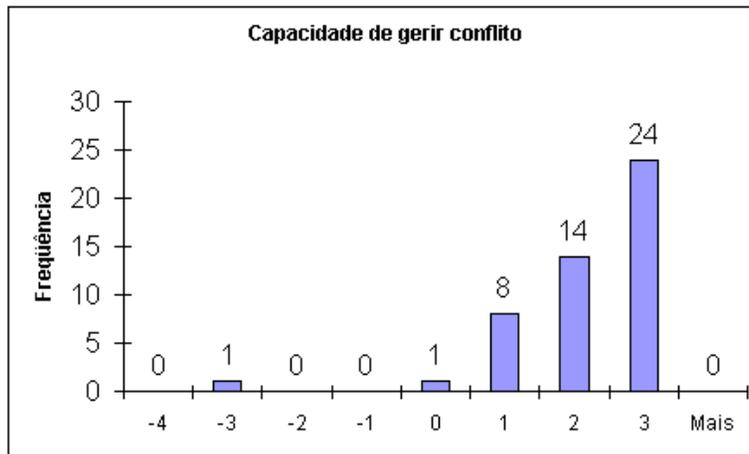
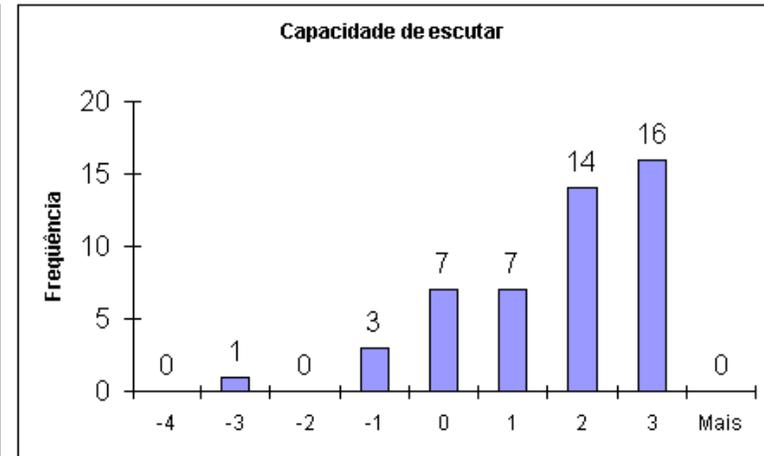
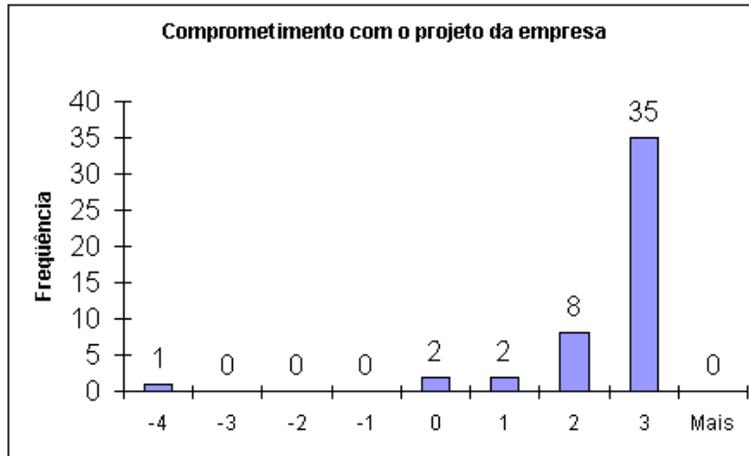
HISTOGRAMAS REFERENTES ÀS QUESTÕES DO CONSTRUTO COMPETÊNCIA

* -4 indica o status Não Respondeu



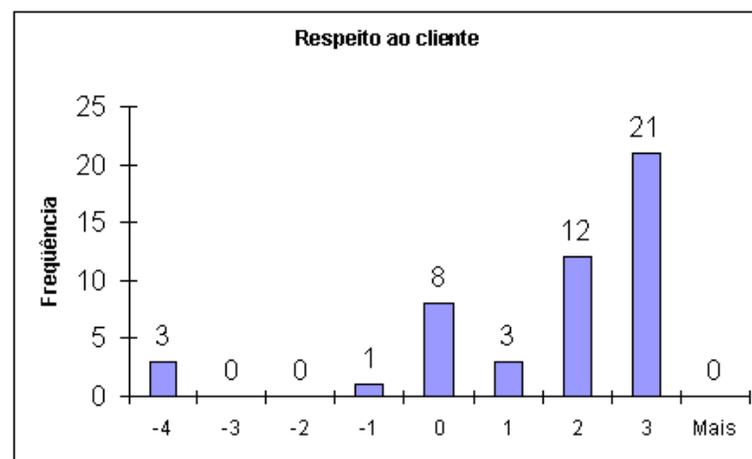
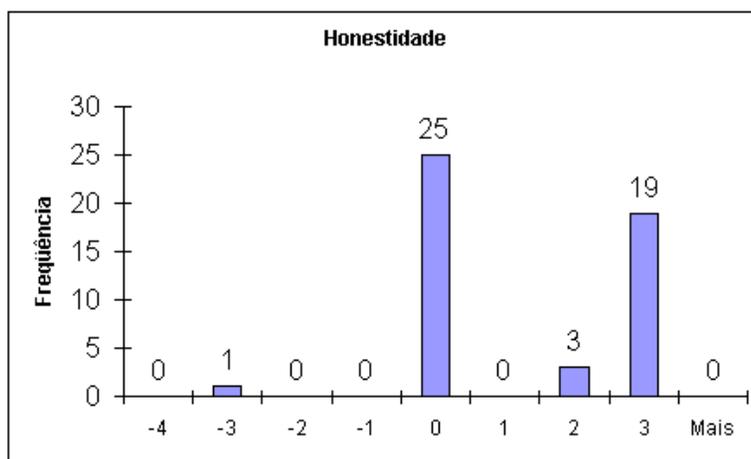
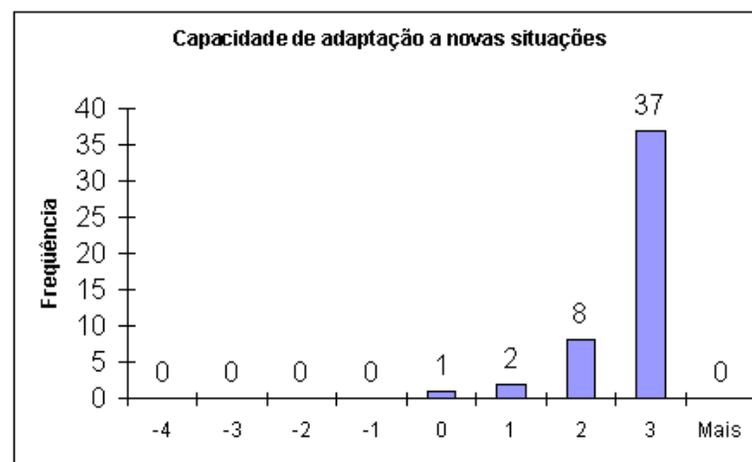
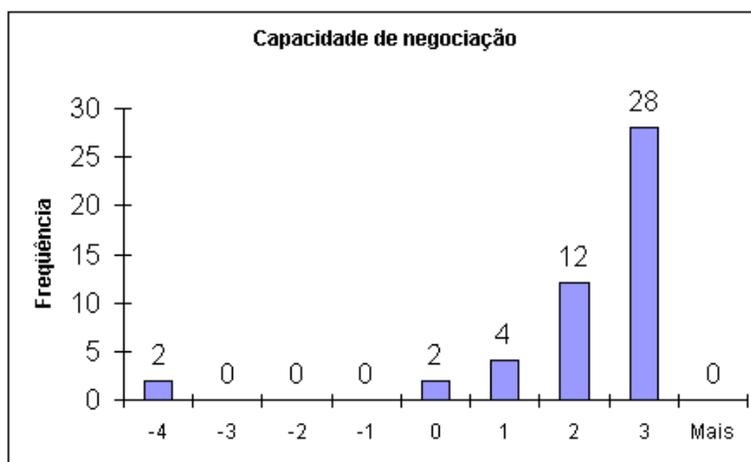
HISTOGRAMAS REFERENTES ÀS QUESTÕES DO CONSTRUTO COMPETÊNCIA

* -4 indica o status Não Respondeu



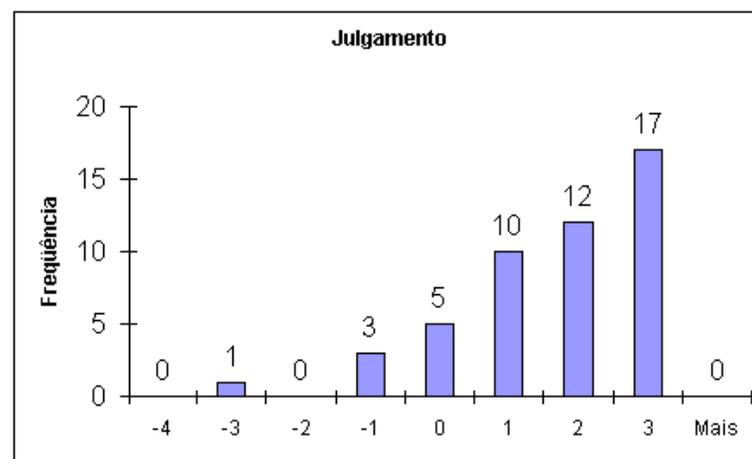
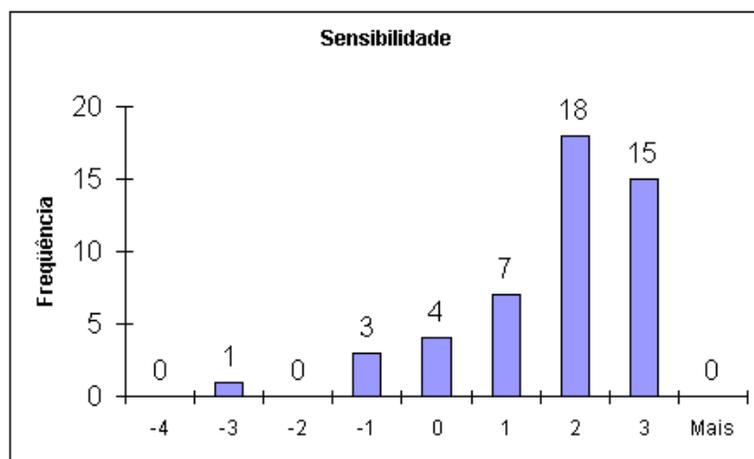
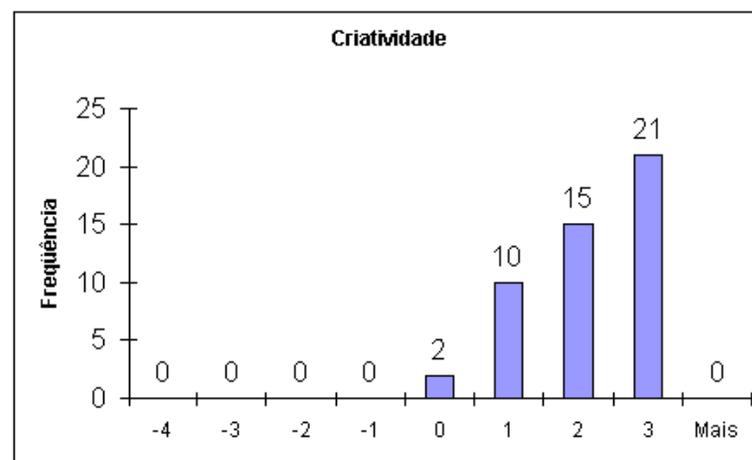
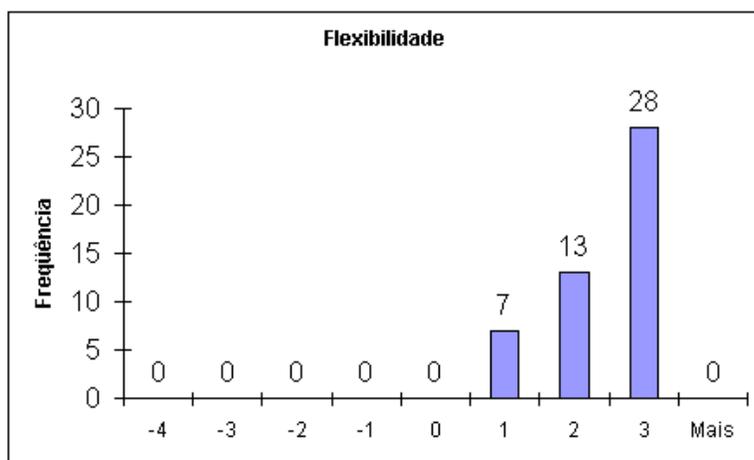
HISTOGRAMAS REFERENTES ÀS QUESTÕES DO CONSTRUTO COMPETÊNCIA

* -4 indica o status Não Respondeu



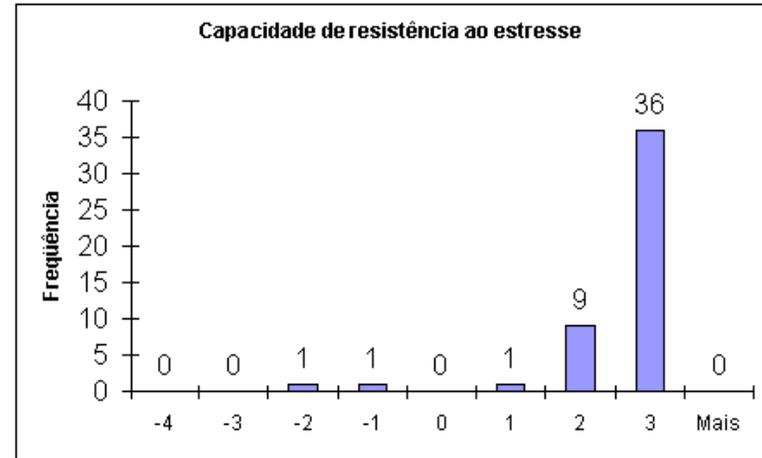
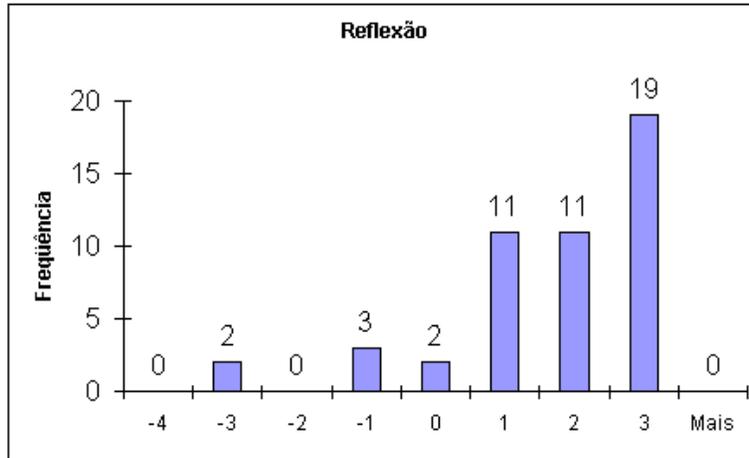
HISTOGRAMAS REFERENTES ÀS QUESTÕES DO CONSTRUTO COMPETÊNCIA

* -4 indica o status Não Respondeu



HISTOGRAMAS REFERENTES ÀS QUESTÕES DO CONSTRUTO COMPETÊNCIA

* -4 indica o status **Não Respondeu**



RELAÇÃO DE PESSOAS ENTREVISTADAS NA TELEMAR

NÍVEL DE DIRETORIA

- 1- DIRETOR REGIONAL
- 2- DIRETOR DE INTEGRAÇÃO EMPRESARIAL
- 3- DIRETOR DE NEGÓCIOS
- 4- DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
- 5- EX-DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS

NÍVEL DE DEPARTAMENTO

- 1- EX-GERENTE SÊNIOR DE TREINAMENTO
- 2- GERENTE DE DEPTO. SUPRIMENTO
- 3- GERENTE DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS
- 4- GERENTE DE MERCADO EMPRESARIAL
- 5- EX-GERENTE DE COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE
- 6- GERENTE DE MERCADO CONSUMIDOR
- 7- GERENTE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE
- 8- GERENTE DE VENDAS A CLIENTES AVANÇADOS
- 9- GERENTE JURÍDICO
- 10- GERENTE DE VENDAS A CLIENTES ESPECIAIS
- 11- GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
- 12- GERENTE DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL
- 13- GERENTE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

NÍVEL DE COORDENAÇÃO

- 1- COORD. DE INFORMAÇÕES DE MERCADO
- 2- COORD. EMPRESARIAL

- 3- COORD. ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA
- 4- COORD. COMPENSAÇÃO
- 5- COORD. DE SUPORTE AO INTERIOR
- 6- COORD. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
- 7- COORD. DE SISTEMAS
- 8- COORD. RELAÇÕES TRABALHISTAS
- 9- COORD. RELAÇÕES COM USUÁRIOS
- 10- COORD. LONGA DISTÂNCIA A INFORMAÇÕES E TELEMARKETING
- 11- COORD. SOLUÇÕES PARA CLIENTES EMPRESARIAIS MG/ES
- 12- COORD. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
- 13- COORD. PROVISIONAMENTO REDE DE TRANSPORTE
- 14- COORD. PROCESSOS
- 15- COORD. TELEFONIA DE USO PÚBLICO
- 16- COORD. DE ORÇAMENTO E CONTROLE
- 17- COORD. DE CONTAS A RECEBER
- 18- COORD. REDE DE ACESSO CENTRO-SUL
- 19- SUPERV. SISTEMA DE SUPORTE À GESTÃO

NÍVEL DE SUPERVISÃO

- 1- SUPERVISOR DA REDE DE ACESSO DA REGIÃO OESTE E TRIÂNGULO
- 2- SUPERVISOR DE TELEFONIA PÚBLICA DA REGIÃO METROPOLITANA
- 3- SUPERVISOR DE ÁREA DE FATURAMENTO
- 4- SUPERV. ATENDIMENTO A CLIENTES EMPRESARIAIS
- 5- SUP. PÓS-VENDAS, RETENÇÃO, FIDELIZAÇÃO E TELEMARKETING
- 6- SUPERVISOR SERVIÇOS DE FATURAMENTO
- 7- SUPERV. GEOMERCADO E DEMANDA
- 8- SUPERV. DE TECNOLGIA DE INFORMAÇÃO

9- SUPERV. PLANEJ. E PROVISIONAMENTO

10- SUPERV. DE PROVISIONAMENTO

11- SUPERV. DE MANUTENÇÃO

12- SUPERV. CONTROLE DA RECEITA

13- SUPERV. PROVISIONAMENTO REDE DE ACESSO NORTE-LESTE

OUTROS

1- ASSESSOR DE DIRETORIA

2- TÉCNICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (UNITE)