

Telemar-Minas: a reinvenção dos gestores

Talita Ribeiro da Luz*

RESUMO

Este trabalho é resultado de uma pesquisa realizada na Telemar-Minas, de 1998 a 2000, tendo por foco as novas competências que a empresa demanda de seus gestores em decorrência do processo de privatização e das transformações organizacionais ocorridas. O referencial teórico utilizado partiu do conceito de competência, abrangendo tanto a competência individual dos gestores, quanto as competências organizacionais ou essenciais. Foram também contempladas contribuições teóricas sobre estratégias competitivas e aprendizagem organizacional. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, adotando-se como estratégia o estudo de caso. Os instrumentos de coleta dos dados foram a entrevista semi-estruturada e o questionário. Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados obtidos mostraram que os gestores, em cada nível hierárquico, percebem de modo diferente o conjunto de competências que lhes são exigidas, construindo diversos perfis gerenciais. Evidenciaram ainda que o evento mais importante para a Telemar-Minas foi a privatização, que levou a empresa a mudar seus modelos mentais, tornando-se uma *learning organization*.

Palavras-chave: Competências; Estratégias competitivas; Aprendizagem organizacional.

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 par-

* Mestre e doutora em Administração pelo Cepead/Face/UFMG; professora do Curso de Mestrado em Administração Estratégica da Universidade Salvador – Bahia; coordenadora do Curso de Administração Geral da Faculdade Novos Horizontes de Ciências da Gestão.

cerias, 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 desequilíbrio 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 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.

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 consequência da introdução de sistemas de produção enxuta.

Para competir no mundo globalizado e enfrentar as transformações que se processam no ambiente econômico e social, as organizações passam a exigir de seus empregados uma grande plasticidade, capacidade de inovação, habilidades para resolver problemas complexos e insuaitados, 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. 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 trabalhar com vínculos empregatícios. Para terem empregabilidade é essencial que 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, que depende, cada vez mais, da gestão do capital representado pelas competências.

O discurso da competição está cada vez mais presente 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. Esse 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 incluem-se: 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, 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 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 Telebrás – 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 – formada pelas seguintes operadoras: Telamazon, Telaima, Telaparará, Teleamapá, Telma, Telepisa, Teleceará, Telern, Telpa, Telpe, Telasa, Te-

¹ Também denominada de Tele Norte-Leste.

lergipe, 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 deste trabalho.

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.

OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é analisar as competências presentes nos vários níveis hierárquicos da Telemig/Telemar-Minas, sob a ótica dos gestores, tendo em vista o cenário de privatização da organização e os valores propulsores da competitividade.

METODOLOGIA

Foi desenvolvida uma pesquisa de cunho qualitativo, adequada ao tipo de problema que constitui o objetivo do estudo que se realizou na Telemig/Telemar. A estratégia adotada foi o estudo de caso. 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. A empresa contava em 1999 com 251 (duzentos e cinquenta e um) cargos de direção e chefia, a saber:

Cargos existentes	Entrevistados
1 diretor regional	1 = 100%
4 diretores	4 = 100%
25 gerentes de departamento	13 = 60,4%
88 coordenadores	

(antigos gerentes de divisão)	19 = 22%
133 supervisores (antigos gerentes de seção)	13 = 10%

Foram entrevistadas cinquenta pessoas em todos os níveis, correspondendo a 20% do total de gestores, 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. Neste trabalho estamos utilizando apenas os dados referentes às competências gerenciais e organizacionais, às estratégias e ao processo de aprendizagem.

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, p. 38). 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.

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES: PERSPECTIVAS CENTRAIS

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. Ba-

rato (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, parecendo identificá-la com o modelo britânico. Observa que a escola francesa valoriza o modo como 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, p. 13).

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).

Stroobants (1997, p. 142), citando Mandon (1990a), oferece uma definição que não difere essencialmente das 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, 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.

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

Bartlett e 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. 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 discer-

nimento, adquiridos por treinamento e desenvolvimento da carreira); as habilidades especializadas, ligadas aos requisitos específicos do trabalho.

Kubr e 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: habilidades conceituais e analíticas; habilidades pertinentes ao processo gerencial; traços pessoais e atributos; *know-how* acerca do setor ou da indústria.

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 organizacionais sob uma perspectiva dinâmica. Se as competências individuais representam o trunfo do indivíduo, as organizacionais são o principal ativo das organizações. Resta estabelecer a articulação entre as competências individuais e as organizacionais, o que não é uma tarefa simples, uma vez que esse processo somente se tornará efetivo se realizado no nível estratégico da empresa.

Vários autores têm estudado a 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. Wernerfelt (1984), Rumelt (1994), Dierickx, Cool (1989), Peteraf (1993) e Schoemaker, Amit (1997) argumentam que os recursos de que as organizações dispõem é que impulsionam seu desempenho, constituindo o principal determinante de sua competitividade no que tange à 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. Fleury, Fleury (2000), 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*). Observam que, na prática, as empresas têm combinado ambas as abordagens.

Fleury, Fleury (2000) 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 competência: 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. Cada tipo de estratégia requer diferentes combinações de competências técnicas. Quando a empresa define sua estratégia, 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, municiando

da 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 essa 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.

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.

Existem várias definições de aprendizagem organizacional. Algumas a des-

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

Nonaka (1994) distingue o conhecimento tácito, não codificado e difícil de se formalizar e transmitir, e o conhecimento explícito, formalizado, codificado e transmissível. Senge (1992) se refere a modelos mentais, significando 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 no 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. 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.

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 a 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, p. 51).

Tais organizações, segundo o 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.

Considerando o referencial teórico sobre competências individuais e organizacionais, estratégias competitivas e aprendizagem, passamos a analisar os dados da pesquisa.

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DA TELEMAR

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 (2000). Observaram-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. Nesse sentido, o *marketing* revelou-se a atividade-chave da Telemar. A tecnologia (pesquisa de produtos e soluções), atividade também relevante, mas não a principal, apóia 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, sem constituir a 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 con-

sistente 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 da 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, a organização 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 (2000), quanto com a posição baseada em necessidades, de Porter (1996), e mostram consistência em relação às competências requeridas por tais estratégias.

Quanto às competências dos gestores, 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. 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 ao saber-ser ou qualidades pessoais, 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 flexibi-

lidade foi mencionada por diretores, gerentes e supervisores. Foi pouco significativa a menção às demais qualidades pessoais. O Quadro 1 mostra os resultados obtidos das entrevistas e a Tabela 1 apresenta a frequência relativa de citação das competências em todos os níveis hierárquicos.

Sintetizando os resultados das entrevistas, é possível agora traçar o perfil dos gestores adequados a cada nível hierárquico. Os diretores definiram o perfil geral de competências para os profissionais da Telemar, mas não para o próprio cargo, pois essa 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 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, capacidade de negociação, de relacionamento e de comunicação, compromisso com o projeto da empresa, experiência profissional, habilidades em línguas estrangeiras, além de capacidade de ouvir as pessoas, de trabalhar em equipe e espírito de lideran-

ça. Quanto às qualidades pessoais, devem ter grande capacidade plástica (adaptação e flexibilidade), 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. Consideraram 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. Apontaram a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de 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 tenha uma visão geral da empresa, bem como qualidades como iniciativa, autoconfiança, flexibilidade e sensibilidade, capacidade de julgamento e espírito empreendedor.

A comparação entre as competências

consideradas indispensáveis aos gestores e as indicadas 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, 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. 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.

Os dados obtidos com 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. Precisam ainda ser capazes de adaptar-se a novas situações, exibindo flexibilidade, capacidade de resistir ao estresse, criatividade, respeito ao cliente.

Esse perfil difere em alguns pontos daquele obtido nas entrevistas, coincidindo no que se refere aos conhecimentos necessários nas áreas de *marketing*, finanças, planejamento e informática.

Quanto aos conhecimentos de tecnologia de telecomunicações, a demanda por sua ampliação, considerando 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 as características de adaptação, julgamento, sensibilidade e flexibilidade.

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 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 informa-

ção, conhecimentos de psicologia, política e outros. Além disso, segundo lembram esses 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.

A respeito dos perfis obtidos, as entrevistas é que possibilitam construir as bricolagens dos gestores de cada nível hierárquico; os questionários representaram a bricolagem das pesquisadoras 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.

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 razão 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, mapear a concorrência, captar informações dos clientes, fazer análise de viabilidade e de oportunidade de negócios e transformar 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 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 das organizações 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. Há 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 que a Telemar tem utilizado amplamente é a contratação de profissionais de outras empresas com o objetivo de “oxigenar” as antigas equipes. São, geralmente, profissionais com experiência em negócios, ainda que em outros ramos ou setores, e que se destacaram por sua atuação. Muitos têm experiência em *marketing* ou em outras áreas. 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 Te-

lemig 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-Unité, que está investindo grandes somas em educação e em treinamento do quadro de empregados e gestores da Telemar.

Com relação ao gerenciamento das informações, 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 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.

Quanto à questão da aprendizagem, gerentes, coordenadores e supervisores apontaram nas entrevistas obstáculos de natureza individual e organizacional. Entre os problemas de ordem individual, referiram-se à hesitação de certas pessoas que detêm conhecimentos e recebem compartilhá-los 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.

Entre os problemas de ordem organi-

zacional, 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 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.

Os dados obtidos no questionário evidenciaram que a Telemar-Minas utiliza, na aprendizagem organizacional, todos os recursos listados. Constatou-se que as mudanças foram pouco significativas em relação ao passado, visto que a Telemig já fazia uso das mesmas estratégias de aprendizagem. Entretanto, atualmente, a organização busca implementar melhorias nos programas já existentes e lança mão de recursos 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, já que vários processos têm sido incentivados e adotados visando a essa fi-

nalidade. O grupo empresarial procurou conservar, pelo menos na Telemar-Minas, os processos de aprendizagem usados anteriormente à privatização da empresa.

Ainda que não seja possível generalizar os resultados desta pesquisa ao setor brasileiro de telecomunicações em seu conjunto, observa-se certa convergência entre esses resultados e o trabalho que Novick, Miravalles e González (1977) realizaram no mesmo setor, na Argentina. Também a pesquisa conduzida por Piccinini (1997) sobre o perfil de gerentes do setor petroquímico do Rio Grande do Sul apresenta resultados semelhantes aos obtidos nesta pesquisa. Leite (1997), citada por Manfredi (1999), realizou pesquisa em empresas metalúrgicas do Estado de São Paulo e concluiu que há nítida convergência entre empresas de diferentes setores e características quanto aos traços mais relevantes do perfil ideal de qualificação, em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e atributos pessoais. Essa semelhança, descrita nas pesquisas citadas, ressalta que tais empresas estão imbuídas dos valores subjacentes aos discursos do livre mercado, que, 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.

Quadro 1
Competências requeridas em cada nível hierárquico

Competências	Diretores	Gerentes	Coordenadores	Supervisores
Saberes				
<i>Marketing</i>		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

Tabela 1
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

ABSTRACT

This article presents the outcome of a research work conducted in Telemar-Minas from 1998 to 2000. It focuses on new competences the organization demands from its managerial board, originated from the privatization process and organization transformations that ensued. The theoretical frame departed from the concept of individual and essential competences and included the theoretical contribution of competitive strategies and organizational learning. A qualitative research was carried out making use of the strategy of case study. The instruments of data collection were a semi-structured interview and a questionnaire, and content analysis was used for data analysis. The results showed that managers in each hierarchic level envisage the set of demanded competences in different ways, constructing different managerial profiles. They also revealed that the most important event in Telemar-Minas was privatization, which led the organization to change its mental models, becoming a learning organization.

Key words: Competences; Competitive strategies; Learning organization.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

- 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.
- CONGRÈS FORCE, 8 dez. 1994. França: Cerfa, Rueil-Malmaison, 1994.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1.504-1.513, dec. 1989.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, jul./ago. 1993.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, Mass.: Massachusetts 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.
- LEITE, M. P. **Trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. Campinas: Papirus, 1997.
- 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...).
- MERTENS, L. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Ginebra: OIT, 1997.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, n. 1, 1994.
- 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.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 179-191, Mar. 1993.
- PICCININI, V. C. 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.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- RUMELT, R. Forward. In: HAMEL, G.; HEENE, A (Ed.). **Competence-based competition**. New York: John Wiley, 1994. p. xv-xix.
- 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.
- SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art & practice of the learning organization**. London: Century Business, 1992. p. 27-67.
- STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUYL. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.
- WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995.