

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**PRIVATIZAÇÃO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:
o caso Telepar Brasil Telecom.**

AUTORA: CLAUDINE CÉSAR DE ANDRADE

Curitiba, agosto de 2001.

CLAUDINE CÉSAR DE ANDRADE

**PRIVATIZAÇÃO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:
o caso Telepar Brasil Telecom.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Clóvis L. Machado-da-Silva, PhD.

**CURITIBA
2001**

A Deus
Aos meus pais

AGRADECIMENTOS

No momento final do curso de mestrado, a autora julga importante e necessário expressar seus sinceros agradecimentos às pessoas e instituições que, de algum modo, possibilitaram a realização desta pesquisa:

- Ao Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, nas pessoas de seus Professores, Funcionários e Coordenador de Mestrado, pelas condições especiais que permitiram a realização deste trabalho.
- À CAPES, pelo auxílio financeiro durante o curso.
- À TELEPAR BRASIL TELECOM pela receptividade e oportunidade de realizar esta pesquisa; e a todos os seus colaboradores que contribuíram para o desenvolvimento deste estudo.
- Ao Sr. Frederico Alvarez pelo papel fundamental desempenhado no intercâmbio entre a pesquisadora e a empresa estudada.
- Ao Sr. Misael Pedrozo, consultor da Telepar Brasil Telecom, e ao Leomar pelo constante apoio no decorrer da pesquisa.
- Ao colega de mestrado e companheiro de pesquisa Rony Ahlfeldt pelo diálogo franco e criativo estabelecido na coleta e na organização dos dados.
- Aos colegas de mestrado Leonardo Lisbôa Pereira e Solange Barbosa pela amizade e pelo apoio durante o curso, além das incansáveis discussões teóricas e metodológicas que muito contribuíram para a realização desta pesquisa.
- Ao colega de mestrado Isaak Soares pela solidária amizade e pelos cuidados com o Pingo.
- Aos demais colegas de mestrado pela oportunidade de convivência e crescimento num período tão importante da vida, pelo companheirismo, solidariedade e perseverança em torno da realização do curso.

- Às queridas Adélia Junglos Alves e Leila Meri Larson pelo suporte técnico no curso e pela compreensão e paciência.
- Ao Professor Dr. José Henrique de Faria pelo seu exemplo de dedicação acadêmica e de docência.
- Aos Professores Dr. José Amaro dos Santos e Dra. Valéria da Silva Fonseca pelas suas contribuições e sugestões na banca de Qualificação do Projeto desta pesquisa.
- Às Professoras Dra. Yara Bulgacov e Dra. Eloise Dellagnelo pela atenção e cuidado na leitura deste trabalho, bem como por suas valiosas contribuições proferidas para o aprimoramento final da dissertação.
- Ao Professor Agostinho Baldin pelo cuidadoso trabalho de revisão vernácula da dissertação.
- Ao Professor e Orientador Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva pela sua experiência e exigência acadêmica, pela sua preocupação com a evolução da pesquisa e da ciência. Agradeço ainda ao bom relacionamento que se estabeleceu com a convivência; ao diálogo, aos debates, aos questionamentos e aos conselhos que me levaram à reflexão, ao desenvolvimento do trabalho e ao crescimento pessoal e profissional.
- Às amigas Lucianna Tavares, Norma Santos, Andréia Cunha e Marlene Alvarez que me acolheram como se fosse da família, tornando a vida em Curitiba mais calorosa e doce.
- Ao meu esposo Alexey por me proporcionar a vinda para Curitiba.
- Ao Pingo, meu fiel companheiro de todas as horas.
- A toda a minha família que mesmo distante soube se fazer presente; agradeço o apoio, exemplo e educação despendidos ao longo da vida.
- A Deus pela vida e pela força para enfrentá-la.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	5
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	5
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	5
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	8
2.1 MUDANÇA AMBIENTAL	8
2.1.1 AMBIENTE E MUDANÇA AMBIENTAL	8
2.1.2 PRIVATIZAÇÃO COMO MUDANÇA	17
2.1.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	25
2.2 IDENTIDADE	31
2.2.1 ORIGENS DO CONCEITO DE IDENTIDADE	31
2.2.2 IDENTIDADE SOCIAL	34
2.2.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	37
2.3 PRIVATIZAÇÃO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	52
3 METODOLOGIA	57
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	57
3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA	57
3.1.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS	58
3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA	61
3.2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	61
3.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	62
3.2.3 DADOS: FONTES, COLETA E TRATAMENTO	63
3.2.3.1 FONTES PRIMÁRIAS	63
3.2.3.2 FONTES SECUNDÁRIAS	64
3.2.3.3 COLETA	64
3.2.3.4 TRATAMENTO	66
3.2.3.5 FACILIDADE E DIFICULDADES NA COLETA	68
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	72

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	72
4.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	83
4.2.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL ANTERIOR À PRIVATIZAÇÃO	85
4.2.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL POSTERIOR À PRIVATIZAÇÃO	106
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141
SUMÁRIO DOS ANEXOS	151

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL COM EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES	13
FIGURA 1 - TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	27
QUADRO 2 - PAPEL DA IDENTIDADE: INTERLIGAÇÃO ENTRE ENTENDIMENTO DO COMPORTAMENTO E SISTEMA CULTURAL	44
QUADRO 3 - TRÊS PERSPECTIVAS DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	48
QUADRO 4 - FORMAS DE IMAGEM	50
QUADRO 5 - DIMENSÕES ANALISADAS DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	59
TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DAS ÁREAS E SUAS RESPECTIVAS REPRESENTAÇÕES NO GRUPO AMOSTRAL DA TELEPAR BRASIL TELECOM	63
QUADRO 6 - IDENTIDADE DA TELEPAR ANTES DA PRIVATIZAÇÃO	86
QUADRO 7 - IDENTIDADE DA TELEPAR BRASIL TELECOM	107

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa foi verificar o efeito da privatização na identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom no período de 1996 a 2000. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso. A população estudada envolve integrantes dos grupos dirigentes. Os dados foram obtidos por meio da análise de documentos, observação participante assistemática e entrevistas semi-estruturadas. O tratamento dos dados foi efetuado de forma descritiva, orientado por técnicas qualitativas, utilizando-se para este fim a análise de conteúdo e a análise documental. A identidade organizacional foi verificada por meio da identificação dos valores e crenças compartilhados pelos membros dos grupos em estudo, no período anterior à privatização (1996-1998) e no período posterior à privatização (1998-2000). A identidade organizacional foi delineada a partir da análise de algumas dimensões consideradas como centrais, distintivas e duradouras, previamente selecionadas. A mudança, por sua vez, foi observada através da identificação da privatização efetivada em julho de 1998 e das alterações ocorridas em consequência desta a partir deste período. Os resultados revelados pela análise permitiram apontar que houve uma alteração significativa da identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom. Novas interpretações das crenças e valores emergem na empresa, alguns aspectos deixam de ser considerados como crenças e valores e outros surgem na organização. O entendimento compartilhado de competitividade e foco no cliente passou a ter um significado mais forte após a privatização e a importância desses valores para a organização ficou evidente diante de um ambiente competitivo. A qualidade e a orientação estratégica deixaram de ser consideradas como valores após a privatização, observou-se uma conotação de obrigatoriedade e não mais de preferência. A proatividade surgiu como um novo valor após o evento da privatização, acompanhando as alterações ambientais a que passou a ser exposta a organização. Com a mudança de empresa estatal para empresa privada e com a reestruturação, a Telepar teve alterações em suas regras gerais, bem como no contexto ambiental. Diante disso, a percepção do sentido das ações dos membros organizacionais passou por modificações: o significado da missão, da visão, dos objetivos, das estratégias, dos valores e do posicionamento social foi alterado; a intensidade e a ênfase na caracterização desses componentes da identidade organizacional configuraram-se diferentemente, ou seja, surgiram novas concepções quando comparados o período anterior à privatização e o posterior. Assim foi possível concluir que, sob a influência de mudança externa – a privatização -, a identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom foi reformulada, no entanto algumas características organizacionais não sofreram alterações, entre elas se destaca a crença na ética dos membros organizacionais e da organização como um todo.

ABSTRACT

The objective of this research was to verify the effect of privatization in the organizational identity of Telepar Brasil Telecom, during the period from 1996 to 2000. The method applied for this research is case study. The population studied involved members of management groups. Data was obtained through document analysis, non systematic participant observation and semi structured interviews. The treatment of data was effected descriptively, guided by qualitative techniques, using contents analysis and document analysis. Organizational identity was investigated through identification of values and beliefs shared by the group members under study, during the period prior to privatization (1996-1998) and during the period after privatization (1998-2000). The organizational identity was outlined based on the analysis of certain dimensions considered as being central, distinctive and enduring, previously selected. The change, in turn, was observed through the identification of privatization carried out in July 1998 and the alterations which occurred as a consequence of this from this time. The results of the analysis showed that there had been a significant alteration to the organizational identity of Telepar Brasil Telecom. New interpretations of the company's beliefs and values appeared, some aspects ceased to be considered as beliefs and values while others appeared in the organization. The shared understanding of competitiveness and customer focus took on a stronger significance after privatization and the importance of these values for the organization became evident in the face of a competitive environment. Quality and strategic guidance were no longer considered as values after privatization, they took on the sense of being an obligation and no longer a preference. Proactivity appeared as a new value after the act of privatization, accompanying the environmental changes which were exposed to the organization. With the change of a state company to a private company and with the restructuring, Telepar suffered changes to its general rules, as well as in an environmental context. Owing to this, the organizational members' perception underwent changes: the significance of the mission, vision, objectives, strategies, values and social positioning were altered; the intensity and the emphasis on the characterization of these organizational identity components has a different configuration, i.e., new concepts appeared when compared to the period prior to and after privatization. Thus it was possible to conclude that, under the influence of outside change – privatization -, the organizational identity of Telepar Brasil Telecom was reformulated, however there were some organizational characteristics which did not undergo changes, and what stands out among these is the belief in ethics of the organizational members as well as the organization as a whole.

1 INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas a sociedade tem enfrentado processos de mudanças, que podem ter origem na globalização dos mercados, no avanço tecnológico e em alterações na legislação. Nesse contexto, a economia brasileira vem sofrendo modificações relevantes a partir dos anos 90, pois as restrições à entrada do capital estrangeiro foram gradualmente sendo abolidas. Um dos grandes atrativos do investimento estrangeiro direto tem sido a privatização das empresas estatais federais e estaduais. O programa de privatização implementado pelo governo brasileiro se intensificou a partir de 1995, atingindo setores como: telecomunicações, energia, portos, ferrovias, mineração, siderurgia, transportes urbanos e instituições financeiras (Gonçalves, 1999).

O Setor de Telecomunicações destaca-se pela sua atratividade de grandes investimentos, pois tem possibilidade de ótimos retornos em função do grande número de possíveis consumidores. Atualmente, a comunicação entre as pessoas e entre as empresas não só é de extrema necessidade como ninguém consegue se imaginar sem ela. Novos serviços, novas tecnologias, novas soluções de multimídia tornam-se comuns numa velocidade alta e ao mesmo tempo outras inovações são feitas neste setor.

Observa-se que as empresas submetidas a um processo de privatização deparam-se com mudanças em suas estruturas, processos e identidades. Nos dias de hoje observam-se muitas alterações que afetam as organizações direta ou indiretamente; destaca-se a maneira como a redução do papel do Estado, mediante as privatizações, vem afetando as organizações. Nos últimos cinco anos temos assistido a diversos casos de empresas estatais privatizadas, mesmo que não totalmente, mas o controle foi passado à iniciativa privada.

As mudanças no Setor de Telecomunicações tiveram como marco inicial o envio da proposta da Emenda Constitucional n.º 03-A/95 ao Congresso Nacional, sugerindo a flexibilização do monopólio estatal no Setor e a conseqüente promulgação desta em 15 de agosto de 1995, intitulada Emenda Constitucional n.º 8, desencadeando

tudo o processo de reestruturação do mercado (Cavalcante, 1999; Prata, Beirão e Tomioka, 1999; Novaes, 2000).

A mudança no Setor de Telecomunicações foi marcada também pela aprovação da Lei 9.472, de 16 julho de 1997, que determinou ao Estado que deixasse de ser o provedor dos serviços de telecomunicações e passasse a exercer o papel de regulador do setor, a referida lei dispôs sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e o funcionamento de um órgão regulador responsável por estas funções, que veio a ser a Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel (Brasil, 1997).

O Sistema Telebrás foi privatizado após mudanças na Constituição brasileira, mediante a preparação de suas empresas para a privatização. O modelo escolhido foi o da cisão: "A Telebrás foi dividida em três grandes empresas de telefonia local fixa (Tele Norte-Leste, Telesp e Tele Centro-Sul), oito empresas de telefonia celular (...) e a Embratel, empresa operadora de longa distância" (Novaes, 2000, p. 167). De acordo com esta divisão, a Telepar S.A. (atual Telepar Brasil Telecom) estava na abrangência da Tele Centro-Sul (TCS).

A privatização da Telepar S.A. ocorreu em julho de 1998, e esse nome foi mantido até março de 2000. A TCS passou por um processo de reestruturação que em abril de 2000 criou uma *holding*, a Brasil Telecom Participações, e uma operadora, a Brasil Telecom, contudo as marcas regionais ficaram preservadas. Desta forma consolidou-se juridicamente a Telepar Brasil Telecom (RNT, 2000).

A ordem do mundo atual pelas suas características (globalização, desigualdades, competição, cooperação e lógica econômico-financeira), desenha as fronteiras nas quais as sociedades, as organizações e os indivíduos devem cada vez mais se inserir e se movimentar (Chanlat, 1992).

Considerando que as mudanças ambientais afetam, muitas vezes, os valores e crenças compartilhados na organização, mediante a interpretação que esta faz delas, a análise da identidade organizacional da empresa neste contexto é relevante. Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que a análise da identidade organizacional não se desvincula da visão de contexto ambiental. Conforme indicam Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 01), os preceitos culturais do contexto carregam consigo

“conteúdos simbólicos compartilhados em sociedade que afetam a formulação e a manutenção da identidade organizacional”. Este estudo buscou analisar a relação entre os fatores que delineiam a identidade organizacional – o que é central, distintivo e duradouro – e a privatização como mudança ambiental.

A privatização tem se mostrado como fator gerador de expectativas para as empresas que ainda não passaram por este processo; mas para aquelas organizações que foram privatizadas ela representa muito mais do que expectativas, o que pode ser traduzido em: novas exigências, competição, perda de estabilidade, perda de monopólios, preocupação com consumidores, entre outros fatores. No Setor de Telecomunicações, houve uma preparação para a privatização – melhorar produtividade, redução dos custos e do quadro de pessoal – (Novaes, 2000), no caso específico da Telepar S.A., esta preparação teve início na década de 90: em 1992 houve a implementação do Programa de Qualidade Total e do Programa de Círculo de Controle de Qualidade; no final de 1995 o novo Sistema de Gestão Empresarial – SGE, visando adequar a empresa às novas condições do setor e garantir a sua sobrevivência; em 1997 houve a certificação ISO 9002 na área de atendimento a investidores (Oliveira, 1998).

No caso dos serviços de utilidade pública observa-se que pressões ambientais são fortes (técnicas e institucionais). No caso específico das telecomunicações, tais cobranças se verificam com frequência, pois as solicitações de expansão das redes de telefonia, qualidade nos serviços, tecnologias avançadas, ligações completadas, entre outras, estão presentes no dia-a-dia das empresas do setor e de seus clientes.

A importância do contexto ambiental de referência e seus níveis de análise local/regional, nacional e internacional verificam-se a partir do momento em que as empresas, além de deixarem de ser estatais, perdem a exclusividade em seus mercados necessitando, desta forma, de observar outros níveis do contexto, para atender a necessidades do novo mercado e para competir.

É importante ressaltar que esse novo mercado, além de muito competitivo, é fortemente regulamentado, no caso do Setor de Telecomunicações, pela Anatel, o órgão regulador do processo de privatização e da introdução da concorrência. A

existência dessa agência, bem como o exercício de suas atribuições obrigam as empresas que atuam neste setor a se orientarem pelas suas metas estabelecidas em contratos de concessão, além de elas se orientarem pelo mercado.

As pressões ambientais sobre as organizações podem levá-las a se assemelharem, quando submetidas a condições ambientais semelhantes e a uma mesma população. Segundo DiMaggio e Powell (1983), o conceito que consegue captar melhor o processo de homogeneização é o isomorfismo. Estes autores o identificam por meio de mudanças de ordem coercitiva, mimética e normativa, ocasionadas por pressões institucionais. Identificam-se neste estudo mudanças de ordem coercitiva.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas nas organizações por outras organizações, das quais elas são dependentes e por expectativas culturais da sociedade (DiMaggio e Powell, 1983). As metas de universalização e qualidade estabelecidas e exigidas pela Anatel fazem com que as operadoras do Setor de Telecomunicações se assemelhem ao buscarem atingir tais objetivos. O cumprimento das metas da Anatel gera expectativas nas empresas, nos seus concorrentes e na sociedade, atentos para verificar quais operadoras estão conseguindo atingir as metas.

Com tantas modificações rondando a organização ou nela se instalando, seus membros podem perceber novos valores e crenças vigentes no ambiente e dentro da empresa. Se os membros organizacionais passam a compartilhar de novas características tidas como centrais, distintivas e duradouras, pode-se dizer que há mudança na identidade.

Nesse sentido, buscou-se analisar a identidade organizacional como função da forma como a organização percebe a si mesma, destacando aquilo que lhe é distintivo, central e duradouro, em face do processo de privatização. A pesquisa delineou a identidade organizacional antes da privatização (1996-1998) e a identidade organizacional posterior a essa mudança (1998-2000), para facilitar as comparações entre elas e verificar as alterações ocorridas na identidade.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

De que maneira a privatização afetou a identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom, no período de 1996 a 2000?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

(a) Geral

Verificar o efeito da privatização na identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom no período em estudo.

(b) Específicos

- Identificar os elementos da cultura relacionados à identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom no período de 1996-2000;
- Verificar a identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom antes da privatização (período: 1996-1998);
- Verificar a identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom depois da privatização (período: 1998-2000);
- Avaliar a influência da privatização sobre a identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom com base no período considerado.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Diante das mudanças e transformações às quais as organizações estão submetidas atualmente, faz-se necessário que estas se ajustem de modo que permaneçam ou se tornem competitivas.

Nesse contexto, a Telepar S.A., a partir da década de 90, “inicia alguns esforços no sentido de responder às necessidades emergentes: tendência à privatização e abertura de mercado à competição...” (Oliveira, 1998, p. 80).

O processo de privatização já está vigorando em muitas organizações brasileiras, as quais estão sendo transformadas, apresentando mudanças em sua estrutura, bem como em sua configuração.

As transformações nas organizações podem ser reflexos de pressões ambientais e características respectivas a cada organização. Assim, verifica-se a necessidade de abordar aspectos da teoria institucional e de identidade organizacional.

Desta forma, este estudo pretende buscar os elementos que sustentam a identidade organizacional, para que a organização conheça seus elementos sujeitos às alterações ambientais e estejam preparadas para enfrentar e compreender as mudanças. O estudo realizado por Oliveira (1998) na Telepar S.A. contribuiu para a compreensão e percepção das mudanças que antecederam a privatização. Nesse sentido, novos estudos que avaliem a organização após o processo privatizante tendem a dar outras contribuições na forma de a organização perceber as mudanças e a si mesma. Além disso, conhecendo seus aspectos culturais vulneráveis à mudança ambiental, as organizações podem perceber os impactos sobre a identidade de seus membros, coletivos e pessoais.

Os estudos que envolvem organizações e mudança ambiental não são raros; mas, devido à sua complexidade, entende-se que novos estudos que ampliem o conhecimento e o entendimento nesta área venham colaborar.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Neste capítulo apresentou-se uma visão geral da temática em foco neste trabalho, procurando-se demonstrar a sua relevância para os estudos organizacionais. Foram também apresentados o problema e os objetivos que orientaram esta pesquisa.

A fundamentação teórico-empírica é apresentada no segundo capítulo, evidenciando os principais aspectos da literatura no que se refere às categorias analíticas em estudo, assim como as relações estabelecidas entre estas. No tópico **mudança ambiental** são tratados, além deste conceito a relação entre ambiente e organizações, a privatização como mudança e a mudança organizacional. No tópico

identidade resgatam-se as origens deste conceito, abordando também a identidade social, para chegar à compreensão da identidade organizacional. O tópico **privatização e identidade organizacional** apresenta a relação existente entre essas categorias de análise.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa. São explicitadas as perguntas de pesquisa e definidas as categorias analíticas em termos constitutivos e operacionais. Apresentam-se ainda o delineamento de pesquisa, a população e amostra definidas para o estudo, bem como as fontes e técnicas que foram adotadas para o tratamento dos dados da pesquisa.

A apresentação e análise dos dados da pesquisa obtidos junto a organização e ao grupo amostral aparece no quarto capítulo, à luz das considerações teórico-empíricas expostas no segundo capítulo. No quinto capítulo apresenta-se as conclusões do estudo desenvolvido e também são mencionadas algumas sugestões e recomendações para futuras pesquisas em torno do tema e finalmente encontram-se as referências bibliográficas da literatura utilizada na composição deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 MUDANÇA AMBIENTAL

A noção de organização enquanto sistema aberto considera como o ambiente influencia e é influenciado por ela. Mudanças no meio podem produzir alterações na organização em seu ambiente técnico, físico e cultural (Wahrlich, 1971).

Neste estudo considera-se a organização como um sistema de partes inter-relacionadas, operando em conjunto, em busca de objetivos determinados, interagindo com o ambiente. As relações das organizações são regulamentadas no ambiente em que elas agem e interagem (Etzioni, 1984).

Considera-se neste estudo a relação entre o ambiente e as organizações, principalmente as pressões institucionais de ordem coercitiva exercidas sobre elas.

Assim, o tópico seguinte dedica-se a conceituar o termo ambiente e esclarecer sua interação com as organizações. Além disso, a partir da teoria institucional, busca-se descrever o processo de mudança e verificar sua influência nas organizações.

2.1.1 AMBIENTE E MUDANÇA AMBIENTAL

Na opinião de Nadler e Tushman (1994), a teoria dos sistemas abertos permite uma reflexão sobre a organização de modo mais complexo e dinâmico.

A visão a respeito do ambiente e sua relação com as organizações não é consensual. De acordo com Burrell e Morgan (1979) a natureza da ciência social pode ser analisada mediante as dimensões subjetiva e objetiva. Na visão subjetivista da natureza humana ou voluntarista, o ser humano constrói a realidade social. Já a visão objetivista, determinista, entende que as forças sociais têm sua própria dinâmica. Essa dicotomia também pode ser observada no estudo da origem do ser, em que as dimensões objetiva e subjetiva apresentam a diferença entre as visões realista e nominalista acerca do ambiente. Na perspectiva realista o mundo social (ambiente) é

algo concreto, tangível e com estruturas imutáveis; o ambiente não depende dos indivíduos e de suas interpretações para existir. Já a perspectiva nominalista entende o mundo social externo ao indivíduo (ambiente) como resultado do modo como os próprios indivíduos o criam, transformam e interpretam, visando a estruturar a realidade. Esta última pode ser classificada no paradigma interpretativista, pois percebe a realidade como socialmente construída. Essas perspectivas representam os extremos de um *continuum*, mas entre elas existem visões intermediárias.

Ainda na dicotomia objetivo e subjetivo, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a), partindo da noção de ambiente externo das organizações teoricamente construído, resgatam a obra de Wilson (1995) e suas diferentes noções com base em três pressupostos. O primeiro refere-se a fatos objetivos (acessíveis) que os membros organizacionais podem descrever e definir. O segundo concebe o ambiente como “fato subjetivo”, envolvendo interpretações dos indivíduos que atuam nas organizações no que se refere às influências contextuais, por eles assim definidas. O terceiro pressuposto trata de um conjunto tangível de fatores externos (fenômenos objetivos), “cujo significado organizacional é subjetivamente estabelecido” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999a, p. 01) mediante interpretações dos membros organizacionais.

Berger e Luckmann (1985) caracterizam a relação do homem com o ambiente pela abertura para o mundo, onde o homem constrói sua própria natureza. Assim a ordem social é um produto humano. Além disto toda a atividade humana está sujeita ao hábito; a repetição das ações molda-se em um padrão que, posteriormente, é reproduzido e incorporado como tal.

De acordo com o terceiro enfoque a respeito do ambiente apontado por Wilson (1995) e Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a), o ambiente resulta de um processo de construção, e não simplesmente da percepção dos membros organizacionais. Para ressaltar a interdependência entre ambiente e organizações Scott (1992, p. 149) utiliza este enfoque:

A percepção dos participantes de seus ambientes junto com as estruturas de atenção da organização resulta em ambientes ordenados que são produtos de ambos, fatores ambientais e sistemas de informações organizacionais. O ambiente afeta diretamente os resultados

organizacionais, que em troca afetam as percepções e decisões subseqüentes. O ambiente influencia as organizações, mas as organizações também modificam e selecionam seus ambientes. O ambiente fornece os materiais e ingredientes dos quais as organizações são compostas.

Neste estudo adota-se a noção de ambiente considerado como uma representação ou criação social, na qual pode ser percebida uma transformação em relação às organizações.

É na interação com o ambiente que o perfil da organização pode ser delineado. “Entre as forças políticas que incidem sobre a organização, influenciando os padrões de relação de trabalho, o Estado assume papel preponderante” (Fleury, 1996, p. 114). No estudo em foco a relevância do papel do Estado é clara, pois as determinações a respeito das privatizações têm nele sua origem; este, além de ser o “proprietário” das empresas estatais, é o regulador dos processos de privatização.

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1993) novos mitos racionais surgem e são disseminados mediante algumas fontes como o Estado, o mercado e as associações profissionais.

Segundo Meyer e Rowan (1977), as organizações formais são entendidas como sistemas de atividades coordenadas e controladas que surgem quando o trabalho está embutido em complexas redes de relações técnicas e de troca de informações. Estes autores salientam que, nos contextos altamente institucionalizados da sociedade moderna, é que surgem estruturas organizacionais formais. De acordo com esses autores, prevalecem conceitos racionalizados na organização do trabalho e institucionalizados na sociedade, verificados nas organizações que os incorporam em seus procedimentos e práticas. Assim contribuem para a legitimação e sobrevivência da organização.

Segundo Scott (1995) a perspectiva institucional está firmada sobre três pilares: o regulativo, o normativo e o cognitivo. No pilar regulativo estão envolvidos a capacidade do processo institucional para estabelecer regras que conquistam à sua conformidade de forma coercitiva mediante sanções. A legitimidade é alcançada pela organização, na medida que ela reconhece a existência de um sistema de regras e sua validade, na forma de exigências legais e quase-legais.

O pilar normativo ressalta a importância das regras normativas, ou seja, normas e valores que impõem obrigações ao comportamento social. A organização obtém legitimidade pela aceitação destas obrigações sociais, destas bases morais (Scott, 1995).

O pilar cognitivo salienta a importância da identidade social: “nossa concepção de quem nós somos e que formas de ação têm sentido para nós numa dada situação” (Scott, 1995, p. 44). Padrões socialmente estabelecidos dão sentido e escolha de ações significativas. A legitimidade da organização é decorrente da adoção desses padrões comuns de significados.

As relações entre as organizações são regulamentadas pelo ambiente em que elas agem e interagem, o estabelecimento desses limites de ação pode ser efetuado pelo próprio Estado, em suas leis e comissões reguladoras, combinadas com as necessidades da sociedade e as condições da economia (Etzioni, 1984). Nesse sentido percebe-se que as organizações estão expostas às alterações ambientais e precisam estabelecer relação com elas.

Em circunstâncias de turbulência ambiental, são necessárias mudanças substanciais nas organizações, como a reorientação estratégica, a qual “consiste na modificação da estrutura, dos processos e/ou da cultura da organização, resultante de adaptações ambientais, de alterações internas (...), a fim de possibilitar a consecução dos objetivos de maneira mais eficaz” (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998, p. 48).

A compreensão do ambiente por parte das organizações está relacionada com a forma como seus dirigentes o interpretam. Nesse sentido, “o estudo da influência da cognição no desenvolvimento de estratégias organizacionais vem sendo realizado principalmente dentro da chamada abordagem cognitiva da estratégia. (...) uma das chaves do processo estratégico reside no pensamento dos dirigentes, de seus conteúdos e mecanismos” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999a, p. 02). Esses mesmos autores entendem que o sistema cognitivo comum numa organização é o seu modo próprio de fazer as coisas, de entender e interpretar o mundo.

Por isso é necessário que se entenda por esquemas interpretativos “o conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma

organização” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999a , p. 05). Esses mesmos autores ressaltam que “os esquemas interpretativos dos dirigentes oferecem uma explicação sobre como as organizações lidam efetivamente com seus ambientes em mudança, como identificam respostas apropriadas e se renovam” (p. 06).

Para Machado-da-Silva e Fernandes (1998), a compreensão do que constitui o ambiente e do que significa o contexto ambiental de referência para uma organização pode ser decisiva na sua forma de trabalhar o relacionamento com o ambiente.

Nesse sentido, faz-se necessária uma divisão do ambiente em dois grupos, conforme propôs Scott (1992), **ambiente técnico** e **ambiente institucional**. O ambiente técnico caracteriza-se pelas trocas de produtos e/ou serviços que são feitas pelas organizações no mercado, e onde essas são reconhecidas pelo seu desempenho. A ênfase está em quantidade e qualidade de produção. O ambiente institucional caracteriza-se por regras e regulamentos socialmente estabelecidos, nos quais a aceitação por parte das organizações lhes confere legitimidade e sustentação contextual, por meio de suas estratégias e ações. A ênfase está nas estruturas e processos. Desse modo, a avaliação das organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e institucional se dá pela eficiência e pela adequação às exigências contextuais, respectivamente (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999b).

Scott (1992) ressalta que as organizações sofrem pressões tanto do ambiente técnico quanto do institucional, porém os tipos de pressões e os tipos de respostas requeridos pelo ambiente variam entre esses dois. Apesar desta separação os ambientes interagem quando pressionam, variando a intensidade de cada um de acordo com os tipos de organizações. Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a) alertam para a necessidade de se entender a importância da natureza da atividade de cada organização com relação à importância do ambiente técnico e institucional. O Quadro 01 ilustra esta influência.

QUADRO 01 – AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL COM EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES.

		Ambiente Institucional	
		Forte	Fraco
Ambiente Técnico	Forte	Serviços de utilidade pública Bancos, Hospitais	Indústrias manufatureiras
	Fraco	Clínicas de Saúde Mental, Escolas, Agências Legais, Igrejas.	Restaurantes, Clubes de Saúde, Assistência a criança

Fonte: Scott, 1992, p. 133.

No caso dos serviços de utilidades pública observa-se forte pressão institucional assim como forte pressão do ambiente técnico. Nesse sentido, o Setor de Telecomunicações sofre tais pressões ambientais em intensidades semelhantes.

Aqui a expressão contexto ambiental será utilizada para abranger tanto o ambiente técnico como o institucional, conforme a classificação de Scott (1992). Assim a compreensão do ambiente fica ampliada por considerar o contexto, com seus aspectos políticos, econômicos, culturais, simbólicos, normativos, cognitivos e regulativos, envolvidos na formação do comportamento social (Scott, 1992 e 1995).

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) afirmam que ambientes técnicos e institucionais podem ser visualizados em distintos níveis de análise: internacional, nacional, regional/local. De acordo com esses autores, em face da necessidade de determinar estratégias de ação, cada organização tende a orientar-se pelo contexto ambiental no nível que mais se encaixa com sua trajetória “e, portanto, com sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes” (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998, p. 49). A situação ambiental orienta as ações dos dirigentes conforme a interpretação que eles fazem dela (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999a).

A mentalidade dos dirigentes pode basear-se em padrões concorrenciais internacionais, mundiais, regionais ou locais, determinando, assim, a estratégia de ação utilizada por eles.

De acordo com o estudo de Oliveira (1998) na Telepar S.A., a empresa tinha por orientação o contexto da Telebrás (empresa *holding*), isto é, atingir as metas por ela estabelecidas. Mas a partir da implantação do SGE, no final de 1995, a empresa passou a visualizar o contexto de concorrência direta, com o fim do monopólio nas telecomunicações. Considerando estas informações, bem como a exposição à concorrência, tudo indica que, a partir da privatização, a Telepar Brasil Telecom seja orientada pelo contexto internacional. Além disso, a participação de capital estrangeiro no controle acionário da empresa e no de seus concorrentes, bem como as determinações da Anatel, estimulam esta mudança de referencial.

Ao resgatar a distinção analítica entre ambientes técnicos e institucionais em diferentes níveis de análise, a noção de contexto ambiental de referência contribui para o entendimento da dinâmica de transformação organizacional, principalmente naquelas sociedades em que há diversidade de condições de competição e de mercado, como no caso do Brasil. “A consideração das pressões institucionais nos diferentes níveis e sua articulação com os esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais pode propiciar interpretações mais adequadas do fenômeno da estabilidade e da mudança organizacional” (Machado-da-Silva e Gonçalves, 1998, p. 226).

“Muitos programas, políticas e tecnologias são adotados nas organizações por força de orientações contextuais, como manifestações de regras e significados, fixados em estruturas construídas e institucionalizadas na sociedade” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, p. 149).

As pressões ambientais sobre as organizações podem levá-las a se assemelharem, quando submetidas a condições ambientais semelhantes e a uma mesma população. Segundo DiMaggio e Powell (1983), o conceito que consegue captar melhor o processo de homogeneização é o isomorfismo. Estes autores o identificam por meio de mudanças de ordem coercitiva, mimética e normativa, ocasionadas por pressões institucionais.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas nas organizações por outras organizações, das quais elas são dependentes e por expectativas culturais da sociedade (DiMaggio e Powell, 1983).

O isomorfismo mimético “fundamenta-se na adoção, por parte de uma organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, a fim de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, p. 149).

Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo normativo está relacionado à profissionalização. Tendo em vista que esta “envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação. (...) O isomorfismo normativo conduz a formas comuns de interpretação e ação em face dos problemas e exigências organizacionais, institucionalizadas em uma subcultura organizacional” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, p. 149-150).

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999, p. 31), a compreensão da vertente cognitiva dos institucionalistas dá-se como segue.

De acordo com os institucionalistas, as organizações estão inseridas em um ambiente constituído por regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. Nesse sentido, a sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento às orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno. Assim, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas, ou isomórficas.

De acordo com Edelman (1990, 1992), a legislação pode representar uma forma de pressão isomórfica coercitiva quando estabelece a estrutura e o comportamento das organizações, principalmente quando conquista apoio social expressivo. Dessa maneira, pode-se visualizar a privatização como uma pressão isomórfica coercitiva, pois o governo, mediante medidas provisórias, estabeleceu a venda das empresas estatais, dando continuidade ao Plano Nacional de Desestatização (PND), também instituído por lei (Pinheiro e Giambiagi, 2000). No caso das telecomunicações o governo quebrou o monopólio mediante emenda constitucional e indicou a criação do órgão regulador, que veio a ser instituído por lei e foi chamado de Anatel.

Tolbert e Zucker (1983) salientam que muitas mudanças na estrutura formal são adotadas em função da legitimação social da organização e, muitas vezes, desconsideram o valor do funcionamento interno. As pressões para incorporar elementos na estrutura formal, em função de manter legitimidade, pode encontrar resistências dentro da organização. Isto se justifica pela complexidade envolvida na adoção da nova legislação (privatização) e das alterações que ela acarreta na sua estrutura. De acordo com esses autores, a adoção de inovações legislativas pode ter pouco ou nenhum efeito na eficiência da organização; porém o entendimento da necessidade da mudança em função do desempenho pode definir os primeiros adotantes, aqueles que a adotam para resolver problemas internos, e os adotantes tardios, que aceitam a inovação legislativa para se adequar às novas solicitações estabelecidas socialmente.

No caso das empresas estatais, a aceitação da privatização foi um processo lento, permeado de salvaguardas e liminares na justiça (Pinheiro e Giambiagi, 2000, p. 23). Mesmo assim, observa-se que as primeiras empresas privatizadas experimentaram concorrência, mudanças e inovações, o que as “adotantes tardias” tiveram de se adaptar ou tentar alcançar.

Apesar de a pressão ambiental ser de natureza coercitiva – privatização – o caso dos serviços de utilidade pública apresenta características especiais, que seu próprio nome já indica, pois são serviços de interesse coletivo, que visam à satisfação de uma necessidade de interesse geral. Isso garante certa força às organizações que prestam estes serviços, sejam elas públicas, sejam privadas. Além disso, de acordo com Peci (1999), em função do grande número de possíveis consumidores, as empresas prestadoras de serviços públicos atraem grandes investidores.

Dessa maneira, “reconhecer que estruturas organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas não elimina [...] a possibilidade de ação por parte da organização, no sentido de exercer certo grau de autonomia e controle sobre as condições do ambiente, visando à manutenção de seus interesses” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, p. 150). Observa-se que organizações poderosas dominam a rede de relacionamentos dentro de sua atividade, impulsionando pressões isomórficas de

acordo com seus padrões institucionalizados. Além disso, reforçam seus domínios, à medida que suas metas são aceitas socialmente como regras (Meyer e Rowan, 1977).

No caso das privatizações, percebe-se a força das grandes organizações diante das agências reguladoras que acabam sendo omissas diante das pressões, ao invés de tomarem medidas enérgicas em defesa dos consumidores. Segundo Peci (1999), apesar de terem sido instituídas para regular importantes setores econômicos e de serviços públicos, favorecer a livre concorrência e proteger o cidadão-usuário destes serviços, as agências reguladoras têm apresentado certa hesitação em adotar as soluções necessárias diante do surgimento de problemas. Dessa forma, a credibilidade e a imagem das agências foram afetadas pela demora na tomada de medidas. No Setor de Telecomunicações isto não tem se verificado, pois o órgão regulador exerce grande influência nas empresas privatizadas.

Peci (1999) ressalta que entre os usuários dos serviços públicos destacam-se aqueles com maior capacidade de articulação e pressão, como as indústrias. “Apesar de as agências terem, teoricamente, possibilidades de desempenhar novos papéis, existe a possibilidade de que outros atores, com maior poder de articulação, criem centros de influência reais e passem a controlar a rede” (p. 13). Na prestação de serviços de telecomunicações verifica-se uma ênfase maior no cliente corporativo após a privatização, no entanto a Anatel regula a prestação desses serviços para todos os tipos de clientes.

No âmbito deste estudo torna-se fundamental que se analise a mudança dentro de uma perspectiva institucional, mas coercitiva, em função do processo de privatização não ter significado uma escolha da organização e de seus membros. Desta maneira, o próximo tópico procura contextualizar a privatização como mudança.

2.1.2 PRIVATIZAÇÃO COMO MUDANÇA

Define-se neste estudo privatização como o processo de venda de empresas públicas, a troca de propriedade pública para privada, ou a troca do controle acionário (Donahue, 1992; Biondi, 1999). Pretende-se tratar a privatização como mudança em

função de uma pressão ambiental coercitiva, tendo em vista que as decisões a este respeito são tomadas pelo proprietário ou sócio majoritário das empresas estatais, o Estado; além disso as alterações proporcionadas pela transferência de propriedade do setor público para o setor privado são profundas, pois empresas que antes não estavam expostas à competição passam a enfrentar as leis de mercado, há perda de estabilidade tanto da organização quanto de seus funcionários; enfim as expectativas geradas pela privatização são relevantes neste processo de mudança (Wilson, 1995; Silva e Vergara, 1999).

Segundo Tomei e Braunstein (1993) características ambientais específicas envolvem a mudança ocasionada pela privatização. Solicitações econômicas e sociais sugerem alterações no direcionamento dos governos, principalmente com relação às empresas estatais. A privatização representa uma redefinição do papel do Estado (Tomei e Braunstein, 1993; Pinheiro e Giambiagi, 2000; Carneiro e Rocha, 2000; Biondi, 1999; Gonçalves, 1999; Cavalcante, 1999; Gomes, 2000).

Carneiro e Rocha (2000) apontam que a redução no papel do Estado na economia se deve principalmente a três fatores: redução dos gastos públicos; entusiasmo pelas soluções de mercado; desmotivação com a intervenção do Estado. Esses fatores permitiram um desgaste no papel do Estado, gerando um ambiente hostil ao seu fortalecimento. Além desses fatores, Tomei e Braunstein (1993) apontam o descontentamento com a ineficiência de algumas empresas estatais que operam em mercados competitivos sem a flexibilidade exigida; esgotamento das razões históricas responsáveis pela criação de determinadas estatais; mudanças profundas nas estruturas de mercados de bens e serviços (oferta e demanda) em nível nacional e internacional; entre outros.

Para Carvalho Neto (1994) o gigantismo estatal, o crônico déficit público e a falta de flexibilidade das economias com forte presença do Estado ocasionaram o descontentamento com esse papel e permitiram a redução de sua participação no setor produtivo.

De acordo com Bresser Pereira (*apud* Carneiro e Rocha, 2000) o Estado para mudar seu papel e ser orientado para o mercado precisa enfrentar mudanças,

umentando suas capacidades técnicas e administrativas. Nesse sentido a privatização tem sido tratada como uma alternativa relevante, um dos pilares da gestão de Fernando Henrique Cardoso.

Segundo Tomei e Braunstein (1993, p. 30), países como França, Reino Unido, Japão, Itália, México, Argentina, Venezuela, Senegal, Malásia, Índia, Guiné, Quênia, Madagascar, buscaram reestruturar seu setor público no intuito de se adequar a um novo momento mundial. Seus programas de privatização “envolvem a venda de empresas estatais para grupos privados, [com] a pulverização do controle acionário entre investidores individuais e institucionais, nacionais e estrangeiros [...]”.

Carvalho Neto (1994) destaca as privatizações na França, Espanha, Itália e Reino Unido. Desses países os três primeiros tiveram seus programas de privatização concebidos como parte de uma política mais ampla de desenvolvimento, visando à integração ao Mercado Comum Europeu. A França fez 28 privatizações de grandes empresas durante os anos de 1987 e 1988, mas excluiu do programa as empresas prestadoras de serviços públicos. A Espanha buscou atrair capital estrangeiro e incorporar tecnologia mais avançada em seu programa de privatização; diferentemente dos outros três países não tinha como objetivo a redução do déficit público.

A Itália também deixou de fora do programa de privatização as prestadoras de serviços públicos, mas incluiu toda a indústria automobilística e reestruturou o setor siderúrgico, investiu mais em alta tecnologia (eletrônica, telecomunicações e aeroespacial). Já o Reino Unido teve a experiência de privatização mais ampla e profunda até então, tornando-se referência para outros países. Lá os problemas de ingerência política na administração das estatais deram força à privatização. O programa não permitiu que o controle acionário das estatais consideradas estratégicas ficasse nas mãos de empresas estrangeiras e foi dividido em: contratação de empresas privadas para prestação de serviços (coleta de lixo, limpeza de prédios públicos, entre outros); desregulamentação entendida como a retirada das restrições à entrada de empresas privadas para competir pelo mercado antes reservado às estatais ou aos serviços públicos (ônibus urbanos e concessões); e, privatização (venda de ações) propriamente dita (Carvalho Neto, 1994).

Tomei e Braunstein (1993, p. 30) ressaltam que os fatores desencadeadores de um movimento privatizante ocorrem em maior ou menor grau em cada um dos países. “Não podemos associar empresa estatal com regime autoritário e ineficiência, ou empresa privada com regime democrático e eficiência”. Para eles o aspecto importante é a eficiência empresarial. Assim, sugerem a modernização da economia mediante a desregulamentação e o incentivo ao investimento produtivo.

Carvalho Neto (1994, p. 134) destaca que de acordo com "Bishop e Kay (1988), a preocupação com a eficiência das estatais muitas vezes tem sido baseada numa fé ideológica, de inconsistente argumentação, na superioridade da empresa privada ... é facilmente constatável que o crescimento de empresas tem mais a ver com a natureza do setor/indústria onde operam do que com o regime de propriedade". Assim, a questão da eficiência organizacional está mais ligada à forma de gestão, ao estímulo à competitividade, do que ao regime de propriedade, se público ou privado.

Contrariamente, Donahue (1992) argumenta que a questão da ineficiência no setor público está na diferença de propriedade, pois nesse setor ela é um atributo do conjunto dos cidadãos e seu caráter inalienável impossibilita a concentração dos direitos de propriedade. A dispersão de responsabilidade é uma característica essencial da administração pública, no entanto torna-se um fator complicador, pois as deficiências decorrentes dele podem constituir-se em ameaças às iniciativas públicas.

“No setor privado, os direitos de propriedade podem ser comprados e vendidos e, desta maneira, concentrados nas mãos de um número suficientemente pequeno de pessoas, tendo cada uma muita coisa a ganhar com a melhoria da eficiência” (Donahue, 1992, p. 64). A ineficiência numa companhia privada pode atrair investidores interessados na aquisição de sua propriedade, a qual pode ser efetivada por meio de acionistas dispersos. Dessa forma, podem ser alteradas a administração, a estrutura corporativa e a missão.

Segundo Nestor e Mahboobi (2000), na propriedade estatal, mesmo as decisões econômicas são tomadas com base em considerações políticas, o que resulta no não cumprimento de importantes objetivos econômicos. Isto representa um ponto significativo na troca de propriedade de estatal para privada, ou na troca do controle

acionário, pois as decisões econômicas passam a considerar principalmente os requisitos de mercado.

Esses mesmos autores ressaltam que a experiência da OCDE tem mostrado que a privatização, ou mudança de propriedade, melhorou o desempenho das empresas, no que tange à eficiência produtiva, bem como na lucratividade. “O grau de sucesso, entretanto, depende da estrutura do mercado pós-privatização e da introdução de concorrência; ou da existência de sistemas reguladores nos casos em que não foi possível introduzir a concorrência e ainda persistem os monopólios naturais” (Nestor e Mahboobi, 2000, p. 107).

Carvalho Neto (1994) comenta a respeito de uma pesquisa feita no Reino Unido com 17 empresas (estatais e privadas) que indicou que o crescimento de produtividade aparece totalmente desvinculado da privatização, porém as estatais que estavam se reestruturando para a privatização apresentaram maiores ganhos em produtividade.

Para Nestor e Mahboobi (2000) o maior incentivo para melhorar a eficiência produtiva nas organizações é a concorrência. A maioria das empresas de serviços públicos eram monopólios naturais, permitindo apenas um produtor nesses mercados protegidos. A tecnologia é apontada como fator chave para a mudança, com a introdução da concorrência, pois reduziu os níveis de produção nos quais as economias de escala eram maximizadas em diversos setores. De acordo com esses autores, além da inovação tecnológica, outros fatores impulsionaram a concorrência no setor de serviços públicos: a desregulamentação e a abertura ao investimento estrangeiro.

Kawabe e Fadul (1998, p. 6) salientam que a teoria do monopólio natural legitimou a permanência do Estado como produtor de serviços públicos, mas a privatização propõe a "desmonopolização", ou seja, alguns desses serviços já podem entrar num esquema concorrencial de mercado, em decorrência da evolução tecnológica. Segundo estes autores o monopólio estatal não se justificaria em virtude da grande variedade de tecnologias disponíveis e como exemplo citam as telecomunicações.

“O processo de desregulamentação e privatização tem forçado maiores mudanças nos setores de negócios e administradores individuais. Algumas das mais

importantes são aquelas que concedem competição onde não existia nenhuma previamente, próprio de uma companhia pública protegida pelos direitos de monopólio” (Wilson, 1995, p. 118).

Dentro da perspectiva de uma possível melhoria dos serviços públicos, a "desmonopolização" torna-se relevante, principalmente, tomando-se o cuidado de evitar que a privatização transforme os monopólios estatais em monopólios privados (Kawabe e Fadul, 1998), prejudicando a introdução da concorrência e subordinando os cidadãos a um monopólio privado em serviços de utilidade pública.

Para Nestor e Mahboobi (2000) as empresas prestadoras de serviços públicos representam uma prioridade nas políticas públicas, pois seus serviços atendem ao bem-estar dos cidadãos consumidores. Desta forma, não basta introduzir a concorrência nesses monopólios por meio de privatizações, é necessário fiscalizar e garantir os direitos dos usuários dos serviços.

“Com frequência, a privatização faz parte de uma reforma mais abrangente do papel do Estado na economia que, em geral, inclui reformas reguladoras e a introdução (ou melhoria) de uma política de competição para promover o bem-estar público [Stiglitz (1993)]” (Nestor e Mahboobi, 2000, p. 123).

No Brasil o Programa de Privatização faz parte da política de modernização do setor público, com a função de operacionalizar a redefinição do papel do Estado na economia (Tomei e Braunstein, 1993). Nos últimos anos, a atuação do Estado na economia vem passando por mudanças profundas. Entre outros fatores, a crise fiscal do setor público e as inovações tecnológicas permitiram maior participação do setor privado neste segmento, anteriormente monopólios em que somente o Estado atuava. Entre as principais políticas governamentais nos últimos anos estão as medidas que favorecem a desregulamentação e a desestatização (Peci, 1999).

De acordo com Di Pietro (1997) a privatização abrange toda a ação tomada com o objetivo de reduzir o papel do Estado e compreende: a desestatização ou desnacionalização (venda de empresas estatais ao setor privado); concessão de serviços públicos; desmonopolização de atividades econômicas; parcerias

(contratações de terceiros - terceirização); desregulação (diminuição da intervenção estatal no domínio econômico).

Segundo Pinheiro e Giambiagi (2000), os argumentos para a privatização na década de 90 foram os seguintes: a) caberia ao Estado executar somente as atividades que o setor privado estivesse impossibilitado de realizar, concentrando-se em regulação, saúde, educação e segurança; b) os investimentos e a adoção de novas tecnologias seriam estimulados nas ex-estatais com a privatização, bem como sua dinâmica e eficiência; c) o mercado de capitais deixaria de ser tão concentrado com a privatização; d) o ambiente se tornaria mais competitivo com a perda de monopólios, permitindo um aumento de eficiência técnica e distributiva.

De acordo com Pinheiro e Giambiagi (2000, p. 29), o déficit fiscal do Brasil elevou-se consideravelmente entre 1995 e 1998 e o mesmo ocorreu com a dívida do setor público nesse período. Mesmo com as altas taxas de juros, o déficit público não foi compensado, pois não houve concentração do consumo e do investimento privado, o que proporcionou a elevação do déficit em conta corrente do país. “Os grandes déficits fiscal e em conta corrente tiveram um papel importante no sentido de ampliar e acelerar o programa de privatização”.

A gestão de Fernando Henrique Cardoso mostrou-se a fase mais importante da privatização no Brasil. Uma mudança no papel do setores público e privado na economia foi percebida por meio das privatizações em indústrias, infra-estruturas, em estados e municípios; em grau ainda não visto nos programas anteriores de privatização (Gonçalves, 1999; Pinheiro e Giambiagi, 2000).

Pinheiro e Giambiagi (2000, p. 30) destacam que as mudanças no contexto institucional iniciaram em janeiro de 1995 a partir da substituição da Comissão de Privatização pelo Conselho Nacional de Desestatização. Dessa forma percebe-se a aproximação entre a administração do processo e o governo federal. O Programa Nacional de Desestatização - PND foi mantido quase inalterado, contudo foram "efetuadas outras mudanças importantes no contexto legal e institucional após a promulgação da Lei das Concessões (Lei 8.987), em fevereiro de 1995, e as emendas constitucionais aprovadas mais tarde naquele mesmo ano. A Lei das Concessões

regulamentou o artigo 175 da Constituição e introduziu importantes alterações nas normas que regem a concessão dos serviços públicos”.

A privatização foi acelerada e ampliada no período de 1995-1997, porém nesse último ano ela passou a ser crucial na sobrevivência do Plano Real, tendo em vista a crise asiática. Pinheiro e Giambiagi (2000) apontam que os principais motivos para isso foram, em termos macroeconômicos, os valores das vendas das estatais estavam se tornando significativos; fortalecer o Brasil diante de possíveis ataques especulativos, como os ocorridos na crise asiática. De acordo com esses autores a privatização serviu como “rede de segurança”, proporcionando uma folga nos déficits de conta corrente e fiscal. No déficit de conta corrente a privatização contribuiu no sentido de reduzir a necessidade de contrair empréstimos para contê-lo; no déficit fiscal a participação da privatização foi a de financiá-lo, colaborando para conter a elevação da dívida pública. O que os autores destacam é que a privatização se tornou um meio de sinalizar a estabilidade para o país.

Segundo Pinheiro e Giambiagi (2000), a privatização das empresas de serviços públicos foi possibilitada pela estabilidade de preços proporcionada pelo Plano Real, ao mesmo tempo em que contribuiu para o seu fortalecimento. Isso permitiu que a implantação das privatizações fosse relativamente rápida. Diante dessas circunstâncias, os autores ressaltam que houve pouco planejamento para a privatização deste tipo de estatais, o que acabou refletindo-se numa regulamentação heterogênea desses processos nos diversos setores. O aparato regulatório, utilizado na promoção de competição em alguns setores, foi o mais moderno, contrastando com outros setores que não tiveram a regulação formulada por completo.

No caso da América Latina, Carneiro e Rocha (2000) observam que os principais motivos que tornaram desiguais os avanços das privatizações foram: a hostilidade enfrentada pelas privatizações em termos políticos e por meio dos trabalhadores; e a seqüência do processo para assegurar sua eficiência econômica. Esses autores sugerem que futuras privatizações tenham definida uma estrutura regulatória, de forma que as atividades competitivas estejam separadas de monopólios naturais, os sistemas tarifários sejam claros, as atividades e propósitos das empresas

estejam delimitados, e as agências reguladoras funcionem como supervisoras, para que, desta forma, sejam aumentadas as possibilidades de eficiência econômica.

No caso brasileiro, alguns autores ressaltam que a ampliação do alcance da privatização atingiu o âmbito estadual e municipal, visando aos impactos fiscais e à venda de empresas federais (Pinheiro e Giambiagi, 2000; Gonçalves, 1999). Segundo Pinheiro e Giambiagi (2000), a partir de 1996 a privatização aumentou enormemente, pois foi estendida às empresas de serviços públicos e os Estados iniciaram seus programas próprios.

“A privatização resultou em uma das mais rápidas e significativas mudanças de contexto dos setores de infra-estrutura e de serviços públicos” (Nestor e Mahboobi, 2000, p. 105).

Mudanças no contexto influenciam as organizações a mudarem também: em função de manter e/ou obter legitimidade e apoio contextual. As organizações que necessitam de mudanças significativas podem passar por uma reorientação estratégica, que atinge sua estrutura, processos e cultura. No tópico seguinte discorre-se a respeito de algumas destas alterações possíveis de ocorrer na organização em estudo.

2.1.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

No contexto de grandes transformações com que se deparam as organizações de hoje, o tema mudança, bem como as dificuldades envolvidas e as resistências a este processo, tornam-se relevantes no estudo das organizações. As transformações ocorridas na sociedade contemporânea parecem decorrentes da globalização, do avanço tecnológico, das mudanças nos padrões de concorrência, do novo papel do Estado e de pressões legislativas.

“Para Shirley, Peters e El-Ansary (1981), a partir da compreensão das organizações como conjunto ou sistema de partes interligadas e interdependentes, deve-se compreender a mudança organizacional como a alteração de uma ou mais partes desse sistema complexo” (Crubellate, 1998, p. 17).

Crubellate (1998) destaca que segundo estes autores supracitados, as organizações podem ser analisadas considerando cinco dimensões: ambiente, estratégia, estrutura, comportamento, programas, que envolveriam as relações interpessoais e intergrupais desenvolvidas no seu interior; e a mudança organizacional seria entendida por qualquer alteração numa dessas dimensões.

“A mudança organizacional também pode ser vista como [...] processo de modificação parcial ou total da estrutura, processos e/ou cultura de uma organização, ocasionado por adaptações ambientais, alterações internas,[...], possibilitando a perseguição dos objetivos de maneira mais eficaz (Kanter et al., 1992)” (Beatriz, 1998, p. 12).

Hinings e Greenwood (1988) observam que, apesar dos valores constituírem a base da interpretação das condições contextuais, o poder e o comprometimento são fatores determinantes na intensidade da mudança, devido à luta empreendida entre os diversos grupos ou agentes organizacionais para protegerem seus interesses na delimitação da configuração estrutural. Portanto, os interesses e as dependências de poder influenciam de maneira efetiva na alteração da estrutura da organização, na medida [em] que uma contingência pode ocasionar uma reorientação estratégica, ao envolver a ruptura da coerência entre interpretação e ação (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, p. 156).

Hinings e Greenwood (1988, p. 42) mostram a importância de movimentos e mudanças externas para uma organização em particular; no entanto não se pode reduzir mudança a simples ajustamento a pressões externas, mesmo que elas solicitem uma resposta. “Mas cada fator contextual deve ser reconhecido e respondido e tem de ser trabalhado fora da organização e pelos seus membros. Uma primeira função de gestão é a interpretação do ambiente da organização e a determinação de uma resposta apropriada”.

Esses mesmos autores sugerem que, para entender estabilidade e mudança, “é preciso examinar a interpenetração do contexto organizacional e os arranjos e processos internos da organização. [...] Seu início e continuação de sua existência dependem de um maior ou menor grau de resposta para aquele contexto” (p. 43). Seus propósitos e estratégias são resultantes da interação com o ambiente. Considerando cada contexto cheio de significados, “os processos de interpretação a respeito do que é importante e significativo no ambiente deve ser ordenado” (p. 43).

Segundo Wilson (1995), o conceito de mudança é relativo: quando se fala em mudança organizacional, a intenção é tratar do grau das mudanças adotadas e não assumir que mudança significa a antítese de alguma estabilidade. Para esse autor todo fenômeno está sujeito a mudanças, apesar de sua aparência natural de estabilidade.

Wilson (1995) defende a probabilidade de ocorrer duas formas de mudança: uma planejada, a outra surge na organização. Na primeira, solicita-se o esclarecimento antecipado da mudança pretendida, no sentido de viabilizar sua implementação; na segunda, como o processo de mudança não é esperado, ele é entendido como resultado de fatores históricos, econômicos e políticos combinados. Vale ressaltar o conceito de contextualidade apresentado por este autor, considerando-se a influência do poder organizacional na mudança, alerta para a importância de analisar os interesses de construção e de operação do contexto.

Bretas Pereira (1988) também classifica as mudanças nas instituições como planejadas e naturais. Destaca três características como básicas das mudanças: *velocidade* ou rapidez da mudança; *ansiedade*, ou defasagem entre a velocidade das mudanças e a capacidade humana de se adaptar a ela; *ambigüidade*, necessidade da mudança *versus* resistência à mudança.

Nadler e Tushman (1990) caracterizam as mudanças como incrementais ou como estratégicas. Mudança incremental é aquela que afeta determinados componentes da organização, no seu contexto atual, sem alterar dimensões essenciais: estratégicas e de valores predominantes. Já a mudança estratégica se propõe alterar, redefinir profunda e significativamente as dimensões essenciais da organização: estrutura, estratégia, processos, valores centrais, entre outras.

FIGURA 1 – TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

	INCREMENTAL	ESTRATÉGICA
ANTECIPATÓRIA	Sintonia	Reorientação
REATIVA	Adaptação	Recriação

FONTE: Nadler e Tushman (1990, p. 80).

Conjugando-se as dimensões de intensidade da mudança incremental e estratégica com o seu horizonte de tempo, reativo e antecipatório, os autores Nadler e Tushman (1990) apresentam a tipologia de mudança organizacional.

Por caráter reativo entende-se resposta a pressões já existentes; por antecipatório, as mudanças ocasionadas pela análise de cenários futuros prováveis com que pode confrontar-se a organização (Crubellate, 1998).

A mudança é denominada sintonia, quando corresponde a modificações potenciais em componentes específicos da organização, considerando as tendências ambientais em previsão de eventos futuros. A mudança incremental de adaptação é aquela que a organização não pretende se antecipar à mudança, mas apenas adaptar-se a ela, responder a eventos ambientais já ocorridos (Crubellate, 1998; Beatriz, 1998).

Nas situações em que o fator tempo está restrito, e nas de crise, as mudanças do tipo recriação têm iniciado; estas são caracterizadas como complexas e profundas: envolvem transformações em valores essenciais, ocasionando, na maioria das vezes, resistência por parte das pessoas. “Na análise de Nadler e Tushman (1990), o sucesso dessas mudanças ocorre a partir da substituição de executivos da alta direção, normalmente por pessoas externas à empresa” (Beatriz, 1998, p. 11).

“As mudanças de reorientação estão ligadas a experiências bem-sucedidas. O fator tempo e o adequado planejamento da mudança permitem a formação de coalizões e a potenciação das pessoas, para que trabalhem eficientemente” (Beatriz, 1998, p. 11-12).

De acordo com Levy (1986) a mudança organizacional pode ser de primeira ou de segunda ordem. Por mudança de primeira ordem entende-se aquela que exige ajustamentos menores, que não atingem partes centrais da organização; ela ocorre naturalmente.

Já a mudança de segunda ordem envolve modificações em aspectos centrais, essenciais para a organização; representa uma transformação, uma modificação na visão da organização: nos processos centrais, nos propósitos e na missão, na cultura (Levy, 1986). Há uma alteração na lógica da organização. “A mudança de segunda

ordem implica, por sua vez, [o] rompimento da reciprocidade entre arranjos estruturais e padrões de significado organizacionais” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, p. 155).

Robb (*apud* Laughlin, 1991, p. 214) também se refere a mudanças de primeira e segunda ordem: ajustes nos sistemas estruturais e processuais representam as de primeira ordem; a adoção de novos métodos no sistema organizacional, para o alcance dos objetivos, indica mudanças de segunda ordem. Nas palavras desse autor, a mudança de segunda ordem “ocorre quando o modelo organizacional em voga é questionado, quando, [...], um novo modelo surge e quando novos processos são instituídos para alcançar os novos objetivos acarretados pelo novo modelo”.

De acordo com Beatriz (1998, p. 16), as características de uma determinada instituição pública, como a sua missão, as formas de gerenciamento, as ações políticas e estratégicas, a produção e o comportamento são alteradas por uma intervenção. “Costa e Cavalcanti (1991, p. 85) afirmam que ‘[...] mudança organizacional no setor público é qualquer intervenção em órgão, entidade ou sistema governamental, no sentido de aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade de um órgão ou mesmo de um sistema governamental’”.

“A perda da estabilidade nas instituições está intimamente associada à perda de valores, ou seja, ao conjunto ideológico [em que] se ancora sua identidade. As organizações institucionalizadas trazem dentro de si uma idéia de permanência, de imutabilidade, que constitui o cerne de sua capacidade de possuir e de infundir normas e valores” (Bretas Pereira, 1988, p. 47). Um paradoxo se verifica entre a idéia de imortalidade e a idéia de mudança, porém os momentos de crise são muitas vezes inevitáveis, fazendo com que partes cruciais dos sistemas se alterem.

Com relação à mudança estrutural, Thompson (1973) argumenta que os membros organizacionais tendem a desenvolver e a elaborar a estrutura formal de acordo com a direção em que são simbolicamente coerentes com seus valores. Ranson et al. (1980, p. 4), afirmam que ‘estruturar é um processo de gerar e recriar significados, no qual os membros desejam manter suas províncias de significado na estrutura e no trabalho organizacional’. Greenwood e Hinings (1987) observam que há necessidade de congruência entre valores, estrutura e meio ambiente, quando se trata de uma bem sucedida mudança organizacional. Mudar estrutura envolve mudança em valores e significados subjacentes” (Beatriz, 1998, p. 17).

“A mudança é um fenômeno delicado e doloroso para indivíduos, grupos e sociedades; mas, no caso específico das instituições, ele se torna ainda mais complexo, porque elas tendem a resistir peremptória e sistematicamente a toda e qualquer mudança que afete a sua identidade” (Bretas Pereira, 1988, p. 46).

De acordo com Morgan (1996), a mudança organizacional pode ter sua compreensão auxiliada pela perspectiva cultural, pois ela depende das mudanças de imagens e valores guias das ações. Os tipos de costumes corporativos aliados aos esquemas interpretativos comuns à organização dão forma à ação.

Segundo Geertz (1989, p. 15), a antropologia cognitiva trata a cultura como uma composição de estruturas psicológicas que orientam o comportamento dos indivíduos ou de grupos de indivíduos. Este autor defende o seguinte conceito de cultura: “Acreditando como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto não como uma ciência experimental, em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado”.

Geertz (1989, p. 24) apresenta também o conceito semiótico de cultura: “Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis [...], a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível [...]”.

Na concepção de Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 01), a visão interpretativa da cultura proporciona o entendimento das organizações como realidades socialmente construídas, “existentes muito mais nas mentes dos seus membros do que nos seus elementos formais e objetivos”. Para esses autores, certos elementos como estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, procedimentos padronizados, entre outros, são usados como referência, com uma função representativa do modo de pensar das pessoas “ e dão sentido aos contextos e ao seu trabalho. Esses aspectos nada mais são que artefatos culturais para representar a realidade organizacional”.

Nesse sentido as organizações são vistas como culturas nas quais um conjunto de normas e concepções se formou, baseado em significados compartilhados, “que se manifestam em padrões simbólicos tais como mitos, rituais e [histórias], e refletem a identidade organizacional” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, p. 150).

2.2 IDENTIDADE

Considera-se neste estudo que o conceito de identidade não é restrito ao indivíduo, mas extensivo aos grupos e às organizações; nesse sentido resgata-se o conceito em nível individual, interpessoal, organizacional e social; as interações entre os níveis e a complexidade e dinâmica em torno das interpretações e significados envolvendo o conceito de identidade. Resgata-se primeiramente as origens do conceito de identidade, em seguida a exposição fica em torno da identidade social e finalmente, para fechar o tópico de identidade, aborda-se a identidade organizacional.

2.2.1 ORIGENS DO CONCEITO DE IDENTIDADE

A noção de identidade e seu emprego não é simples; pelo contrário, existem diversas concepções que ampliam a sua complexidade. Nesse sentido justifica-se resgatar algumas origens do conceito de identidade que podem ter influenciado outras áreas do conhecimento ao longo do tempo.

Para a lógica o “Princípio de Identidade” é uma das três leis de pensamento e afirma que “*se qualquer enunciado é verdadeiro, então ele é verdadeiro*” (Copi, 1981, p. 256). Dada uma entidade, ela é idêntica a si mesma (Caldas e Wood Jr., 1997); “todo enunciado da forma $p \supset p$ é verdadeiro” (Copi, 1981, p. 256), apesar de ser uma tautologia.

Na filosofia clássica as diferenças entre as doutrinas monismo e mobilismo podem ter influenciado as gerações seguintes de estudiosos do conceito de identidade. No mobilismo a realidade natural se caracteriza pelo movimento, todas as coisas em fluxo, porém para Heráclito a realidade possui uma unidade básica, uma unidade na pluralidade: a unidade dos opostos que se complementam (dia e noite, vida e morte).

“O fragmento talvez mais famoso de Heráclito é o do rio (fr. 91): ‘Não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo’. A tradição posterior teria acrescentado, ‘e nós não somos mais os mesmos’” (Marcondes, 1998, p. 35-36).

A doutrina monista trata da existência de uma realidade única. Parmênides introduziu a distinção entre realidade e aparência, caracterizando o movimento apenas como aparente, como aspecto superficial das coisas. “Através do pensamento devemos buscar então a essência da realidade, aquilo que permanece na mudança: só posso entender a mudança se há algo de essencial que permanece e me permite identificar o objeto como o mesmo” (Marcondes, 1998, p. 36). O movimento não pode ser tomado como mais básico, primitivo, definidor do real, pois a noção de movimento pressupõe a noção de permanência como mais básica (p. 36). Para um bom entendimento de um fenômeno é importante que se estude tanto a essência como a aparência dele, analisar o **que parece ser** e o **que é**.

“Em seu *Poema*, [...], Parmênides afirma precisamente que ‘o ser é, o não-ser não é’, formulando assim uma versão inicial da lei da identidade, um princípio lógico-metafísico que consiste em caracterizar a realidade em seu sentido mais profundo como algo imutável; [...]” (Marcondes, 1998, p. 36).

A abordagem psicanalítica do conceito de identidade foi popularizada por Erik Erikson (Caldas e Wood Jr., 1997). Erikson (1987, p. 15) aborda em sua obra os estudos de Windholz e Wheelwright os quais analisaram os pacientes oriundos da Segunda Guerra Mundial numa clínica de reabilitação. Estes psiquiatras concluíram que os pacientes não sofriam de “neurose de guerra”, mas a guerra e suas contingências fizeram com que eles perdessem a noção de identidade pessoal e de continuidade histórica. “Eles tinham perdido, em grande parte, o controle central sobre si próprios, algo pelo que, no esquema psicanalítico, somente a ‘agência interna’ do ego podia ser responsabilizada”.

Erikson (1987) se interessou em conceituar um sentimento de identidade, formado pela integração de imagens do eu. Nesse sentido, o ego é a agência interna

responsável pela representação contínua do eu, selecionando e fazendo identificações significativas.

Segundo Erikson (1987, p. 17-20), o sentimento de identidade é “como um *sentimento subjetivo* de uma *evigorante uniformidade e continuidade*” definindo intimamente o que sou. Este autor menciona uma declaração de Freud “que afirma unidade de identidade *pessoal e cultural* arraigada no destino de um povo [...]”. Além disso, Freud ao tratar de “consciência de identidade íntima” salienta o contraste entre *identidade positiva* (liberdade de pensamento) e uma característica negativa (preconceito), o que leva-se à noção de identidade de uma pessoa ou grupo em relação a outras pessoas ou grupos. De acordo com Erikson (1987, p. 21), ao estabelecer-se dimensões da identidade, “estamos tratando de um processo ‘localizado’ *no âmago do indivíduo* e, entretanto, também *no núcleo central da sua cultura coletiva*, um processo que estabelece, de fato, a identidade dessas duas identidades”.

Em termos psicológicos, a formação da identidade emprega um processo de reflexão e observação simultânea, um processo que ocorre em todos os níveis do funcionamento mental, pelo qual o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser a maneira como os outros o julgam, em comparação com eles próprios e com uma tipologia que é significativa para eles; enquanto que ele julga a maneira como eles o julgam, à luz do modo como se percebe a si próprio em comparação com os demais e com os tipos que se tornaram importantes para ele. Este processo é, felizmente (e necessariamente), em sua maior parte inconsciente – exceto quando as condições internas e as circunstâncias externas se combinam para agravar uma dolorosa ou eufórica “consciência de identidade” (Erikson, 1987, p. 21).

Segundo Caldas e Wood Jr. (1997, p. 09) “o termo ‘identidade’ deriva dos vocábulos latinos *idem* e *identitas* (ambos significando ‘o mesmo’) e do vocábulo *entitas* (entidade). Ao combinar essas raízes, identidade poderia significar ‘a mesma entidade’”.

Para o senso comum, a identidade é aquilo que nos distingue, nos diferencia dos outros. Os dicionários apontam que identidade é o reconhecimento do indivíduo como ele mesmo; “é aquilo que prova ser a pessoa determinada, e não outra” (Ciampa, 1993, p. 137).

“A noção psicanalítica de identidade individual tomou sentido de unicidade e continuidade, de um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pelo seu meio e pela sua cultura” (Caldas e Wood Jr., 1997, p. 9).

É importante reconhecer que identidade até no nível individual é uma construção social derivada de repetidas interações com os outros. Similarmente, Giddens (*apud* Gioia, Schutz e Corley, 2000) percebeu que auto-identidade presume uma reflexão constante e consciente, ou seja, é na interação com os outros que a identidade deve ser ativamente criada e sustentada.

Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 04) ressaltam que no entendimento da psicologia social a identidade é vista como um fenômeno social, considera-se que vivendo em coletividade o indivíduo mantém interações que lhe são significativas. Nesse sentido, a identidade torna-se “um atributo sociocognitivo: não é nem inata nem exclusiva ao indivíduo. Os grupos e as organizações também teriam identidade. E de fato, por meio do processo de identificação, a identidade do indivíduo estaria relacionada estreitamente com a identidade dos grupos e organizações em que ele se insere. Além disso, a identidade também poderia ser entendida como tendo uma natureza reflexiva, do modo como a pessoa se vê a si mesma, seria seu autoconceito”.

Assim, não se pode deixar de lado a importância da interação dos indivíduos com os outros para sua concepção da identidade: é no convívio social que o indivíduo se identifica ou não com as características daquela comunidade.

2.2.2 IDENTIDADE SOCIAL

Chanlat (1992, p. 44) distingue cinco níveis fortemente correlacionados da realidade humana: individual, interpessoal, organizacional, societal e mundial. Esses níveis estão em constante interação. “O indivíduo constrói-se em sua relação com o outro, mais frequentemente em um quadro de relações organizadas, na relação que ele mantém com a sociedade e que esta última mantém com outras sociedades (Memmi, 1972). A ordem de interação é influenciada pelos indivíduos presentes; a ordem organizacional é ao mesmo tempo o produto e o produtor da ordem societal e da ordem mundial. Inversamente, a ordem mundial repercute sobre os outros níveis”.

No nível do indivíduo, analisado como ser biopsicossocial, como aquele que participa da construção e destruição da realidade que, enquanto indivíduo é sujeito em

ato e ator de sua própria história. Esse indivíduo se insere nas estruturas sociais, as quais de certa forma acabam predeterminando as respostas e adaptações de cada um em face das situações vividas. Nesse sentido, o nível individual não se dissocia dos demais níveis (Chanlat, 1992).

De acordo com Tajfel (*apud* Rodrigues, 1997, p. 50) no nível individual, entende-se que a identidade provém do significado atribuído pelo indivíduo à sua interação social com grupos diversos, contribuindo para a construção ou afirmação da auto percepção. Segundo este autor citado, a identidade é “o reconhecimento individual de que se pertence a certos grupos sociais, juntamente com o significado emocional e de valor, para si, de filiação a um grupo”.

O nível interpessoal é o universo da relação com o outro, é o nível da interação. Para Laing (*apud* Chanlat, 1992, p. 36) “Toda [a] identidade requer a existência de um outro: de algum outro em uma relação graças à qual se atualiza a identidade de si próprio”.

Diante da natureza humana de existir conforme suas interrelações grupais, esta característica particular do ser humano remete à reflexão de que o indivíduo desde que nasce tem participação em diversos grupos, o que se dá “numa constante dialética entre busca de sua identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social.” (Zimmerman, 1997, p.26).

Segundo Chanlat (1992, p. 37) as identidades coletivas delimitam as origens sociais dos indivíduos e as organizações não escapam disso: criam-se relações “nós-eles/elas”, permitindo universos sociais distintos.

Para Goffman (1985, p. 21) o indivíduo projeta-se como pessoa de determinado tipo. Dessa maneira ele exige que os outros passem a valorizá-lo e tratá-lo de acordo com essa categoria. Os outros, diante dessa situação definida, percebem “que o indivíduo os informou a respeito do que é e do que eles devem entender por ‘é’”.

“Assim, quando o indivíduo se apresenta diante dos outros, seu desempenho tenderá a incorporar e exemplificar os valores oficialmente reconhecidos pela

sociedade e até realmente mais do que o comportamento do indivíduo como um todo” (Goffman, 1985, p. 41).

A convivência com os outros torna-os necessários ao indivíduo, de tal forma que se desenvolve uma dependência no indivíduo de ser reconhecido pelos outros; assim ele se reconhece enquanto tal. Segundo Zimmerman (1997), o indivíduo e o social não existem separadamente.

“A constituição do ‘eu’ só ocorre mediante o ‘discurso do outro’ - isto é, através da linguagem -, [...] a contextualidade do ‘posicionamento’ social determina quem é um ‘eu’ em qualquer situação de conversa” (Giddens, 1989, p. 35). Na visão de Chanlat e Bedard (1992, p. 128) “o eu não existe senão como reciprocidade de outrem; o eu isolado, na verdade, não é mais que uma abstração”.

Segundo Berger e Luckmann (1985) para o entendimento da formação do eu humano deve-se levar em consideração a relação entre o desenvolvimento orgânico e o processo social. O eu, como identidade subjetiva, não está dado e claro no nascimento; ele se desenvolve de acordo com os processos sociais, de forma particular considerando determinados aspectos culturais. Nessa mesma linha, Chanlat e Bedard (1992) salientam que a identidade de cada um se constrói progressivamente, no ritmo de suas interações sociais: mãe, família, amigos, entre outros. Para Chanlat (1992, p. 35) “o eu é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências”.

O indivíduo se identifica com os outros, que representam para ele algum significado; este processo leva a uma dialética entre a identificação pelos outros e a auto-identificação, ou seja, entre a identidade que lhe é atribuída e àquela de que o indivíduo se apropria de forma subjetiva (Berger e Luckmann, 1985).

O nível organizacional compreende um subsistema estrutural e material e outro simbólico, os quais interagindo, mediatizados pelas relações de poder, contribuem na construção da ordem organizacional. “As exigências econômicas do ambiente, os modos de dominação utilizados, a história da organização, os universos culturais que se cruzam, as características sociodemográficas do pessoal dão à cada organização uma configuração singular e influenciam os comportamentos individuais e coletivos” (Chanlat, 1992, p. 40).

O nível da sociedade também compreende os subsistemas anteriormente citados, nos quais as relações sociais são articuladas, moldadas por diversos grupos e indivíduos que compõem a sociedade. Nela pode-se perceber características socioculturais comuns (língua, tradições, leis, entre outras), bem como especificidades sociopolíticas (estruturas de classe, organizações políticas, entre outras) que, unidas em torno de símbolos coletivos, conferem certa coesão à identidade social (Chanlat, 1992). O nível da sociedade permeia os níveis individual, interpessoal e organizacional, dando-lhes sentido. O processo de socialização inclui gestos, artefatos, atitudes e comportamentos passados ao indivíduo, para que este possa adequar-se ao meio e/ou ao grupo (Chanlat, 1992). Este processo se desenvolve na base da identidade e da alteridade: as duas faces da realidade identificante (Todorov *apud* Chanlat, 1992).

Castells (1999) entende identidade como o processo por meio do qual existe o reconhecimento e a construção de significado para o ator social, tendo por base atributos culturais interrelacionados que se sobrepõem a estruturas sociais mais amplas.

Num mundo globalizado, onde riqueza, poder e imagens estão no fluxo do processo, Castells (1999, p. 23) aponta que a tendência de busca pela identidade, “coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se a fonte básica de significado social”.

2.2.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Ashforth e Mael (1989) argumentam que identificação organizacional é uma forma específica de identificação social. A organização é vista como categoria social que incorpora características percebidas como típicas de seus membros.

Para esses autores identificação social é a percepção de identidade (harmonia) com um grupo de pessoas; origina-se da categorização de indivíduos, o caráter distintivo e prestígio do grupo, o saliente de fora do grupo, e os fatores que tradicionalmente são associados com formação de grupos; e leva a atividades que são

congruentes com a identidade, apoio para as instituições que incorporam a identidade, percepções estereotipadas de si e dos outros, e resultados que tradicionalmente são associados com formação de grupo.

Erikson (1987) ressalta a importância da identidade, ao tratar do reconhecimento de cada tribo a respeito de sua própria criação, embora de forma mitológica, representa uma história; garantindo, desta maneira, a lealdade a uma determinada formação. Além disto, este autor enfatiza a existência de outras tribos como úteis na projeção da identidade de cada tribo. Segundo Erikson (1987), as organizações ou associações, ao funcionarem, fornecem uma identidade forte e ajustável aos seus membros. Para Kogut e Zander (1996), as empresas provêm um território normativo no qual os membros se identificam, o que leva a duas implicações: a primeira é que os papéis, comportamentos, atitudes e decisões são definidos convencionalmente; e a segunda é que a identificação faz parte do conjunto de processos pelos quais aprender é desenvolvido socialmente mediante a formação de valores e expectativas convergentes. Nessa percepção, os autores ressaltam que para a manutenção de uma identidade positiva a tendência de racionalizar o comportamento dos membros representa um mecanismo importante.

De acordo com Ashforth e Mael (1989), a literatura da TIS - teoria da identidade social -, aponta uma tendência de identidade com grupos. O fator distintivo é o primeiro destacado, pois valores e práticas de um grupo são comparados com os de outros, diferenciando-os e, desta maneira, estabelecendo uma única identidade para cada grupo. O segundo fator relatado para o aumento da identificação é o prestígio do grupo. Já o terceiro fator está associado à importância dos de fora do grupo: estar consciente dos de fora do grupo reforça a consciência de quem está dentro do grupo.

Segundo Ashforth e Mael (1989), a literatura da TIS sugere três consequências relevantes para as organizações: a) os indivíduos tendem a escolher suas atividades e instituições de acordo com o que mais se identificam; b) as características intragrupois como interação, coesão e cooperação, são afetadas pela identificação; c) a identificação intensifica a fixação ao grupo e a seus valores e práticas e aumenta a

competição com outros grupos. Estes autores referem-se às identidades com subgrupos como microidentidades, e à identidade organizacional comum, como macroidentidade.

Albert e Whetten (1985) distinguiram organização holográfica, na qual os indivíduos compartilham uma identidade (ou identidades) comum mediante as subunidades, de organização ideográfica na qual os indivíduos manifestam identidades específicas de subunidades.

Carvalho (1985) também faz referência a identidades minoritárias e majoritárias, salientando que suas combinações com a simplicidade e complexidade culturais contribuem para a construção da categoria, considerando como critérios de percepção os valores, os símbolos e as representações.

Gioia (1986) destaca o símbolo como um sinal que representa um significado para algum elemento significativo para a experiência da organização. Este autor sustenta que os símbolos organizacionais comunicam o que já está entendido e dessa forma facilitam a construção de significado por uma pessoa ou grupo que os esteja experienciando. Como exemplos de símbolos ele apresenta a marca, *slogans*, histórias, ações, imagens visuais e metáforas.

Caldas e Wood Jr. (1997) propõem um quadro inicial de identidade, em que resumem a evolução do estudo da identidade, mediante as dimensões do objeto (indivíduo, grupo, organização, humanidade) confrontadas com a dimensão da observação (*self*, comportamento, autopercepção, imagem). Deste confronto surgem agrupamentos que envolvem o conceito de identidade.

No quarto agrupamento é que tem origem o conceito de identidade organizacional, como a forma de autopercepção da organização. Segundo Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional compreenderia as crenças partilhadas pelos membros sobre o que é (a) central, (b) distintivo e (c) duradouro na organização. O caráter *central* aponta as características vistas como a essência da organização. O caráter *distintivo* ressalta os elementos capazes de distinguir uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. O caráter de *continuidade temporal* destaca as características estáveis, permanentes, duradouras no tempo. Ainda neste

agrupamento são discutidos os trabalhos que relacionam imagem do grupo ou da organização com a identificação do indivíduo no grupo.

Albert e Whetten (1985) argumentam que uma organização tem uma identidade, existe um entendimento compartilhado entre seus membros do que é essência da organização ou seu caráter: central, distintivo e duradouro. Essas três dimensões em conjunto seriam suficientes para caracterizar o conceito como científico. As principais questões em torno da identidade da organização são: "Quem nós somos?"; "Em que tipo de negócio nós atuamos?"; "O que nós queremos ser?"; entre outras. A identidade pode estar refletida em valores e crenças compartilhados, na missão, na estrutura e processos, nos objetivos, no clima organizacional, entre outros. Em termos organizacionais, a identidade é o aspecto mais forte da cultura, o mais saliente, o mais arraigado (Ashforth *apud* Ashforth e Mael, 1989).

De acordo com Bretas Pereira (1988, p. 20), o que torna uma organização única e ímpar são suas maneiras peculiares de agir e de acreditar, pois a cultura organizacional indica a relação dos valores e crenças. "O caráter ou identidade é a marca que a diferencia de todas as outras. Somente ao tornar-se infundida de valor, a organização adquire uma identidade". Esta autora indica que é a identidade que torna visível a infusão de valor, mediante um produto histórico ou dimensão temporal, um produto organizado ou estrutura e um produto funcional ou funções relevantes e legitimidade.

A relação entre cultura e qualquer outro aspecto de uma organização com o conceito de identidade organizacional é ao mesmo tempo uma questão empírica e uma questão teórica, na medida em que **entre outras coisas** são levantadas aquelas características consideradas centrais, distintivas e duradouras para considerá-las como critérios para definir a identidade (Albert e Whetten, 1985). Ou seja, valores e crenças compartilhados remetem a uma noção de cultura organizacional, mas aqueles estabelecidos como essenciais, distintivos e contínuos no tempo remetem a uma noção de identidade organizacional.

A identidade organizacional diferencia uma organização de outra, conferindo-lhe unicidade. Neste sentido, Ashforth e Mael (1989) apontam-na como aspecto

positivo, porquanto isto está implícito no entendimento dos gerentes, mas acaba atraindo reconhecimento e lealdade por parte de seus membros e por parte de clientes e fornecedores, entre outros. Essa distinção reforça o nome da organização, sua marca, lema e assim por diante. Mas este aspecto está mais ligado à imagem externa da organização: a identidade corporativa. Caldas e Wood Jr. (1997) tratam no quinto agrupamento o conceito de identidade na esfera da chamada “imagem corporativa”.

É nesse sentido que Alvensson (1990) analisa a identidade corporativa, ligada à imagem da organização. Ele define identidade corporativa como alguma coisa que se desenvolve espontaneamente, diferentemente das atividades básicas da corporação. Este autor apresenta também dois aspectos da imagem corporativa: aquela vista por seus membros ou interna, e aquela imagem externa da organização, que causa impressão pública.

Albert e Whetten (1985) salientam que pode existir discrepância entre a maneira como a organização vê a si mesma, identidade privada, e como os outros, os de fora, a vêem, identidade pública. A autopercepção da organização é possibilitada pela visão de seus membros; a identidade pública é percebida pela visão de clientes, agências reguladoras, competidores, instituições financeiras, entre outros. Esses autores também apontam que a identidade pública é mais positiva e mais coesa que a identidade percebida internamente. Neste estudo considera-se como identidade pública a imagem externa da organização, aquela tornada pública, ou seja, a imagem que os de fora têm da organização.

Enquanto as informações sobre a identidade privada são disseminadas por meio de documentos oficiais da organização, em jornais anuais e publicações impressas, a comunicação da identidade pública é freqüentemente feita por meio de símbolos e signos, como marca, lema, entre outros. No entanto, isto não significa que esses símbolos e signos sejam exclusivos da identidade pública; mas seu estudo surge da concepção de identidade como identificação (Albert e Whetten, 1985).

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) conceituam identificação organizacional como o grau em que os membros se definem com base nos atributos em que eles acreditam definir a organização. De acordo com essas autoras a identificação

organizacional decorre de aspectos cognitivos dos membros organizacionais, ao perceberem em si atributos da identidade da organização.

Com base no trabalho de Tajfel e Turner (*apud* Brown, 1997) argumenta-se que as organizações consistem numa identificação social para seus participantes individuais, e que o "comportamento organizacional" representa as ações desses indivíduos como organização, e a auto-estima organizacional consiste na auto-estima coletiva, ou seja, a dos indivíduos agindo como organização (Brown, 1997). Mesmo no nível do indivíduo o autoconceito é concebido por uma estrutura cognitiva composta pela identidade pessoal e pela identidade social.

As organizações e os subgrupos que as compõem exercem o papel de contribuir na composição de uma identidade social à medida que oferecem conceitos (imagens) com os quais os participantes podem se identificar (Brown, 1997; Dutton, Dukerich e Harquail, 1994; Ashforth e Mael, 1989; Erikson, 1987; Kogut e Zander, 1996). A identificação é apontada por Brown (1997) como um conceito chave, pois refere-se à percepção de identificar-se com ou pertencer a uma categoria social. "As metas do grupo incorporam-se como parte do sistema de valores do indivíduo, ou parte de suas concepções a seus próprios respeito" (Katz e Kahn, 1974, p. 390).

Para Brown (1997), é importante notar que as organizações estão vivas na mente de seus membros e que a identidade organizacional faz parte da identidade individual de seus participantes; reforçando a idéia de que a identidade organizacional se manifesta mediante as ações dos indivíduos como organização quando eles incorporam os valores, crenças e metas da coletividade.

As conexões cognitivas dos membros com a organização derivam da imagem que cada um deles têm dela, de como eles a percebem. Por uma percepção, o que define a identidade organizacional é aquilo que os membros acreditam ser central, distintivo e duradouro na organização. Por outra, a imagem é construída externamente, ou seja, aquela que os membros organizacionais acreditam que os não-membros pensam ser a identidade organizacional (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994).

De acordo com Elsbach e Kramer (1996), a identidade da organização reflete seus atributos centrais e diferenciadores, seus valores essenciais, a cultura

organizacional, os modos de desempenho e produtos. Seguindo a linha de Dutton, Dukerich e Harquail (1994), esses autores acrescentam que para os membros a identidade organizacional, além de compor seus esquemas cognitivos ou percepções, contribui para seu *status* e comparações com outros grupos.

Para Fiol (1991), o papel da identidade no contexto cultural é fazer a ligação entre o comportamento e o seu significado social nas organizações. Dentro de uma perspectiva cultural, de acordo com as teorias de lingüística e antropologia estruturalista, esta autora entende que os processos cognitivos nas organizações não refletem diretamente o comportamento nem as crenças subjacentes, no entanto, eles mostram a conexão entre ambos. Os processos cognitivos representam as formas usadas para determinar como comportamentos específicos tornam-se significativos com o que eles fazem. A identidade é o meio através do qual os membros organizacionais dão sentido ao que fazem de acordo com as regras gerais da organização. De acordo com Nogueira (2000), a conexão se torna problemática pois nem sempre existe correspondência biunívoca entre as múltiplas ações observáveis e as diversas regras subjacentes.

As pessoas na organização constroem o significado de suas ações com base na intermediação de um conjunto de crenças atribuídas como identidades. As identidades refletem como indivíduos e grupo definem o que fazem em relação ao seu entendimento sobre o que é a organização da qual fazem parte. Identidades, então, representariam aspectos da cultura traduzidos a determinado contexto (Fiol, 1991; Nogueira, 2000).

De acordo com as perspectivas lingüística e antropológica mostra-se como alguma coisa constitui significado e como os significados são comunicados. Na abordagem semiótica descreve-se o processo pelo qual normas culturais subjacentes são traduzidas em expressões observáveis e padronizáveis, voltando a gerar normas subjacentes, preocupando-se em combinar sinais para comunicar significados. Já a lingüística mostra como o significado é gerado e comunicado em outro sistema de significação (hábitos, manias, comportamentos). O sistema de linguagem é formado por palavras (componentes observáveis), discursos (comunicadores de idéias) e, um

conjunto de regras subjacentes (sistema gramatical) que determinam a maneira como o significado é construído na linguagem (Fiol, 1991).

Segundo Nogueira (2000) o modelo da abordagem semiótica pode servir de analogia para descrever a inter-relação entre artefatos observáveis e o conjunto de regras de qualquer sistema de significados coletivamente compartilhados. Ou seja, a forma como as pessoas utilizam a linguagem se assemelha a forma como usam os sistemas de regras para constituir significado e sentido ao que fazem.

Nogueira (2000) ressalta que a abordagem lingüística enfatiza a articulação contextual como fonte de todo sentido. Para Fiol (1991) o sistema de linguagem teria forças mantenedoras e forças inovadoras, as primeiras manifestadas nas regras que servem para manter a estabilidade ao conjunto, e as últimas são percebidas por meio dos processos sociais de adição e substituição de palavras e signos.

QUADRO 02 - PAPEL DA IDENTIDADE: INTERLIGAÇÃO ENTRE ENTENDIMENTO DO COMPORTAMENTO E SISTEMA CULTURAL

	<i>Linguagem/ Cultura</i>	<i>Discursos/ Identidades</i>	<i>Palavras e signos/ Comportamentos</i>
Definição	Sistema geral de regras que governam os significados e o sentido.	Entendimento contextual das regras.	Expressões e comportamentos observáveis que, combinados, formam discursos e identidades.
Domínio	Descreve um todo sistêmico.	Descreve uma composição contextual que liga partes de um sistema como se constituíssem um todo ou conjunto.	Descreve partes observáveis de um sistema.
Fonte	Resulta da múltipla convergência de discursos e identidades ao longo do tempo.	Resulta do uso de palavras e/ou comportamentos padronizados ao longo do tempo.	Resulta de sistemas existentes e novos contextos.
Função	Manutenção: Padrão geral no qual são comparados e entendidos os significados de distintos discursos e identidades.	Renovação: Incorporação e diferenciação de novos entendimentos contextuais.	Mudança: Adições e substituições correspondendo a contextos em mutação.

FONTE: FIOI, 1991, p. 201.

Em um sistema cultural de significados e conhecimentos compartilhados, as expressões comportamentais em determinado contexto representam as forças que podem alterar os contornos de todo o sistema ao longo do tempo, já as crenças focalizam as forças que conferem estabilidade às regras e normas (Fiol, 1991; Nogueira, 2000).

A identidade desempenha o papel de interligar o entendimento que as pessoas têm de seu próprio comportamento e o sistema cultural em que ocorrem - a organização (Fiol, 1991). "Assim, a identidade organizacional ou coletiva provê o contexto no qual o comportamento é relacionado às regras que lhes dão sentido e significado" (Nogueira, 2000, p. 91).

Segundo Nogueira (2000, p. 91), o modelo semiótico, não se reduzindo à noção de nível de análise, entende a articulação contextual como fonte de significados e dá ênfase em sua função representativa de perspectiva intermediária na explicação de como os significados evoluem nos grupos e nas organizações. "Identidade, assim, não se referiria a um específico nível de análise, mas, sim, a uma perspectiva que descreve como os elementos de um sistema cultural, em qualquer nível de análise, se definem com relação a esse sistema".

Hatch e Schultz (1998) salientam a importância da cultura organizacional como uma estrutura conceitual na qual se expressa e contextualiza a identidade organizacional. Nesta visão a cultura organizacional envolve todos os membros organizacionais além de originar-se e desenvolver-se em todos os níveis hierárquicos, ressalta-se os padrões tácitos de relacionamento e comportamento entre os membros. Neste entendimento verifica-se um processo circular na relação interdependente entre cultura, identidade e imagem que ocorre por todos os níveis organizacionais e são representados entre membros organizacionais e consumidores tão bem como entre os dirigentes do nível estratégico e públicos-chaves (*stakeholders*).

No modelo de relacionamento entre cultura organizacional, identidade e imagem os dirigentes do nível estratégico ocupam posição de destaque pois são os responsáveis por atravessar os limites internos e externos divulgando ou passando a visão e os valores centrais da organização. Nesse sentido os valores essenciais da

cultura devem guiar as tentativas de influenciar a imagem externa. A noção da visão da organização serve como um guia a longo prazo tanto interna quanto externamente. Neste modelo percebe-se a influência interna e externa na identidade organizacional contextualizada pela cultura (Hatch e Schultz, 1998). Para essas autoras quando os membros expressam a identidade organizacional eles usam artefatos culturais simbolicamente presentes na imagem que será interpretada pelos outros.

Cultura organizacional tem sido definida como um sistema geral de regras que governam os significados e o sentido (Fiol, 1991; Smircich, 1983) e como tal serve como um esquema interpretativo que é historicamente desenvolvido e socialmente mantido pelos membros organizacionais para dar sentido e estruturar suas ações e as dos outros (Geertz, 1973).

De acordo com Hatch (1993) a cultura organizacional é definida pelo entendimento que as pessoas têm de seu próprio sistema social, incluindo aspectos do dia-a-dia (histórias, símbolos, entre outros) e contribuindo para definir e manter aquelas normas que são consideradas como normais e que dão suporte ao que as pessoas acreditam ser necessárias e valorizáveis (produção, conhecimento, atividades). Nesse sentido, constitui-se mediante um processo interpretativo como um campo simbólico, o contexto no qual se dá significado e sentido à realidade organizacional.

Identidade organizacional é o aspecto culturalmente arraigado de fazer sentido, de ver claramente a si próprio. Ela define quem nós somos em relação ao sistema social mais amplo no qual estamos inseridos. A identidade é afetada pela cultura organizacional e por outros sistemas de significado com os quais ela interage. Nesse sentido, enquanto a cultura provê o conjunto de regras que definem um sistema social, a identidade provê o entendimento dessas no contexto em que elas atuam, ou seja, as pessoas compreendem as regras de acordo com um sistema social mais amplo (Fiol, Hatch e Golden-Biddle, 1998).

Essas autoras concluem então que a diferença entre cultura e identidade organizacional é de perspectiva e não de nível de análise. Conforme já foi abordado anteriormente, a identidade existe em vários níveis, e em cada nível, e é definida em relação a uma cultura ou um sistema de significado no qual se insere. De maneira

geral, identidade responde a questão "Quem nós somos" em relação a um contexto de significado mais amplo.

Os pesquisadores demonstram as três perspectivas identificadas no estudo da identidade organizacional: a abordagem funcionalista tem uma tendência claramente objetivista; a perspectiva interpretativista tem argumentos baseados no construtivismo; e a abordagem pós-modernista deriva de contestar constantemente as premissas predominantes. Essas instâncias competem entre si e encorajam o livre debate e a discussão entre os pesquisadores a explorar as diferenças entre as perspectivas e a explicá-las de uma forma estruturada. Eles analisaram as alternativas de abordagem da identidade organizacional nos seguintes termos: principais questões sobre identidade organizacional que interessam a cada perspectiva; premissas básicas que cada abordagem emprega para conduzir a investigação; dados que pesquisadores e teóricos usam para investigar identidade; algumas conseqüências ou implicações de cada perspectiva, entre outros (Whetten e Godfrey, 1998).

O debate entre os pesquisadores a respeito das diferenças entre as três perspectivas de identidade organizacional foi realizado numa conferência com o objetivo de reunir os estudiosos da área e compilar as discussões numa obra específica desta temática. O Quadro 03 resume o "estado atual" dos estudos em identidade organizacional.

Quando existe comparação entre os grupos, Elsbach e Kramer (1996) ressaltam os eventos externos e o contexto ambiental que venham a questionar ou a refutar as características definidoras da identidade organizacional, podem representar ameaças à percepção dela por parte de seus membros.

O contexto ambiental em que as organizações se inserem passa a ter maior relevância na literatura a respeito de identidade organizacional quando se mostra mais turbulento e complexo. E com isso muitos autores passaram a relacionar imagem (percebida pelos não-membros) e identidade organizacional (percebida pelos membros) (Gioia, Schultz e Corley, 2000; Gioia e Thomas, 1996; Hatch e Schultz, 1998).

QUADRO 03: TRÊS PERSPECTIVAS DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

	<i>Funcionalista</i>	<i>Interpretativista</i>	<i>Pós-modernista</i>
Problema Central	Como Identidade Organizacional formula ações e processos cognitivos.	Como coletivamente nós construímos quem nós somos?	Problematiza identidade, com o olhar em direção a revelações e interrupções nas relações de poder existentes.
Definição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crenças institucionalizadas sobre quem nós somos 2. Dimensões objetivas (pessoas, foco do negócio, processos, objetivos organizacionais) 	Conjunto de significados sobre quem nós somos continuamente acordado (compartilhado)	Reflexões momentâneas e fragmentadas sobre quem nós seremos levados a ser
Premissas Básicas	<p>Identidade Organizacional é um fato social</p> <p>Identidade Organizacional é observável e manipulável</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seres humanos têm necessidade de alguma estabilidade de significados 2. Identidade é um fenômeno socialmente construído 3. Busca ou tentativa dos grupos sociais de alguma convergência nos significados de identidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indeterminação de significados 2. Identidade é uma coleção acidental de formas agrupadas em momentos no tempo 3. Identidade leva a formas paradoxais 4. Pluralidade, multiplicidade
Proposta de Investigação	<p>Descobrir</p> <p>Descrever</p> <p>Medir</p> <p>Administrar</p>	Descobrir/Revelar os significados e as estruturas de significados que são compartilhadas entre os membros organizacionais	<p>Provocativa</p> <p>Reflexiva</p> <p>"Dar voz ao silêncio"</p> <p>"Aponta para ausência"</p>
Dados	<p>Observa ações para inferir identidade organizacional</p> <p>Afirmações estudadas</p> <p>Demografia estudada</p> <p>Instrumentos psicométricos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dado importante para os membros: variedade de símbolos 2. Dados importantes para os pesquisadores: símbolos, esquemas interpretativos dos membros, esquemas interpretativos do pesquisador 	<p>Linguagem e discurso</p> <p>Rupturas</p> <p>Ausências</p>
Implicações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Central: valores e crenças essenciais são angariados 2. Duradouro: difícil para mudar (mas não imutável) 3. Distintivo: distintividade é assumida e administrada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Central: identidade é significados compartilhados pelos membros como centrais 2. Duradouro: somente para a extensão que o contexto social afirma a identidade projetada 3. Distintividade: identidade constituída de ambos similaridade com e diferença de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O aspecto central da identidade está mudando constantemente 2. Duradouro: identidade é temporária, sujeita a ser desconstruída e reconstruída 3. Distintividade da identidade é definida com respeito a muitos "outros" que a fragmentação é uma condição; distintividade é definida no momento

FONTE: Whetten e Godfrey, 1998, p. 42-43.

Gioia, Schultz e Corley (2000) ressaltam que a participação da mídia se destaca para organizações que operam nesse tipo de contexto. Esses autores trazem para a discussão sobre identidade o aspecto que eles consideram como fluido e dinâmico, diante de um ambiente em mutação. Para eles existe uma diferença sutil em perceber a identidade como duradoura e uma continuidade da identidade. A noção de durabilidade implica que a identidade permanece a mesma ao longo do tempo. Uma identidade com um senso de continuidade, no entanto, é aquela que muda suas interpretações e significados enquanto conserva crenças e valores centrais ao longo do tempo e contexto. A identidade é responsável por expressar valores, mas a interpretação desses valores não é necessariamente fixa ou estável (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Nessa concepção existe uma continuidade esclarecedora para os membros (e também para os não-membros) em dizer que a missão ou os valores centrais permanecem os mesmos, mas o que eles representam e como transformam-se em ação na organização ao longo do tempo pode apresentar-se de formas diferentes (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Conforme foi destacado anteriormente, mesmo no nível do indivíduo se reconhece a importância da interação com os outros, entende-se dessa forma a identidade como uma construção social. Para as organizações não é diferente, a identidade é construída e sustentada no processo de interação com os de fora dela, tais como: clientes, mídia, concorrentes e instituições reguladoras (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

De acordo com Gioia, Schultz e Corley (2000), as formas de imagem, suas definições e seus respectivos autores se resumem no Quadro 04 a seguir. O que esses autores pretendem mostrar é que a imagem age como um desestabilizador da identidade, provocando uma revisão ou reconstrução do auto-conceito da organização. Isso ocorreria devido à inter-relação entre imagem e identidade. A suposição inicial é de que os membros organizacionais (especialmente os dirigentes) tenham desenvolvido um senso de "Quem nós somos como organização" (Albert e Whetten, 1985) e tenham comunicado sua identidade aos participantes internos e externos. Há

um *feedback* dos não-membros sobre o "retrato organizacional" levando a uma comparação entre a identidade e a imagem por parte de seus membros, que pode ocorrer de acordo com as formas apresentadas no Quadro 04.

QUADRO 04: FORMAS DE IMAGEM

Classificação	Definição	Autores
Imagem construída externamente	Percepção dos membros organizacionais de como os não-membros percebem a organização	Dutton e Dukerich (1991) Dutton, Dukerich e Harquail (1994)
Imagem projetada	Imagem criada pela organização para ser comunicada aos participantes, representa ou não a realidade; imagem singular.	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
Imagem futura desejada	Percepção visionária da organização que os membros e os não-membros têm dela para o futuro.	Gioia e Chittipeddi (1991) Gioia e Thomas (1996)
Identidade Corporativa	Representação da corporação consistente com a meta, objetivos, enfatizada mediante o gerenciamento de símbolos e marca corporativa; estrategicamente planejada e operacionalizada e aplicável a auto-representação interna e externa.	Olins (1989) Van Riel e Balmer (1997)
Impressão transitória	Breve impressão construída por um receptor mediante observação direta ou interpretação de símbolos de uma organização.	Berg (1985) Grunig (1993)
Reputação	Relativamente estável, longo prazo, julgamento coletivo das ações e realizações de uma organização feito por não-participantes desta.	Fombrun (1996) Fombrun e Shanley (1990)

Fonte: Gioia, Schultz e Corley, 2000, p. 67.

Essa comparação entre as duas percepções pode resultar em discrepância ou não. Se não houver discrepância, percebe-se uma afirmação da identidade afastando a idéia de alguma mudança. No entanto, se houver discrepância entre "como a organização se vê" e "como os outros a vêem", dois caminhos podem ser seguidos: aceitar a discrepância e não se empenhar para reconciliar as diferentes percepções, ou tentar reconciliá-las (Gioia, Schultz e Corley, 2000). Isso pode ocorrer de duas maneiras: a organização revisa/muda sua forma de perceber a si mesma (identidade), ou, tenta mudar a forma como os outros a vêem (imagem, impressão pública) (Gioia e Thomas, 1996; Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Novamente reforça-se a noção de identidade organizacional como uma construção social, na qual há interações e inter-relacionamentos entre membros e não-membros da organização, entre as percepções dos que "estão dentro" e as impressões dos que "estão fora" (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Gioia e Thomas (1996) destacam que num ambiente dinâmico, com características de mercado leva organizações que ainda não operam neste contexto a mudanças. Segundo esses autores, sob condições de mudança de natureza estratégica a imagem da organização (o seu gerenciamento) torna-se uma questão chave no processo (Gioia, Schultz e Corley, 2000, p. 71).

Diante da inter-relação descrita anteriormente entre imagem e identidade, Gioia e Thomas (1996, p. 371) questionam: "Se está ocorrendo uma mudança estratégica, pode ser duradoura a identidade?" Nessa linha esses autores salientam que a identidade contribui com a percepção de que os dirigentes têm da organização respondendo à questão: Que tipo de organização é esta? (Albert e Whetten, 1985).

Gioia e Thomas (1996) destacam em seu estudo que sob o contexto de mudança estratégica ambas imagem e identidade atuam como percepções das projeções que afetam as interpretações dos dirigentes em relação às questões chaves. Para esses autores geralmente uma mudança estratégica implica a revisão dos esquemas interpretativos dos dirigentes e dos demais membros da organização. Fiol (1991) coloca que uma mudanças de maiores proporções (como a estratégica) deve ser acompanhada por uma significativa alteração na percepção global da organização. Em resumo, Gioia e Thomas (1996) sugerem que sob condições de mudança tanto a identidade e a imagem afetam a interpretação, quanto são afetadas por ela.

A maioria dos autores costuma assumir condições de relativa estabilidade, Gioia e Thomas (1996) concordam que sob condições de mudança planejada/proativa é necessário assumir a distintividade e durabilidade da identidade e da imagem.

Quando as organizações planejam um esforço de mudança, elas freqüentemente projetam uma imagem futura como um guia para alcançar a revisão desejada em sua estrutura, processos, desempenho e prestígio (reconhecimento) (Gioia e Thomas, 1996; Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Segundo Bhavnani e Phoenix (*apud* Nkomo e Cox Jr., 1998), a identidade deve ser entendida como constructo complexo, multifacetado e passageiro. A complexidade da organização compreende uma boa parte referente ao fato de que os indivíduos têm identidades múltiplas. As formas como as identidades interagem são consideráveis no contexto organizacional.

“A identidade é construída socialmente e não inata. [...] a identidade não é estável ou fixa, mas social e historicamente construída e sujeita a revisões e mudança [sic]” (Nkomo e Cox Jr., 1998, p. 349). A noção de identidade como imutável e estática foi abandonada (Erikson, 1987; Caldas e Wood Jr., 1997). Numa nova visão, a identidade se insere num processo de construção da atividade humana, mediante a interação simbólica com seu meio (Caldas e Wood Jr., 1997). A formação da identidade é vista como dependente de fatores culturais, a partir do momento em que se aceita sua perspectiva histórica (Erikson, 1987).

Nkomo e Cox Jr. (1998) destacam que a identidade precisa ser entendida nos níveis de análise individual, grupal, organizacional e social, semelhantemente às dimensões do objeto apontadas por Caldas e Wood Jr. (1997). Segundo Nkomo e Cox Jr. (1998), a análise do nível individual sozinho prejudicaria o entendimento do conceito, pois perderia a dinâmica intergrupal, organizacional e societal. A identidade não é homogênea nos grupos sociais; por este motivo alertam para que se preste atenção às diferenças. “No nível organizacional, deve-se prestar atenção aos fatores contextuais mais amplos que afetam e moldam a identidade. Os significados societais, [como] a construção e a formação da identidade também permeiam as fronteiras organizacionais. Por exemplo, nova legislação, desenvolvimentos políticos e mudanças demográficas têm afetado o modo como a identidade é percebida e entendida” (Nkomo e Cox Jr., 1998, p.350).

2.3 PRIVATIZAÇÃO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O cenário mundial e principalmente o brasileiro têm apresentado alterações econômicas e sociais de vulto, o que acaba por influenciar a postura das organizações diante das mudanças ambientais.

No contexto brasileiro, as reformas legislativas vêm-se destacando, com a redefinição do papel do Estado, a abertura da economia, incluindo o investimento estrangeiro, e principalmente com os leilões de privatizações de empresas estatais, tanto no âmbito federal quanto no estadual e no municipal.

Entre os leilões de privatizações um dos mais comentados foi o do Setor de Telecomunicações, não só pelos resultados alcançados em termos de valores na venda das empresas, mas principalmente pela preparação das alterações no setor ocorridas antes da privatização.

Neste setor o órgão regulador já estava criado e em atividade, estipulando as normas a serem seguidas e as metas a serem atingidas pelos novos compradores, a própria introdução da concorrência já estava estabelecida, com tantas alterações o setor dava sinais de mudanças, e as organizações envolvidas na troca de propriedade pública para privada estavam sujeitas a elas.

Tendo em vista a perspectiva de que as organizações interagem com o ambiente em duplo sentido, ou seja, elas são influenciadas por alterações advindas do contexto externo, mas são dotadas de capacidade de modificá-lo, mediante a percepção que os dirigentes organizacionais possuem do ambiente, eles efetivam suas ações.

Tomando por base a teoria institucional e seus pilares regulativo, normativo e cognitivo (Scott, 1995), bem como a noção de isomorfismo resultante de pressões ambientais (DiMaggio e Powell, 1983), o estudo visualiza uma mudança na legislação como pressão ambiental coercitiva, na qual a privatização, como troca de propriedade de empresa estatal para empresa privada, foi imposta à organização e seus membros.

Diante de tais modificações, a empresa que sofre o processo de privatização se vê obrigada a responder e se adaptar às novas exigências ambientais: concorrência, lucratividade, produtividade, perda de estabilidade, entre outras. Segundo Carbone (1995, p. 41), o que se percebe é que “somente quando a instituição sofre algum tipo de ‘ameaça’ externa – seja, por exemplo, pelo corte de verbas públicas, pela perda de prestígio junto à comunidade ou mesmo pela imposição de fechar determinadas unidades ou de ‘vir a ser’ privatizada -, ela começa a repensar sua ação”.

Essa reflexão por parte da organização é desencadeada pela pressão privatizante, em que estruturas e processos organizacionais estão sujeitos à alterações. Dependendo do tipo de mudanças que ocorrem nas organizações, elas podem ser classificadas na tipologia de Nadler e Tushman (1990). Ao que tudo indica, o contexto e a privatização pressionam a organização a mudanças do tipo estratégica e de caráter antecipatório ou de reorientação, na visão de Nadler e Tushman (1990); ou de segunda ordem na perspectiva de Levy (1986), pois envolvem modificações complexas e profundas em aspectos centrais e essenciais para a organização, portanto mudanças estratégicas ou revolucionárias.

Quando as organizações planejam um esforço de mudança, elas frequentemente projetam uma imagem futura como um guia para alcançar a revisão ou a reorientação desejada em sua estrutura, processos, desempenho e prestígio (reconhecimento) (Gioia e Thomas, 1996; Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Nesse sentido, cabe ressaltar o conceito de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985), que compreende as crenças e valores compartilhados pelos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização. Então, se as mudanças explicarem modificações em aspectos centrais e essenciais para a organização, é provável que ocorra uma mudança na identidade organizacional. De acordo com Bretas Pereira (1988), a perda de estabilidade pode ocasionar a perda de valores nos quais a identidade se ancora.

Gioia e Thomas (1996) destacam que um ambiente dinâmico, com características de mercado leva organizações que ainda não operam neste contexto a mudanças. Segundo esses autores, sob condições de mudança de natureza estratégica a imagem da organização (o seu gerenciamento) torna-se uma questão chave no processo (Gioia, Schultz e Corley, 2000, p. 71).

O que Gioia, Schultz e Corley (2000) pretendem mostrar é que a imagem age como um desestabilizador da identidade, provocando uma revisão ou reconstrução do auto-conceito da organização. Isso ocorreria devido à inter-relação entre imagem e identidade. A suposição inicial é de que os membros organizacionais (especialmente os dirigentes) tenham desenvolvido um senso de "Quem nós somos como

organização" (Albert e Whetten, 1985) e tenham comunicado sua identidade aos participantes internos e externos. Há um *feedback* dos não-membros sobre o "retrato organizacional" levando a uma comparação entre a identidade e a imagem por parte de seus membros.

A forma como a organização vê a si mesma, sua autopercepção, está ligada à visão de seus membros, às representações cognitivas que eles têm da organização (Albert e Whetten, 1985; Dutton, Dukerich e Harquail, 1994; Caldas e Wood Jr., 1997).

Gioia e Thomas (1996) destacam em seu estudo que sob o contexto de mudança estratégica ambas, imagem e identidade, atuam como percepções das projeções que afetam as interpretações dos dirigentes em relação às questões chaves. Para esses autores geralmente uma mudança estratégica implica na revisão dos esquemas interpretativos dos dirigentes e dos demais membros da organização. Fiol (1991) coloca que uma mudança de maiores proporções (como a estratégica) deve ser acompanhada por uma significativa alteração na percepção global da organização. Em resumo, Gioia e Thomas (1996) sugerem que sob condições de mudança tanto a identidade e a imagem afetam a interpretação, quanto são afetadas por ela.

Na visão de Ford e Ford (1995) a mudança organizacional é um fenômeno que ocorre necessariamente em um contexto de interações sociais humanas, que constituem e são constituídas por comunicação. Estas interações produzem e reproduzem as estruturas e ações sociais que as pessoas conhecem e entendem como realidade. Sob tal perspectiva, a mudança é um processo recursivo de construção social, no qual novas realidades são criadas, sustentadas e alteradas no processo de comunicação.

A identidade desempenha o papel de interligar o entendimento que as pessoas têm de seu próprio comportamento e o sistema cultural em que ocorrem - a organização (Fiol, 1991). "Assim, a identidade organizacional ou coletiva provê o contexto no qual o comportamento é relacionado às regras que lhes dão sentido e significado" (Nogueira, 2000, p. 91).

Na percepção de alguns autores (Elsbach e Kramer, 1996; Dutton, Dukerich e Harquail, 1994), os membros se identificam com os atributos diferenciadores e essenciais da organização; de certa maneira eles se utilizam disso na composição de seus esquemas cognitivos e para efetuar comparações com outros grupos. Dessa forma, a percepção dos membros com relação à organização pode ser alterada diante de ameaças externas, como a privatização, que venham a questionar a identidade organizacional.

O referencial teórico-empírico apresentado nas páginas precedentes foi utilizado como base para a pesquisa efetuada nesta dissertação. Esse fundamento procurou evidenciar a influência e a relevância da privatização como mudança ambiental em relação à identidade organizacional, para isso o auxílio do conceito de mudança organizacional foi relevante. A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior procurou-se delinear o referencial teórico-empírico desse estudo, procedimento que faz parte do processo científico e que teve como objetivo revelar o estágio de desenvolvimento na literatura da temática referente à privatização e à identidade organizacional. A pesquisa científica, entretanto, necessita ser orientada por procedimentos metodológicos coerentes com seus objetivos, mediante o delineamento de estratégias de investigações e estabelecendo técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados.

Sendo assim, este capítulo apresenta a metodologia utilizada para identificar a influência da privatização na identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Apoiando-se no referencial teórico-empírico, a pesquisa identificou de que maneira a privatização afetou a identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom no período de 1996 a 2000, considerou o período antes e depois da privatização (julho/1998) e buscou responder às seguintes perguntas de pesquisa.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- Quais valores e crenças predominam na Telepar Brasil Telecom antes e depois da privatização?
- Quais valores e crenças delineiam a identidade da Telepar Brasil Telecom antes e depois da privatização?
- Observa-se diferença significativa, em termos do que é central, distintivo e duradouro para a Telepar Brasil Telecom, nos dois períodos em análise, antes e depois da privatização?
- Qual a influência da privatização na identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom?

CATEGORIA ANALÍTICA INDEPENDENTE	CATEGORIA ANALÍTICA DEPENDENTE
<ul style="list-style-type: none"> • PRIVATIZAÇÃO (mudança ambiental) 	<ul style="list-style-type: none"> • IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

3.1.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO

Mudança Ambiental

DC.: Pressões sobre a organização advindas do contexto externo, que a levam a adaptações diante de novas circunstâncias que estejam ligadas à eficiência e à legitimação social (Scott, 1995; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). No presente estudo foi identificada por meio do conceito de privatização.

Privatização

DC: Pressão ambiental coercitiva, onde uma alteração na legislação determina a troca de propriedade, ou troca do controle acionário, de empresas estatais para empresas privadas, de maneira que o contexto ambiental de atuação dessas empresas se altera significativamente. A privatização é o processo de venda das empresas públicas, é a transferência de ativos ou ações de empresas estatais para o setor privado (Biondi, 1999; Donahue, 1992; Di Pietro, 1997).

DO: A privatização como mudança ambiental foi verificada com base na análise de conteúdo da legislação referente às privatizações no Setor de Telecomunicações, bem como dados secundários relativos a este setor listados no Anexo 3.

Identidade organizacional

DC: Valores e crenças compartilhados pelos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização (Albert e Whetten, 1985).

DO: Foi verificada por meio da identificação de crenças e valores compartilhados, dos atributos e características considerados centrais, distintivos e duradouros na organização. Entendem-se como centrais a razão de ser, a missão e os propósitos da organização; como distintivos, a definição de seu posicionamento social; e como duradouros, o papel representado na ordem institucional, de acordo com a extensão que o contexto social afirma a identidade projetada (Machado-da-Silva e Nogueira, 2000; Fiol, 1991). Esta identificação foi efetuada mediante análise preliminar de dados secundários (Anexo 3), seguida de entrevistas semi-estruturadas. Conforme indicado no Quadro 05.

QUADRO 05: DIMENSÕES ANALISADAS DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Dimensões (atributos)	Componentes	Fatores Considerados
Centrais	Missão (propósito, finalidade)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Natureza do negócio ▪ Razão de ser
	Visão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pretende ser (desejável)
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influências internas e externas ▪ Estados futuros desejados
	Crenças e valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidade e orientam o comportamento
Distintivos	Fatores chaves de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atributos de que a empresa deve dispor para ser bem sucedida em seu ramo de negócio
	Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A propriedade e a oportunidade de cursos de ação propostos ▪ Critérios para alocação de recursos
	Posicionamento no contexto (status)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamanho ▪ Área de atuação
	Desempenho organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como a empresa se avalia ▪ Como é avaliada por outros
Duradouros	Papel no contexto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representação da ordem institucional (simbólica); função
	Estabilidade da ordem institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crenças ▪ Padrão de conduta ou ação instituído, conjunto de normas e procedimentos vigentes.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira (1998) e Machado-da-Silva e Nogueira, (2000).

Valores

DC: Preferências do indivíduo ou de grupos, apresentadas de modo racionalizado, que indicam padrões de julgamento, enquanto meios ou fins ou cursos de ação para a consecução de determinados propósitos: expressam a idéia de mais desejáveis, comparados com outras alternativas (Enz, 1988).

DO: Análise de preferências manifestadas em documentos (Anexo 3) e mediante entrevistas semi-estruturadas, a respeito dos atributos culturais por eles considerados como centrais, distintivos e duradouros.

Crenças

DC: Guias de avaliação e ação situados no nível dos pressupostos básicos (ou fundamentais), normalmente não questionadas na organização. Originam-se a partir de valores adotados e internalizados gradativamente chegando até o nível inconsciente (Enz, 1988; Schein, 1991; Boudon e Bourricard, 1993).

DO: Verificação das afirmações constantes dos documentos (Anexo 3) e mediante entrevistas semi-estruturadas sobre a organização em estudo a respeito de quais são consideradas características centrais, distintivas e duradouras. Esta pesquisa não permitiu a distinção ou o isolamento das crenças frente aos valores, com apenas uma exceção, ou seja, apenas uma crença pode ser identificada, a maioria dos valores identificados, portanto, não pôde ser objetivamente separada das crenças no decorrer das entrevistas e da análise documental. Mas como segundo Gonçalves (1998) “com a constatação de um valor (ou conjunto de valores), necessariamente implica a existência de crença (ou crenças) que os sustentem”, nem sempre essa separação se faz necessária.

3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

3.2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento desta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso simples, pois se concentra na análise de uma organização específica para investigar, mediante múltiplas fontes de evidência, a relação entre a privatização e a identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom.

De acordo com Yin (1984, p. 23), estudo de caso é uma “investigação empírica, que examina fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando são usadas várias fontes de evidência, e não são evidentes os limites entre o fenômeno e o contexto”.

Nesse sentido considera-se um *design* de pesquisa privilegiado tendo em vista a possibilidade de analisar e compreender em profundidade a única organização em estudo. Segundo Bruyne (1991), na sua análise intensiva o estudo de caso reúne informações numerosas e detalhadas o que possibilita buscar a totalidade de uma situação. De acordo com esse autor quando aplicado à mudança este *design* pode propor-se a retrair as fases de um fenômeno relacionado às ocorrências na organização durante o período investigado. Assim, justifica-se sua utilização nesta pesquisa que buscou analisar as influências da privatização (julho/1998) na identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom no período de 1996 a 2000, comparando o período imediatamente anterior ao evento com o imediatamente posterior.

A metodologia é predominantemente descritivo-qualitativa. Essa abordagem parece ser a forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (Richardson, 1999), permite analisar aspectos subjetivos tais como: percepções, compreensão do contexto da organização, significados compartilhados e dinâmica das interações.

A abordagem qualitativa caracteriza-se por utilizar o ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como elemento chave. Esse método possui caráter indutivo e preocupa-se com a geração de hipóteses, procurando estabelecer o nexos causal (Triviños, 1987; Selltiz, Wrightsman, Cook, 1987).

O nível de análise é organizacional, e a unidade de análise é constituída pelos grupos de dirigentes da organização.

Como critério de validação para o estudo e seus resultados é considerada principalmente a sua transferibilidade, e não a sua capacidade de generalização (Selltiz, Wrightsman, Cook, 1987).

A perspectiva do estudo é de corte seccional, com avaliação longitudinal, uma vez que foram pesquisadas as categorias analíticas antes e depois da privatização, ao longo do período considerado. A relevância e a peculiaridade das alterações identificadas no decorrer da pesquisa estabeleceram o critério de seleção das categorias analíticas.

Importante fator para o desenvolvimento da pesquisa é o tempo. Há necessidade de se obter um distanciamento cronológico suficiente, para que se consiga analisar o processo histórico da organização depois de ter sido privatizada e, se possível, do período que antecedeu a essa mudança.

3.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A população é composta pelos membros da organização em foco. A seleção dos membros submetidos aos instrumentos de pesquisa foi por amostragem não probabilística e intencional, os sujeitos foram escolhidos obedecendo aos seguintes critérios básicos: grupos de dirigentes da Telepar Brasil Telecom, que tenham vivenciado o processo de mudança da privatização pelo tempo de serviço na Empresa, ou que tenham ingressado na organização após esse evento mas são representantes da área organizacional pesquisada. Entende-se que os dirigentes escolhidos representam as características típicas dos integrantes que pertencem a cada uma das partes da organização.

De acordo com esses critérios foram entrevistados no total 11 dirigentes, dos quais 07 estão há mais de vinte e cinco anos na Telepar; 01 tem oito anos de empresa; e os outros 03 ingressaram na organização há menos de 2 anos, ou seja, após o evento da privatização. Com relação ao perfil dos três últimos mencionados, 01 compunha o

quadro de outra empresa do antigo Sistema Telebrás (portanto passou pelo processo de privatização só que em outra operadora da Regional Sul), outro trabalhava no Setor de Telecomunicações, enquanto o terceiro não tinha nenhum vínculo com este setor sendo funcionário público de um órgão estatal em outro estado brasileiro.

Para atender aos objetivos desse estudo a amostra acima foi distribuída segundo a Tabela 1:

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DAS ÁREAS E SUAS RESPECTIVAS REPRESENTAÇÕES NO GRUPO AMOSTRAL DA TELEPAR BRASIL TELECOM.

Área dos Dirigentes Entrevistados¹	Total de Departamentos / Coordenações na Telepar	N.º de Dirigentes entrevistados
Diretoria de Rede	02	02
Diretoria Comercial	05	02
Diretoria Financeira	01	01
Diretoria de Recursos Humanos e Qualidade	01	02
Núcleo de Tecnologia Informação	01	01
Gerência Regional de Materiais e Serviços	03	01
Gerência Regional Comunicação Social	--	01
Gerência Regional Planejamento	--	01
TOTAL	13	11

FONTE: Elaborada pela autora com base nos dados fornecidos pela Diretoria de Recursos Humanos e Qualidade (Anexo 3).

3.2.3 DADOS: FONTES, COLETA E TRATAMENTO

3.2.3.1 FONTES PRIMÁRIAS

Como fontes primárias empregadas destacam-se as entrevistas semi-estruturadas com as pessoas selecionadas de acordo com os critérios de amostragem estabelecidos, buscando identificar valores, crenças e elementos delineadores de uma percepção de identidade organizacional; observação participante das atividades de um treinamento direcionado a todos os funcionários da organização.

¹ Estas áreas pertencem à Regional Sul dentro das quais os dirigentes da Telepar estão subordinados.

3.2.3.2 FONTES SECUNDÁRIAS

As fontes secundárias compreendem documentos internos e externos à organização, relatórios legais e oficiais, estatísticas, memorandos, publicações e dissertação de mestrado² (Anexo 3); enfim, artefatos, signos, símbolos e outros elementos que, analisados, permitiram aferir, na comunicação, a história e a situação atual da identidade organizacional em estudo, após sua privatização.

3.2.3.3 COLETA

Em sua fase inicial a coleta dos dados baseou-se na análise dos dados secundários fornecidos pela Área de Recursos Humanos e Qualidade da Regional Sul: publicações gerais internas, organogramas, Lei Geral das Telecomunicações (LGT), dissertação de mestrado, documentos, revistas do setor, dois livros sobre a história das telecomunicações (um referente ao estado do Paraná e o outro referente ao país), as metas de universalização e qualidade da Anatel que regulamentam as atividades da empresa, contrato de concessão celebrado entre a Anatel e a Telepar S.A., *home-page* da Brasil Telecom, *home-page* da Anatel, artigos publicados sobre o setor e sobre a empresa e material de treinamento interno (vide Anexo 3). Grande parte dos dados obtidos nestas fontes auxiliaram na elaboração do roteiro de entrevista semi-estruturada.

A obtenção dos dados primários iniciou-se com a participação da pesquisadora em um treinamento na empresa. A metodologia do treinamento é chamada *learning maps*, ou mapas do aprendizado. Pessoas de diversas áreas da organização formam um grupo de 10 a 15 componentes que se reúnem por aproximadamente 3 horas em volta de um desenho (o mapa) com o tamanho de uma mesa de reuniões. Eles tentam compreender o melhor caminho para chegar a um objetivo, mediante a troca de idéias, reflexões e tentativas de responder questões como: "Quais as necessidades dos nossos clientes?"; "Quais os obstáculos do nosso negócio"; "Quem serão os nossos

² Desenvolvida por Cláudia Ramos de Oliveira na Telepar S.A..

concorrentes?", entre outras. Esse tipo de treinamento tem sido um instrumento para comunicar estratégias e processos aos funcionários.

Essa observação participante assistemática permitiu à pesquisadora acesso às discussões realizadas pelo grupo e ao material utilizado no treinamento, o que contribuiu significativamente na elaboração do roteiro de entrevistas.

"Na observação participante, o observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado" (Richardson, 1999). Esse mesmo autor coloca que o observador participante tem mais condições de compreender os hábitos, atitudes, valores e características da vida da organização do que o não participante.

A participação no treinamento foi agendada por telefone com a responsável pela formação dos grupos e horários. O contato inicial com o grupo incluiu a apresentação da pesquisadora ao grupo e do motivo de sua presença: pesquisa científica para conclusão do curso de mestrado. Obedecendo, assim, às recomendações de Richardson (1999) para um bom relacionamento entre o pesquisador e os elementos do grupo.

Richardson (1999) destaca que a vantagem da observação participante se deve ao fato de o pesquisador tornar-se membro do grupo observado, facilitando, dessa maneira, o desenvolvimento natural das atividades diante do observador, ignorando ou esquecendo que há um "estranho" entre eles.

A observação é importante em qualquer processo de pesquisa científica, principalmente quando conjugada a outras técnicas de coletas de dados (Richardson, 1999). Nesta pesquisa apesar de a observação participante ter contribuído na compreensão dos fenômenos, a obtenção dos dados primários deu-se predominantemente por meio de entrevistas semi-estruturadas. Foram realizadas, no total, 11 entrevistas com o grupo amostral, conforme indicado na Tabela 1, no período de 06 de novembro de 2000 a 10 de abril de 2001. Naquele momento os dados coletados já apontavam uma consistência significativa em termos de valores e crenças compartilhados pelos grupos entrevistados, então se considerou 11 entrevistas suficientes para atender o objetivo desta pesquisa. A duração das entrevistas foi em

média uma hora e trinta minutos, sendo que a mais longa durou duas horas e trinta minutos e a mais curta uma hora.

Os procedimentos utilizados para a realização das entrevistas foram sempre os mesmos, e de acordo com as recomendações de Richardson (1999): inicialmente explicou-se a natureza e o objetivo do trabalho, esclarecendo ao entrevistado como foi escolhido, depois foi assegurado o seu anonimato e o sigilo de suas respostas, deixando-o a vontade para interromper, solicitar esclarecimentos e criticar o tipo de pergunta. Solicitou-se permissão para gravar a entrevista, explicando sua finalidade, no caso de ser necessário referenciá-las.

As entrevistas foram apoiadas num roteiro semi-estruturado elaborado previamente (Anexo 1) e numa folha contendo informações sobre o algumas questões que necessitavam de maiores explicações (Anexo 2). Houve uma boa receptividade por parte dos entrevistados; eles não fizeram objeções quanto à gravação e quanto às perguntas, dedicaram sua atenção para a entrevista, ou seja não houve interrupção da mesma para tratar de assuntos referentes ao seu trabalho e nem houve limitação de tempo para sua realização.

As dificuldades encontradas neste processo ficaram por conta dos motivos que se seguem: a) a disponibilidade dos dirigentes para agendar a entrevista e do próprio responsável por esta tarefa, ocasionadas pelas transformações que ainda ocorrem intensamente na organização, o que pode ser caracterizado pelo grande espaço de tempo entre a primeira e a última entrevista (5 meses para realizar 11 entrevistas); e b) o local na empresa nem sempre foi propício para obtenção de uma gravação sem ruídos. No entanto, essas dificuldades não ocasionaram maiores problemas para o alcance dos objetivos desta pesquisa e em grande parte foram amenizadas pela colaboração dos entrevistados e pelo responsável por esta pesquisa dentro da Telepar.

3.2.3.4 TRATAMENTO

Os procedimentos descritivo-qualitativos orientaram a análise dos dados dessa pesquisa. Os dados secundários foram tratados com base em análise documental. Por esta análise entende-se “uma operação ou conjunto de operações visando representar o

conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num momento posterior, a sua consulta e referência” (Bardin, 1977, p. 45).

A análise documental utiliza-se de operações como a codificação de informação e o estabelecimento de categorias sobre os documentos ou classificação-indexação. Seu objetivo é a representação condensada de informação que visa facilitar a consulta e a armazenagem (Bardin, 1977; Richardson, 1999). Esta metodologia permitiu uma análise e categorização preliminar dos valores, atributos e características da organização em estudo. A fase de análise documental forneceu informações importantes sobre a história da organização, a reestruturação face à privatização, bem como permitiu uma melhor compreensão do Setor de Telecomunicações.

Os dados primários foram tratados por meio de análise descritiva e de análise de conteúdo. A intenção, mediante análise de conteúdo, foi conhecer e descrever as condições de formulação e apreensão das mensagens e outros elementos simbólicos, relacionados com a percepção de identidade, valores e crenças (Richardson, 1999; Bardin, 1977).

A análise de conteúdo é definida como “um conjunto de técnicas das comunicações visando a 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, 1977, p. 42).

Considerando os objetivos deste estudo bem como as técnicas apresentadas por Bardin (1977, p. 77) para orientar a análise de conteúdo, a análise temática é a mais adequada. Esta última utiliza-se "da contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada". A pertinência da escolhas das unidades de registro deve corresponder aos critérios relacionados com a teoria que guia o estudo, portanto, cabe ao pesquisador efetuar esta identificação.

Segundo Bardin (1977, p. 105) a análise temática "consiste em descobrir os <núcleos de sentido> que compõem a comunicação e cuja presença, ou freqüência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido".

Após a transcrição das entrevistas na sua íntegra, procedeu-se a uma 1ª leitura que propiciou uma visão geral dos dados obtidos, e que contribuiu no estabelecimento dos núcleos de sentido, esboçando-se algumas impressões acerca da identidade organizacional. No entanto, somente a partir das leituras subseqüentes que se procedeu à classificação dos elementos delineadores da identidade organizacional como anteriores e posteriores à privatização.

A utilização de estudo de caso permite a aplicação de mais de uma fonte de evidência e de técnicas de investigação e análise, o que facilita a utilização da técnica de triangulação na coleta de dados. Esse processo consiste em utilizar múltiplas fontes de evidência e múltiplas medidas de um mesmo fenômeno, esse uso redundante e repetitivo serve para alcançar maior clareza dos significados e categorias em estudo, ou a validade interna dos construtos (Yin, 1984). De acordo com Triviños (1987) a técnica de triangulação busca cobrir a descrição, a explicação e a compreensão do fenômeno estudado com a máxima amplitude, por meio de diferentes métodos de coleta de dados. Esta pesquisa envolveu fontes distintas de dados (entrevistas, observação, legislação, relatórios, *sites* oficiais, periódicos, documentos e publicações).

Nesse estudo utilizou-se a comparação entre dados de entrevistas e observações; o que estava expresso nos documentos (dados secundários), no confronto com as diferentes formas de ver e entender a organização.

3.2.3.5 FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA

Vale ressaltar que a dissertação de mestrado publicada por Oliveira (1998) contribuiu significativamente para a realização desta pesquisa, pois muitos dados coletados por ela no período anterior à privatização puderam ser aproveitados para delinear a identidade organizacional da Telepar entre 1996 e 1998.

Outra facilidade encontrada para realização da pesquisa foi a boa receptividade dos entrevistados, que dedicaram seu tempo e atenção e ainda permitiram a gravação das entrevistas.

A permissão de retirar os documentos da empresa também representou uma facilidade nesta pesquisa, de maneira que a análise dos mesmos não ficou restrita aos horários de funcionamento da sede da empresa.

Entre as dificuldades da pesquisa destaca-se a permissão de sua realização que em um primeiro momento foi complicada, e isso demandou um pouco mais de tempo para o início da coleta de dados.

Outra dificuldade encontrada nesta pesquisa foi a obtenção de dados de natureza estratégica, como por exemplo, não se teve acesso às atas de reuniões de diretoria.

A última dificuldade enfrentada foi o agendamento das entrevistas, que teve que ser efetuado por um funcionário da empresa, assim foi necessário conciliar o tempo do responsável pelo agendamento das entrevistas com o tempo dos entrevistados. O fator complicador é a fase de transformação em que se encontra a organização e o seu tamanho, que demandam muitas viagens para os funcionários.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Empreendimentos realizados com a finalidade de compreender a ocorrência dos fenômenos na esfera organizacional constituem atividades complexas. Diante disto e das diferentes perspectivas teóricas, a adoção de determinado quadro analítico de referência para desvendar esta realidade pode implicar em limitações. As principais limitações dessa pesquisa estão destacadas a seguir.

Inicialmente, esbarra-se na limitação proveniente da própria natureza do método utilizado - o estudo de caso - que, apesar de sua adequabilidade ao problema em análise, não permite a generalização das conclusões obtidas para outras realidades organizacionais, nem se afirmar que as conclusões e os elementos observados representem a empresa como um todo ou o pensamento nela predominante. Contudo, para superar essa limitação recorreu-se à noção de transferibilidade como critério de validação interna pela profundidade em que os dados são observados. Essa noção permite transferir ou acomodar os resultados obtidos em contexto original a outro

contexto, ao considerar aspectos peculiares de cada um, observando suas características semelhantes e suas diferenças, possibilitando, assim a comparação de contextos diferentes.

Outras limitações da pesquisa foram impostas pelas fontes de coleta de dados. Em algumas delas, como a revista interna, os manuais da organização, material de treinamento e as informações contidas na *home-page* da empresa verificam-se algumas limitações para a avaliação do entendimento dos membros organizacionais pela forma como são elaborados, ou seja, a escolha e colocação de palavras e a omissão de informações depreciativas sobre a organização ou de suas filiais. Na tentativa de superar essa limitação fez-se uso das entrevistas semi-estruturadas, que visavam confirmar ou obter outra perspectiva das informações extraídas da análise documental.

Outro aspecto que pode causar limitações refere-se ao próprio instrumento de coleta de dados primários, as entrevistas semi-estruturadas:

- Os entrevistados incluíram, em seus depoimentos, referências a situações históricas, estando sujeitos a racionalizações, resultantes da diferença entre a sua visão no momento do acontecimento e a sua visão no momento da entrevista;
- Credibilidade que o entrevistado deposita no pesquisador;
- Possibilidade de ocorrerem interferências por parte do pesquisador durante as entrevistas que influenciem as respostas;
- Certo desconforto do entrevistado com os questionamentos, com a própria entrevista e com sua gravação;
- Elaboração do roteiro de entrevista que pode ser prejudicada pela qualidade ou pela ausência de informações nos dados secundários coletados.

Diante da iminência dessas limitações, procurou-se superá-las mediante a adoção de alguns critérios como: a intencionalidade da amostra, a garantia de anonimato das declarações, a análise detalhada das mais diversas fontes de dados secundários e a referência aos contextos passado e presente.

Outro aspecto refere-se aos vieses pessoais e à subjetividade, inerente na análise de conteúdo e na análise documental, interferindo nas impressões e interpretações das

observações da pesquisa. Acredita-se que as interferências oriundas da percepção da pesquisadora foram atenuadas e reduzidas por meio da observação cuidadosa do referencial teórico-metodológico do estudo, bem como pelo processo de triangulação, resultante da combinação de diferentes técnicas de coleta e de análise dos dados.

Quanto às limitações que as próprias mudanças ocorridas na Telepar ocasionaram, cabe ressaltar as diferenças apresentadas no arranjo formal da Telepar S.A. (1998) do período anterior à privatização deste verificado nesta pesquisa, conforme se demonstra no Anexo 6. Essas mudanças estruturais da Telepar resultaram na diferença entre a unidade de análise pesquisada anteriormente por Oliveira (1998), para a unidade de análise desta pesquisa. A pesquisa anterior analisou e isolou os valores e interesses entre os grupos de dirigentes, distinguindo-os entre dirigentes de nível estratégico, de nível tático e de nível operacional. Para a presente pesquisa não foi possível diferenciar valores e crenças entre os níveis de dirigentes, uma vez que a Telepar deixou de ser uma empresa autônoma, passou a fazer parte de um grupo no qual ela é uma das filiais regidas pela matriz, embora seu funcionamento não tenha sido prejudicado por isso. Atualmente, a Telepar é uma filial da Brasil Telecom e, dentro desta nova estrutura, a empresa é parte integrante da Regional Sul, que engloba também as filiais do estado de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, não sendo possível caracterizar os três níveis de dirigentes como sendo da unidade Telepar, mas distribuídos entre a matriz e a Regional Sul, como ilustra o Anexo 6 .

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a descrição e análise dos dados coletados, à luz da fundamentação teórica e dos procedimentos metodológicos anteriormente estabelecidos. Assim, a partir da identificação dos valores e crenças compartilhados como centrais, distintivos e duradouros inerente à organização pesquisada, procura-se delinear a identidade organizacional antes e depois da privatização.

Para isso, inicialmente, buscou-se caracterizar a organização em estudo de acordo com a evolução do Setor de Telecomunicações, a seguir identificaram-se características que pudessem refletir a identidade organizacional da Telepar no período de 1996 a 1998, antes da privatização e, finalmente, foram apresentadas as características da identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom, ou seja, no período posterior à privatização 1998 a 2000.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

As mudanças que ocorreram na Telepar ao longo de sua história estão fortemente relacionadas com as transformações sucedidas no Setor de Telecomunicações brasileiro. Diante disso, a apresentação da história do setor torna-se necessária para que se perceba o contexto no qual se desenvolveu e se encontra inserida a Empresa, facilitando dessa maneira a compreensão de seus fenômenos históricos, econômicos e sócio-culturais.

As telecomunicações no Brasil oscilaram entre a participação da iniciativa privada e do Estado. As principais mudanças se deram na forma de participação do Estado no setor que variou entre detentor do poder de outorga, regulador, interventor e gestor dos serviços de telecomunicações.

Inicialmente, a exploração dos serviços telefônicos foi mediante uma concessão dada por D. Pedro II ao representante da norte-americana Bell Telephone Company em novembro de 1878 (Prata, Beirão e Tomioka, 1999).

No período de 1890 a 1916 houve a interiorização pelo país das linhas telegráficas e transmissões de sinais. Mas o Setor de Telecomunicações dos anos 20

aos anos 60 sofreu com o sucateamento dos equipamentos e das tarifas, o que caracterizou sua estagnação (Prata, Beirão e Tomioka, 1999).

No Paraná não foi diferente, segundo Kroetz (1982) a Prefeitura Municipal de Curitiba obteve autorização para adquirir a "Empresa Telephonica do Paraná" em 1924, a qual detinha as concessões de operar com serviços telefônicos nas cidades de Curitiba, Ponta Grossa e Paranaguá, motivada pelos péssimos serviços prestados pela iniciativa privada à população local. Diante das limitações de recursos da administração municipal frente aos investimentos necessários ao desenvolvimento da telefonia na região, a Prefeitura abriu concorrência pública para a prestação dos serviços de telefonia, que retornaram à iniciativa privada (Kroetz,1982; Oliveira, 1998).

A década de 60 iniciou para o setor marcada pela precariedade dos serviços prestados à população e pela falta de integração entre as operadoras da época. A situação caracterizava-se por: descentralização do poder concedente entre União, estados e municípios; falta de padronização de atuação das concessionárias; estrutura tecnológica e de serviços obsoleta em algumas empresas e; índices insatisfatórios de desenvolvimento do país (Prata, Beirão e Tomioka, 1999).

Diante disso, foi criado em 1962 o Código Brasileiro de Telecomunicações (CBT) pela Lei 4.117 estabelecendo pela primeira vez uma política nacional para o setor. Dele originaram-se o Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT) com o objetivo de centralizar à União os poderes de concessão e regulamentação referentes à telecomunicações no Brasil; o primeiro órgão regulador do Brasil, o Contel (Conselho Nacional de Telecomunicações) encarregado de padronizar os critérios de exploração dos serviços; a autorização para constituir uma empresa estatal responsável pela exploração dos serviços de telecomunicações de longa distância (que veio a ser a Embratel) e o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), constituído a partir de uma sobretarifa nos serviços de telecomunicações por dez anos para financiar a Embratel (Prata, Beirão e Tomioka, 1999; Cavalcante, 1999; Novaes, 2000).

Devido ao problema crônico de deficiências nos serviços prestados pela Companhia Telefônica Nacional (CTN) e por outras pequenas empresas, o Governo do

Estado, resolveu criar a Companhia Telefônica do Paraná - TELEPAR, em 27 de novembro de 1963, constituída como uma sociedade de economia mista com participação acionária do seu criador. Como naquela época apenas 116 localidades possuíam serviços com aproximadamente 21 mil acessos instalados, entre os objetivos da Empresa recém criada estavam a ampliação do acesso a esses serviços por parcelas mais significativas da sociedade e a exploração dos serviços telefônicos urbanos e interurbanos (Kroetz,1982; Oliveira, 1998; Gazeta do Povo, 26/11/2000).

A criação da Embratel - Empresa Brasileira de Telecomunicações - foi um marco no processo de estatização, pois somente pessoas jurídicas de direito público, bancos governamentais e empresas governamentais podiam ser seus acionistas, e além disso, os serviços de longa distância seriam de sua responsabilidade. A Embratel tinha o papel de realizar a integração da rede de telecomunicações no país (Novaes, 2000; Prata, Beirão e Tomioka, 1999).

No período de 1965 a 1972 o Governo Federal adotou um conjunto abrangente de medidas dentre as quais destacaram-se a estatização da Companhia Telefônica Brasileira (CTB) em março de 1966; a criação do Ministério das Comunicações em fevereiro de 1967 (que assumiu as funções do Contel e ocasionou sua extinção) e, o surgimento do Sistema Telebrás em 1972 (Prata, Beirão e Tomioka, 1999; Novaes, 2000).

A holding Telecomunicações Brasileiras S/A (Telebrás) foi constituída em 11.07.1972, pela Lei n.º 5.792, com o objetivo de adquirir e absorver as quase 1.000 concessionárias existentes, transformando-as em empresas de alcance e atuação estaduais. Entre suas atribuições estavam: controlar a Embratel e uma operadora em cada Estado; gerir a participação acionária da União nas operadoras; e captar recursos para execução de projetos aprovados pelo Ministério das Comunicações. Ao estatizar as empresas o Estado reestruturou o Setor de Telecomunicações, tendo a Telebrás como a holding do sistema, a Embratel como empresa de longa distância (nacional e internacional) e as demais “teles” estaduais como operadoras para atender as demandas de cada estado brasileiro (Prata, Beirão e Tomioka, 1999; Novaes, 2000).

No entanto algumas operadoras preferiram manter-se independentes da Telebrás, mesmo assim permaneceram tecnicamente vinculadas ao sistema de

telecomunicações; foram as seguintes: CRT - Companhia Riograndense de Telecomunicações; CERTEP - Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto; SERCOMTEL - Serviços de Telecomunicações de Londrina (Prata, Beirão e Tomioka, 1999; Cavalcante, 1999).

"Dentro do contexto em que foram criadas, a Embratel e a Telebrás exerceram um papel importante na unificação e na criação de uma rede básica de telefonia para o país. O processo de consolidação das quase mil empresas permitiu alcançar economias de escala inerente ao serviço telefônico e permitiu a captação de recursos em larga escala para investimentos no setor" (Novaes, 2000, p. 150).

A Telepar foi incorporada ao Sistema Telebrás em 1975, o período entre a década de 70 e 80 foi de expansão e crescimento. É desta época a construção e instalação da rede, a fase de operação, a expansão da infra-estrutura e da planta para o interior do Estado. Já neste período verificou-se inovação e diversificação dos serviços telefônicos; inovação dos aspectos técnicos e ênfase na qualidade e segurança; caracterizando o pioneirismo da Telepar naquela época (Kroetz, 1982; Oliveira, 1998). Os depoimentos a seguir resgatam esse período da história da Empresa.

" [...]então a Telepar [...] resolveu colocar um sistema de micro ondas no Estado inteiro, e, naquela época todo mundo disse assim: Pô, mas por que a Telepar vai fazer isso? Micro ondas nós só tínhamos entre Rio-São Paulo e Belo Horizonte e o Rio de Janeiro, agora iam colocar em Foz do Iguaçu, União da Vitória, Guarapuava? E nós chegamos a ter em 1975, 95% das cidades do Brasil que tinham DDI, DDD eram no Paraná. Então nós criamos uma outra cultura de telecomunicações, um negócio que quando foi instalado o primeiro link de Curitiba com Foz do Iguaçu colocaram dezesseis canais, quer dizer [...] dezoito pessoas conseguiriam falar de Curitiba para Foz do Iguaçu e 18 pessoas de Foz do Iguaçu para Curitiba. E naquela época o Ministério Comunicações falou: prá quê tanto! Hoje você tem 1800 e tá faltando. [...] Todo produto novo, sistema novo, desenvolvimento de novos produtos eram feitos aqui no Paraná, então como nós tínhamos alguns graus de liberdade a Telepar nunca entrou muito dentro da Holding, nós nunca fomos muito mandados pela própria Telebrás. Então, nós, esses graus de liberdade permitiram que nós fizéssemos certas coisas aqui dentro". (Ent 01).

" [...] a década de 70 no Paraná você falava com o estado todo, você tinha transmissão de televisão ao vivo, você tinha DDD, DDI, todos municípios na década de 70 tinha DDD, DDI e a Telepar já estava avançando para os distritos. Você tinha uma rede de primeiro mundo e um detalhe, não era só montar a rede e eu acho que já na década de 70, 75 quando a rede estava montada, a rede Paraná e a rede brasileira particularmente montada e a sua fase de operação". (Ent 02).

O modelo estatal vigente na época permitia a intervenção do Governo Federal nas tarifas e no "autofinanciamento" da Telebrás para determinar a expansão da rede

de telefonia, e além disto desconsiderava as diferenças entre as operadoras do Sistema (Novaes, 2000). Esses foram os principais argumentos para justificar a deterioração do Sistema Telebrás a partir da década de 80. As tarifas telefônicas aviltadas, servindo de mecanismo de controle da inflação, baseadas em critérios que não correspondiam aos custos dos serviços e o confisco pelo Governo, em 1984, dos recursos do Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT) agravaram a situação do setor no período (Prata, Beirão e Tomioka, 1999; Fischer, Carvalho Filho e Cavalcanti, 1998). Conforme se verifica no depoimento a seguir.

"[...] No final da década de 70 a inflação já estava voltando galopante, então o sistema Telebrás passou a ser, a tarifa passou a ser manipulada para segurar a inflação, ela passou a ser manipulada se fazia aqueles cálculos esotéricos que esses economistas inventam, e tinha dentro um componente telecomunicações que passou a se manipular a tarifa. A tarifa nossa chegou a ser ridícula, eu me lembro uma tarifa local nossa, porque o que remunerava a operação numa empresa é a tarifa, não era aquele dinheiro que eu cobrava do cliente que o obrigava a ele ser acionista. Não, aquilo era uma parte, mas o que reúne uma empresa é a tarifação". (Ent 02).

Foi neste contexto que as empresas do Sistema adotaram o Plano de Expansão no qual os assinantes adquiriam as linhas telefônicas (e as ações correspondentes) mas a instalação era posterior ao pagamento, num intervalo superior a dois anos. Os recursos das empresas ficavam limitados a essa fonte (Prata, Beirão e Tomioka, 1999). Conforme atesta o depoimento que segue abaixo.

"[...] Então nós tínhamos um troço paradoxal, o camarada quando entrava ele tinha que pagar muito dinheiro para comprar ações que era 1000 e tantos dólares, então você tirava o acesso da população, mas na hora que você entrava lá dentro era super barato, era super barato". (Ent. 02).

Na década de 90, houve uma preparação do Setor de Telecomunicações para a privatização – melhorar produtividade, redução dos custos e do quadro de pessoal – (Novaes, 2000), no caso específico da Telepar S.A., esta preparação teve início nesta mesma década: em 1992 houve a implementação do Programa de Qualidade Total e do Programa de Círculo de Controle de Qualidade; no final de 1995 o novo Sistema de Gestão Empresarial – SGE, visando adequar a empresa às novas condições do setor, orientá-la para uma gestão estratégica e garantir a sua sobrevivência; em 1997 houve a certificação ISO 9002 na área de atendimento a investidores (Oliveira, 1998).

Além disso, segundo Oliveira (1998, p. 84) nesse período a Empresa sofreu uma experiência inédita em sua história: a ingerência política na sua administração. Tal fato abalou a cultura predominante na organização, "fortemente sustentada por uma visão técnica e marcada por uma conduta ética". O período entre 1992-1994 foi marcado pela interinidade, quatro presidentes passaram pela Empresa, o que a levou a uma "perda na sua orientação estratégica e provocou alguns traumas em sua identidade [...]". O depoimento seguinte corrobora esta etapa vivida pela Telepar.

"[...] aí quando veio a Nova república começou a desgraça toda que foi a politização. Isso aqui passou a ser instrumento de barganha política. [...]Mas era um embate, era empresa brigando contra a politização aí já não tinha mais de recursos, a ausência de cursos, tarifas manipuladas aí o negócio começa decair. Não tem dinheiro, a administração não é profissional, de todo esforço que foi feito que, e isso aqui começou mas em outros lugares já estava muito pior, no nordeste começou a decadência muito pior, aqui a empresa manteve-se profissional até o final da década de 80, então tinha uma Telebrás profissionalizada, ausência de recursos mas aqui a Telepar um corpo técnico muito bom, muito aderente a empresa, profissional, ainda foi levando, aí na década de 90 aí [risos] *the dream is over*. Acabou." (Ent. 02).

De acordo com Oliveira (1998, p. 85) o corpo gerencial e funcional sentiu o abalo causado pela falta de orientação, "já não sabiam para onde a empresa deveria seguir". Assim, o SGE significou "a definição e institucionalização da visão empresarial desenvolvida pela cúpula diretiva da organização", norteador das ações e planos da Telepar. Não foram somente questões internas que levaram os dirigentes a buscarem tal orientação, o contexto do setor em 1995 propiciava mudanças nas operadoras do Sistema Telebrás.

As mudanças no setor tiveram como marco inicial o envio da proposta da Emenda Constitucional n.º 03-A/95 ao Congresso Nacional, sugerindo a flexibilização do monopólio estatal no Setor de Telecomunicações e a conseqüente promulgação desta em 15 de agosto de 1995, intitulada Emenda Constitucional n.º 8, desencadeando todo o processo de reestruturação do mercado (Cavalcante, 1999; Prata, Beirão e Tomioka, 1999; Novaes, 2000).

O Art. 21 da Constituição Federal de 1988, até então estabelecia o seguinte:

Compete à União: (...)

XI - explorar, diretamente ou mediante concessão a empresas sob o controle acionário estatal, os serviços telefônicos, telegráficos, de transmissão de dados e demais serviços públicos de telecomunicações, assegurada a prestação de serviços de informações por

entidades de direito privado através da rede pública de telecomunicações explorada pela União; (...) (Brasil, 1996, p.20).

A Emenda Constitucional propunha alterar o inciso XI do Art. 21, eliminando a garantia de monopólio da Telebrás, ou seja, suprimindo o trecho que estabelecia que somente empresas estatais obteriam autorização da União para explorar os serviços públicos de telecomunicações (Prata, Beirão e Tomioka, 1999). Com a sua aprovação o Art. 21 da Constituição brasileira foi alterado e ficou com a seguinte redação:

Compete à União: (...)

XI - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais; (Cavalcante, 1999; Prata, Beirão e Tomioka, 1999).

De acordo com a Emenda Constitucional n.º 8, o Poder Executivo ficaria encarregado de submeter ao Congresso um projeto de lei regulamentando o novo Art. 21, criando um órgão regulador para o Setor de Telecomunicações. Esse projeto culminou na Lei Geral das Telecomunicações (LGT), aprovada em 19 de julho de 1997, que definiu a nova organização dos serviços, criou a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) com o objetivo de definir as regras básicas para a desestatização das empresas federais de telecomunicações que compunham o Sistema Telebrás (Prata, Beirão e Tomioka, 1999; Novaes, 2000) e que tem sua autonomia financeira garantida pelo FISTEL, ou seja, um fundo gerado pela fiscalização sobre as próprias concessionárias do Setor de Telecomunicações; vale ressaltar que, se comparado a outros setores, o de telecomunicações foi o único que teve o órgão regulador estruturado antes da privatização (Peci, 1999).

Esta alteração na legislação resultou numa significativa mudança no referido mercado, no qual deixa de existir um monopólio, verificando-se mais especificamente neste caso a quebra do monopólio estatal para a exploração dos serviços de telecomunicações no Brasil. É importante ressaltar que no momento da reformulação da lei não ocorreram alterações de imediato na composição do mercado e na participação acionária das empresas. Observa-se, entretanto, esta mudança como parte inicial de um processo de ajustamento de fatores que poderiam comprometer o sucesso

dos fins visados com a quebra do monopólio: “a liberalização (introdução da competição), a privatização (venda das empresas do Estado) e a regulação (abrangência e regulamentação do setor) [...]” (Prata, Beirão e Tomioka, 1999, p. 336).

A preparação para a privatização do Sistema Telebrás previa o aperfeiçoamento da regulamentação brasileira para o Setor de Telecomunicações e a introdução da competição no mercado. Para isso as ações visavam: 1) a reestruturação tarifária; 2) a definição de uma nova estrutura regulatória, acompanhada pela criação de uma agência reguladora e pela construção de um arcabouço regulatório; 3) gestão competitiva, estimulando a atuação de empresas estatais em ambiente competitivo, preparando-as para enfrentar os concorrentes privados. A preparação apontava para uma futura atuação em regime de competição, ainda que sob o controle estatal; ou para a venda - privatização (Prata, Beirão e Tomioka, 1999).

Paralelamente à mudança tarifária, desenvolveu-se dentro da Telebrás o processo de preparação e reestruturação para a privatização. A modernização das empresas ligadas aos Sistema foi viabilizada por maciços investimentos governamentais em suas estruturas de operações e serviços, realizados em busca da melhoria de desempenho operacional das empresas (Prata, Beirão e Tomioka, 1999; Novaes, 2000; Biondi, 1999).

Novaes (2000, p. 163) fornece dados relativos ao período de 1994 a 1997, correspondente à preparação e reestruturação do Sistema Telebrás. Na Telepar a receita média por linha (receita/acesso) decresceu em 6,9% nesse período, ao contrário do Sistema como um todo que cresceu em 19%. O custo caixa médio por linha (custo caixa/acesso) caiu em 33,2% na Telepar, um desempenho bem melhor do que o obtido pela Telebrás: queda de aproximadamente 15%. O aumento de produtividade verifica-se pelo indicador número de linhas fixas em serviço por empregado: na Telepar houve uma melhora de 49,6%; no Sistema foi de 46%. Isto se explica pela diminuição do número de empregados e pelo aumento das linhas fixas em serviço. O crescimento das margens do fluxo de caixa operacional da Telepar foi de 47,5% da receita líquida em 1994 para 62,4% em 1997, e na Telebrás foi semelhante, segundo Novaes (2000) este

foi o reflexo da correção das tarifas, da melhoria operacional e, principalmente, da ausência de competição em um ambiente monopolista.

Vale salientar que a implantação do SGE ocorreu concomitantemente com a preparação da Telepar para a privatização.

Após a preparação do Sistema o modelo escolhido para a privatização foi o da cisão: “A Telebrás foi dividida em três grandes empresas de telefonia local fixa (Tele Norte-Leste, Telesp e Tele Centro-Sul), oito empresas de telefonia celular (...) e a Embratel, empresa operadora de longa distância” (Novaes, 2000, p. 167). De acordo com esta divisão, a Telepar S.A. estava na abrangência da Tele Centro-Sul (TCS).

A privatização da Telepar S.A. ocorreu em julho de 1998, e esse nome foi mantido até março de 2000. A TCS passou por um processo de reestruturação que em abril de 2000 criou uma *holding*, a Brasil Telecom Participações, e uma operadora, a Brasil Telecom; contudo as marcas regionais ficaram preservadas. Desta forma consolidou-se juridicamente a Telepar Brasil Telecom (RNT, 2000).

A referida reestruturação da empresa não foi um processo estanque, que ocorreu em determinado momento; ele é dinâmico, a organização permanece em mutação. Inicialmente foi contratada uma consultoria de renome internacional para efetuar o diagnóstico das empresas que acabavam de ser adquiridas pelo mesmo grupo. A tendência era que se transformasse numa única organização, centralizando as principais decisões na matriz e enxugando a estrutura nas filiais. Em janeiro de 1999 foi implantado um Programa Voluntário de Aposentadoria Incentivada. Em março de 1999, estabeleceu-se um novo modelo de gerenciamento do negócio, foram criadas as três Diretorias Regionais e houve uma homogeneização das estruturas organizacionais. O primeiro grande impacto sofrido pela organização após a privatização foi em maio de 1999, quando houve um grande enxugamento do quadro funcional; as áreas mais atingidas foram as de suporte e a operacional (Conexão, julho/2000). Tais transformações e impactos podem ser verificados nos seguintes depoimentos:

"[...] no dia 30/05/1999 foi cometido um erro contra as pessoas aqui na Telepar. Foram demitidas 600 pessoas que eles chegaram para trabalhar naquele dia e tinham retirado o crachá das pessoas, o micro tava indisponível e a pessoa tinha que sair. Então foi uma coisa mal feita, hoje a gente reconhece isto, foi um negócio extremamente traumático, as pessoas ficaram

revoltadíssimas, mas isso hoje as pessoas que ficaram já estão mais conformadas, se você tiver que sair você não vai sofrer tanto como aquelas pessoas, mas aquilo lá foi sofrido." (Entr. 02).

"Bom, eu acho que na nova empresa ela foi, após a privatização é uma nova empresa, ou seja foram se ajustados alguns quadros de funcionários, a própria organização estrutural da empresa teve uma mudança bastante significativa, ou seja, ajustou-se os pontos para se atingir os objetivos, as metas e, enquanto que numa empresa pública existiam os cargos, ou seja, existia já é uma estruturação definida aonde tinham cargos, hoje não, hoje a empresa procura trabalhar com o pessoal dirigido para aquela necessidade, para planejamento próprio e objetivo da empresa. [...] ela foi uma mudança gradativa, ao longo destes 2 anos e eu acredito que ainda não esteja terminada toda esta estruturação, ela começou há dois anos vem se procurando aperfeiçoar buscando o melhor caminho, né." (Entr. 03).

"Então muitas das atividades foram centralizadas na matriz, por isso decorreu uma mudança total de estrutura. Nesse momento inclusive, nós consideramos a estrutura enxuta, bastante enxuta.[...]. Então toda a atuação da Telepar, vamos dizer assim, como filial, está voltada para essa centralização de atividades na matriz." (Entr. 05).

No início do ano 2000 a reestruturação esteve voltada para: centralizar os *Calls Centers*; dos 30 existentes ficaram 4, sendo duas Centrais de Informação e duas Centrais de Atendimento; fechar as lojas e terceirizar as atividades de manutenção da planta externa. Foi necessária uma integração das empresas: uniformização e padronização dos procedimentos, centralização de muitas decisões na matriz, reorganização das áreas de marketing e vendas, migração das filiais para uma única plataforma operacional de tecnologia de informação, entre outras medidas (Conexão, julho/2000). Essas mudanças foram fundamentais na transformação das operadoras em filiais, conforme atestam os depoimentos abaixo.

"Com a privatização a coisa mudou um pouco porque agora nós temos uma Holding, ela é forte, são 9 empresas, as 9 empresas têm que trabalhar juntas agora, então essa idéia de você ser um pouco diferente das outras eles querem ver se terminam com isto, prá poder ter o que: processos únicos, procedimentos únicos, porque hoje você é uma empresa única, você não pode ter mais aqueles regionalismos que a própria Telebrás permitiu e que deixou você ter." (Entr. 01)

"Veja bem, basicamente é nós passamos a fazer parte de uma empresa única a Brasil Telecom. Esse laço ele ficou muito forte antigamente nosso éramos uma estatal que tínhamos uma figura muito forte a nível de (embora federal) nós tínhamos uma figura muito forte no governo local e nós tínhamos um laço que nos prendia a Telebrás telecomunicações brasileiras. Agora a administração ela era digamos toda isolada com a Brasil Telecom a administração passou a ser efetivamente na holding e nós passamos a ser digamos uma filial da Brasil Telecom esse laço é muito mais forte hoje." (Entr. 04).

"Olha, veja bem, quando eu cheguei aqui em janeiro/00, já existia uma consultoria, que era a Booz Allen na época, que já vinha desenvolvendo um processo de reestruturação total, voltado principalmente para reestruturação e dimensionamento de times, redução de quadro. E logo em seguida a matriz pelo fato de definir esta centralização, contratou a Price, que fez uma definição de processos, de reestruturação de dimensionamento de equipes, voltados para esse

objetivo final de centralização de atividades. Então isso modificou, eu já cheguei nesse processo de adequação, né, dessa nova estrutura e desse novo funcionamento com previsão das atividades centralizadas". (Entr. 05)

A consolidação, reestruturação societária, ou unificação das operadoras da Tele Centro-Sul ocorreu em abril de 2000. Essas operadoras deixaram de ser subsidiárias juridicamente distintas e foram incorporadas pela Telepar, considerada a maior das empresas e com maior liquidez no mercado acionário. Tal unificação foi justificada pelas vantagens fiscais, pela capacidade financeira, eficiência administrativa com otimização dos recursos, valor de mercado das ações, entre outras (Conexão, n. 11, 2000). Havia uma necessidade de enxugar a estrutura pois a Brasil Telecom formou-se com nove operadoras e posteriormente adquiriu mais uma, a CRT; as estratégias de marketing, as gestões, os regionalismos, os estágios de desenvolvimento, entre outros motivos, denotavam muitas diferenças e muitas redundâncias para uma empresa tornar-se unificada. Nesse sentido muitas alterações foram efetuadas no intuito de enxugar as estruturas e eliminar as redundâncias. O depoimento a seguir confirma esta etapa da história e das mudanças na empresa.

"[...] então a transição de Telepar para Tele Centro Sul inicialmente foi uma mudança estrutural na empresa muito grande, porque nós tínhamos a Tele Centro Sul, a Brasil Telecom era formada por nove empresas operadoras, tudo que você imagina você multiplica por nove, nove RH, nove administrativo, 9 financeiro, 9 vendas, 9 marketing, 9 produtos e serviços, gerente de produtos, tudo que você imagina você multiplica por nove e com nove realidades diferentes porque o Brasil é um país *sui generis* [...] os modelos empresariais das empresas eram totalmente diferentes, então nós tivemos que fazer toda uma mudança, vai adaptar aquele modelo para um modelo único e foi uma grande revolução dentro das empresas você tinha que reformar uma casa morando dentro, ou trocar a turbina de um avião em vôo, você não poderia parar então foi um processo no início um pouco tumultuado depois teve seu processo de estabilização isso foi ao longo de quase um ano mais ou menos ou um ano e dois meses, aí no final, [...] que houve a mudança de Tele Centro-Sul para Brasil Telecom para solidificar a marca [...]" (Entr. 06).

Vale ressaltar que as transformações significativas vieram após a privatização, ou seja, ela significou o pico, o momento crucial para a reestruturação das empresas. A privatização caracterizou-se pela mudança de propriedade estatal para privada, pela alteração do papel do Estado: de fornecedor dos serviços de telecomunicações para regulador desses, mediante a atuação da Anatel e pela introdução da concorrência neste mercado. A atuação da Anatel tem sido significativa nas mudanças implementadas nas empresas, pois estabelece metas de universalização e qualidade dos

serviços que, se não forem cumpridas no prazo, impossibilitam as operadoras de concorrerem além de sua área de concessão a partir de 2002. Além disso, algumas características próprias dos adquirentes das empresas têm influenciado suas transformações. Os depoimentos a seguir revelam a importância de algumas transformações.

Eu acho que internamente, na minha avaliação hoje, não teve grandes dificuldades na implantação da privatização, a privatização nosso setor era irreversível, [...] telecomunicações nós entendíamos que era um negócio social, porque é um negócio social, você consegue fazer com que as informações com que você seja mais produtivo, imagina você sem telefone hoje, você não consegue mais nada, as pessoas, as organizações sem telefone, até um simples pedreiro, encanador sem um telefone, e isso faz com que gerar emprego, gerar riqueza para o país, então tinham pessoas na época que achavam que o governo deveria se manter a frente mantendo, mudando de certo a forma administrativa, mas aí teve aquele problema né, uma organização de telecomunicações para ser produtiva ela tem que dar lucro e o governo não pode visar lucro, o governo serve para cuidar do social, então é um problema [...] mas é uma nova postura de mercado, as empresas enxugaram seus quadros mas em compensação quantas empresas foram abertas devido à concorrência, né, então a maior vantagem hoje é a concorrência, estimula preço, estimula inovação, estimula tudo porque existe concorrência [...]. (Entr. 06).

[...] no caso a Anatel, é ela que nos norteia muito nas nossas ações, principalmente porque ela é o termômetro social que nós temos [...] (Entr. 07).

"[...] Tem que conviver aí com a hipercompetitividade. Nós estamos correndo atrás da antecipação das metas da Anatel. Para a partir de 2002 nós já temos uma diferenciação, a entrada não limitada de atuação. A gente tá correndo prá ser uma empresa nacional. [...]" (Entr. 05).

Este tópico buscou resgatar um pouco da história do Setor de Telecomunicações e da Telepar mais especificamente neste contexto. Foram destacados alguns acontecimentos e alterações que podem ter uma importância significativa para esta pesquisa. A seguir passa-se a abordar os aspectos relacionados à identidade organizacional da empresa.

4.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Os dados considerados para delinear a identidade organizacional no período anterior à privatização, conforme se mencionou na metodologia, foram coletados nesta pesquisa e além desses pôde-se contar com a contribuição de outra pesquisa feita na Telepar, no período de 1996 a 1998, que avaliou a reação cultural e política à implantação do SGE, a partir de 1995.

Embora o conceito de identidade organizacional necessariamente não exclua o de imagem, parece focalizar a percepção de seus membros das características de unicidade da organização. Esta pesquisa considerou apenas a interpretação dos membros organizacionais; as percepções daqueles que estão fora da organização, como clientes, agência reguladora, sociedade em geral, entre outros, não foram coletadas neste estudo, apesar de estas percepções contribuírem no delineamento da identidade. Porém, acredita-se que este delineamento não tenha sido prejudicado pela ausência de análise dessas percepções já que os membros organizacionais têm conhecimento da percepção que os de fora têm da organização e expressaram pontos positivos e negativos em seus depoimentos.

Boudon e Bourricard (1993) propuseram uma diferenciação conceitual entre crenças normativas e crenças positivas. As primeiras tratam de questões de procedimentos, "propondo o que é conveniente, desejável, ideal ou não" (Nogueira, 2000, p. 140). As crenças positivas "constituem juízos que podem ter modalidades diversas. Podem assumir a forma de enunciação que afirmam a *existência* ou a *inexistência* de um acontecimento ou, mais geralmente, de um estado de coisas, sua possibilidade ou sua impossibilidade; podem com maior ou menor precisão, associar uma probabilidade ao acontecimento ou estado de coisas considerado" (Boudon e Bourricard, 1993, p. 107).

Retomando a noção de valores de Enz (1988) na qual eles representam preferências do indivíduo ou de grupos, apresentadas de modo racionalizado, que indicam padrões de julgamento, enquanto meios ou fins, ou cursos de ação para a consecução de determinados propósitos: expressam a idéia de mais desejáveis, comparados com outras alternativas. Percebe-se que a definição de valores se aproxima do conceito de crenças normativas. Assim, conforme se mencionou na metodologia, não houve uma separação nos valores e crenças levantados, exceto a ética que foi indicada ou levantada como uma crença.

Inicialmente levantou-se um número expressivo de temas indicadores de valores e suas caracterizações que deram origem aos quadros de valores organizacionais anteriores e posteriores à privatização (Anexos 4 e 5); a partir deles e

das entrevistas foram destacados os atributos centrais, distintivos e duradouros para delinear a identidade.

4.2.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL ANTERIOR À PRIVATIZAÇÃO (1996-1998)

O contexto anterior à privatização foi marcado por alterações na legislação, dando indícios da privatização e da introdução da concorrência no Setor de Telecomunicações; para tais transformações verificou-se a preparação para a reestruturação do Sistema Telebrás.

A Telepar através do SGE modelou as condições que acreditava serem necessárias para introduzir as mudanças na empresa. Esse foi um processo de reflexão estratégica; a elaboração do SGE teve a participação do corpo diretivo e de uma consultoria externa³ e estabeleceu a missão, os credos básicos, os fatores chaves de sucesso, as diretrizes estratégicas, entre outros. A operacionalização do planejamento contou com o envolvimento dos gerentes de departamento, que compõem a gerência média, para realizar os desdobramentos necessários (Oliveira, 1998).

Neste período de referência foram destacadas algumas características delineadoras da identidade mencionadas de forma resumida no Quadro 06 a seguir.

A primeira dimensão analisada refere-se aos atributos considerados como **centrais**. A **missão** estabelecida: “ *Facilitar a aproximação de pessoas, de forma global, antecipando, com excelência, soluções de serviços de telecomunicações e multimídia*” indica a razão de ser da organização e a natureza de seu negócio. Muitas vezes a missão pode responder às questões da literatura de identidade organizacional, "Quem nós somos?"; "Em que negócio nós atuamos?" (Albert e Whetten, 1985). Pela razão de ser entende-se *facilitar a aproximação de pessoas* e pela natureza do negócio verifica-se a atuação no Setor de Telecomunicações de uma empresa mista, ou seja, de uma estatal preocupada com a prestação dos serviços à sociedade, enfatizando o caráter social da prestação de serviços públicos.

QUADRO 06 - IDENTIDADE DA TELEPAR ANTES DA PRIVATIZAÇÃO

Dimensões	Componentes	Fatores Considerados
Centrais	Missão	“ <i>Facilitar a aproximação de pessoas, de forma global, antecipando, com excelência, soluções de serviços de telecomunicações e multimídia</i> ”.
	Visão (o que quer ser)	Empresarial e estratégica: visão do cliente, visão tecnológica, visão econômico-financeira.
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alavancar seus índices de eficiência para junto daqueles praticados pelas melhores empresas de telecomunicações do mundo; ▪ Aumentar e garantir maior participação no mercado.
	Crenças e Valores	Foco no cliente, Competitividade, Qualidade e Orientação Estratégica.
Distintivos	Fatores Chaves de Sucesso	Imagem, Tecnologia, Rentabilidade e Dinamismo
	Valores	Capacitação Profissional
	Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelência dos serviços e a satisfação das necessidades dos clientes; ▪ Responsabilidade com compromissos assumidos; ▪ Garantia da rentabilidade; ▪ Desenvolvimento de alianças e parceiras; ▪ Melhoria contínua do desenvolvimento da empresa; ▪ Promoção da participação de outras entidades na pesquisa e desenvolvimento das telecomunicações e multimídia.
	Posicionamento no Contexto (status)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma das melhores operadoras da Telebrás ▪ Atuação restrita ao estado do Paraná ▪ Tamanho da planta ▪ Mercado exigente.
	Desempenho Organizacional/ Eficiência Técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior autonomia na gestão dos recursos; ▪ Taxa de completamento de chamadas (rentabilidade); ▪ Remunerar o capital investido; ▪ Densidade telefônica ▪ Disponibilidade de acessos por nº total de empregados; ▪ Capacidade produtiva da organização; ▪ Flexibilidade e agilidade
Duradouros	Papel no Contexto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Única fornecedora dos serviços de telecomunicações no estado do Paraná; ▪ Operadora autônoma.
	Estabilidade da Ordem Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética ▪ Operadora do Sistema Telebrás

FONTE: Dados primários e secundários.

A Telepar definia-se como uma empresa estatal preocupada com a construção das telecomunicações no país e começava a dar atenção às questões como: atender o cliente, no sentido de ofertar-lhe o serviço telefônico que era muito procurado; e buscar excelência em suas atividades. Como sugerem os depoimentos a seguir.

"[...] facilitar a aproximação de pessoas porque na realidade o que que telecomunicações faz, aproxima pessoas, e tem gente que diz assim não mas e o computador que está plugado um no outro, mas foi uma pessoa que plugou o computador, Ah não mais e Internet, tem uma pessoa

³ A metodologia para definição e implementação do SGE foi elaborada por Clóvis L. Machado-da-Silva, que atuou como consultor da Telepar no período.

atrás daquilo que tá fazendo a comutação, nós temos que unir pessoas, essa é que é a nossa função [...]". (Entr. 01).

"[...] como empresa pública a gente tinha traçado uma missão para empresa, como a mesma fala: facilitar a aproximação de pessoas. [...] A gente estava limitado até, eu diria, no passado a procurar atender aquilo que as pessoas queriam, simplesmente atender aquilo que cada um gostaria de ter." (Entr. 03).

"[...] visão de negócio. Como estatal você era uma empresa de construção de telecomunicações [...]" (Entr. 04).

"[...] aqui há uma palavrinha muito importante "com excelência"; nós ainda não temos essa excelência, nós estamos buscando, mas ainda não chegamos lá (TAT-3)" (Oliveira, 1998, p. 107).

"[...] como estatal ela tinha também sua contribuição [com o desenvolvimento do país] inclusive ela era um dos instrumentos de alavancagem do desenvolvimento." (Entr. 08).

"[...] o teu patrão, o dono da tua empresa, por outras questões de ordem macroeconômica, ele muitas vezes te amarra, [...] o teu patrão não é um patrão que esteja atrás de fazer disso um negócio, a questão dele é social, não é uma questão econômica [...]" (EST-02)" (Oliveira, 1998, p. 103)

A **visão** da organização pode refletir a identidade organizacional quando contribui para responder a questão "Quem nós queremos ser?" (Albert e Whetten, 1985). Com as mudanças no contexto de atuação da Telepar e principalmente com as mudanças previstas para o Setor de Telecomunicações recorreu-se à implantação do SGE, "no intuito de garantir, mais que sua sobrevivência, sua perenidade" (Oliveira, 1998, p. 84). Com isso adotou-se na organização uma orientação mais estratégica e empresarial, uma postura administrativa mais ágil e mais moderna, uma gestão empresarial; uma preocupação maior com o retorno dos investimentos, com maior rentabilidade, caracterizando uma visão econômico-financeira; iniciou-se também um trabalho mais voltado para o cliente, inclusive chamá-lo de cliente já demonstra uma tendência de adotar um vocabulário de mercado, pois era chamado de usuário dos serviços de telecomunicações, houve uma maior preocupação em atender as necessidades dos clientes, em atender a demanda reprimida, caracterizou-se uma preocupação com o cliente. Com relação a tecnologia a Telepar sempre buscou estar modernizada, com equipamentos sofisticados, mas foi uma preocupação enfatizada em função de uma possível abertura do mercado e a introdução da concorrência, o que exigiria um desenvolvimento tecnológico mais rápido. O trecho transcrito a seguir demonstra essa visão da empresa.

"O caminho escolhido pela Telepar para chegar a esse diferencial competitivo e moderno chama-se Sistema de Gestão Empresarial, um trabalho que vai levar a empresa a cruzar o Século XX e a entrar no terceiro milênio considerando novos fatores empresariais, econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e culturais. Por meio dele se busca o sucesso dos negócios, com a maximização da receita e da rentabilidade e a excelência no campo da gestão, inculcando-se no quadro de pessoal o espírito empreendedor, caracterizado por um forte senso de missão, comportamento automotivador, foco totalmente dirigido ao cliente, acompanhamento da alta velocidade das inovações, compromissos com a cidadania e o reconhecimento do mérito como fator único de desenvolvimento funcional" (Telepar, 1996, p. 5).

A transcrição acima norteia também os **objetivos** da Telepar neste período, considerados como atributos centrais de sua identidade. Os objetivos da organização podem refletir a identidade e além disso contribuem para disseminá-la (Ashforth *apud* Ashforth e Mael, 1989; Albert e Whetten, 1985). As ações dos membros organizacionais buscam alcançar os objetivos. A intenção em alavancar seus índices de eficiência para junto daqueles praticados pelas melhores empresas de telecomunicações do mundo e aumentar e garantir maior participação da empresa no mercado necessita atender requisitos como: alcançar pontuação significativa nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade; atingir uma relação 2,2 empregados por 1000 acessos, sem prejuízo da rentabilidade e da qualidade dos serviços; e atingir o índice de países desenvolvidos na taxa de chamadas. Os fatores orientadores na definição desses objetivos foram a rentabilidade, a produtividade, a qualidade e o domínio de mercado (Oliveira, 1998).

Para a identidade organizacional os objetivos podem ser considerados como componentes observáveis inter-relacionados com um conjunto de regras de um sistema de significado coletivamente compartilhado (Fiol, 1991; Nogueira, 2000). Os objetivos organizacionais foram entendidos como centrais pois também contribuem para responder as "questões básicas" da identidade: "Quem nós somos?"; "Em que negócio nós atuamos?"; "Quem nós queremos ser?" (Albert e Whetten, 1985).

Essas questões também podem ser respondidas com a identificação das **crenças** e **valores** considerados como centrais. Crenças e valores, além de poderem refletir a identidade organizacional, contribuem com o próprio conceito: segundo Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional compreenderia as crenças partilhadas pelos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização. As pessoas na organização constroem o significado de suas ações com base na

intermediação de um conjunto de crenças atribuídas como identidades. As identidades refletem como indivíduos e grupo definem o que fazem em relação ao seu entendimento sobre o que é a organização da qual fazem parte. Identidades, então, representariam aspectos da cultura traduzidos a determinado contexto (Fiol, 1991; Nogueira, 2000).

Para Brown (1997) é importante notar que as organizações estão vivas na mente de seus membros e que a identidade organizacional faz parte da identidade individual de seus participantes. Reforçando a idéia de que a identidade organizacional se manifesta mediante as ações dos indivíduos como organização quando eles incorporam os valores, crenças e metas da coletividade.

A coleta de dados apontou que na Telepar, no período de 1996 a 1998, antes da privatização, o **foco no cliente** era compartilhado pelos membros da organização como um valor que contribuiria com a preparação da empresa para o futuro. A preocupação com a satisfação do cliente foi identificada nos grupos dirigentes de nível estratégico, tático e operacional (Oliveira, 1998). Os indicadores do foco no cliente foram a satisfação e a excelência no relacionamento (Urdan e Rodrigues, 1999; Chauvel, 1999; Farias e Santos, 1999; Beber, 1999; Rodrigues, 2000; Chequer Neto, 2000). Para atingir a satisfação do cliente a empresa buscou atendê-lo da melhor maneira, agregar valor, colocar velocidade na prestação de serviços, e o atendimento era feito por centrais telefônicas e por lojas. Na busca de excelência no relacionamento com o cliente, a Telepar começou a preocupar-se em compreender quem era o cliente, em fidelizá-lo e conferir-lhe confiança, em se antecipar às demandas do público, em direcionar investimentos e estratégias ligadas a ele. Os depoimentos abaixo retratam a presença desse valor.

"Com a visão do cliente, [...] visando atender da melhor maneira aos consumidores finais com aquilo que eles realmente desejam. Procurando conferir um índice maior de satisfação e confiança, para com isso obter fidelidade aos seus serviços, a Empresa evita que no futuro sua posição possa ser ameaçada ou alterada significativamente por qualquer novidade ou ação empresarial concorrente" (Telepar, 1996, p. 81).

"[...] acho que atendimento ao público é um item fundamental que a gente vê em qualquer empresa. Então, eu acho que nesse ponto a TELEPAR tem de ter ferramentas modernas, que visem dar um atendimento de primeiro mundo ao cliente, quer dizer, o cliente, quando liga, ser bem atendido desde o início, ter todas as informações de que ele precise desde o início, ter um

instrumento que permita oferecer novos serviços para ele, de forma eficiente, clara. Então eu acho que este é um objetivo estratégico: investir na melhoria de atendimento ao público. [...] (TAT-06)" (Oliveira, 1998, p. 108).

"[...] nós temos toda uma experiência que nós trazemos, que a gente conhece o povo do Paraná, que a gente conhece o nosso cliente, nós conhecemos um pouco melhor o nosso cliente [...] isso nos dá um determinado privilégio com relação ao nosso cliente. [...]" (Entr. 07).

Vale ressaltar que esse período representou uma preparação; foi o começo de dar ênfase ao cliente; ele deixou de ser chamado somente de usuário ou assinante; existia uma preocupação, no entanto faltavam condições para atendê-lo. Mas a grande mudança veio após a privatização e será comentada no próximo tópico. Conforme pode ser verificado nos depoimentos a seguir.

"[...] a gente esperava como assinante ou como cliente, ou seja, a gente está tentando dar algo mais para o assinante, coisa que no passado a gente procurava a atendê-lo né, a nossa missão era buscar atender o que ele queria [...]" (Entr. 03).

"[...] antigamente nós, era aquela situação nós tínhamos o foco no cliente, nós dizíamos que tínhamos, mas nós não tínhamos produtos. Então não adianta você focar o cliente, bom tudo bem e daí eu quero telefone, olha não tem mas eu gosto muito de você.[...]" (Entr. 04)

Outro valor identificado nos dados coletados e na literatura foi a **competitividade** por meio de indicadores como: eficiência técnica/desempenho; orientação para o mercado; fontes institucionais e postura inovadora (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999; Perosa e Baiardi, 1999; Correia e Moraes, 1998; Chequer Neto, 2000). Em Oliveira (1998), a noção de competitividade esteve presente nos três níveis de dirigentes entrevistados. A eficiência técnica/desempenho era enfatizada em função de: garantir maior autonomia na gestão dos recursos organizacionais, pois enquanto estatal ainda dependia do orçamento do Estado; melhorar a taxa de completamento de chamadas visando obter maior rentabilidade; ter retorno sobre investimento e remunerar o capital investido; maior densidade telefônica (nº de telefones por 100 habitantes); melhor produtividade em termos da disponibilidade de acessos por nº total de empregados e da capacidade produtiva da organização; atuar com mais flexibilidade e agilidade (Carvalho Neto, 1994; Vieira, 1999).

"[...] em termos de resultado global, eu acho que neste de taxa de chamadas completadas é que, isso significa, na verdade, aumento de receitas, mas é também... significa uma facilidade maior para o cliente; você tenta chamar e consegue completar, é o sucesso; a percentagem de sucesso de uma chamada de qualquer cliente; nisso hoje nós estamos em um nível internacional, melhor do que muitos países que dizem que estão bem. (EST-03)" (Oliveira, 1998, p. 97).

"Já temos áreas atingindo 70% de completamento de chamadas, o que é um índice fantástico. É uma atitude adequada, pois satisfaz o cliente e aumenta a receita da empresa (EST-06)" (Oliveira, 1998, p. 97).

"[...] como nós trabalhamos num regime de monopólio, aí há muito tempo, a gente perdeu um pouco a noção do que é tocar uma empresa, transformá-la em rentável, haja vista que nós temos acionistas, temos um relacionamento com o mercado de capitais, isso é algo interessante para uma empresa que quer ser competitiva, que quer ter foco no cliente. Sem rentabilidade você não pode se voltar para o cliente, você perde a postura de ser competitivo. [...] (TAT-09)" (Oliveira, 1998, p. 109).

A fase de preparação para mudanças mais drásticas, que poderiam vir com a privatização, demonstra como já existia uma preocupação com a imagem da empresa, com aquilo que os de fora da organização pensam dela, e isso indica sua orientação para o mercado como outro indicador de competitividade. Essa orientação reforça a idéia de adequar as estratégias da empresa aos padrões de concorrência futura; na própria missão adotada pela empresa a partir do SGE; na tendência de passar a monitorar e acompanhar o mercado. Verifica-se essa preocupação nos depoimentos transcritos abaixo.

"[...] para podermos enfrentar uma competição nós não deveríamos nos preparar no início da competição para mudar a nossa imagem; tínhamos de mudar nossa imagem antes, para que, quando a competição chegasse, estarmos fortemente presentes no mercado, com a população acreditando que a empresa voltou a ser séria e que a administração da empresa é voltada para o cumprimento dos seus compromissos[...] (EST-04)" (Oliveira, 1998, p.91).

"[...] A TELEPAR é uma empresa bastante técnica; então a qualidade dos sistemas técnicos, de longa data, nós temos feito e temos conseguido resultados. Tem processos que definem claramente como devem ser trabalhados. Então, obter resultados naquilo que eu falei, completamento de chamada, é algo bastante técnico e que as estatísticas mostram claramente onde você deve atuar, [...] Agora quando você fala em mercado, embora pareça ser algo que você deveria saber, mercado depende da vontade das pessoas, não depende só de você implementar. [...] Então, eu acho que a dificuldade nossa é... aparece e aumenta, à medida que a gente se afasta mais deste aspecto [técnico], isso aí eu acho que é uma dificuldade. [...] Nós estabelecemos estas estratégias, alteramos a missão porque o cenário era diferente, o cenário é de competição, o cenário é de privatização; neste cenário um dos aspectos fundamentais é a mudança cultural, a mudança na postura das pessoas, [...] (EST-03)" (Oliveira, 1998, p. 93).

As fontes institucionais representam outro indicador de competitividade na Telepar, caracterizadas pela preocupação com a quebra do monopólio estatal no Setor de Telecomunicações no Brasil; com a introdução da concorrência e pela demanda reprimida (ou não atendida) dos serviços telefônicos. O depoimento a seguir demonstra tal preocupação.

"uma empresa numa condição de perda de monopólio, onde nós já nos situamos, nós já perdemos o monopólio, não somos mais monopolistas na prestação de serviços de telecomunicações... uma empresa que não se adapta a isso, que não estiver preparada para

reagir de forma adequada às mudanças de desejos dos seus clientes, essa empresa certamente está fadada ao fundo do poço, ou seja, do ponto de vista prático é uma empresa que deixará de existir em um intervalo de tempo muito curto [...] (EST- 04)." (Oliveira, 1998, p. 94).

O último indicador de competitividade levantado foi a postura inovadora, caracterizada por uma atitude mais dinâmica e por uma atuação mais agressiva no mercado embora seguindo, ainda, as normas de uma empresa estatal. Diante da intensificação da relação da empresa com o mercado, justificada pelas pressões ambientais que o processo de reestruturação do Setor de Telecomunicações causava, a empresa demandou esforços para a adoção de postura mais agressiva frente ao mercado, numa tentativa de mudar a situação de governo para uma situação empresarial. A noção de dinamismo foi amplamente difundida pela cúpula diretiva para capacitar a organização de realizar seus objetivos de forma ágil em contexto de concorrência (Oliveira, 1998). Essas noções podem ser confirmadas pelos depoimentos a seguir.

"[...] eu diria para você que o que precisamos, que acho importante hoje, por incrível que pareça, é esse dinamismo. A velocidade com que as coisas são feitas, são desenvolvidas na empresa, estão aquém desta nova realidade, deste mundo, desta globalização e de tudo que nos cerca; eu acho que nós precisamos imprimir um dinamismo nas nossas atitudes, nas nossas decisões [...] (EST-07)" (Oliveira, 1998, p. 95).

"Competitividade? Estamos aí. É uma postura inovadora, flexível; é aquilo que eu comentei com você, fazer a empresa girar ao contrário. Então, às vezes, é um pouquinho difícil. As vezes, embola tudo no meio de campo; às vezes, você pensa 'Puxa, mas esse cliente é muito exigente'. Nós temos ainda muito aquele lado de sermos os únicos fornecedores, mas nós estamos mudando. [...] (OPE-03)" (Oliveira, 1998, p. 116).

"[...] nós temos de nos adaptar... se a gente disser que vai atender aquela localidade em outubro de 2000 e a concorrência atende no final do ano que vem...então não precisa atender. Então esse dinamismo é uma coisa fundamental (OPE-08)" (Oliveira, 1998, p. 117).

"[...] Antigamente você não tinha competição hoje você tem, hoje não basta tentar se manter. [...] desenvolver a capacidade de competir antigamente nós falávamos isso, mas não tínhamos competição era monopólio..., hoje [referindo-se após a privatização] isto aqui é uma situação de empresa antigamente era uma situação de governo." (Entr. 04).

Outro valor considerado central de acordo com os dados coletados foi a **qualidade**, e seus indicadores foram: processos/tecnologia; gestão da qualidade e produtos e serviços (Moraes e Lacombe, 1999; Fleury e Fleury, 1997; FPNQ; Vieira e Carvalho, 1999; Juran, 1997; Oakland, 1994; Rodrigues, 2000; Martinelli e Vichi, 1999). Na própria história da Telepar a qualidade técnica sempre foi destacada de acordo com os indicadores do Sistema Telebrás, principalmente quando se tratava de Desempenho do Serviço Telefônico, porém neste período de preparação tornou-se

necessário ampliar a noção de qualidade no sentido de melhorar a empresa como um todo. Os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ - serviram de parâmetro de avaliação para a empresa, favorecendo dessa maneira o acompanhamento da gestão, bem como de seus sistemas e processos. A busca de melhoria contínua dos padrões do sistema técnico bem como o aperfeiçoamento contínuo dos equipamentos, indicam a preocupação com qualidade na empresa (Oliveira, 1998). Essa preocupação parece ser demonstrada nos depoimentos abaixo.

"[...] A política operativa do sistema Telebrás, a política de padrões de qualidade existe um documento escrito [...] eu não tenho isso, política operativa, política de 1978, e que dizia que o sistema Telebrás era apoiado em três...era um tripé. Era o acionista, era o cliente, só que a gente chamava de usuário e o [...] Qualidade prá nós sempre foi uma coisa acima de discussão[...]" (Entr. 02).

"Eu digo que no passado era inovação e excelência de qualidade em prestação de serviços, talvez hoje [após a privatização] precisamos trabalhar esse item inovação, isso ficou um pouquinho a desejar e nós estamos trabalhando para isso [...]" (Entr. 06).

A **orientação estratégica** apareceu como um valor central à medida que a empresa necessitava preparar-se para abertura do mercado e para o enfrentamento da concorrência. A implantação do SGE já demonstrou essa preocupação compartilhada pelos dirigentes da organização em todos os níveis (estratégico, tático e operacional). A orientação estratégica serviu como um instrumento formal capaz de nortear a ação da empresa como um todo; definiu um posicionamento junto ao mercado; deu um forte sentido de direção de seus objetivos e estratégias, tornando-os comuns; permitiu que os indivíduos compreendessem que tipo de comportamento seria adequado ou como desempenhariam melhor seus papéis para alcançar o sentido dado, ou o caminho a seguir (Oliveira, 1998). A orientação estratégica como um valor pode refletir a identidade organizacional à medida que orienta o comportamento dos membros e define uma direção a seguir, norteia o posicionamento da empresa indicando o que ela pretende ser ou alcançar. Assim, pode contribuir para responder as "questões básicas" da identidade: "Quem nós somos?"; "Em que negócio nós atuamos?"; "Quem nós queremos ser?" (Albert e Whetten, 1985). Os depoimentos transcritos a seguir relatam a valorização da orientação estratégica nesse período.

"[...] mas o mais importante era isso; era exatamente você ter uma manifestação clara, perene, de para que lado a empresa deveria ir. [...] (EST-06)" (Oliveira, 1998, p. 98).

"[...] é preciso um plano de gestão, quer dizer você, sem um plano de gestão, você é um barco à deriva. Então, você tem que ter meta, tem que ter objetivos, você tem que ter muito bem fundamentados os teus fatores críticos de sucesso. É a própria sobrevivência. Quer dizer, se você não tem essa visão, não tem um plano, não tem meta, não tem estratégia para chegar lá, não mede isso. Porque o importante também é você medir como a coisa está indo, conhecer isso para consertar. [...] (OPE-21)" (Oliveira, 1998, p. 119).

Este último depoimento salienta a necessidade da empresa se conhecer, de reconhecer-se como organização com seus modos peculiares de agir e acreditar, o que a torna única, o que reflete sua identidade (Bretas Pereira, 1988). A identidade desempenha o papel de interligar o entendimento que as pessoas têm de seu próprio comportamento e o sistema cultural em que ocorrem - a organização (Fiol, 1991).

Além de contribuir para responder as “questões básicas” da identidade, a orientação estratégica ao nortear o comportamento dos membros contribui com a autopercepção da organização, já que esta é possibilitada pela visão de seus membros. Documentos oficiais e publicações impressas divulgando a orientação estratégica também contribuem com a disseminação da identidade privada (Albert e Whetten, 1985). As conexões cognitivas dos membros com a organização derivam da imagem que cada um deles têm dela, de como eles a percebem. Nesta percepção, o que define a identidade organizacional é aquilo que os membros acreditam ser central, distintivo e duradouro na organização (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994). Os depoimentos a seguir refletem a noção compartilhada de orientação estratégica.

"[...] indiscutivelmente estamos numa situação bem melhor que aquela em que a gente estava há dois anos; isso eu acho indiscutível. Hoje, as idéias ou planos gerais da empresa não só foram discutidos em todos os departamentos, como também estão escritos, divulgado para todos os empregados. Então todo o pessoal tem esse conceito (TAT-11)" (Oliveira, 1998, p. 109).

"[...] a partir daí [do SGE] você conseguiu apurar alguns horizontes; por exemplo pela primeira vez se sabia para onde estávamos caminhando, em relação ao ano 2000, [...]. Então a gente sabe claramente, todos os empregados que isso foi traçado com um objetivo e que as ações que estão sendo implementadas agora visam atingir esse objetivo. [...] (TAT-12)" (Oliveira, 1998, p. 109).

"A partir do momento que você divulga que as pessoas sabem o que realmente precisam fazer para atingir aqueles objetivos, elas se empenham... essa é a nossa experiência, inclusive nesse projeto que eu citei... experiência de que as pessoas realmente estão interagindo de tal maneira, que a gente tem efeito sinérgico; eu acho que é um ganho tremendo desse processo (OPE-11)" (Oliveira, 1998, p. 119).

O caráter *central* aponta as características vistas como a essência da organização (Albert e Whetten, 1985), entende-se que os componentes destacados no

Quadro 06, na dimensão central no delineamento da identidade organizacional da Telepar, parecem caracterizar-se com tal. A seguir aborda-se outro componente: aquele por meio do qual a organização pode ser comparada com outras, pode ser distinguida de outras, o caráter *distintivo*.

Os primeiros componentes destacados no Quadro 06 como distintivos são os **fatores chaves de sucesso**, atributos que a empresa acredita serem necessários dispor para ser bem sucedida em seu ramo de negócio. Mediante a investigação dos dados coletados, a imagem, a tecnologia, a rentabilidade e o dinamismo foram identificados como os principais fatores chaves de sucesso.

As alterações no comércio mundial, a globalização, as transformações observadas na esfera do Estado, principalmente as alterações na legislação que permitiram a quebra do monopólio no Setor de Telecomunicações e sua preparação para a introdução da concorrência, tiveram papel significativo no estabelecimento dos fatores chaves de sucesso, pois as necessidades seriam diferentes para atingir o sucesso.

Percebe-se que esses fatores são atributos necessários para competir no mercado reforçando o valor competitividade; assim já foram abordados anteriormente, no entanto, vale reforçar que começa a aparecer a preocupação com a **imagem** da organização, que caracteriza-se como a identidade pública da organização é aquela percebida pela visão de clientes, Sistema Telebrás, futuros competidores, instituições financeiras, entre outros (Albert e Whetten, 1985). Neste estudo considera-se como identidade pública a imagem externa da organização, aquela tornada pública, ou seja, a imagem que os de fora têm da organização. É esta identidade pública ou imagem que será usada pelos que estão fora da organização para compará-la a outras e, num ambiente de competição ela passa a ter mais importância que num mercado monopolista. Quando as organizações planejam um esforço de mudança, elas freqüentemente projetam uma imagem futura como um guia para alcançar a revisão desejada em seu desempenho e prestígio (reconhecimento) (Gioia e Thomas, 1996; Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Com relação à **tecnologia**, embora já tenha sido citada como indicador de qualidade, vale ressaltar que parece ser uma característica de sucesso na Telepar. A postura predominante na empresa foi construída em torno da tecnologia, da qualidade dos indicadores e da exclusividade dos serviços prestados (Oliveira, 1998). A empresa ainda estava voltada para o desenvolvimento de novas tecnologias, realizando investimentos e preparando-se para formar alianças e parcerias. A importância dada à construção de tecnologia ainda era muito forte, mas começava a dar sinais que o negócio era a prestação de serviços e que a tecnologia era apenas um instrumento para desenvolver esse negócio. Os depoimentos a seguir demonstram essas percepções.

"[...] nós éramos muito fortes, nós tínhamos dois centros de treinamento muito bem desenvolvidos em termos de tecnologia, [...]" (Entr. 01).

"[...] Outras realidades: preparar-se para alianças e parcerias, o que deverá ser a tônica da ação nos próximos anos, e investimentos em pesquisa e desenvolvimento no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD) da Holding" (Telepar, 1996, p. 9).

"Nós tínhamos o CPqD em Campinas que era o centro de pesquisas do grupo Telebrás, e o Brasil é um dos 6 países do mundo que conseguiu desenvolver tecnologia digital para comutação telefônica.[...]" (Entr. 01).

"Você tem de usar, de colocar a tecnologia disponível a serviço do cliente. Como a coisa vai ser feita, planejada, não importa muito para você [cliente]. Então, você pega o seu telefone e fala com quem você quiser e você não sabe o que tem por trás. E, antigamente não; colocava-se muito a tecnologia acima do negócio; hoje mudou, você tem de colocar a tecnologia em função do negócio (OPE-21)." (Oliveira, 1998, p. 117).

"[...] eu entendo que a rentabilidade é um fator de extrema importância, porque com o aumento da demanda e com a restrição de limites de investimento, significa o seguinte: nós não podemos gastar todo o dinheiro que a gente deseja [...] Para isso nós temos de usar a tecnologia também, porque hoje nós temos soluções tecnológicas extremamente mais atraentes, no sentido de podermos fazer as mesmas coisas que a gente podia fazer antes, usando nova tecnologia, conseqüentemente com custo menor, melhorando a nossa rentabilidade (EST-04)." (Oliveira, 1998, p. 98).

Esse último depoimento faz lembrar de outro fator indicado como chave para o sucesso: a **rentabilidade**. Quando foi abordada a eficiência técnica/desempenho como indicador de competitividade já se falou em rentabilidade e na busca por resultados no período de preparação da empresa para a privatização. Neste período a mensuração e controle da rentabilidade estavam relacionados com aumento de receita mediante uma evolução na taxa de completamento de chamadas, controle dos custos e tornar a empresa atraente aos futuros compradores. Percebe-se também uma forte associação de rentabilidade (de obtenção de resultados financeiros) com a sobrevivência da

empresa e com os outros fatores chaves de sucesso. Essas noções podem ser corroboradas pelos depoimentos seguintes.

"[...] há dois anos atrás quando a privatização ainda estava... incipiente, era uma idéia e não era algo que fosse tão palpável com é hoje; você falar em rentabilidade era uma coisa assim meio... mas o fato disso aqui ter sido discutido nos fez parar para pensar numa série de coisas em relação a se o que a gente faz, faz da melhor forma... a gente sabe que faz da melhor forma, não resta a menor dúvida, mas às vezes custa muito caro, porque a gente é muito perfeccionista, a gente quer uma obra perfeita e talvez não seja necessária uma obra perfeita; uma obra boa estava bom. Então [...] nós revisamos uma série de procedimentos: nós diminuimos o custo do investimento, eliminamos coisas que custavam caro e que nos davam a certeza de que nada ia parar [...] (EST-06)." (Oliveira, 1998, p. 98).

"[...] a gente tem que ver a coisa hoje... tem que dar retorno... tem que dar retorno e para quê? Para a própria sobrevivência da empresa. Eu acredito que a rentabilidade seria o fator mais importante; se não houver rentabilidade, não adiantam os demais fatores [de sucesso], a meu modo de ver. [...] A rentabilidade é o que a empresa espera, os acionistas esperam; é a rentabilidade. [...] (OPE-01)" (Oliveira, 1998, p. 120).

"[...] enquanto a gente tiver a rentabilidade, a gente consegue fazer... girar imagem, girar tecnologia, tentar trabalhar com dinamismo, com qualidade. [...] (OPE-09)" (Oliveira, 1998, p. 120).

"[...] vamos canalizar todos os esforços para agregar o máximo de valor possível à empresa, deixá-la bem certinha, bem redonda, para que quem venha a comprar pague o que ela vale de fato e daqui para frente ele tenha condições só de melhorar e não tenha que recuperar nada do que foi feito ou não foi feito. (EST-07)". (Oliveira, 1998, p. 100).

A noção de **dinamismo** foi referenciada quando se abordou a competitividade; vale lembrar que essa noção se tornou uma preocupação para todos na empresa, a busca por atitudes mais dinâmicas pôde ser observada em algumas ações na Telepar, no embalo da disputa de mercado que viria com a privatização.

Os fatores chaves de sucesso como tecnologia, rentabilidade e dinamismo também contribuem para distinguir a empresa de outras do mesmo ramo de atividade, podem servir de termos de comparação. São atributos que podem diferenciar a empresa de outras que venham a concorrer com ela no futuro, indicando características que identificam a Telepar, componentes que ela tem e outras não têm.

Tratando de comparações e características distintivas, o valor indicado como diferencial foi a **capacitação profissional**. De acordo com os dados coletados, as questões relacionadas ao aperfeiçoamento das capacidades dos profissionais da empresa assumiram certa relevância diante das novas exigências do mercado sobre a realidade organizacional, os profissionais necessitaram adequar-se não apenas tecnicamente, mas também em seus aspectos atitudinais, pode-se dizer até uma

mudança de postura (Oliveira, 1998). Os indicadores da capacitação profissional levantados foram divididos em: 1) competência e qualificação e; 2) treinamento e desenvolvimento (Dutra, Hipólito e Silva, 2000; Fleury e Fleury, 1997; Ansaloni e Ésther, 1999; Albuquerque, 1999; Ribeiro e Guimarães, 1999; Resende e Paula, 2000; Fleury e Fleury, 2000).

Competência e qualificação dos profissionais foram caracterizadas pela busca de um comportamento mais ativo; pela maior compreensão do negócio; por conhecimentos específicos, técnicos e gerenciais; por maior flexibilidade frente às mudanças ambientais; por uma visão mais empresarial e pela experiência profissional. Nesse sentido a Telepar estimulou o desenvolvimento dessas competências mediante a formação de seus profissionais, conforme atestam os depoimentos abaixo.

"[...] talvez a gente precisasse reforçar um pouco mais a necessidade do nosso empregado, e principalmente do nosso corpo gerencial, ter uma visão mais voltada para cliente, mais estratégica. A empresa está mudando muito; eu me preocupo com a velocidade com que as pessoas estão mudando.[...] (EST-02)" (Oliveira, 1998, p. 93).

"[...] Em 1996 a Telepar começou a fazer um trabalho de formar os gerentes do ano 2000, então algumas pessoas foram escolhidas e essas pessoas teoricamente seriam os gerentes". (Entr. 01).

"[...] embora a empresa já invista bastante, hoje, nos empregados, em nível de treinamento. Eu acho que poderia haver uma intensificação um pouco maior é... mas... tendo um novo cenário agora, que seria o processo de privatização. Então seria o preparo do seu pessoal, de seus empregados diante do processo de privatização" [...] "É a capacitação e desenvolvimento dos seus empregados, talvez isso poderia ser um objetivo da empresa, porque a partir do momento em que os empregados tiverem bem treinados, estivessem bem capacitados, a própria empresa vai estar preparada para todo esse processo que vem por aí (OPE-01)" (Oliveira, 1998, p. 122).

Treinamento e desenvolvimento dos profissionais tiveram um direcionamento técnico, operacional e gerencial; ainda eram dados incentivos às especializações, à formação do profissional; existia o Centro de Treinamento onde eram oferecidos os cursos de informática e eram efetuados os treinamentos. Embora a empresa incentivasse a especialização e o treinamento de seus funcionários, o entendimento de muitos deles era de que deveriam ter retornos, ou benefícios se usufruíssem desses incentivos. A noção de empresa estatal ainda era fortemente compartilhada pelos membros organizacionais, no sentido de questionarem-se: "O que vou ganhar com isso?" A possibilidade de cursos e treinamentos ainda era encarada como uma obrigação que deveria ser recompensada, ao invés de ser vista como uma oportunidade

de desenvolvimento profissional. Os depoimentos a seguir podem refletir a importância da capacitação profissional.

"[...] Eu digo... eu tô desde 92 dizendo prá vocês se preparar, já fez pós-graduação? Não, ainda não. E a Telepar pagava de graça prá quem quisesse fazer, de graça, e sabe o que que muita gente me falou: eu não vou fazer essa pós-graduação de graça porque o que que a Telepar vai me dar se eu fizer? [...]" (Entr. 01).

"[...] O treinamento [...]. Antigamente a gente praticamente escolhia. Eu tinha um cardápio. Eu quero me aperfeiçoar em Word, e você ia no centro de treinamento e se inscrevia. Também não era aquela festa! Você tinha todo um ritual, mas você podia fazer. Não tem mais esse negócio de: "eu quero!" Ainda tem gente aí que tá pedindo curso. [...]" (Entr. 02).

"[...] a Telepar ela sempre buscou mão-de-obra qualificada, digamos e outras unidades educacionais, ela sempre formou sua mão-de-obra ela teve um desenvolvimento de pessoal muito forte, tanto é que quando chegaram os nossos controladores e eles começaram a analisar currículos de pessoas, de uma forma geral telecomunicações, Telebrás estas pessoas de um currículo muito bom. Por que? Trabalhava-se muito o desenvolvimento em si dessas pessoas e a Telepar ela sempre primou por isto. Nós tínhamos um centro de treinamento em Brasília que servia para o Brasil inteiro, mas tinha no centro e treinamento muito forte aqui muito atuante, desenvolvendo mais ainda nossa mão-de-obra. Eu acho que essa situação de você procurar que mão-de-obra qualificada e desenvolver essa mão-de-obra é, acho que distinguiu a Telepar nessa situação. [...]" (Entr. 04).

Alguns destes depoimentos refletem, além da importância da capacitação profissional, sua característica distintiva. A Telepar se diferencia das demais operadoras do Sistema Telebrás pela formação e pelo desenvolvimento do seu profissional. O caráter *distintivo* ressalta os elementos capazes de distinguir uma organização das outras com as quais poderia ser comparada (Albert e Whetten, 1985). A literatura da teoria da identidade social salienta a tendência de identidade com grupos, na qual o fator distintivo é aquele em que valores e práticas de um grupo são comparados com os de outros, diferenciando-os e, desta maneira, estabelecendo uma única identidade para cada grupo (Ashforth e Mael, 1989).

Outro componente que pode ser considerado distintivo é dado pelas **estratégias** adotadas pela empresa, permitindo diferenciar a sua forma de atuação perante outras organizações do Setor de Telecomunicações. As estratégias elaboram ou determinam os critérios de alocação dos recursos e enfatizam a propriedade e a oportunidade dos cursos de ação propostos pela organização.

A implantação do SGE no final de 1995 forneceu à organização o planejamento estratégico que ela necessitava para orientar suas ações, planos de trabalho e seu próprio comportamento. As diretrizes estratégicas enfatizavam: a busca da excelência

dos serviços e a satisfação das necessidades dos clientes; a responsabilidade com compromissos assumidos; a garantia da rentabilidade; o desenvolvimento de alianças e parceiras; a melhoria contínua do desenvolvimento da empresa; a promoção da participação de outras entidades na pesquisa e desenvolvimento das telecomunicações e multimídia (Oliveira, 1998). A maioria dessas estratégias já foram abordadas anteriormente nesta análise na identificação de valores, indicadores e fatores chaves de sucesso.

A estratégia em buscar a excelência dos serviços e a satisfação das necessidades dos clientes já foi abordada quando se tratou a respeito do valor foco no cliente. A responsabilidade com compromissos assumidos de forma geral pela empresa foi uma estratégia ligada à imagem, abordada em competitividade e fatores chaves de sucesso, e à ética, que será explanada adiante quando do caráter duradouro da identidade.

A estratégia de garantir a rentabilidade do negócio já foi comentada quando se tratou de competitividade e fatores chaves de sucesso. O desenvolvimento de alianças e parceiras e a promoção da participação de outras entidades na pesquisa e desenvolvimento das telecomunicações e multimídia foram estratégias comentadas quando a tecnologia foi identificada como fator chave de sucesso.

A estratégia de melhoria contínua do desenvolvimento da empresa pode estar associada à preparação da empresa para um novo contexto, e desta maneira estaria implícita quando tratou-se de competitividade, de orientação para o mercado e de orientação estratégica.

A identidade organizacional diferencia uma organização de outra, confere-lhe unicidade. O caráter distintivo possibilita destacar no que uma organização se diferencia das demais. Nesse sentido o **posicionamento no contexto** - *status* - pode refletir a identidade organizacional na medida em que lhe confere uma classificação. A Telepar, no período anterior à privatização, foi classificada, de acordo com os critérios do Sistema Telebrás, como uma das melhores operadoras em número de terminais instalados, indicadores de chamadas completadas e taxas de congestionamento, lucro líquido do exercício e remuneração do investimento e nas metas referentes ao quadro de pessoal. O própria *holding* alimentava a competição entre as operadoras, que

cultivavam a preocupação de estar entre as melhores (Oliveira, 1998). A Telepar era caracterizada pelo seu pioneirismo, pela liberdade que usufruía no Sistema para inovar em padrões técnicos e de qualidade, e pela capacidade de seus profissionais. A seguir apresentam-se alguns depoimentos que refletem essas características.

"A Telepar tinha uma estrutura como toda a empresa de economia mista, então nós tínhamos muitos graus de liberdade porque dentro do grupo Telebrás a Telepar sempre foi diferente, nós sempre fizemos coisas que as outras empresas de telecomunicações não faziam [...]" (Entr. 01).

"[...] A Telepar sempre foi um marco, uma referência. Nós éramos sempre muito respeitados no sistema Telebrás.[...]" (Entr. 02).

"Aqui vale a pena a gente fazer um comentário sobre o tempo em que a Telepar estava no grupo Telebrás e que tinham aí as 27 empresas. A Telepar era a número 1 do sistema, vamos dizer assim. [...] Então, a gente tinha como garra, sei eu, da Telepar aqui é que a gente tinha que ser a número 1 do sistema. E por muitos a Telepar sempre foi a empresa nota 10, vamos dizer assim, do grupo Telebrás. Então ela tem uma característica diferente, talvez é pela atuação que teve dessas próprias pessoas [...] mas a Telepar sempre procurou primar por aquilo que vinha da Telebrás e talvez isso tenha feito com que ela era diferenciada no grupo todo. É uma característica bastante interessante porque desde lá vinha e hoje continua ainda no conceito do pessoal uma das empresas, vamos dizer assim, número um." (Entr. 03).

"[...] a característica de procurar se na frente, a Telepar ela nunca procurou ficar atrás das outras empresas, ela sempre pela característica da mão-de-obra que ela trouxe ela sempre foi inovadora e pioneira." (Entr. 04).

"[...] a Telepar e a Telesc sempre foram empresas modelo no sistema Telebrás, eram quatro ou cinco empresas a Telesp pelo seu tamanho, a Telemig e a Telepar pela inovação tecnológica, inovação de produtos e serviços, inovação tem como atender ao cliente, e a Telepar pelos seus indicadores de qualidade,[...]" (Entr. 06).

Outros fatores considerados para estabelecer qual era o posicionamento da Telepar no contexto do período de 1996 a 1998 foram: o seu limite de atuação que estava restrito ao Estado do Paraná; o tamanho da planta ou o porte da empresa em comparação com as demais operadoras do Sistema Telebrás; regionalismos, características do próprio Estado do Paraná que se resumem em facilidades de acesso para manutenção de redes, pois o Estado é interligado por rodovias e, um mercado extenso e exigente, ou seja, havia muitos consumidores para os serviços de telecomunicações que exigiam serviços cada vez melhores. Tal exigência possibilitou à empresa uma busca constante por desenvolvimento. Essas características foram apontadas como distintivas, como diferenciais da organização, conforme atestam os depoimentos a seguir.

"Características de estado, então você veja bem, a manutenção.... na Telepar nós chegamos em qualquer central com uma velocidade tremenda, [...]" (Entr. 01).

"A Telepar seria uma das melhores, se eu tivesse dinheiro e tivesse que para comprar uma empresa de telecomunicações eu ia comprar Telepar tranquilamente, estado extremamente rico, bem distribuído, demanda crescente aqui dentro, nós temos produção [...]"(Entr. 01).

"[...] a Telepar é muito dedicada, o paranaense ele exige bastante, o curitibano principalmente, é uma comunidade bastante exigente [...]" (Entr. 03).

"[...] o mercado paranaense ele tem, ele é ainda um diferenciador a nível nacional, primeiro quanto ao seu potencial, grande potencial, segundo, o consumidor, [...]" (Entr. 08).

Ainda na dimensão distintiva da identidade organizacional destaca-se o **desempenho organizacional/eficiência técnica** pois podem caracterizar-se como um diferenciador entre as organizações ou como um determinante da colocação de uma empresa em comparação com outras. O desempenho organizacional pode refletir a identidade, pois é um indicativo de como a empresa se avalia e como é avaliada por outros (sociedade, clientes, outras empresas do setor, *holding* do Sistema Telebrás). No entanto neste estudo o desempenho/eficiência técnica apareceram como indicadores de competitividade e foram caracterizados como tal quando se destacou competitividade como um valor central da identidade da Telepar. Apesar disto, foram mantidos no Quadro 06 para evidenciar sua caracterização e possibilitar uma comparação "visual" para o leitor entre os quadros de identidade antes e depois da privatização.

O terceiro caráter delineador da identidade organizacional é aquele que permanece ao longo do tempo, que destaca as características estáveis e de continuidade temporal; é a dimensão considerada como **duradoura** (Albert e Whetten, 1985). De acordo com a perspectiva interpretativista, o caráter é duradouro somente para a extensão que o contexto social afirma a identidade projetada (Whetten e Godfrey, 1998). Os componentes levantados como duradouros foram o papel no contexto e a estabilidade da ordem institucional.

O **papel no contexto** é a função exercida pela organização, é a representação da ordem institucional. No caso da Telepar, apesar dos rumores da privatização, da flexibilização do monopólio estatal determinada em lei e da preparação declarada da empresa para um novo cenário, a maioria dos funcionários acreditava que o papel da

empresa no contexto seria mantido. Os fatores considerados para delinear o papel no contexto foram: a exclusividade do fornecimento dos serviços de telecomunicações no Estado do Paraná e a autonomia da Telepar como operadora do Sistema Telebrás. Essa percepção dos membros com relação ao papel da empresa no seu contexto de atuação, pode ser verificada nos depoimentos a seguir.

"A Telepar tinha uma estrutura como toda a empresa de economia mista, então nós tínhamos muitos graus de liberdade porque dentro do grupo Telebrás [...]" (Entr. 01).

"Antigamente a gente reclamava da Lei 8.666 que era a lei das contratações de empresas estatais e mistas, mas hoje o sistema continua muito parecido, prá você fazer uma compra acima de R\$ 300,00 é complicadíssimo, você tem necessidades e você não consegue comprar assim com certa desenvoltura." (Entr. 01).

"[...] ninguém acreditava, ninguém acreditava a turma dizia: ... os militares não vão deixar, porque não vai dar, onde já se viu privatizar, eu digo vai privatizar esse negócio, e a turma pode pegar fogo, pode fazer baderna na frente lá, que vai privatizar isso, porque o mundo quer, é uma tendência de mundo não é nós que vamos dizer sim ou não, aí depois que privatizou a turma ficou meio cataléptica, parada, meus Deus e agora, [...]"(Entr. 01).

"[...] A nível de compras [...] antes era totalmente decidido aqui pela Telepar, [...]" (Entr. 03).

"[...] Quando era empresa pública a gente tinha só responsabilidade sobre aquela regional, aquela área onde a gente estava atuando, o nosso compromisso era com o Paraná, [...]" (Entr. 03).

A **estabilidade da ordem institucional** reflete um padrão de conduta instituído, um conjunto de normas e procedimentos vigentes. O Sistema Telebrás tinha critérios estabelecidos como *holding* aos quais as operadoras estavam atreladas, mas ao mesmo tempo, o controle não era rígido; existia uma certa autonomia para as empresas estaduais prestadoras dos serviços de telecomunicações estabelecerem suas próprias normas e procedimentos. Além disso, a estrutura organizacional da Telepar não apresentava tendência a mudanças, mesmo com a implantação do SGE não houve alterações na estrutura formal, apesar da introdução de "agrupamentos por projetos; atuação baseada em equipe-tarefa, que convive com a estrutura funcional." (Oliveira, 1998, p. 89). Vale ressaltar que na percepção da maioria dos funcionários existia esta estabilidade e que, se a empresa fosse privatizada, não significaria necessariamente que a concorrência viria, embora todo um trabalho de preparação estivesse sendo feito na empresa; então esperava-se que o cenário não seria tão diferente. Os depoimentos a seguir refletem de certa forma esse "descrédito" com relação a alterações na ordem institucional.

"[...] algumas coisas que discutiram-se na época, eu fiz um o curso faz uns quatro anos, nós fizemos duas avaliações de cenários, uma se a economia avaliar o cenário da privatização, o que que ia acontecer, tudo o que a gente previu lá que ia acontecer, num cenário aconteceu, no outro cenário, o pessimista, onde o governo não faria a privatização, e não aconteceu graças a Deus, [...] então tinham pessoas na época que achavam que o governo deveria se manter a frente mantendo, mudando de certo a forma administrativa, [...]." (Entr. 06).

"[...] A Telepar sempre foi uma empresa bastante normatizada, se usa manual para tudo, o manual de desenvolver de recursos humanos, manual desde iniciação de recursos humanos, manual de financeiros, a gente era bem normatizado." (Entr. 04).

"A Telebrás, ela nunca agiu como *holding*, ela nunca teve normas definidas, veja bem, o Banco do Brasil sempre foi uma *holding*, [...] eles emitiam a lei, as normas, os regulamentos, os procedimentos para o Brasil inteiro,[...]. A Telebrás ela deixou isso meio livre por causa das injunções políticas dos estados, então cada a Tele Mato Grosso, Telegoiás, Telepar, Telesc, cada uma dentro dos seus regionalismos criou a sua sistemática, [...]." (Entr. 01).

"[...] o sistema Telebrás teve suas virtudes, por uma padronização, por prezar a técnica de uma forma bastante grande, [...] sempre precisou olhar para si mesma [a Telepar] e não precisou muita coisa além disso, [...]." (Entr. 07).

Outro fator relacionado à ordem institucional era a estabilidade no emprego, empresa pública, garantia de emprego até a aposentadoria, ingresso por concurso, tudo isso levava muitos membros organizacionais a evitarem a "hipótese" de perda de estabilidade. Os depoimentos a seguir refletem de certa forma esse "descrédito" com relação a alterações na ordem institucional.

"A maior dificuldade em se pensando em pessoas é cultura. Você tinha uma cultura de estatal, você tinha uma cultura de entrar no serviço público, eu entro hoje e vou levar trinta anos, 35 anos, daqui a 35 anos eu me aposento. [...] a cultura das pessoas quando entravam no chamado serviço público, embora Telepar nunca fosse, sempre foi uma empresa de economia mista, uma empresa S.A., mas o tratamento a nível do próprio governo sempre foi dado como não! É uma estatal! É governo e etc.! Então as pessoas entravam aqui com esse enfoque. [...]." (Entr. 04).

"[...] Porque antigamente as pessoas dentro da Telepar tinham aquela idéia de emprego vitalício, Ah! Entrei na Telepar, eu fiz concurso, isso é do Estado, vou ficar até me aposentar, então tinha muita gente que tinha aquele quandismo: quando eu me aposentar vou fazer isto, quando eu fizer.[...]." (Entr. 01).

"[...] mas a privatização veio no dia 30/05/1999 quando 600 empregados foram tirados, aí que começou a privatização, aí a turma sentiu que éramos uma empresa privada, **porque antes não aconteceu nada, privatizou e todo mundo: oba, que bom, que jóia, não sei o que.** [...]"(Entr. 01).

Outro fator considerado na estabilidade da ordem institucional foi a **ética**. De acordo com os dados levantados, a ética foi identificada como uma crença permanente na organização. Segundo a teoria, as crenças originam-se a partir de valores adotados e internalizados gradativamente chegando até o nível inconsciente, são como guias de

avaliação e ação situados no nível dos pressupostos básicos (ou fundamentais), normalmente não questionadas na organização (Enz, 1988; Schein, 1991; Boudon e Bourricard, 1993). A ética foi uma característica sustentada nos três níveis organizacionais entrevistados por Oliveira (1998), inclusive pela preocupação com as injunções políticas já ocorridas na empresa. Os indicadores da ética neste período foram: responsabilidade, probidade e transparência (Seibel, 1994; Faria, 2000); repudiando a utilização de meios indiscriminados ou até mesmo escusos para atingir competitividade, valor apontado como central.

A responsabilidade foi caracterizada pelo compromisso com toda a sociedade por se tratar de uma empresa prestadora de serviços públicos e pelo reconhecimento dos compromissos assumidos, de ordem moral ou profissional, por parte dos profissionais e da empresa como um todo (Oliveira, 1998), conforme atesta o depoimento a seguir.

"Eu acho ética fundamental sempre. Principalmente em uma empresa pública que tem contas que prestar a toda a sociedade. Então nós verificamos que há aqui uma preocupação exatamente, porque a empresa pública, há um preconceito em relação à empresa pública: a empresa pública é tida como um cabide de emprego de pessoas interessadas apenas em defender... vantagens pessoais; empresa pública é um antro de corrupção... há preconceituosos que pregam o fim exatamente com essa pregação. Então a questão ética em uma empresa pública, que tem de prestar contas diretamente à sociedade, é fundamental. Eu considero esse, portanto um princípio indelegável. (EST-05)" (Oliveira, 1998, p. 99).

Probidade foi caracterizada por uma conduta responsável e honrada dos membros organizacionais e pela honestidade e caráter íntegro das relações com clientes, fornecedores, acionistas, sociedade e entre os participantes organizacionais (Oliveira, 1998; Seibel, 1994; Faria, 2000).

"[...] eu entendo que ela tem que ser... e ela é dentro da tua relação, da minha relação, não importa a relação, ela sempre está na primeira, porque é em cima de uma ética que a gente vai desenvolver qualquer trabalho e qualquer conceito de coisa que possa ser tocada e profissionalmente resolvida. (Oliveira, 1998, p. 110)".

"[...] veja bem, eu acho que todos eles [credos básicos] são muito importantes. Eu acho que por exemplo, uma das coisas que a gente vem batendo aqui é o aspecto ético. Uma empresa competitiva, muitas vezes não é totalmente ética. Eu conheço profissionais que trabalham, no mesmo nível da gente aí fora, grupos aí de colegas que eu tive oportunidade de conhecer em curso de pós-graduação, e você percebe aí fora uma selva, você percebe que as pessoas nem sempre usam aspectos éticos para conquistar determinado negócio. Eu acho que esse não é o caminho. Eu acho que nós estamos crescendo para um tipo de sociedade, em que a tendência é que as pessoas sejam melhores e, para isso, tem de existir confiança, tem de existir uma relação de confiança e credibilidade. [...] (TAT-12). (Oliveira, 1998, p. 110)".

A caracterização da transparência se deu pela publicização nos instrumentos de gestão, clareza nos mecanismos e nas relações com clientes, fornecedores, acionistas, sociedade e entre os participantes organizacionais (Seibel, 1994; Faria, 2000). Os indicadores levantados na literatura para a ética bem como a caracterização dos mesmos na organização podem estar refletidos nos seguintes depoimentos.

"Eu acho que a ética. Além do foco no cliente a gente não pode deixar de lado a ética, porque às vezes se preocupar só com o cliente também...e...em função de algum problema você esquece da ética, você vai prejudicar um outro profissional por alguma razão ou outra, em função dessa... como eu posso dizer... esse foco no cliente tem de ser dosado também, não pode ser uma obsessão. Se você transforma isso numa obsessão, você acaba desconsiderando o aspecto de ética, podendo esquecer a ética e prejudicar outras pessoas envolvidas no processo. (OPE-10)". (Oliveira, 1998, p. 121).

"[...] a ética é uma coisa que é relevante na nossa área; nós manuseamos com dinheiro não é? São aí milhões de reais por mês que passam por essa divisão; então sobretudo a ética é uma coisa que tem que ser perseguida... mas ainda, quando você tem aspectos dessa natureza sendo abordados num sistema maior, a ética no tratamento dos nossos valores, a ética no tratamento do nosso dinheiro, com o relacionamento com os bancos, com os nossos fornecedores. (OPE-02)". (Oliveira, 1998, p. 121).

A ética mostrou-se uma crença fortemente relacionada com o aspecto duradouro da identidade, apontada como fundamental e permanente nas ações e relações da Telepar.

No próximo tópico será apresentado o delineamento da identidade da organização efetuado com base nos dados levantados no período posterior à privatização. No entanto para evitar que a análise desses dados se torne repetitiva, alguns aspectos da teoria, que embasou este estudo e que já foram abordados na análise do período anterior à privatização, serão evitados; mas a comparação entre os dois períodos será efetuada durante a composição do tópico seguinte.

4.2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL POSTERIOR À PRIVATIZAÇÃO (1998-2000)

Conforme já foi abordado anteriormente, a privatização da Telepar S.A. ocorreu no final de julho de 1998, conjuntamente com as demais empresas componentes da área de concessão Centro-Sul. Inicialmente o grupo adquirente dessas operadoras chamou-se Tele Centro Sul, mas em abril de 2000 passou a chamar-se Brasil Telecom. Suas filiais mantiveram os nomes regionais e apenas acrescentaram o nome do grupo ao seu. Para efeito de facilitar a leitura e o entendimento deste período posterior à

privatização na pesquisa, adotou-se o nome atual da organização Telepar Brasil Telecom, ou somente Telepar, pois entre as filiais do grupo o tratamento é somente pelo primeiro nome.

O Quadro 07 a seguir tem a finalidade de apresentar de forma resumida a identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom após a privatização da empresa.

QUADRO 07 - IDENTIDADE DA TELEPAR BRASIL TELECOM

Dimensões	Componentes	Fatores Considerados
Centrais	Missão	<i>“Unir as pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o País através da busca da excelência e da inovação em serviços de telecomunicações.”</i>
	Visão (o que quer ser)	A Brasil Telecom pretende ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antecipar o atendimento das Metas da Anatel; ▪ Atuar no Brasil inteiro; ▪ Melhorar continuamente o desempenho; ▪ Excelência em todas as áreas
	Crenças e Valores	Foco no Cliente, Competitividade e Proatividade.
Distintivos	Fatores Chaves de Sucesso	Imagem, Rentabilidade, Rapidez e Tecnologia.
	Valores	Capacitação Profissional
	Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer a imagem corporativa ▪ Desenvolver uma infra-estrutura de rede eficiente e competitiva ▪ Implementar mudanças de processo ▪ Assegurar a estrutura de capital adequada ▪ Buscar excelência no relacionamento com o cliente ▪ Desenvolver a capacidade de competir ▪ Promover processos e sistemas de informação que ofereçam vantagens competitivas ▪ Desenvolver as pessoas para o alto desempenho ▪ Perseguir estrutura de custo operacional e de investimento competitivos
	Posicionamento no Contexto (status)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posição de destaque entre as filiais Brasil Telecom ▪ Planta piloto ▪ Sede da Regional Sul ▪ Atuação na área de concessão Centro-Sul
	Desempenho Organizacional/ Eficiência Técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remunerar o capital investido; ▪ Disponibilidade de acessos por nº total de empregados; ▪ Capacidade produtiva da organização; ▪ Flexibilidade e agilidade; ▪ Valor de mercado e valor patrimonial das ações; ▪ Controle organizacional; ▪ Expansão / crescimento; ▪ Integração das Operadoras.
Duradouros	Papel no Contexto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Filial da Brasil Telecom ▪ Uma das fornecedoras dos serviços de telecomunicações na sua área de concessão.
	Estabilidade da Ordem Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética ▪ Regime de mercado, regulamentado pela Anatel

FONTE: Dados primários e secundários.

O primeiro atributo da identidade ressaltado como **central** foi a **missão**: *“Unir as pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o País através da busca da excelência e da inovação em serviços de telecomunicações.”* É importante notar que essa é a missão da Brasil Telecom, ou seja, de todo o grupo, não existem mais empresas diferentes: as operadoras formaram uma única empresa e agora são chamadas de filiais. No entanto a missão assumida pelo grupo não parece muito diferente daquela mostrada anteriormente como a missão da Telepar. Então percebe-se que a missão da Telepar passou a ser a missão do grupo Brasil Telecom. Por meio da missão da organização pode-se verificar a sua razão de ser, que agora indica a preocupação em unir as pessoas e desenvolver o país, conforme verifica-se nos depoimentos transcritos abaixo.

"[...] na nossa missão, na nossa política tem que tá pessoa dentro, tem que olhar o ser humano, quanto mais você olhar o ser humano mais você vai estar no mercado [...]" (Entr. 01)

"Eu acho que houve uma mudança de missão, e eu diria, porque como empresa pública a gente tinha traçado uma missão para empresa, como a mesma fala: facilitar a aproximação de pessoas. A partir do momento que a gente virou uma empresa privada a coisa muda um pouquinho mais, a gente tem que ir além. Não só entrar facilitar a aproximação, mas a gente tem que tentar oferecer mais alguma coisa, ir buscar alguma coisa, dar mais alternativas para as pessoas. A gente estava limitado até, eu diria, no passado a procurar atender aquilo que as pessoas queriam, simplesmente atender aquilo que cada um gostaria de ter. Hoje não, hoje a gente tá oferecendo coisas que a própria pessoa muitas vezes nem conhece, a gente tá ofertando esse trabalho. [...] Então a missão da empresa, o comportamento que houve foi essa mudança, é de procurar encontrar alguma coisa que até supere a expectativa que a gente esperava como assinante ou como cliente, ou seja, a gente está tentando dar algo mais para o assinante, coisa que no passado a gente procurava a atendê-lo [...]" (Entr. 03).

"Eu acho que na missão atual existe uma preocupação bastante forte com o país como um todo, e isso não estava tão claro para pessoa que lê né essa importância do fomentar o desenvolvimento, do desenvolver o país, e isso na missão atual não é? Quanto às pessoas, a aproximação de pessoas, a unir pessoas, na essência a razão, a tecnologia, elas têm na sua essência, são bem parecidas com exceção de isso daí, a preocupação da Brasil Telecom com o desenvolvimento do país, isso ficou muito mais claro, como estatal ela tinha também sua contribuição inclusive ela era um dos instrumentos de alavancagem do desenvolvimento, como privada né, que se desenvolva o país agora como privada, porque sempre existia isso daqui ficando registrado, escrito e muito claro eu acho que pelo menos neutraliza um pouco aquela imagem que alguns imaginavam que nós íamos, que não queríamos essa preocupação." (Entr. 08).

Na missão além da razão de ser percebe-se que a natureza do negócio ainda está em telecomunicações; agora como uma empresa privada, preocupada com seus resultados, mas também com o caráter social da prestação de serviços públicos. O negócio deixou de ser construção e desenvolvimento de telecomunicações e passou a

ser prestação de serviços em telecomunicações. A tecnologia está voltada à prestação de serviços. A forma de escrever a missão parece muito semelhante, mas são essas sutilezas ou até mesmo a intensidade que não estão aparentes que mostram as diferenças entre a missão anterior e a atual. Os depoimentos a seguir ilustram a análise acerca da missão.

"Basicamente a migração da visão de negócio. Como estatal você era uma empresa de construção de telecomunicações e como iniciativa privada você passou a ser uma empresa de exploração de serviços, de prestação de serviço à comunidade. O nosso negócio é ganhar dinheiro em cima deste serviço que nós prestamos, não é ganhar dinheiro em cima de um telefone que eu vou puxar uma linha para você e vou cavar o buraco, vou levar a cabo etc. Isso aí qualquer um faz, agora a prestação de serviços, deixar esse telefone funcionando este é o nosso negócio hoje." (Entr. 04).

"[...] aqui você pode ver que tem uma busca de mercado, que você procura sentir o mercado e que eu acredito que a nossa missão atual é se antecipar ainda mais às expectativas do que era previsto de uma forma anterior, hoje nós buscamos se antecipar assim, a tecnologia ela é muito rápida e nós temos que nos antecipar, nós temos que pensar produtos, nós temos que pensar serviços, nós temos é que se antecipar e inovar em serviços de telecomunicações, porque hoje é muito fácil você trabalhar em telecomunicações e multimídia, né, e isso é extremamente fácil muita gente trabalha com isso, mas criar e inovar em telecomunicações aí vai exigir um pouco mais de competência no mercado, [...]". (Entr. 07).

A **visão** da organização também é considerada um componente da dimensão central, essencial de identidade, ela funciona como norteadora das ações organizacionais, serve como um guia para a imagem futura projetada pela organização (Gioia e Thomas, 1996). "A Brasil Telecom pretende ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil". Essa visão leva em consideração os clientes externos e internos, ou seja, ela quer ser a melhor empresa em telecomunicações para os consumidores e quer ser a melhor empresa para se trabalhar neste setor. Essa visão é bem mais ousada que a anterior, mas ao mesmo tempo pode ser considerada mais clara e objetiva a medida que responde facilmente a questão de identidade "Quem nós queremos ser?", projetando dessa forma a identidade privada e a pública - a imagem. A empresa busca ser a melhor, ser marcante para seus funcionários, clientes e para a sociedade de forma geral. Os seguintes depoimentos demonstram essa preocupação.

"[...] ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil, [...] é ser a melhor empresa de telecomunicações e que ela seja a melhor empresa para se trabalhar, tem que sentir prazer, satisfação, emoção ao trabalhar, se você levanta de casa para vir trabalhar e vem se arrastando, está errado [...]" (Entr. 11).

"São ferramentas novas, para velhos problemas de recursos humanos, antes nós tínhamos essas coisas com outros nomes etc. Basicamente o foco principal é construir a melhor empresa para se trabalhar.[...]" (Entr. 04).

"[...] E aí começamos a nos organizar tanto para atender nossos clientes internos quanto nossos clientes externos.[...]" (Entr. 05).

"[...] ícones do nosso mundo, Sophia Loren, Harley Davidson, o Empire State Building, Ferrari, Beatles, Elvis Presley e Internet, estão acima das pessoas e das coisas, é isso aí que nós precisamos ter, a Telepar vai ter que ser um ícone, vai falar em Telepar e você vai dizer opa está acima das telecomunicações, é para isso que nós estamos trabalhando." (Entr. 10).

A visão da organização serve como um guia, um orientador, mas os objetivos também são componentes centrais no delineamento da identidade da Telepar Brasil Telecom pois estão mais presentes; embora influenciados pela visão da empresa, os **objetivos** são componentes observáveis e em alguns casos até mensuráveis, mas contribuem na definição do que a organização pretende atingir. Os principais objetivos indicados no levantamento dos dados foram: antecipar o atendimento das metas da Anatel e com isso atuar no Brasil inteiro; melhorar continuamente o desempenho e ter excelência em todas as áreas, sendo referência para as demais empresas. A Anatel faz exigências em termos de: telefones públicos por número de habitantes; atender pequenas localidades; prazos de instalação de telefones residenciais e comerciais; indicadores de atendimento aos clientes e de erros em conta; entre outras. Os depoimentos a seguir refletem algumas das exigências mencionadas.

"Primeiro nós temos que atender às metas da qualidade e de universalização da Anatel, então existe aquelas metas você tem que ter tantos telefones públicos, você tem que ter tantos telefones por tantos habitantes, localidades com mais de 100 habitantes, com mais de 200 habitantes, com mais de 500 habitantes, o que que você tem que ter lá dentro, o que que você tem que disponibilizar para estas pessoas, então essas são as imposições do governo e estão naquelas cláusulas da privatização, então você tem a concessão de uma área mas você tem que atender isso e você só vai poder sair da tua área básica de atendimento hoje se você atender todas as metas e indicadores da Anatel, depois nós temos as normas e metas da própria Brasil Telecom, [...]" (Entr. 01).

"[...] a turma da Anatel e a turma do sistema Telebrás e afortunadamente, a turma boa do sistema Telebrás.[...] Eles entraram, ó eu vou te dar a concessão mas não é assim não calma aí, você tem os seus compromissos de qualidade. E não é só os compromissos de qualidade você tem os compromissos sociais, esse que foi a grande jogada. Toda localidade até 300 habitantes têm que ter um telefone público 24 horas. Qualquer localidade reconhecida pelo IBGE com mais de 600 habitantes tem que ter um sistema telefônico com uma série de serviços. [...] Mas enfim, a Anatel foi uma coisa muito bem bolada. Porque a grande realidade é o seguinte: nenhum empresário que pegasse isso aqui se não tivesse estas exigências não faria.[...]" (Entr. 02).

A Anatel estabeleceu metas de universalização e de qualidade na prestação dos serviços em telecomunicações que devem ser atingidas até 2003, mas as empresas que anteciparem o cumprimento dessas metas em 2002 estarão autorizadas a atuarem fora da sua área de concessão, ou seja, no Brasil inteiro, aumentando significativamente a concorrência. Os objetivos da Telepar anteriores à privatização tinham características mais técnicas, ligadas aos critérios do Sistema Telebrás; no período posterior à privatização é a Anatel a grande influência determinante dos objetivos e a concorrência mais acirrada que está por vir. A preocupação agora é com o crescimento da empresa e com a expansão da sua área de atuação. Isso parece estar refletido nos depoimentos a seguir.

"Bom, a partir da privatização a própria Anatel o órgão regulamentador das telecomunicações definiu algumas metas estratégicas para cada operadora, para cada grupo de operadora. [...]No que foi estabelecido com um a Anatel, no compromisso assumido com a Anatel. Então a gente tem um acompanhamento de indicadores, de resultados, instalação de telefones, telefones públicos né, telefones de assinantes, aonde a gente busca alcançar este resultado." (Entr. 03).

"[...] nós temos como nós somos a maior empresa nós temos que ditar a regra do jogo, os concorrentes que venham atrás, todo mundo[...]" (Entr. 06).

"[...] Ele [ministro] disse o seguinte: já que o problema é a concorrência, têm essas metas aqui, quando você atingir essas metas aqui você pode ir para o Brasil inteiro, mas se você for antes, você pode ir antes, então bateu o desespero nas empresas. Se nós anteciparmos para 2001 nós vamos poder prestar serviço para o Brasil todo. Todo mundo correndo a antecipar aquelas metas de 2003 até dezembro de 2001. Para que? Para poder concorrer, nós vamos poder ir para São Paulo, SP vai poder vir para cá. Então vai virar uma [super] de uma concorrência do país inteiro, aí não sei se vai sobrar tanta empresa.[...]"(Entr. 02).

Além dos objetivos também podem ser destacados como dimensões centrais da identidade as **crenças e valores**, embora mais difíceis de observar, contribuem significativamente para delinear os atributos identitários. No período pós-privatização foram identificados como valores centrais: o foco no cliente, a competitividade e a proatividade.

Nesse período, verifica-se o **foco no cliente** como um valor central composto por indicadores de satisfação e de excelência no relacionamento com o cliente; no entanto, embora possa parecer semelhante ao descrito no período anterior, não é; a caracterização desse indicadores é diferente; mesmo quando não parece ser diferente percebe-se que a intensidade com que se foca o cliente é bem mais forte. Os indicadores do foco no cliente foram levantados na literatura (Urdan e Rodrigues,

1999; Chauvel, 1999; Farias e Santos, 1999; Beber, 1999; Rodrigues, 2000; Chequer Neto, 2000) e nos dados coletados.

A satisfação do cliente está relacionada com atendê-lo da melhor maneira. Esse atendimento deve ser dinâmico, flexível e de qualidade. A Telepar Brasil Telecom não só busca suprir seu cliente de soluções solicitadas por ele, como busca contribuir com soluções que o ajudem a prosperar e, para atender a esses requisitos, não pode faltar qualidade em seus produtos e serviços. Além disso, há uma busca em antecipar-se às necessidades dos clientes. Os depoimentos abaixo caracterizam esta preocupação.

"O foco no cliente, o foco no cliente antes da privatização ele fazia, ele era importante mas num regime monopolista, tá, já existia a preocupação mas dentro de um regime monopolista, esperar, você tinha um foco no cliente mas era um foco no cliente relativo a partir de agora não, você tem ou você perde ele para a concorrência, então isso eu acho que o ponto mais importante." (Entr. 08).

"[...] nos serviços de telecomunicações não tem isso porque vende serviço e quando você coloca um telefone numa casa não é simplesmente um telefone você tem muita coisa a atrás daquilo que você pode agregar: uma secretária eletrônica, siga-me, chamada em espera, e você tem toda a parte de serviço que é o atendimento, tem coisas diferentes, na nossa área é mais ainda porque a gente trabalha com redes, Internet, redes de comunicação de dados, redes de telecomunicações, onde o diferencial é você conhecer o negócio, saber projetar, saber ir no cliente, diagnosticar o que ele tem e o que você pode fazer para ajudar ele a ganhar dinheiro, usando seu serviço, é uma coisa muito diferente, [...]." (Entr. 06).

A excelência no relacionamento com o cliente é mais acirrada neste período pois já se opera com concorrência, a privatização foi efetivada, então uma atuação voltada para o cliente, procurando mantê-lo e fidelizá-lo é muito importante num ambiente competitivo. Atualmente existe a preocupação em buscar e conquistar novos clientes, o que antes num ambiente monopolista não era necessário, pois como única fornecedora dos serviços de telecomunicações eram os clientes que procuravam a empresa. Conferir confiança e comprometer-se com o cliente também caracteriza a busca por excelência no relacionamento, atendendo às necessidades conscientes e latentes do mercado. Há um novo tipo de cliente, o cliente corporativo, que tem recebido um tratamento especial; há uma ênfase neste cliente pois agora o ambiente é de competição e ter grandes empresas, grupos, conglomerados, fiéis às soluções e serviços prestados pela Brasil Telecom é significativo em termos de competição. Essa caracterização pode ser verificada nos depoimentos a seguir.

"Eu acho que a única coisa que mudou é o foco no cliente, como credo mas tínhamos isso muito forte, mas como ação eu diria nós não tínhamos muita coisa. Nos tínhamos um foco muito forte e manutenção de do cliente, embora isso não fosse necessário porque você era o único mercado, então se ele não tivesse contente conosco ele continuava conosco mas a gente procurava atender bem este cliente. Hoje não, o foco é buscar cliente, é correr atrás, é oferecer serviço, é fazer esse cliente prosperar com a gente, antigamente não, era a manutenção do cliente. Então se falava muito Ah, o foco no cliente, então houveram e modismos, vamos chamar de modismos onde você falava de clientes, sempre cliente, o cliente que é o foco básico de qualquer negócio. Cliente interno, cliente externo, hoje não, hoje a gente tem uma preocupação mais forte em buscar este cliente. Por que? Antigamente você não tinha competição hoje você tem, hoje não basta se tentar manter. Por que? As empresas que vêm se instalar aqui, o primeiro cliente para elas é aquele que um bom cliente nosso. O segundo cliente é o que está no mercado e ainda não está atendido, então não adianta uma empresa vir e chegar aqui e dizer: não! Eu vou pegar quem não é cliente da Telepar, provavelmente se ele não é cliente da Telepar ele está entrando agora com a necessidade de ter telefone ou tá numa fila etc..[...]. Então acho que a principal característica é essa, as ações que você passou a fazer em cima do cliente." (Entr. 04).

"É nós estamos hoje primando mais pela atendimento necessidade do cliente, inovação, excelência no atendimento ao cliente e agora a busca da qualidade, porque a turma diz assim não mas nós estamos instalando muitos telefones por isso que a qualidade caiu um pouco, não você tem que atender a mesma demanda com qualidade por que que você não pode evoluir com qualidade, aumentar a tua produção com qualidade [...]." (Entr. 11).

Essas alterações no foco do cliente já sinalizam que o entendimento compartilhado dos membros com relação a esse valor se modificou, o que pode refletir numa alteração na identidade organizacional. Uma identidade com senso de continuidade é aquela que muda suas interpretações e significados enquanto conserva crenças e valores centrais ao longo do tempo e contexto. A identidade é responsável por expressar valores, mas a interpretação desses valores não é necessariamente fixa ou estável (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Nessa concepção existe uma continuidade esclarecedora para os membros (e também para os não-membros) em dizer que os valores centrais permanecem os mesmos, mas o que eles representam e como se transformam em ação na organização ao longo do tempo pode apresentar-se de formas diferentes (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Outro valor central que teve alterações na sua caracterização foi a **competitividade**. Os indicadores de competitividade levantados na literatura (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999; Perosa e Baiardi, 1999; Correia e Moraes, 1998; Chequer Neto, 2000) e nos dados coletados foram semelhantes aos do período anterior: eficiência técnica/desempenho; orientação para o mercado e fontes

institucionais; porém divergem dos apresentados anteriormente no que tange à sua caracterização.

A eficiência técnica/desempenho no período posterior à privatização está ligada a remunerar o capital investido, a ter retorno sobre o investimento que foi e está sendo feito; também é mensurado pela disponibilidade de acessos por nº total de empregados; melhorar a capacidade produtiva da empresa e a flexibilidade e a agilidade da empresa como um todo (Carvalho Neto, 1994; Firshmann e Zilber, 1999; Silva Jr. e Ness Jr., 1999; Pinheiro, 1999). Até aqui à primeira vista as características são as mesmas, porém a intensidade com que elas são perseguidas é bem diferente; a exigência é muito maior em termos de alcançar desempenho num ambiente competitivo. Além dessas características foram levantadas a preocupação com o valor de mercado e com o valor patrimonial das ações da Brasil Telecom, um controle organizacional muito mais rígido, a preocupação com o crescimento da empresa e com a sua expansão para concorrer em outros mercados e, principalmente, a orientação para integrar as operadoras transformando-as em filiais de uma empresa única, a Brasil Telecom, com isso as melhores práticas de cada filial podem ser adotadas para todas as outras, as ferramentas para integração e conscientização dos funcionários são padronizadas e unificadas, há uma consolidação jurídica dessas empresas e redução significativa nos seus custos. A seguir são transcritos alguns depoimentos que ilustram essas alterações.

"[...] eu acho que foi uma estratégia, por exemplo você comprou uma coisa que você pagou um bilhão de dólares, ou um bilhão e duzentos, o que que você tem que fazer? Tem que controlar, tem que concentrar as informações, conhecer o seu negócio para depois você ir, e isso é natural em doses homeopáticas você vai, até para não engessar a organização, qualquer um faria isso, não tem jeito de ser diferente quando na verdade a Brasil Telecom não era uma empresa eram nove empresas que tem que se tornar uma, então o que que você tem que fazer, concentrar o poder, concentrar as informações, concentrar compra não é, concentrar o máximo de coisas que são controláveis e que rendem muito dinheiro para depois você ir trabalhar.[...]" (Entr. 06).

"Olha, a operacionalização [da reestruturação] se deu de uma forma bastante concreta, ou seja, juntou-se toda a parte de infra-estrutura que existia junto com o planejamento, concentrou-se né num grupo forte de trabalho e buscou se ver as alternativas que realmente poderiam trazer um resultado melhor para a empresa. Então houve uma concentração bastante grande desse grupo e aí surgiram as diversificações para quem empresa tá passando hoje, ou seja, os caminhos que ela está encontrando realmente foram bastante trabalhados." (Entr. 03).

De acordo com a literatura e com os dados coletados, outro indicador de competitividade é a orientação para o mercado, caracterizada pelos seguintes fatores: monitoramento, acompanhamento e antecipação ao mercado; atuação agressiva no mercado; redução de tarifas no sentido de oferecer as menores tarifas; padrões adotados são de concorrência setorial e os internacionais; competir com empresas (espelho) com novas tecnologias, estruturas menores e com menores imposições pelo órgão regulador; preparar-se para atuar em nível nacional na abertura do mercado 2002; trabalhar com excelência em todas as áreas e ser referência para os demais concorrentes. Os depoimentos a seguir refletem esta orientação.

"[...] Mudanças, promover processos de sistema de informação que ofereçam vantagens competitivas, e isso é importantíssimo. Se não for competitivo hoje também não adianta você fazer tudo internamente, você tem que estar pensando no mercado, tem um número de concorrentes amanhã vai ter outros, talvez daqui a cinco anos a coisa seja bem diferente, a gente é pago para isso, eu acho que nós devemos nos dedicar a isso, trabalhar com qualidade, com segurança e também ser competitivo, e isso é importante." (Entr. 03).

"[...] adquirir a experiência num mercado de concorrência este o grande desafio, é trabalhar num regime de concorrência, é ganhar cliente é perder cliente, fidelizar o cliente, esse é o maior desafio que todos os nós que atuamos em Telecom vamos passar a enfrentar daqui para frente, nós passamos durante trinta e poucos anos com o monopólio, o monopólio é venha a nós que eu te ofereço, agora mudou, agora eu tenho que aprender a chegar no meu cliente e negociar e vender, isso eu acho que é o que mais, é o maior desafio nosso nesse momento." (Entr. 08).

"Demanda, qualidade para as pessoas, preço, antigamente você pagava R\$1.200 numa linha telefônica, hoje você paga R\$10, então no mercado residencial e no mercado corporativo nós estamos trabalhando com qualidade, qualidade de atendimento ao cliente, preço do nosso serviço, nós dizemos que o nosso preço é menor do que a concorrente do que o vinte, um certo número né, não vou citar, um número aí, hoje a Brasil Telecom têm as menores tarifas do mercado." (Entr. 01).

As características acima demonstram uma postura mais influenciada pelo ambiente competitivo; a noção de sobrevivência é mais forte, pois agora não há uma preparação ou tentativa de mudança de postura, a competição é fato, está ocorrendo; a intensidade com que a Telepar Brasil Telecom atua e se orienta pelo mercado é outra, mais agressiva, mais ousada, mais antecipativa, como parece sinalizar o trecho que segue.

"Na visão de quem entrou agora, privatização em termos gerais, não só aqui da Telepar, ela imprime um ritmo bem diferente do que existia antes, um ritmo cultural, as pessoas têm que mudar a forma de ver a coisa, não tem mais aquele rótulo chapa branca, que permite você a fazer uma série de coisas que no mercado privado não são possíveis, como profissional." (Entr. 09).

As fontes institucionais representam outro indicador de competitividade na Telepar Brasil Telecom, mas são caracterizadas de forma diferente do período anterior, pois após a privatização a figura do órgão regulador - a Anatel - aparece com força estabelecendo metas de universalização e de qualidade dos serviços de telecomunicações e fiscalizando o cumprimento dessas metas estabelecidas no contrato de concessão. Essa influência pode estar refletida nos seguintes depoimentos.

"As influências estão nas regras de universalização. Houveram cobranças, houveram situações que foram colocadas ali que nunca se pensou em termos de governo, você não pensou nisso e você não tinha esta obrigação de fazer [...] o crescimento, mas não tinha esta obrigação de crescimento mesmo porque o governo não tinha verba suficiente para investir, acho que esta regra básica que está norteando as empresas hoje, eu preciso atender esses indicadores da Anatel. [...]" (Entr. 04).

"[Investimento] foi nas metas de antecipação do telefone, num primeiro momento telefone, num segundo comunicação de dados, nós compramos uma rede de comunicação de dados e num terceiro momento, agora, que é o momento que nós estamos vivendo agora, antecipação das metas da Anatel, universalização dos serviços de telecomunicações,[...], a maioria dos investimentos, o grosso do investimento está em tecnologia para você, para nós alcançarmos as metas de universalização,[...]" (Entr. 06).

A sociedade em geral também se posiciona de forma diferente, não mais passiva ou até paciente, mas reivindicando seus direitos de acesso aos serviços telefônicos e à qualidade deles e aos novos serviços que podem vir a ser oferecidos, embora ainda confunda um pouco as diferenças entre empresa pública e privada. Os depoimentos a seguir complementam esse novo posicionamento das fontes institucionais.

"[...] então hoje a área prioritária [para investimento] nossa é a engenharia porque o povo não tá satisfeito com o atendimento nós chegamos a ter lista de espera de 6 anos, seis anos a pessoa esperando, aí não era nem cliente era paciente né, ficava lá sentadinho lá, se não morresse nesses seis anos ele ganharia um telefone, as pessoas faziam festas quando recebiam telefone.[...]" (Entr. 01).

"O cliente tá totalmente cliente, [...] até incentivado pelos órgãos de defesa do consumidor, PROCON, essas coisas assim que alertam as pessoas que elas têm direito, ensinam as pessoas a procurarem seus direitos e seus deveres também, mas muito mais direitos, então o cliente tá muito mais cliente, mas a empresa há ainda não tava, na época, porque acho que agora tá um pouquinho mais, não muito, num ritmo de atender o cliente e sim num ritmo de atender o usuário, né, então, esse que eu acho que o grande processo que tem que acontecer numa empresa que deixa de ser pública e passa a ser privada, [...] existe muito ainda nessa cultura do cliente aprender a ser cliente, não só com direitos mas também com deveres, o cliente às vezes não paga a conta e acha que continua tendo o direito, e a empresa passar a ver o cliente como o cliente e não só como o usuário, acho que começa a existir isso." (Entr. 09).

"[...] Então assim, as pessoas ainda ligam para cá: Ah, dá para você dar um jeitinho no meu telefone? ainda existe muito isso, muito muito. Ah, dá para você fazer esse favor? existe um posicionamento da sociedade ainda muito como uma empresa que deve favores, que precisa prestar favores, acho que isso não mudou." (Entr. 09).

A preocupação com as fontes institucionais e com a competitividade em si está muito ligada à percepção que os não membros têm da organização, à identidade pública. Novamente reforça-se a noção de identidade organizacional como uma construção social, na qual há interações e inter-relacionamentos entre membros e não-membros da organização, entre as percepções dos que "estão dentro" e as impressões dos que "estão fora" (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Vale ressaltar que no período anterior à privatização a postura inovadora foi identificada como um dos indicadores de competitividade; no entanto no período pós-privatização foi identificado um novo valor: a **proatividade**; a inovação surgiu como indicador deste novo valor. A caracterização da inovação na literatura e nos dados coletados se dá em torno da antecipação frente ao mercado, dos investimentos em novas tecnologias, em introduzir novos produtos e serviços no mercado, em inovar em termos de gestão empresarial nas áreas comercial, recursos humanos, finanças, tecnologia de informação, entre outras (Machado, 1998; Dahab e Matesco, 1994; Zanela, Macadar e Soares, 1999; Moraes, Melo e Freitas, 2000). Essa preocupação é compartilhada pelos membros da organização, conforme atestam os depoimentos a seguir.

"[...] Inovação. Inovação também como acabei de comentar com vocês, eu acho que é a busca daquilo que realmente a gente quer, procura e quer chegar e botar na mão do nosso assinante, ou seja, é não ficar só atendendo aquele limite que tinha. Então eu diria para vocês que existe essa diferenciação, talvez a inovação seja a coisa mais forte hoje dentro do sistema, porque não dá para ficar simplesmente atendendo, a concorrência tá e a gente é obrigado a sair e buscar novos negócios, então para mim é muito forte esse credo essa coisa da gente ir buscar inovação, eu acho que é muito importante.[...]" (Entr. 03).

"Agora eles estão dando ênfase à criatividade e inovação, nós temos que mudar, a mesmice hoje não te leva a caminho nenhum, para lugar nenhum, então hoje nós estamos implementando aqui dentro Idéias Daqui, Idéias Daqui é onde você vai pegar criatividade e intuição, o que que precisa melhorar no teu processo, porque quem resolve os problemas da empresa quem é, não é a consultoria, quem resolve são todos os empregados [...]" (Entr. 01).

"[...] o que nós precisamos ser é mais inovadores, tá faltando inovação, pitadas de inovação, nós temos como nós somos a maior empresa nós temos que ditar a regra do jogo, os concorrentes que venham atrás, todo mundo [...] esse é um pequeno ponto que ressalta." (Entr. 06).

Pode-se notar que além das alterações descritas nos valores considerados centrais como foco no cliente e competitividade, o valor proatividade é novo, parece ser compartilhado pelos membros da organização somente após a privatização. Outro ponto interessante de ser ressaltado é que a qualidade e a orientação estratégica não são mais compartilhadas como valores; ainda são características presentes na organização, mas estão implícitas nas preocupações com o mercado, com o cliente e nos fatores chaves de sucesso. Dessa forma percebem-se alterações nos valores considerados centrais para a Telepar, delineando então uma mudança na identidade da empresa. Alguns valores expressos permaneceram os mesmos, porém as interpretações de seus significados sofreram alterações; outros valores deixaram de ser entendidos como tal e ainda novos valores surgiram no entendimento compartilhado pelos membros organizacionais.

Os componentes da dimensão **distintiva** da identidade também se caracterizaram de formas diferentes após a privatização. Os fatores considerados como chaves para o sucesso, de acordo com os dados coletados, foram: imagem, rentabilidade, rapidez e tecnologia. Estes fatores foram indicados como atributos de que a empresa deveria dispor para ser bem sucedida em seu ramo de negócio num ambiente competitivo como o Setor de Telecomunicações.

A preocupação com a **imagem** é bem mais intensa que no período anterior, pois em ambiente competitivo a impressão pública causada pela empresa se torna mais importante que em ambiente monopolista. Numa situação na qual os clientes podem escolher qual operadora vai prestar-lhes os serviços de telecomunicações é fundamental que a imagem contribua com essa escolha, ou pelo menos não atrapalhe. Após a unificação das empresas e a criação da Brasil Telecom houve um trabalho para consolidar a imagem da empresa mantendo suas marcas regionais, passando a noção de que juntas as empresas tornam-se mais fortes; uma grande empresa tem mais poder de negociação, de compra, de investimentos, entre outras vantagens. A concorrência entre as filiais Brasil Telecom agora não é bem-vinda, pois elas formam uma única empresa. Conforme foi destacado anteriormente, mesmo no nível do indivíduo se reconhece a importância da interação com os outros; entende-se dessa forma a identidade como uma construção social. Para as organizações não é diferente; a

identidade é construída e sustentada no processo de interação com os de fora dela, tais como: clientes, mídia, concorrentes e instituições reguladoras (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

Há uma inter-relação entre imagem e identidade. Há um *feedback* dos não-membros sobre o "retrato organizacional", levando a uma comparação entre a identidade e a imagem por parte de seus membros, que pode ocorrer de acordo com as formas apresentadas: imagem construída externamente, imagem projetada, imagem futura desejada, identidade corporativa, impressão transitória e reputação (Gioia, Schultz e Corley, 2000). De acordo com os dados analisados, não há discrepância entre "como a organização se vê" e como parece que "os outros a vêem"; parece existir coerência entre as percepções internas e externas.

Percebe-se que a Telepar enquanto empresa mista detinha uma boa imagem frente à sociedade, ao Estado e às outras empresas, existe agora um esforço para que se mantenha essa imagem de empresa sólida. No entanto, não parece que sejam usados artifícios para comunicar uma imagem que não corresponda à realidade organizacional. Os trechos a seguir ilustram essas percepções.

"[...] A gente vê que hoje a gente busca recuperar uma imagem boa da Telepar nos anos 80 quando nós tínhamos telefone para instalar na hora né. Então a gente hoje tá correndo atrás disso, ou seja, além de oferecer o serviço também ser uma empresa com crédito junto ao nosso assinante, isso que a gente quer. Eu diria para vocês que isso é o maior intuito nosso hoje, é a gente ter uma imagem aí fora das melhores, ou seja, que o nosso cliente, o nosso assinante realmente reconheça que empresa, o grupo Brasil Telecom num todo realmente forte e pode acreditar que o que ela mostra realmente acontece. Isso é importante, eu acho que imagem da empresa é importantíssimo, acho que isso aí é fundamental. [...]" (Entr. 03).

"[...] E nós temos concorrentes hoje, então o importante para a gente ter a imagem boa aí fora, ou seja, excelente para que a gente possa continuar, para que o nosso assinante não saia amanhã da nossa mão e vá para uma outra empresa, uma concorrente nossa." (Entr. 03).

A rentabilidade já era um requisito necessário, mas enquanto empresa pública a Telepar podia contar com investimentos do governo, do orçamento estadual e/ou federal, atualmente para a sobrevivência da empresa torna-se fundamental a obtenção de lucro, de resultados e de valorização das ações. Embora a rentabilidade já tenha sido considerada quando se abordou eficiência técnica/desempenho, vale destacar alguns depoimentos nesse sentido.

"[...] E como qualquer empresa privada você tem que dar lucro, a turma diz aí, mas, você fala em lucro a turma fica assim com um pouquinho de receio, um exemplo de uma empresa grande aqui do sul do Brasil, era uma empresa sólida, muito bem estruturada, que começou a pagar muito bem os seus empregados e não se preocupou muito com a parte financeira, a [...] e daqui a pouco 4.200 pessoas desempregadas se você não quiser ter lucro não precisa ter mas você vai fechar. Então esse negócio de ficar exorcizando o lucro aí, as pessoas saem com arruda e água benta atrás do lucro, o que que é isso? Se tem que fechar a tua conta.[...]" (Entr. 01).

"[...] a gente tem que incluir resultado, resultado que eu digo é em termos de balanço mesmo, [...], porque antes nós víamos esse nosso acionista que era o governo, nós tínhamos ele para a União e depois era designada uma verba de investimento para nós, então era diferente essa visão do proprietário, do dono da empresa, do acionista da empresa, na verdade antes os acionistas eram todos os brasileiros que eram proprietários desse bem público e agora hoje são alguns acionistas que também para que a empresa continue viva, continue vibrante, continue em cima do mercado ela tem que dar resultado." (Entr. 07).

Outro fator indicado como chave para o sucesso no período posterior à privatização foi a **rapidez**. No período anterior foi apontado o dinamismo, as diferenças são de nomenclatura e intensidade, pois no ambiente de forte competição o termo rapidez denota mais a noção de velocidade, de agilidade nas soluções, rapidez em antecipar-se frente ao mercado, ou seja, a velocidade deve ser priorizada nas ações e reações da empresa. Conforme se verifica nos seguintes depoimentos.

"[...] O ambiente de trabalho mudou. Quando você era uma empresa monopolista você trabalhava mais tranquilo [risos] Não tinha esse negócio de:" Olha a concorrência blablabla!!!" Ninguém tem mais paciência para amanhã, aí faz para hoje, é prá daqui a pouco. Ninguém pede relatório para amanhã. "É prá hoje, prá daqui a dez minutos, daqui a dez minutos! [...]" (Entr. 02).

"[...] Rapidez então nem se fala. Rapidez, se eu não for ágil nisso aí, amanhã o meu cliente tá no meu concorrente, então acho que a gente tem que ser rápido, bastante rápido com isso. A iniciativa eu acho que já faz parte aqui da necessidade, [...] realmente lá no nosso cliente. Também não adianta ser rápido com uma coisa que ele não quer, eu dar como iniciativa para ele um produto que ele não quer. Eu acho que tudo isso vem, eu tenho que primeiro é saber realmente o que ele quer. Quer e até ofertar para ele alguma coisa melhor. Eu para mim é isso aí, a necessidade do cliente. Se a gente não souber também não vai adiantar, tem que saber o que ele quer e tentar mudar o melhor para ele. Tem que ter rapidez. Sem rapidez também não adianta eu dizer para ele que eu tenho tudo e leva dois anos para entregar. Aí já era né." (Entr. 03).

Com relação à **tecnologia**, é importante ressaltar que a Brasil Telecom dá bastante destaque a ela. A principal diferença com o período anterior é que antes a tecnologia era desenvolvida pela Telepar com apoio ou não do Sistema Telebrás e hoje a tecnologia é comprada, o foco não está mais no desenvolvimento e pesquisa, está em ter as novas tecnologias disponíveis na empresa.

"[...] eu acho que o investimento básico foi tecnologia voltada à prestação de serviços.[...]" (Entr. 04).

"[...] Como estatal você era uma empresa de construção de telecomunicações e como iniciativa privada você passou a ser uma empresa de exploração de serviços, de prestação de serviço à comunidade. O nosso negócio é ganhar dinheiro em cima deste serviço que nós prestamos, não é ganhar dinheiro em cima de um telefone que eu vou puxar uma linha para você e vou cavar o buraco, vou levar a cabo etc. Isso aí qualquer um faz, agora a prestação de serviços, deixar esse telefone funcionando este é o nosso negócio hoje." (Entr. 04).

"A tecnologia não é o problema, tendo dinheiro e isso estando disponível no mercado você coloca a mais alta tecnologia, isso nós temos, mas de implementar o que há de mais moderno a nível internacional, então esse é um ponto que não é o nosso maior desafio, [...]." (Entr. 08).

Quanto aos valores considerados como distintivos da organização, a **capacitação profissional** foi novamente apontada como um diferencial da Telepar. Seu corpo técnico e gerencial se destacam pelo profissionalismo, pela garra, pela busca da excelência, pela formação, entre outros aspectos. Os indicadores da capacitação profissional permaneceram os mesmos: 1) competência e qualificação; 2) treinamento e desenvolvimento; mas a forma como se caracterizam mudou, a ênfase dada à capacitação exige competências e habilidades que antes não eram exigidas.

Hoje na Telepar Brasil Telecom os conhecimentos e habilidades considerados os mais importantes são: sensibilidade às necessidades dos clientes, conhecimento do mercado, experiência tecnológica, rapidez, iniciativa e flexibilidade. Questionados sobre a ordem de importância desses conhecimentos e habilidades, a maioria dos entrevistados respondeu que todo o conjunto é necessário para ingressar e se manter na empresa ou até mesmo no mercado de trabalho. Alguns dos entrevistados destacaram que, tendo sensibilidade às necessidades dos clientes, as outras habilidades e conhecimentos são utilizados para atender e se antecipar a essas necessidades.

Competência e qualificação foram caracterizadas principalmente por um comportamento mais competitivo, pelas habilidades e conhecimentos citados acima, por maior compreensão do negócio, por atuação dos funcionários de forma que agregue mais valor ao negócio, por mais comprometimento e pela premiação de trabalhos e projetos desenvolvidos do Programa Gente em Destaque. Atualmente as premiações incluem um bônus em dinheiro; no período anterior eram somente os troféus. Conforme atestam os trechos transcritos a seguir.

"Eu que diria que houve uma mudança de comportamento do pessoal porque a própria necessidade de comprometimento maior com a empresa Brasil Telecom com o fez com que o pessoal tomasse uma mudança de hábito, ou seja, mudasse um pouquinho o seu comportamento. [...] a coisa é diferente visto que o mercado tá e precisa de profissionais que têm de gente capacitada e competente, mas que de repente estava adormecido e que agora está começando a enxergar que é capaz de fazer. [...]" (Entr. 03).

"[...] E outra coisa, a gente não dava prêmio, não tinha prêmio. O melhor trabalho era uma taça. [...] os trabalhos não eram movidos a grana. Mas aqueles não tinha dinheiro, porque a gente era estatal e não tinha como justificar uma despesa dessa. Era alegre, e a turma vibrava. [...] lá na frente vendo seus colegas aplaudindo ele. Era um barato! Só quem viveu... Por isso que eu digo, é difícil você não comparar. Foi diferente! (Entr. 02).

Treinamento e desenvolvimento foram caracterizados por serem mais direcionados e específicos; por programas de estágio e de *trainee*; por incentivos à participação em feiras e palestras; por programas direcionados ao desenvolvimento de líderes e de "educação corporativa" e; pela ferramenta do *learning map*, o programa de treinamento com a finalidade de disseminar as estratégias, objetivos, mercado de atuação, metas da Anatel, habilidades e conhecimentos necessários a todos, entre outros, para todos os funcionários. Os conhecimentos devem ser disseminados pela organização, mas a responsabilidade do pagamento dos cursos de graduação e pós-graduação fica a cargo dos funcionários. Os depoimentos que salientam a mudança de enfoque na formação e no treinamento dos profissionais podem ser observados a seguir.

"[...] Outra área, a segunda área mais importante é recursos humanos, treinamento, formação das pessoas, contratação de *trainee*, contratação de estagiários, formar as pessoas que daqui cinco, dez anos vão gerenciar, vão liderar a empresa.[...]" (Entr. 01).

"Antigamente a gente fazia treinamento pelo treinamento, o chique nosso era dizer que nós tínhamos treinado doze mil pessoas num ano, agora perguntam mas no que se você treinou, o que tá acontecendo? Onde que ele tá usando aquela informação, melhorou processo dele? Fez alguma coisa? Não fez, então pára com isso, então hoje treinamento é específico, nós temos o perfil da pessoa, a competência da pessoa, o que que deve ser treinado, quais são os treinamentos que todos vão ter que fazer, quais são os treinamentos específicos que as pessoas têm que fazer, hoje nós estamos procurando usar muito *on the job training*, quer dizer, eu não vou reunir 12 pessoas para ensinar uma coisa que só 2 precisam eu vou lá no local de trabalho e ensino aquelas duas pessoas a usarem e fazerem aquele determinado tipo de processo." (Entr. 01).

"Bagagem tecnológica eles querem, eles não querem formar ninguém. Se você for no nosso centro de treinamento, ele vai estar às moscas. Não tem mais gente nova, essa turma que veio aí... pega a turma de RH, nenhum é novo. Novo aí é o ..., que tá se formando. Mas o ... veio de uma outra empresa... isso você precisa ter, e se não tiver não entra [...]. Quanto mais bagagem você trazer prá empresa, mais ela gosta de você. Ela tem programa de *trainee*, também nem tudo tem no mercado. Mas quanto mais bagagem você trazer, melhor. E antes era o contrário, nós pegávamos gente crua, nós éramos formadores de mão de obra. Grande formadores de mão de obra! Tanto é que a GVT chama "Gente Vinda da Telepar". Tá tudo indo pra lá, porque eles não têm tempo, eles não têm tempo de formar [...]" (Entr. 02).

No período posterior à privatização os funcionários são incentivados a investir na sua carreira; os profissionais parecem ter formação e experiência pois os conhecimentos e habilidades exigidos não podem ser desenvolvidos rapidamente. Antes da privatização os profissionais eram formados pela Telepar conjuntamente com instituições de ensino técnico e superior. Apesar das alterações a capacitação profissional ainda é apontada como um diferencial da organização, conforme atesta o depoimento a seguir.

"[...] Hoje se você pegar os principais concorrentes que nós temos, as empresas do setor, o presidente da então Telefônica ex-empregado nosso [...], a principal base da diretoria da Telefônica era daqui, hoje mudou um pouco, o ... que era nosso diretor aqui ele foi para Telefônica, hoje ele está na Embratel diretor de redes Embratel, nós temos pessoas na própria Brasil Telecom, [...] Nós tínhamos na Telebahia gente nossa que foi para lá, ... , Brasília foi muita gente que será que, então esta mão-de-obra se espalhou, hoje nos fornecedores a gente vê muita gente que saiu daqui, GVT, Global, Tim foi tirado da daqui, era só a gente nossa. Eu acho que o enfoque, a mão-de-obra é o que distinguiu a Telepar neste momento. Então, é aquilo que eu falei o que é foi agregada para nosso foi o diferencial a nível de competição, a nível de mercado que nós não tínhamos. As pessoas que vieram foram com esse foco, como se faz num ambiente competitivo, como se trabalho mercado, vendas etc." (Entr. 04).

Outro componente da identidade organizacional considerado como distintivo são as **estratégias** adotadas pela empresa para competir e se destacar no mercado. As estratégias enfatizam as prioridades de ação e de investimento num determinando período da organização e podem demonstrar a diferença da empresa em relação a outras do mesmo setor. Atualmente as estratégias são formuladas pela matriz, pela *holding* Brasil Telecom; no período anterior, como existia autonomia das operadoras, não era o Sistema Telebrás quem elaborava as estratégias, era a própria Telepar.

As estratégias atuais da Telepar Brasil Telecom resumem-se em: fortalecer a imagem corporativa; desenvolver uma infra-estrutura de rede eficiente e competitiva; implementar mudanças de processo; assegurar a estrutura de capital adequada; buscar excelência no relacionamento com o cliente; desenvolver a capacidade de competir; promover processos e sistemas de informação que ofereçam vantagens competitivas; desenvolver as pessoas para o alto desempenho e perseguir estrutura de custo operacional e de investimento competitivos.

Nota-se que essas estratégias estão fortemente voltadas à competição; a orientação é competir e de alguma forma elas já foram destacadas quando se abordou

competitividade, foco no cliente, rentabilidade, capacitação profissional, imagem, entre outros. Vale ressaltar que as estratégias do período anterior comparadas com as atuais, tinham uma característica mais amena com relação à competição, pois naquele período a implantação do planejamento estratégico era nova, e o ambiente ainda era monopolista, apesar dos rumores de privatização. As estratégias anteriores tinham uma conotação mais de preparação para competir, e as estratégias atuais já apontam as características a serem desenvolvidas para a competição neste mercado de telecomunicações, principalmente indicam a forte influência das exigências da Anatel na sua formulação. Questionados sobre a ordem de importância das estratégias atuais os entrevistados, na sua maioria, responderam que é o conjunto, que não destacariam alguma especificamente. O depoimento a seguir ilustra acerca das estratégias atualmente adotadas.

"A imagem de empresas é uma das que está se buscando [...] de rede é muito importante, eu acho até que tá se dedicando de corpo e alma hoje dentro da empresa, ou seja, permitir que a nossa rede tenha facilidades em mais acessos. Mudança de processos e isso aí faz parte desde o início e eu acredito que nunca, é uma coisa que não vai parar, a gente vai ter que estar sempre buscando coisas novas então essa mudança (...) no momento né, a gente vai ter que estar preparado para mudar a qualquer momento a encontrar uma solução. [...]" (Entr. 03).

O posicionamento no contexto - *status* - foi indicado como um componente forte na distinção da filial Telepar Brasil Telecom quando comparada com as outras filiais do grupo ou com outras empresas do setor. A atuação da Telepar está restrita à área de concessão Centro-Sul que pertence à operadora Brasil Telecom, mas destaca-se frente às outras filiais pelo seu tamanho e pelas facilidades regionais. Conforme indicam os depoimentos a seguir.

"Características de estado, então você veja bem, a manutenção no Mato Grosso é complicadíssima, [...] se chover e eu não sei se eu vou poder chegar lá ou não, então hoje na Telepar nós chegamos em qualquer central com uma velocidade tremenda, nossas estradas são razoavelmente boas apesar de pedagiadas hoje e o pedágio estar meio caro, na Telesc em Santa Catarina nós chegamos rapidamente em qualquer central e damos manutenção agora no Acre, é difícil, [...] o Brasil é muito grande, a gente pensa aí o Paraná aqui é tudo lindo, bonito porque eu chego lá daí pego um caminhãozinho e ponho óleo diesel lá dentro, como é que numa torre lá no meio do mato, uma torre de 100 m de altura, como é que vão chegar, [...] para poder chegar com helicóptero, nós temos sempre que ficar aparando porque se o mato cresce um pouco o helicóptero não desce mais, eu não consigo chegar lá daí, e o custo disso é diferente, então os regionalismos vão continuar existindo porque a nossa empresa é uma empresa de um país para bem dizer e muito diferente né." (Entr. 01) .

"Eu diria que é o porte da empresa. Pelo tamanho da própria Telepar, por ser uma das empresas que tem o maior número de assinantes realmente ela tem um comportamento um

pouco diferente. Tudo que acontece na Telepar ela pode servir como modelo para as demais [...].A Telepar realmente cresceu bastante, houve um investimento bastante grande em cima dela, não só a nível de valores e, mas a nível de pessoal mesmo né. Tanto é que hoje ela administra a regional sul aqui, a sede praticamente da regional sul está aqui, onde estão os diretores, está a cúpula, vamos dizer assim, da regional sul. Então a Telepar tem uma influência bastante grande no grupo Brasil Telecom, por ela como eu já falei anteriormente, por ela ter sido, vamos dizer, o piloto das coisas que estão acontecendo. Tudo que se testa e se faz, se faz aqui. Funcionou bem, vai, vai em frente, porque a empresa de maior porte realmente do grupo." (Entr. 03).

A Telepar funciona para a Brasil Telecom como planta piloto; nela são testados novos procedimentos para depois se estenderem para as demais filiais. Além disso a Telepar é a filial Sede da Regional Sul, abriga as diretorias regionais responsáveis por Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, o que também reforça sua posição no grupo Brasil Telecom. Além disso, a Telepar se diferencia das outras filiais e de outras empresas do setor pelo seu potencial de mercado, em termos de extensão e de exigências dos consumidores. Os depoimentos a seguir ilustram esse posicionamento.

"A grande distinção da Telepar Brasil Telecom é ainda o seu potencial de mercado, o mercado paranaense ele tem ele é ainda um diferenciador a nível nacional, primeiro quanto ao seu potencial, grande potencial, segundo o consumidor, o cliente tem características, por diversas razões mas isso faz a diferença, o seu negócio, principalmente, a qualidade, a oferta de preço justo, a tar sempre preocupado em ter sempre o melhor em termos de tecnologia né, e por ser um mercado também bastante exigente, o mercado paranaense exigiu que todas as empresas não só o Brasil Telecom se adaptassem rapidamente para o cumprimento dos códigos, tanto acho que o mercado quanto as próprias empresas que atuam, acho que há um crescimento, e isso é evidência ponto." (Entr. 08).

"[...] Porque tudo que você fizer aqui vai se estender para toda as outras, então você imagina a coisa aqui você cria você começa até a praticar mas você leva para a matriz. Aí a matriz aprovando ela estende para todas as outras, se ela eventualmente fizer ajustes esses ajustes voltam para nós e se a passa a praticar esse modelo ajustado.[...]" (Entr. 04).

O último componente distintivo da identidade da Telepar Brasil Telecom apontado no Quadro 07 foi o desempenho/eficiência técnica, no entanto, este componente serviu de indicador de competitividade e foi comentado quando se abordou esse valor central, apenas para efeito de comparação visual entre os quadros ele foi mantido na dimensão distintiva.

Os atributos considerados como **duradouros** da identidade foram o papel no contexto e a estabilidade da ordem institucional, no entanto, algumas de suas características assumem-se como estáveis ou permanentes ao longo do tempo somente agora, pois apesar de identificadas como duradouras no período anterior à privatização não permaneceram estáveis, ou seja, alteraram-se significativamente. Assim, verifica-

se que houve mudança de identidade, conforme Gioia e Thomas (1996) questionaram: em condições de mudança estratégica é possível a identidade ser duradoura?

O papel da Telepar no contexto se alterou significativamente; o próprio contexto se alterou com a transformação do papel do Estado nas telecomunicações de prestador dos serviços passou a regulador do setor. O mercado agora é competitivo e regulamentado, perdeu-se a condição de monopólio. A Telepar de operadora do Sistema Telebrás passou a ser filial da Brasil Telecom, perdendo muito da sua autonomia na tomada de decisões. Contudo a Telepar ainda tem força dentro do grupo Brasil Telecom, tem bastante influência junto à *holding* em termos de participação na reestruturação, na formulação das estratégias, dos processos, em apontar as falhas da matriz, apesar da forte centralização implantada pela *holding* Brasil Telecom após a privatização, como se verifica nos seguintes depoimentos.

"A unidade Telepar foi muito importante no grupo da Brasil Telecom por ela ser uma empresa de porte, ou seja, ser uma das empresas grandes do grupo, eu diria né. Nós temos o Acre, temos Rondônia, as duas do Mato Grosso, temos Telebrasília e Telegoiás, Telesc. A Telepar por ser uma das empresas grandes, [...] , entre o grupo, então ela teve uma influência maior, toda a atividade começou a aqui na Telepar, ela serviu como piloto vamos dizer assim para as decisões futuras. [...]" (Entr. 03).

"[...] Há uma dominância, é claro, em definição da matriz, claro do modelo, porque o modelo é centralizado, mas [...] predominância de definição através de matriz. [...] muito, eu acho que a unidade Telepar, a Regional Sul, eu registro, que a Regional Sul influenciou muito nesse processo. Primeiro porque eu acho que a Regional Sul tem uma certa agressividade de propor. Até de pontuar à matriz as dificuldades dela! Já que ela centraliza e não tem a capacidade de operacionalizar adequado. Eu acho que isso é uma característica muito grande da Regional Sul, influenciar muito." (Entr. 05).

A área de atuação da Telepar como Brasil Telecom foi ampliada: anteriormente estava estrita ao Estado do Paraná e agora atende a toda área de concessão Centro-Sul junto com as outras filiais estaduais em termos de prestação dos serviços de telecomunicações. A Telepar saiu de um modelo de autonomia para um modelo centralizado na matriz; normas e procedimentos, estratégias e compras de maior porte, dependem de formulação ou aprovação da *holding*. Os depoimentos a seguir registram as mudanças do papel da Telepar no contexto.

"Veja bem basicamente é nas passamos a fazer parte de uma empresa única a Brasil Telecom. Esse laço ele ficou muito forte antigamente nosso éramos uma estatal que tínhamos uma figura muito forte a nível de (embora federal) nós tínhamos uma figura muito forte no governo local e nós tínhamos um laço que nos prendia a Telebrás telecomunicações brasileiras. Agora a administração ela era digamos toda isolada com a Brasil Telecom a administração passou a ser

efetivamente na holding e nós passamos a ser digamos uma filial da Brasil Telecom esse laço é muito mais forte hoje." (Entr. 04).

"[Normas e procedimentos] Saiu de um modelo de autonomia, para um modelo de centralização. Agora existe, é isso que estou te dizendo, não estamos ainda num momento em que isso esteja consolidado. Eu acho que nós estamos num momento de ajustamento, ainda. A matriz define e a gente... na hora da prática operacional e de implantação aqui na ponta, a gente interage muito com a matriz neste ajuste, e isso eu acho que a Regional Sul colabora muito." (Entr. 05).

"Essa autonomia era e é cíclica tanto agora quanto antes você tem unidades onde você tem maior autonomia e tem o menor autonomia. Estilo recursos humanos nós temos um diretor aqui com uma autonomia bastante grande agora a nível de parte legal nós dependemos bastante da matriz. Então você vai definir normas por exemplo normalmente você precisa da aprovação da matriz.[...]" (Entr. 04).

"[...] Definiu-se estratégias, diretrizes ao nível de processos, limites a cada gerência para que se pudesse tomar suas posições. A nível de compras no nosso caso houve uma redução de valores aonde cada gerência tem, cada compra, cada solicitação de contratação tem que ter uma aprovação de um gerente ou de um diretor ou até de um presidente. Houve umas limitações a nível de diretoria Brasília, vamos dizer assim, dentro do nosso processo aqui na regional a gente contrata até R\$100.000 hoje, acima disso tem que ir um pleito até a direção maior da empresa em Brasília e, essa mudança realmente não existia, antes era totalmente decidido aqui pela Telepar, hoje não, com o conglomerado das nove empresas então a gente tem a diretoria em Brasília aonde se aprovam as coisas de maior volume, [...]" (Entr. 03).

O outro atributo da identidade organizacional considerado como duradouro foi a **estabilidade da ordem institucional**. No período pós-privatização o padrão de conduta instituído, o conjunto de normas e procedimentos vigentes é fortemente regulamentado pela Anatel. A influência da privatização alterou o ambiente de atuação que passou de regime monopolista estatal para regime privado concorrencial ou de mercado, regulado pela Anatel. No caso a Brasil Telecom alterou a estrutura das empresas, as operadoras passaram a ser filiais e perderam autonomia com relação a investimentos, estratégias, principais decisões entre outras questões. Houve uma reestruturação da Telepar, com enxugamento e renovação dos quadros, terceirização da parte operacional e de suporte, redução dos níveis hierárquicos, extinção e readequação de cargos, recomposição salarial; o nível estratégico está na matriz, o nível tático nas regionais e diretorias adjuntas, e o operacional passou a ser a filial. A Telepar Brasil Telecom, por ser a sede da Regional Sul, comporta níveis tático e operacional, o que dificulta a separação entre os níveis.

No entanto, a força da ordem institucional vem da Anatel; ela determina metas de universalização do serviço telefônico fixo comutado, que se entende pelo direito ao

acesso de toda pessoa ou instituição a este tipo de serviço, destinado ao uso público em geral, independentemente de sua localização e condição sócio-econômica, ou seja, dispõe sobre as metas para os telefones de acessos individuais e de acessos coletivos, determinando prazos, nº de acessos por habitantes e tamanho das localidades a serem atendidas (Brasil, 1998a). De forma simplificada, as concessionárias ficaram obrigadas a atingir as metas de instalação desses acessos individuais e coletivos, mesmo que eles não tragam resultados. A Anatel estipulou também metas de qualidade para o serviço telefônico fixo comutado, exigências em termos de: oferta de serviços; atendimento às solicitações de reparo; atendimento às solicitações de mudança de endereço; atendimento por telefone e pessoal ao usuário; telefone de uso público; emissão de contas; modernização da rede; entre outras (Brasil, 1998b).

Assim, percebe-se uma perda de autonomia nas determinações de expansão e de investimentos não só da Telepar mas também da Brasil Telecom e das outras concessionárias dos serviços de telecomunicações no país. "No nível organizacional, deve-se prestar atenção aos fatores contextuais mais amplos que afetam e moldam a identidade. Os significados sociais, [como] a construção e a formação da identidade também permeiam as fronteiras organizacionais. Por exemplo, nova legislação, desenvolvimentos políticos e mudanças demográficas têm afetado o modo como a identidade é percebida e entendida" (Nkomo e Cox Jr., 1998, p.350).

A nova legislação que criou e fortaleceu a Anatel como órgão regulador pode representar uma situação de ameaça, ou de questionamento da identidade ou da imagem da empresa, estimulando a reflexão do reconhecimento das características percebidas como essenciais na organização, conforme sugerem Albert e Whetten (1985).

Comparada ao período anterior à privatização, a estabilidade da ordem institucional não permaneceu com as mesmas características; apesar disto, no período atual parece refletir uma característica duradoura e estável para a organização em estudo. Conforme encontrou-se na literatura por atributo duradouro entende-se o papel representado na ordem institucional, de acordo com a extensão que o contexto social afirma a identidade projetada (Machado-da-Silva e Nogueira, 2000; Fiol, 1991).

Outro fator considerado na estabilidade da ordem institucional foi a **ética**. De acordo com os dados levantados, a ética foi identificada como uma crença estável na organização.

Os indicadores da ética neste período foram: responsabilidade social, probidade e transparência (Seibel, 1994; Faria, 2000; Ashley, Coutinho e Tomei, 2000; Parker, 1998, Shommer, 2000), repudiando a utilização de meios indiscriminados ou até mesmo escusos para atingir competitividade, valor apontado como central.

Um novo indicador da ética foi percebido nos dados coletados: a responsabilidade social da empresa. Mesmo com a troca de propriedade de pública para privada a Telepar entende que o caráter social da empresa privada está em se manter no mercado, gerando empregos, pagando seus impostos, contribuindo com a geração de renda e com a qualidade de vida da população, além de contribuir e estimular atividades em ações sociais e culturais.

Assim, a responsabilidade social na Telepar Brasil Telecom é caracterizada por: incentivar programas de voluntariado empresarial; estímulo ao exercício da cidadania pelos funcionários; apoio a iniciativas de desenvolvimento comunitário; doações filantrópicas (em dinheiro ou em produtos); compartilhando capacidade gerencial e tecnológica; combate à calamidade pública; entre outras atividades. O depoimento a seguir confirma esse entendimento.

"[...] nós ganhamos dois projetos Gente em Destaque, chamado um da comunidade que foi o caso do Farol do Saber, mais ninguém fez isso no mundo, nós fizemos um projeto interessantíssimo, todos os Faróis do Saber que são aquelas bibliotecas são interligados na *internet*, rede de saúde em Curitiba ligada com cartão, aquilo lá saiu de um trabalho nosso, se fosse você pegar o preço do serviço e fazer com a prefeitura não ia sair nunca, [...]." (Entr. 06).

Além da responsabilidade social a ética tem como indicadores a probidade e a transparência, semelhante ao período que antecedeu a privatização. A probidade indica características como conduta responsável e honrada; honestidade e caráter íntegro; mantendo o entendimento dessa crença compartilhada pelos membros organizacionais, conforme verifica-se no seguinte depoimento.

"[...] Por exemplo uma coisa que eu acho bonito que eles falam na Brasil Telecom [...] por ser uma empresa privada de ganhar presente. Não é uma agenda ou uma lapiseira, mas coisas que exorbitem, né, quer dizer a ética, a honestidade, não mudou e eles preservam. Porque a gente

tem a impressão de que a empresa privada pode tudo a qualquer preço. [...] pelo menos os valores que a gente recebe não é nada a qualquer preço, qualquer custo." (Entr. 02).

A transparência também foi novamente apontada como indicadora de ética, caracterizada pela publicização dos instrumentos de gestão e pelas relações com clientes, funcionários, acionistas, órgão regulador e sociedade. O depoimento a seguir reflete esta característica.

"A Telepar sempre foi uma empresa muito enfocada a controles, uma empresa muito controlada sempre, ela sempre foi uma empresa transparente uma das situações que a gente pede hoje que ela tem que será aberta, transparente, ela tem que ser muito forte neste aspecto, ou seja, a Telepar ela sempre trabalhava seu que cobra R\$1 na conta, se você duvidar eu vou te mostrar este fim e ao se você usou o se a gente ou o vou pedir desculpa e vou estornar, e isso foi um trabalho que quando eu entrei na Telepar há 20 e poucos anos era assim e isso se mantém até hoje. [...]" (Entr. 04).

A ética pode refletir o caráter duradouro da identidade, levantada como uma crença faz parte do passado e do presente da organização, e isso parece ser confirmado pelos depoimentos anteriores e pelos transcritos abaixo.

"Aqui tem coisas bastante forte na parte da empresa num todo, já no passado como hoje a ética é muito importante, uma coisa bastante forte dentro da empresa, eu acho que tanto na empresa pública quanto na empresa privada, as duas que a gente tá vivenciando, a gente vê que esse é um ponto muito forte que a gente realmente busca. [...]" (Entr. 03).

"[...] a Telepar é bastante séria no que faz, [...]" (Entr. 07).

"[...] A prática é coerente com o discurso, sem sombra de dúvida. Mas como eu disse pra você (...) de intensidade, de envolvimento emocional apenas isso, É impessoal, eu acho que é mais impessoal. Eles tem responsabilidade social? Tem. A empresa participa de [...] Os valores são os mesmos e o discurso é coerente, a prática é coerente com o discurso." (Entr. 02).

Neste capítulo foram indicadas e analisadas as dimensões centrais, distintivas e duradouras da Telepar relativas ao período que antecedeu a privatização (1996-1998) e ao período posterior (1998-2000). Destacaram-se as alterações ocasionadas na identidade organizacional da empresa face à privatização, caracterizada por uma mudança na legislação ou uma mudança ambiental.

O próximo capítulo pretende estender todas essas inferências à luz da teoria acerca de mudança ambiental, privatização e identidade organizacional e apresentar recomendações e sugestões para pesquisas futuras e para ações administrativas da Telepar Brasil Telecom.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Muitas transformações vêm marcando as sociedades contemporâneas na história da humanidade. Entre essas transformações destaca-se o processo de globalização, propiciado por avanços tecnológicos, que parecem influenciar e ser influenciados pelas alterações nos direcionamentos dos governos das Nações, a partir da redução do papel dos Estados no setor produtivo.

Carneiro e Rocha (2000) apontam que a redução no papel do Estado na economia se deve principalmente a três fatores: redução dos gastos públicos; entusiasmo pelas soluções de mercado; desmotivação com a intervenção do Estado. Esses fatores permitiram um desgaste no papel do Estado, gerando um ambiente hostil ao seu fortalecimento. Além desses fatores, Tomei e Braunstein (1993) apontam o descontentamento com a ineficiência de algumas empresas estatais que operam em mercados competitivos sem a flexibilidade exigida; esgotamento das razões históricas responsáveis pela criação de determinadas estatais; mudanças profundas nas estruturas de mercados de bens e serviços (oferta e demanda) em nível nacional e internacional; entre outros.

Para Carvalho Neto (1994), o gigantismo estatal, o crônico déficit público e a falta de flexibilidade das economias com forte presença do Estado ocasionaram o descontentamento com esse papel e permitiram a redução de sua participação no setor produtivo. Segundo Tomei e Braunstein (1993) são características ambientais específicas como essas que envolvem a mudança ocasionada pela privatização, nesse sentido ela pode representar a redefinição do papel do Estado (Tomei e Braunstein, 1993; Pinheiro e Giambiagi, 2000; Carneiro e Rocha, 2000; Biondi, 1999; Gonçalves, 1999; Cavalcante, 1999; Gomes, 2000).

No Brasil o Programa de Privatização faz parte da política de modernização do setor público, com a função de operacionalizar a redefinição do papel do Estado na economia (Tomei e Braunstein, 1993). Nos últimos anos, a atuação do Estado na economia vem passando por mudanças profundas. Entre outros fatores, a crise fiscal do setor público e as inovações tecnológicas permitiram maior participação do setor privado neste segmento, anteriormente monopólios em que somente o Estado atuava.

Foi o que aconteceu no Setor de Telecomunicações que estava carente de investimentos e com uma demanda reprimida significativa pelos serviços existentes e por novos serviços. As mudanças neste setor tiveram como marco inicial o envio da proposta da Emenda Constitucional n.º 03-A/95 ao Congresso Nacional, sugerindo a flexibilização do monopólio estatal no Setor de Telecomunicações e a conseqüente promulgação desta em 15 de agosto de 1995 intitulada Emenda Constitucional n.º 8, desencadeando todo o processo de reestruturação do mercado (Cavalcante, 1999; Prata, Beirão e Tomioka, 1999; Novaes, 2000).

Esta alteração na legislação resultou numa significativa mudança no referido mercado, em que deixa de existir um monopólio, verificando-se mais especificamente neste caso a quebra do monopólio estatal para a exploração dos serviços de telecomunicações no Brasil. No entanto, só após as privatizações o monopólio foi sendo substituído pela concorrência entre as empresas.

O presente estudo foi desenvolvido visando identificar empiricamente a influência da privatização sobre a identidade organizacional, com base na investigação das percepções dos membros organizacionais sobre os aspectos essenciais, distintivos e duradouros que a delinham. Para tanto foi empreendida uma pesquisa na Telepar Brasil Telecom, que diante das características ambientais descritas anteriormente foi privatizada no final de julho de 1998. A pesquisa buscou delinear a identidade organizacional antes da privatização (1996-1998) e a identidade organizacional posterior a essa mudança (1998-2000), para facilitar as comparações entre elas e verificar as alterações ocorridas na identidade. Os dados que forneceram o fulcro deste estudo foram coletados junto a fontes primárias e secundárias, e sua análise foi baseada em procedimentos descritivo-qualitativos.

Os resultados obtidos permitiram concluir que houve uma reformulação na identidade organizacional da Telepar Brasil Telecom face à privatização. Novas interpretações das crenças e valores emergem na empresa, alguns aspectos deixam de ser considerados como crenças e valores e outros surgem na organização. Tais conclusões fundamentam-se nos aspectos expostos a seguir.

Constatou-se uma mudança significativa nos atributos delineadores de identidade, valores centrais têm suas interpretações alteradas, ou seja, o entendimento compartilhado com relação a eles têm um significado mais forte, mais intenso, ou diferente. Se a organização fosse responder às questões básicas da identidade: "Quem nós somos?"; "Em que negócio nós atuamos?"; "Quem nós queremos ser?" (Albert e Whetten, 1985), responderia diferentemente nos períodos comparados. Isto se verificou em competitividade e foco no cliente.

A missão da organização não mudou muito na forma de escrever, é quase a mesma, porque a Brasil Telecom apenas adaptou a missão da Telepar S. A. e adotou-a para o grupo todo. No entanto, a razão de ser da empresa, além preocupar-se em unir as pessoas, ou facilitar a aproximação de pessoas, como era antes, passou a considerar expressamente a preocupação com o desenvolvimento do país. A natureza do negócio, ou a resposta para "Em que negócio nós atuamos?" ainda é a mesma: em telecomunicações; mas o ambiente de atuação mudou, passou de monopolista para regime de mercado e a própria empresa deixou de ser uma estatal para se tornar uma empresa privada voltada à prestação de serviços públicos.

A visão foi identificada como um componente central da organização, que pode servir como norteadora das ações organizacionais, serve como um guia para a imagem futura projetada pela organização (Gioia e Thomas, 1996). "A Brasil Telecom pretende ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil". Essa visão é bem mais ousada que a anterior, mas ao mesmo tempo pode ser considerada mais clara e objetiva na medida em que responde facilmente à questão de identidade "Quem nós queremos ser?", projetando dessa forma a identidade privada e a pública - a imagem.

A qualidade foi indicada como um valor central no período que antecedeu à privatização, mas na percepção dos membros organizacionais ela não foi considerada da mesma forma após a privatização. Parece que a qualidade após a privatização está implícita em outros valores como competitividade, capacitação empresarial, entre outros. Além disso, como a Anatel estipulou metas de qualidade na prestação dos serviços de telecomunicações essa característica assumiu uma conotação obrigatória e não mais um valor, uma preferência.

A orientação estratégica, assim como a qualidade, era apontada no período anterior à privatização como um valor, e atualmente essa característica não tem mais essa percepção no entendimento dos membros organizacionais. Parece também uma conotação de obrigatoriedade, considerando o ambiente atual de forte competição e a busca acirrada por mercados e por sobrevivência não seria suportada sem o estabelecimento de estratégias de ação voltadas para o ambiente interno e para o ambiente externo.

Pode-se notar que além das alterações descritas nos valores considerados centrais o valor proatividade é novo, parece ser compartilhado pelos membros da organização somente após a privatização. Dessa forma percebem-se alterações nos valores considerados centrais para a Telepar, delineando, então, uma mudança na identidade da empresa, na qual novos valores surgiram no entendimento compartilhado pelos membros organizacionais.

Pode-se perceber que as comparações com outras organizações que desempenham papel análogo ou que se atribuem o mesmo tipo, como empresas prestadoras de serviços de telecomunicações (ex. Embratel; Telesp; Telemar; outras filiais Brasil Telecom) são acompanhadas de proposições que sublinham que ela é diferente das demais organizações aparentemente similares. Essas proposições são resumidas nos atributos indicados como distintivos ou diferenciais da Telepar.

A capacitação profissional foi apontada como um valor que diferencia a Telepar de outras filiais e de outras empresas do setor nos dois períodos analisados. No entanto, a caracterização desse valor é diferente quando se compara antes e depois da privatização.

Antes os profissionais eram formados na própria empresa; atualmente eles são trazidos do mercado, não necessariamente do Setor de Telecomunicações, mas qualificados, com a experiência e o dinamismo exigidos pela competição vigente.

Outro atributo indicado como distintivo foi o posicionamento no contexto. A Telepar ainda mantém um certo *status* pelo seu tamanho, sua localização e por seus profissionais. No entanto, as alterações em sua área de atuação, em sua estrutura formal, nos critérios de comparação e nas próprias empresas do Setor de

Telecomunicações influenciam os requisitos determinantes do posicionamento. Antes a Telepar era comparada como outras operadoras do Sistema Telebrás e era considerada uma das melhores. Após a privatização, com a unificação das empresas da área de concessão Centro-Sul em Brasil Telecom, ela ainda se destaca perante as outras filiais, porém elas não competem entre si, pois tornaram-se uma única empresa. Agora a Brasil Telecom é comparada com as concorrentes a nível nacional.

A Anatel tem uma forte influência sobre as empresas do Setor de Telecomunicações, determinando linhas de atuação e expansão dos serviços, regras de qualidade, investimentos, prazos e até os concorrentes. As pressões ambientais sobre as organizações podem levá-las a se assemelharem, quando submetidas a condições ambientais semelhantes e a uma mesma população. O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas nas organizações por outras organizações, das quais elas são dependentes e por expectativas culturais da sociedade (DiMaggio e Powell, 1983). Nessa linha percebe-se que a Anatel, ao determinar as normas a serem atendidas, leva as empresas do setor a se assemelharem, ou pelo menos a perseguirem metas comuns à maioria delas, considerando que as regras são diferentes para as empresas-espelho (novas no mercado).

Parece haver uma forte influência da Anatel na formulação de objetivos e estratégias, influenciando a identidade e a imagem, fornecendo uma avaliação dos de fora da organização o que proporciona uma auto-reflexão do autoconceito da empresa, de sua identidade. Essas avaliações e reflexões podem estar relacionadas também ao posicionamento da empresa no contexto. Quando existe comparação entre os grupos, Elsbach e Kramer (1996) ressaltam os eventos externos e o contexto ambiental que venham a questionar ou a refutar as características definidoras da identidade organizacional, podem representar ameaças à percepção dela por parte de seus membros. Nesse sentido a privatização e a nova regulamentação têm influência significativa na percepção de quem é a empresa, tanto por parte de seus membros quanto pela impressão dos que estão de fora da organização têm dela.

Há uma preocupação maior com a imagem da organização do que no período anterior à privatização, pois em ambiente competitivo a impressão pública causada

pela empresa se torna mais importante do que num ambiente monopolista. Numa situação na qual os clientes podem escolher qual operadora vai prestar-lhes os serviços de telecomunicações é fundamental que uma imagem sólida contribua com essa escolha. Há uma inter-relação entre imagem e identidade. Há um *feedback* dos não-membros sobre o "retrato organizacional" levando a uma comparação entre a identidade e a imagem por parte de seus membros (Gioia, Schultz e Corley , 2000).

Parece existir coerência entre as percepções internas e externas a respeito de quem é a Telepar, de que tipo de empresa se trata, o que não é difícil de entender numa empresa que manteve a crença ética como um atributo duradouro da identidade.

A ética foi evidenciada como uma crença duradoura da identidade nos dois períodos em análise. Diferentemente dos valores centrais e distintivos ela manteve indicadores e características muito semelhantes nos dois períodos, com pequenas modificações no seu entendimento. Desta maneira, a ética foi identificada como um atributo da identidade que não mudou com a privatização da organização, observou-se uma continuidade ao longo do tempo da crença ética.

O papel da Telepar no contexto se alterou significativamente; o próprio contexto se alterou com a transformação do papel do Estado nas telecomunicações de prestador dos serviços passou a regulador do setor. O mercado agora é competitivo e regulamentado, perdeu-se a condição de monopólio; a Telepar de operadora do Sistema Telebrás passou a ser filial da Brasil Telecom, perdendo muito o nível da sua autonomia na tomada de decisões. A área de atuação da Telepar como Brasil Telecom foi ampliada, anteriormente estava estrita ao Estado do Paraná e agora atende a toda a área de concessão Centro-Sul junto com as outras filiais estaduais.

Novamente percebe-se a influência da agência reguladora sobre as empresas do Setor de Telecomunicações. O novo modelo adotado de regulação evidencia uma perda de autonomia dessas organizações diante da Anatel e de suas metas. Então, a Telepar além de perder sua autonomia como operadora passou a ser uma filial. Segundo Nkomo e Cox Jr. (1998) no nível organizacional deve-se prestar atenção aos fatores contextuais mais amplos que afetam e moldam a identidade, pois os significados sociais que dão sentido à organização, como a construção e a formação da

identidade, também permeiam as fronteiras organizacionais. Por exemplo, nova legislação, desenvolvimentos políticos e mudanças demográficas têm afetado o modo como a identidade é percebida e entendida pelos membros organizacionais.

Para Fiol (1991) o papel da identidade no contexto cultural é fazer a ligação entre o comportamento e o seu significado social nas organizações. A identidade é o meio através do qual os membros organizacionais dão sentido ao que fazem de acordo com as regras gerais da organização. Com a mudança de empresa estatal para empresa privada e com a reestruturação, a Telepar teve alterações em suas regras gerais, bem como no contexto ambiental. Diante disso, a percepção do sentido das ações dos membros organizacionais passou por modificações: o significado da missão, da visão, dos objetivos, das estratégias, dos valores e do posicionamento social foi alterado; a intensidade e a ênfase na caracterização desses componentes da identidade organizacional configuraram-se diferentemente, ou seja, surgiram novas concepções quando comparados o período anterior à privatização e o posterior.

Apesar da forte influência da Anatel na formulação das estratégias da Telepar Brasil Telecom, o nível organizacional compreende um subsistema estrutural e material e outro simbólico, os quais interagindo, mediatizados pelas relações de poder, contribuem na construção da ordem organizacional. De acordo com Chanlat (1992) as exigências econômicas do ambiente, os modos de dominação utilizados, a história da organização, os universos culturais que se cruzam, as características sociodemográficas do pessoal dão à cada organização uma configuração singular. Neste sentido a Telepar tenta adaptar-se às exigências institucionais e técnicas na busca de legitimidade, de suporte contextual, corroborando as noções de ambiente técnico e institucional vistas em Scott (1992 e 1995) e em Machado-da-Silva e Fonseca (1996). No entanto, a Telepar não se configura somente por essas exigências ambientais mas interpreta-as conforme a sua realidade organizacional.

A mentalidade dos dirigentes pode basear-se em padrões concorrenciais internacionais, nacionais, regionais ou locais, determinando, assim, a estratégia de ação utilizada por eles. No caso estudado, o padrão que guia as estratégias de ação é a regulamentação da Anatel no contexto nacional; no entanto esse conjunto de regras

formuladas pela agência teve como base os padrões internacionais do Setor de Telecomunicações. A interpretação dessas regras e significados quando contextualizada na Telepar Brasil Telecom lhe dão sentido, reforçando o que afirmam Fiol, Hatch e Golden-Biddle (1998). O entendimento das regras do Setor de Telecomunicações e da Anatel é permitido pela noção de realidade organizacional única ou singular, que permite a autopercepção da Telepar Brasil Telecom por parte de seus membros.

A mudança organizacional na Telepar Brasil Telecom verificou-se mediante as seguintes alterações: estrutura formal, ambiente de atuação, estratégias e programas adotados e comportamento diante do ambiente competitivo. Isso demonstra conformidade com as definições de mudança organizacional apontadas por Crubellate (1998) e por Beatriz (1998).

Essa mudança organizacional pode ser caracterizada como estratégica no caso estudado, pois na medida em que se identifica mudança de identidade percebe-se que aspectos essenciais da organização foram alterados: visão, propósitos, estrutura, valores centrais e distintivos, estratégias e processos, entre outros. Além de mudanças em aspectos centrais e distintivos da identidade verificou-se até a alteração de um aspecto duradouro, a ordem institucional. Esses resultados corroboram o conceito de mudança estratégica de Nadler e Tushman (1990) e de mudança organizacional de segunda ordem de Levy (1986).

Percebe-se que a Telepar tinha um nome forte no Sistema Telebrás e permanece com ele, mas agora ela tem um sobrenome que e se tornou ainda mais forte: Brasil Telecom.

Tendo em vista as conclusões apresentadas, acredita-se relevante a realização de novas pesquisas, que objetivem a ampliação da compreensão do tema em foco e do conhecimento acerca da organização em tela. Neste sentido, são recomendados alguns estudos que considerem os seguintes aspectos:

- Estudar a existência de isomorfismo no arranjo estrutural e nos processos organizacionais entre as operadoras do setor encarregadas de telefonia fixa.

□ A replicação do presente estudo de caso em outras filiais Brasil Telecom, em outras operadoras de telefonia fixa, em outras operadoras de telefonia móvel, que se originaram do Sistema Telebrás.

□ Replicar o presente estudo em dois casos especiais: a CRT e a TELESP. A CRT porque além de ter sido independente do Sistema Telebrás, após sua privatização em 1997 passou pela administração do grupo adquirente, depois passou por um período de interinidade e somente em 2000 passou efetivamente ao controle do grupo Brasil Telecom. A TELESP porque permaneceu operando na mesma área de concessão após a privatização, o que pode ou não ter ocasionado uma reestruturação formal na organização.

□ Analisar como a identidade e a imagem atribuídas à organização podem influir na identificação de seus membros com ela.

□ Identificar como a perspectiva histórica da organização (o que foi, o que é e o que será?) pode influenciar na identificação social de seus membros e dos que com ela se relacionam.

□ Avaliar a identificação social dos membros organizacionais face à privatização.

□ Considerar a correlação entre identidade compartilhada e critérios de decisão na realidade organizacional.

□ Explorar a existência de microidentidades.

□ Analisar a imagem da organização para verificar se há concordância ou discrepância com a identidade organizacional.

□ Replicar este mesmo estudo após 2003 quando a concorrência no mercado de telecomunicações brasileiro estiver sem os limites das áreas de concessão.

A partir da análise empreendida, foi possível ainda tecer e sugerir algumas recomendações, em termos de ações administrativas, que possam auxiliar os dirigentes da Telepar e da *Holding* Brasil Telecom, como as seguintes:

- Disseminar para as outras filiais Brasil Telecom alguns dos pontos fortes detectados na Telepar, como os seguintes valores e crenças: capacitação profissional, proatividade e ética.
- Recomenda-se o desenvolvimento de iniciativas e canais abertos de diálogo e parceria com lideranças políticas e segmentos especializados da sociedade (ex.: PROCON, associações comunitárias e empresariais), buscando a formulação e aperfeiçoamento dos meios e recursos utilizados nos serviços de telecomunicações para realizar seus propósitos econômicos e sociais em geral.
- O conhecimento da identidade organizacional pode ser visto como um recurso socialmente complexo e valorizado pela Telepar Brasil Telecom no estabelecimento das estratégias empresariais e como fonte de vantagem competitiva.
- Por fim, recomenda-se utilizar uma analogia para a mudança de identidade das filiais: como num casamento, as filiais permaneceram com seus nomes regionais e adotaram o sobrenome da nova família que se constituiu com a unificação das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L., STAW, B. M. (eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985, v.7, p. 263-295.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão; OLIVEIRA, Lúcia M. Barbosa. **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 215-238.

ALVESSON, M. Organization: from substance to image? In: **Organization Studies**, 11/3, p. 373-394, 1990.

ANSALONI, José A.; ÉSTHER, Angelo B. Relações de trabalho e inovação tecnológica na gerência de sistemas de uma organização produtora de jornais. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, mai/ago, 1999: p. 119-135.

ASHFORTH, Blake e MAEL, Fred. Social identity and the organization. **Academy of Management Review**. v. 14, p. 20-39, 1989.

ASHLEY, Patrícia A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade social: corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: 24º ENANPAD (2000 : Florianópolis). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEATRIZ, M. Z. **Análise cultural e política da mudança organizacional nas secretarias municipais de Curitiba**: estudo comparativo de casos. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.

BEBER, Sedinei. Estado Atual dos Estudos sobre Satisfação do Consumidor. In: 23º ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BIONDI, Aloysio. **O Brasil Privatizado** : um balanço do desmonte do Estado. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

BOUDON, Raymond; BOURRICARD, François. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. São Paulo: Saraiva, 1996.

BRASIL. Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e

outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 08, de 1995. www.anatel.org.br

BRASIL. Decreto nº 2.592, de 15 de maio de 1998a. Aprova o Plano Geral de Metas para a Universalização do Serviço Telefônico Fixo Comutado Prestado no Regime Público. www.anatel.org.br

BRASIL. Resolução nº 30, de 29 de junho de 1998b. Aprova o Plano Geral de Metas de Qualidade para o Serviço Telefônico Fixo Comutado. www.anatel.org.br

BRETAS PEREIRA, Maria José L. **Mudança nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.

BROWN, Andrew D. Narcissism, Identity, and Legitimacy. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 3, p. 643-686, 1997.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London, e exeter: Heinemann, 1979.

CALDAS, M.P.; WOOD Jr, T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan/março 1997.

CARBONE, Célia. A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conceito dos padrões interativos. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, p. 34-47, jan./mar., 1995.

CARNEIRO, Francisco G.; ROCHA, Carlos Henrique. Reforma do setor público na América Latina: uma perspectiva comparada. In: PINHEIRO, Armando C.; FUKASAKU, Kiichiro (Ed.). **A Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. BNDES, fev., 2000. p. 45-70.

CARVALHO, Edgard Assis de. Identidade e projeto político: notas para a construção teórica do conceito na antropologia. IN: BASSIT, Ana Z., CIAMPA, A. C., COSTA, M.(orgs.) **Identidade: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: EDUC, 1985. Série de Cadernos PUC: 20, p. 15-22.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. Privatização e Eficiência Organizacional: experiência britânica e os reflexos sobre o processo brasileiro. In: 18º ENANPAD (1994 : Curitiba). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1994, v. 9 , p. 129-142.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1: A Sociedade em Rede.

CAVALCANTE, André B. O processo de privatização do setor de telecomunicações brasileiro: novas linhas de atuação. In : XXIII ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1999, CD ROM.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (org.) **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1992. p. 21-45.

- CHANLAT, J.F.; BEDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J.F. (org.) **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1992. p. 125-148.
- CHAUVEL, Marie Agnes. A Satisfação do Consumidor no Pensamento de Marketing: Revisão de literatura. In: 23º ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. [CD-Rom].
- CHEQUER NETO, José. Os Serviços ao Cliente como Diferencial Competitivo: implicações para a estrutura e a gerência das organizações. In: 24º ENANPAD (2000 : Florianópolis). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].
- CIAMPA, Antônio da C. **A estória do Severino e a história da Severina**. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- CONEXÃO. Brasil Telecom. **Boletim Informativo**. Nº 11, abril - 2000.
- CONEXÃO ESPECIAL. Brasil Telecom. **Boletim Informativo**. Julho - 2000.
- COPI, Irving M. **Introdução à Lógica**. São Paulo: Mestre Jou, 1981.
- CORREIA, F. A. A. R.; MORAES, W. F. A. de. Reestruturação do Setor Brasileiro de Telecomunicações: aplicações prospectiva do modelo de Porter. In: 22º ENANPAD (1998 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. [CD-Rom].
- CRUBELLATE, J. M. **Cultura organizacional e adaptação ambiental**: estudo comparativo de caso na UEM. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.
- DAHAB, Sônia; MATESCO, Virene R. Estratégias de capacitação tecnológica e liderança de mercado: o caso da Petrobrás na indústria metal-mecânica. In: 18º ENANPAD (1994: Curitiba). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1994, p.71-87
- DIMAGGIO, P.J. e POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, vol 48, n. 2, april, p. 147-160, 1983.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. São Paulo: Atlas, 1997.
- DONAHUE, John D. **Privatização fins públicos, meios privados**. Rio de Janeiro: Zahar, 1992.
- DUTRA, Joel S.; HIPÓLITO, José A. M.; SILVA, Cassiano M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.1, jan/abr, 2000: p. 161-176.
- DUTTON, Jane E., DUKERICH, J. M. e HARQUAIL, Celia. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, p. 239-263, 1994.
- EDELMAN, Lauren B. Legal environments and organizational governance: the expansion of due process in the american workplace. **American Journal of Sociology**, v. 95, n. 6, p. 1401-1440, May, 1990.

- EDELMAN, Lauren B. Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil rights law. **American Journal of Sociology**, v. 97, n. 6, p. 1531-1576, May, 1992.
- ELSBACH, K.D. e KRAMER, R. M. Members' responses to organizational identity. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p.442-476, 1996.
- ENZ, Cathy. The role of value congruity in interorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, vol. 33, junho, p. 284-304, 1988.
- ERIKSON, E. **Identidade, Juventude e Crise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FARIA, José Henrique de. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. In: 1º ENEO (2000: Curitiba). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].
- FARIAS, Salomão A.; SANTOS, Rubens da C. Modelagem de Equações Estruturais e Satisfação do Consumidor: uma investigação teórica e prática. In: 23º ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. [CD-Rom].
- FIOL, Marlene. Managing Culture as a Competitive Resource: na identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 191-211, 1991.
- FIOL, M.; HATCH, M. J.; GOLDEN-BIDDLE, K. Organizational culture and identity: What's the difference anyway? In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (eds.). **Identity in Organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks (California) : Sage, 1998. p. 56-59.
- FIRSHMANN, Adalberto A.; ZILBER, Moisés Ari. Utilização de Indicadores de Desempenho como Suporte à Gestão Estratégica. In: 23º ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. [CD-Rom].
- FISCHER, Tânia M. D.; CARVALHO FILHO, Expedito T. de; CAVALCANTI, Florence H. Estratégias de Gestão e Reconfiguração Organizacional: os setores de energia elétrica e telecomunicações. In: 22º ENANPAD (1998 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. [CD-Rom].
- FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso C. Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. In: 24º ENANPAD (2000 : Florianópolis). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].
- FLEURY, M. T. L. O Simbólico nas Relações do Trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. p. 113-127.
- FORD, J. D.; FORD, L. W. The role of conversations in producing change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 541-570, 1995.

FPNQ, Fundação para o prêmio nacional da qualidade. **Critérios de Excelência 2001**. www.fpnq.org.br

GAZETA DO POVO. Telepar comemora 37 anos. 26/11/2000.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIOIA, Dennis A. Symbols, Scripts, and Sensemaking - creating meaning in the organizational experience. In: SIMS, H.P.; GIOIA, D. A. et al. (eds) **The Thinking Organization: dynamics of organizational social cognition**. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, p. 49-74, 1986.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M; CORLEY, K. G. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during a strategic change in academia. **Academy Science Quaterly**, v. 41, p. 370-403, 1996.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

GOMES, Luciana de O. M. Researching privatisation: some notes about public policy evaluation. . In: 24º ENANPAD (2000 : Florianópolis). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].

GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GONÇALVES, Sandro A. **Ambientes institucional e técnico e esquemas interpretativos: o caso da Companhia Paranaense de Energia - Copel**. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

HATCH, Mary J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HATCH, Mary J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, p. 356-365, 1997.

HATCH, Mary J.; SCHULTZ, M. . A Model of the Relations between organizational culture, identity and image. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (eds.). **Identity in Organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks (California) : Sage, 1998. p. 52-55.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**. SP: Pioneira, 1997.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KAWABE, Ricardo M.; FADUL, Élvia M. Cavalcanti. Luz e Sombra num Processo arriscado: a privatização de serviços públicos no Brasil. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1998.**

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. What firms do? Coordination, Identity, and Learning. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 502-518, set./out. , 1996.

KROETZ, Lando R. **A história da comunicação no Paraná: 1882-1982.** Curitiba: Telepar, 1982.

LAUGHLIN, R. C. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 209-232, 1991.

LEVY, Amir. Second-order planned change: definition and conceptualization. **Organizational Dynamics**. v. 15, n. 1, p. 5-23, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. R.. Mudança Ambiental e Reorientação estratégica : estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 46-56, out./dez., 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Homogeneização e diversidade organizacional. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, (1993, Salvador). **Anais ... Salvador: ANPAD, 1993, v. 9, p. 147-159.**

_____. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstituição analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, dezembro, p. 97-114, 1996.

_____. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, M. L. B. (orgs) **Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-39.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999a: Foz do Iguaçu). **Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1999.**

_____. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, M. L. B. (orgs) **Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999b. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: a teoria institucional. In CALDAS, M.; FACHIN, R. e FISCHER, T. (org. da ed. brasileira) **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1998. p.227-266. v.1: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Instituições, Cultura e Identidade Organizacional. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (2000: Curitiba). **Anais...Curitiba: GEO-ANPAD, CD ROM, 2000.**

MACHADO, Rosa T. M. Fundamentos sobre o estudo da dinâmica das inovações no agribusiness. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, mai/ago, 1998: p. 127-141.

MARCONDES, Danilo. **Iniciação à História da Filosofia** : dos pré-socráticos a Wittgenstein. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

MARTINELLI, Dante P.; VICHI, Maria C. Administrando a transformação organizacional: em busca da organização de alto desempenho. In: 23^o ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MORAES, Carlos A. C. de; MELO, Maria A. C. de; FREITAS, Artur V. Inovação, estratégia e mudança organizacional. In: I ENEO (2000: Curitiba). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].

MORAES, Mauro Neves de; LACOMBE, André. Medição de qualidade em serviços de distribuição: um estudo de caso. In: 23^o ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

MORGAN, Gareth . **Imagens da Organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, 1990.

NADLER, D. e TUSHMAN, M. Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: NADLER, D. (org.) **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NESTOR, Stilpon; MAHBOOBI, Ladan. Privatização de serviços públicos: a experiência da OCDE. In: PINHEIRO, Armando C.; FUKASAKU, Kiichiro (Ed.). **A Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. BNDES, fev., 2000. p. 103-144.

NKOMO, S. M.; COX, Jr. T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. (orgs. ed. original); CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. (orgs. ed. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais** – modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 334-360.

NOGUEIRA, E. Eros S. **Cultura e Identidade Organizacional: estudo de caso do sistema aduaneiro brasileiro**. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

NOVAES, Ana. Privatização do setor de telecomunicações no Brasil. In: PINHEIRO, Armando C.; FUKASAKU, Kiichiro (Ed.). **A Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. BNDES, fev., 2000. p. 145-177.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total**. SP: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Claudia Ramos. **Reação cultural e política à mudança estratégica: o caso da TELEPAR**. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

PARKER, Barbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, Stewart R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais v.1**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 400- 433.

PECI, Alketa. Novo marco regulatório para o Brasil da pós-privatização : o papel das agências reguladoras em questão. . In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999a: Foz do Iguaçu). **Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1999.**

PEROSA, J. M. Y.; BAIARDI, A. Especificidades Institucionais/Regionais no Conceito de Competitividade. **Organizações e Sociedade**, v. 6, n. 16, dezembro, p. 77-87, 1999.

PINHEIRO, Armando C.; GIAMBIAGI, Fabio. Os antecedentes macroeconômicos e a estrutura institucional da privatização no Brasil. In: PINHEIRO, Armando C.; FUKASAKU, Kiichiro (Ed.). **A Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. BNDES, fev., 2000. p. 13-43.

PINHEIRO, Ivan A. Incorporações e Fusões Lições do Mundo Corporativo para a Agenda da Reforma do Estado. **Organizações e Sociedade**, v. 6, n. 16, dezembro, p. 89-103, 1999.

PRATA, José; BEIRÃO, Nirlando; TOMIOKA, Teiji. **Sérgio Motta: o trator em ação**. São Paulo: Geração Editorial, 1999.

RESENDE, Patrícia T. D.; PAULA, Germano M. de. Inovações modernizantes e novos requisitos da formação profissional: um estudo de caso na indústria automobilística brasileira. In: 24º ENANPAD (2000 : Florianópolis). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].

REVISTA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. TCS agora é Brasil Telecom. São Paulo: Advanstar Editora e Comunicações, ano 21, n. 248 A, abr., 2000.

RIBEIRO, Lore M. M.; GUIMARÃES, Tomás de A. Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes. In: 23º ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

RICHARDSON, Roberto J. et alli. **Pesquisa Social : métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Alziro. Qualidade de Serviços e Satisfação do Consumidor: aspectos conceituais distintivos. In: 24º ENANPAD (2000 : Florianópolis). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].

RODRIGUES, Suzana B. Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, ANPAD, v. 1, n. 2, p. 45-72, mai./ago. 1997.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

_____. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks (California) : Sage, 1995.

SEIBEL, Erni J. Cultura Política, Ética e Gestão Pública. In: 18º ENANPAD (1994 : Curitiba). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1994, v. 9 , p. 23-35.

SELLTIZ, C., WRIGTSMAN, L., COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987. v. 1.

SHOMMER, Paula C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: 24º ENANPAD (2000 : Florianópolis). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].

SILVA, José R.; VERGARA, Sylvia C. O significado da mudança : as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999a: Foz do Iguaçu). **Anais...Foz do Iguaçu**: ANPAD, CD ROM, 1999.

SILVA JÚNIOR, Rui G. da; NESS JÚNIOR, Walter L. Efeitos da Privatização sobre o Desempenho das Ex-Estatais Brasileiras. In: 23º ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and aorganizational analysis. **Administrative Science Quaterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

TELEPAR. **Relatório de Administração 1996**, Curitiba.

TIEPOLO, Anelore H. **Aprendizagem Organizacional e Reconstituição Cultural: um estudo de caso da empresa Alpha**. Curitiba, 1999. Projeto de Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations : the diffusion of civil service reform, 1880 – 1935. **Administrative Science Quaterly**, v. 28, p. 22-39, 1983.

TOMEI, P. A. e BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, André; RODRIGUES, Arnaldo. O Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, ANPAD, v. 3, n. 3, p. 109-130, set./dez. 1999.

VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina A. P. de. Qualidade e objetivos: implicações teóricas e metodológicas para a análise das organizações. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão; OLIVEIRA, Lúcia M. Barbosa. **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 121-147.

VIEIRA, Vera Maria da Motta. Alternativas para Obter Maior Eficiência e Eficácia Gerencial nas Fundações Públicas: o binômio público-privado. In: 23º ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

WAHRLICH, Beatriz M. de S. **Uma análise das teorias das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1971.

WHETTEN, David; GODFREY, P. (eds.). **Identity in Organizations**: building theory through conversations. Thousand Oaks (California) : Sage, 1998.

WILSON, David C. **A strategy of change**. GB: Routledge, 1995.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Berverly Hills: SAGE, 1984.

ZANELA, Amarolinda; MACADAR, Marie A.; SOARES, Rodrigo O. Mudança organizacional provocada pela utilização de sistemas integrados de gestão empresarial: uma proposta de estudo. In: 23^o ENANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

ZIMERMAN, D. Fundamentos Teóricos. In: ZIMERMAN, David e OSÓRIO, Luiz Carlos. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. p. 23-31.

SUMÁRIO DOS ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA	153
ANEXO 2 – APÊNDICE DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	157
ANEXO 3 – FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS	159
ANEXO 4 – INDICADORES E CARACTERIZAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DA TELEPAR S.A. NO PERÍODO ENTRE 1996-1998.....	162
ANEXO 5 – INDICADORES E CARACTERIZAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DA TELEPAR BRASIL TELECOM NO PERÍODO ENTRE 1998-2000.....	164
ANEXO 6 – DIFERENÇAS ENTRE O ARRANJO FORMAL DA OPERADORA DO SISTEMA TELEBRÁS (TELEPAR S.A.) E DA FILIAL DA BRASIL TELECOM (TELEPAR BRASIL TELECOM)	166

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- I. Identificação
 1. Unidade/Gerência
 2. Função Atual
 3. Tempo de Serviço no Cargo Atual
 4. Cargo ou Função gerencial anterior

- II. Questões de entrevistas:
 1. Qual o significado da privatização em termos de transformação da Telepar S.A em Telepar Brasil Telecom?
 2. O que significa esta mudança de estrutura? Por que esta nova estrutura? Como foi realizada esta mudança na estrutura?
 3. Como foram as alterações nos processos?
 4. Que aspectos sofreram maior influência em decorrência desta mudança? Quais os mais evidentes?
Desdobramentos possíveis
 - 4.1 Como era antes da privatização
 - 4.2 Como é atualmente
 - 4.3 Por que mudou
 - 4.4 que não mudou
 5. Ao assumir a direção da Telepar quais projetos/programas/estratégias foram definidos como os mais importantes para o seu funcionamento?
 6. Quem participou das decisões de transformação/reestruturação da organização (diretorias, unidades, divisões, setores)?
 - 6.1 Como a unidade/filial Telepar influenciou nesta reestruturação? Em que grau foi sua participação?
 - 6.2 De que forma é conduzida a organização? Como ela gerencia (visão) as pessoas? E a tecnologia? Marketing? Processos?
 - 6.3 Quais foram os setores organizacionais prioritários para investimento? (Tecnologia, RH, Comercial, entre outros)
 7. Quais os procedimentos utilizados pela organização para a operacionalização da reestruturação?
 8. Com a implementação destas mudanças ocorreram alterações nas normas e/ou procedimentos que orientam o funcionamento da empresa?

9. O que mudou na missão da Telepar como operadora e da Telepar como Filial da Brasil Telecom?

Missão anterior à privatização	Missão atual
<i>“Facilitar a aproximação de pessoas, de forma global, antecipando, com excelência, soluções de serviços de telecomunicações e multimídia”.</i>	<i>“Unir as pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o País através da busca da excelência e da inovação em serviços de telecomunicações.”</i>

- 9.1 O que é importante nesta mudança de missão?
 9.2 Qual o propósito de ter mudado esta missão?
 9.3 O que significa esta mudança?
 9.4 Qual a missão que a organização segue?
 9.5 A que ela se propõe? (desdobramentos possíveis: propósitos, aspectos essenciais, natureza do negócio)

10. Quais as características que diferenciam a unidade Telepar Brasil Telecom das outras filiais?

11. Quais as características que diferenciam a Telepar Brasil Telecom de outras empresas do setor com as quais ela pode ser comparada? O que a distingue?

12. Quais são as características estáveis, aquelas que permaneceram ao longo do tempo na organização?

13. A organização tem compartilhado de credos básicos:

Anteriores à privatização	Atuais
Ética, foco no cliente, competitividade, cidadania, mérito.	Responsabilidade social, ética, coerência, uniformidade na busca da qualidade, da excelência e da inovação.

- 13.1 Há outros?
 13.2 Quais dos credos atuais vêm influenciando de maneira preponderante as ações propostas pela organização? Poderia citar algum exemplo?
 13.3 Em quais aspectos houveram mudanças significativas com relação aos credos básicos da Telepar anteriores à privatização?

14. Os principais grupos de estratégias ou alvos a serem atingidos pela empresa atualmente são os seguintes:

Grupo de Estratégias
1. Fortalecer a imagem corporativa
2. Desenvolver uma infra-estrutura de rede eficiente e competitiva
3. Implementar mudanças de processo
4. Assegurar a estrutura de capital adequada
5. Buscar excelência no relacionamento com o cliente
6. Desenvolver a capacidade de competir
7. Promover processos e sistemas de informação que ofereçam vantagens competitivas
8. Desenvolver as pessoas para o alto desempenho
9. Perseguir estrutura de custo operacional e de investimento competitivos

- 14.1 Quem define estas estratégias?
 14.2 Qual a influência das diretrizes governamentais, do mercado, da capacidade produtiva da empresa, e de outros fatores sobre estas estratégias?
 14.3 Qual estratégia é a mais importante para o funcionamento da organização? Quais são os elementos principais para a Empresa? Por quê?
 14.4 Das estratégias propostas quais as que estão sendo mais exploradas nesse período? Por quê?

15. Desde o início do processo de reestruturação foram implantados diversos programas (Apoio Daqui, Radar Daqui, Gente em Destaque, entre outros). Quais os principais fatores ou condições que levaram a Empresa a adotar tais programas?

16. Os resultados esperados estão sendo alcançados? Em que grau?

17. No período anterior à privatização o principal critério adotado pela Empresa para avaliar o desempenho organizacional, era o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) e as normas da Telebrás. Atualmente qual é o critério utilizado? Por quê? (qual o peso do PNQ hoje?)

18. Os conhecimentos e as habilidades considerados mais importantes na Telepar Brasil Telecom são os seguintes. Ordenar em grau de importância.

Habilidades	
Sensibilidade às necessidades dos clientes	Rapidez
Conhecimento do mercado	Iniciativa
Experiência tecnológica	Flexibilidade

19. Do ponto de vista dos recursos humanos havia uma série de projetos e programas (salários, benefícios, treinamentos), em que a privatização afetou?

20. Qual foi a reação a privatização? Que fatores dificultaram a privatização? Em que grau?

21. Em que mudou trabalhar na Telepar S.A em relação a trabalhar na Telepar Brasil Telecom?

ANEXO 2 - APÊNDICE DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Missão anterior à privatização	Missão atual
<i>“Facilitar a aproximação de pessoas, de forma global, antecipando, com excelência, soluções de serviços de telecomunicações e multimídia”.</i>	<i>“Unir as pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o País através da busca da excelência e da inovação em serviços de telecomunicações.”</i>

Anteriores à privatização	Atuais
Ética, foco no cliente, competitividade, cidadania, mérito.	Responsabilidade social, ética, coerência, uniformidade na busca da qualidade, da excelência e da inovação.

Grupo de Estratégias
1. Fortalecer a imagem corporativa
2. Desenvolver uma infra-estrutura de rede eficiente e competitiva
3. Implementar mudanças de processo
4. Assegurar a estrutura de capital adequada
5. Buscar excelência no relacionamento com o cliente
6. Desenvolver a capacidade de competir
7. Promover processos e sistemas de informação que ofereçam vantagens competitivas
8. Desenvolver as pessoas para o alto desempenho
9. Perseguir estrutura de custo operacional e de investimento competitivos

Habilidades	
Sensibilidade às necessidades dos clientes Conhecimento do mercado Experiência tecnológica	Rapidez Iniciativa Flexibilidade

ANEXO 3 – FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

A NOTÍCIA, Jornal. Publicidade: Além de oferecer o DDD mais barato, a Brasil Telecom também é a melhor em qualidade: Brasil Telecom. Primeiro lugar no atendimento às metas da Anatel. Joinville(SC), 21/12/2000.

Acordo Coletivo de Trabalho 2000;

Acordo de Participação nos Resultados referente ao exercício de 1999;

ANATEL, Home page. www.anatel.org.br.

ANATEL. Resolução n. 30 de 29 de junho de 1998. Plano geral de metas da qualidade para o serviço telefônico fixo comutado. Disponível em: <<http://www.anatel.org.br>> Acesso em: 10 dezembro, 2000.

BRASIL TELECOM, Home page. www.brasiltelecom.com.br.

Cartilha Educação Corporativa;

Coleção “Líderes Daqui”;

CONEXÃO. Tele Centro Sul. **Boletim Informativo**. N.º 03, maio/1999.

CONEXÃO. Tele Centro Sul. **Boletim Informativo**. N.º 11, fevereiro/2000.

CONEXÃO. Tele Centro Sul. **Boletim Informativo**. N.º 12, março/2000.

CONEXÃO. Tele Centro Sul. **Boletim Informativo**. N.º 13, abril – 2000.

CONEXÃO. Brasil Telecom. **Boletim Informativo**. N.º 14, maio/2000.

CONEXÃO. Brasil Telecom. **Boletim Informativo**. N.º 15, junho – 2000.

CONEXÃO ESPECIAL. Brasil Telecom. **Boletim Informativo**. Julho – 2000.

CONEXÃO. Brasil Telecom. **Boletim Informativo**. N.º 16, agosto/2000.

CONEXÃO. Brasil Telecom. **Boletim Informativo**. N.º 18, outubro/2000.

CONTRATO PBOG/SPB n° 39/98 – Anatel. Contrato de concessão do serviço telefônico fixo comutado local, que entre si celebram a Agência Nacional de Telecomunicações e a Telecomunicações do Paraná S.A. – Telepar;

DECRETO n° 2.592, de 15 de maio de 1998. Plano geral de metas para a universalização do serviço telefônico fixo comutado no regime público.

KROETZ, Lando R. **A história da comunicação no Paraná: 1882-1982**. Curitiba: Telepar, 1982.

LEI nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Ementa Constitucional nº 08, de 1995.

Manual Cultivando Valores;

Manual de Educação Corporativa;

OLIVEIRA, Claudia Ramos de. **Reação cultural e política à mudança estratégica: o caso da TELEPAR**. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

Organogramas da Telepar - abril/1998; abril/1999; outubro/2000; janeiro/2000.

PRATA, José; BEIRÃO, Nirlando; TOMIOKA, Teiji. **Sérgio Motta: o trator em ação**. São Paulo: Geração Editorial, 1999.

RNT. TCS agora é Brasil Telecom. **Revista Nacional de Telecomunicações**. São Paulo: Advanstar Editora e Comunicações, v. 21, n.248 A, abr. 2000.

TELEPAR. **Telepar 2000: modelo sistêmico de planejamento empresarial**. Departamento de planejamento empresarial, 1996.

TELETIME, Revista. V. 3, nº 23, agosto/2000

Transparências de apresentação da pesquisa de Opinião dos Empregados;

Transparências de divulgação do programa Líderes Daqui;

Transparências do Projeto Radar Daqui;

ANEXO 4 – INDICADORES E CARACTERIZAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DA TELEPAR S.A. NO PERÍODO ENTRE 1996-1998

INDICADORES E CARACTERIZAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DA TELEPAR S.A. NO PERÍODO ENTRE 1996-1998

VALOR	INDICADORES	CARACTERIZAÇÃO
COMPETITIVIDADE	Eficiência técnica / desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir maior autonomia na gestão dos recursos organizacionais; ▪ Retorno sobre investimento; ▪ Taxa de completamento de chamadas (rentabilidade); ▪ Remunerar o capital investido; ▪ Densidade telefônica (nº de telefones por 100 habitantes); ▪ Disponibilidade de acessos por nº total de empregados; ▪ Capacidade produtiva da organização; ▪ Flexibilidade e agilidade
	Orientação para o mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequar as estratégias da empresa aos padrões da concorrência futura; ▪ Nova missão adotada pela empresa em 1996; ▪ Legitimar a visão de mercado na organização; ▪ Monitoramento e acompanhamento do mercado.
	Fontes institucionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preocupação com a quebra do monopólio estatal no setor de telecomunicações no Brasil – concorrência; ▪ Demanda reprimida pelos serviços.
	Postura inovadora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atitude dinâmica; ▪ Atuação agressiva no mercado (obedecendo aos limites de uma estatal);
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	Formulação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de um instrumento formal para nortear a ação da empresa com um todo estabelecendo uma sintonia com o ambiente (planejamento estratégico e tático); ▪ Canalizar os recursos e as energias indicando os caminhos a serem seguidos.
	Objetivos e estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de voltar a organização para objetivos comuns; ▪ Metas de longo prazo;
	Processo de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otimizar as tomadas de decisão; ▪ Níveis hierárquicos de tomada de decisão.
QUALIDADE	- Processos / tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia apropriada para prestar os serviços; ▪ Ser referência no Sistema Telebrás; ▪ Departamento de engenharia desenvolvido; ▪ Formalização e padronização.
	- Gestão da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensuração e controle por meio dos indicadores do PNQ; ▪ Normas ISO 9000 nas áreas financeira e de treinamento.
	- Produtos / Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar leque de serviços oferecidos e melhoria dos já existentes; ▪ Taxa de completamento de chamadas; ▪ Desempenho (funcionalidade, durabilidade, baixo índice de defeitos).
FOCO NO CLIENTE	Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender da melhor maneira; ▪ Agregar valor ao cliente; ▪ Velocidade na prestação dos serviços; ▪ Atendimento por lojas.
	Excelência no relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreensão de quem é o cliente; ▪ Manutenção e fidelização; ▪ Conferir confiança; ▪ Atitude proativa ante as demandas do público; ▪ Conjunto de estratégias, investimentos e credos ligados a preocupação com o cliente.
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	Competência e Qualificação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamento mais ativo; ▪ Maior compreensão do negócio; ▪ Conhecimento específico (técnico ou gerencial); ▪ Flexibilidade frente a mudanças no ambiente; ▪ Experiência profissional.
	Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico e operacional; ▪ Gerencial; ▪ Incentivo às especializações; ▪ Centro de Treinamento; ▪ Comunicação e informática.
ÉTICA	Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento da sociedade; ▪ Reconhecimento da responsabilidade.
	Probidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conduta responsável e honrada; ▪ Honestidade; ▪ Caráter íntegro
	Transparência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicização nos instrumentos de gestão; ▪ Clareza nos mecanismos (mídia, sistemas de informação, burocracia); ▪ Stakeholders.

FONTE: Dados primários e secundários.

**ANEXO 5 - INDICADORES E CARACTERIZAÇÃO DOS VALORES
ORGANIZACIONAIS DA TELEPAR BRASIL TELECOM NO
PERÍODO ENTRE 1998-2000**

INDICADORES E CARACTERIZAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DA TELEPAR BRASIL TELECOM NO PERÍODO ENTRE 1998-2000

VALOR	INDICADORES	CARACTERIZAÇÃO
PROATIVIDADE	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimentos em novas tecnologias; ▪ Introduzir novas tecnologias, produtos e serviços no mercado; ▪ Inovar em termos de gestão empresarial (comercial, RH, finanças, TI); ▪ Antecipação frente ao mercado.
	Eficiência técnica / desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retorno sobre investimento; Remunerar o capital investido; ▪ Disponibilidade de acessos por nº total de empregados; ▪ Capacidade produtiva da organização; ▪ Flexibilidade e agilidade; ▪ Valor de mercado e valor patrimonial das ações; ▪ Controle organizacional; ▪ Expansão / crescimento; ▪ Integração das Operadoras;
	Orientação para o mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoramento, acompanhamento e antecipação ao mercado; ▪ Atuação agressiva; ▪ Redução de tarifas (oferecer as menores tarifas); ▪ Padrão de concorrência setorial; padrões internacionais; ▪ Empresas espelho: competir com empresas com novas tecnologias, estruturas menores e com menores imposições pelo órgão regulador. ▪ Abertura do mercado em 2002: atuar em nível nacional. ▪ Excelência: em todas as áreas ser referência para os demais.
COMPETITIVIDADE	Fontes institucionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociedade; ▪ Demanda reprimida pelos serviços já existentes e novos; ▪ Anatel (Metas de Universalização, Metas de Qualidade)
	Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender da melhor maneira; ▪ Dinamismo, flexibilidade e qualidade no atendimento; ▪ Ajudar o cliente a prosperar; ▪ Qualidade dos produtos e serviços
FOCO NO CLIENTE	Excelência no relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuação voltada para o cliente; ▪ Manutenção e fidelização; conferir confiança; ▪ Buscar novos clientes; ▪ Atendimento das necessidades conscientes e latentes do mercado; ▪ Investimento em <i>call centers</i>; ▪ Comprometer-se com o cliente; ▪ Ênfase no cliente corporativo.
	Competência e qualificação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamento mais competitivo; ▪ Maior compreensão do negócio; ▪ Sensibilidade as necessidades dos clientes; iniciativa; flexibilidade; rapidez; conhecimento do mercado e experiência tecnológica; ▪ Os funcionários devem atuar agregando algo de novo ao negócio; ▪ Comprometimento; ▪ Programa Gente em Destaque – premiação por trabalhos.
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcionados e específicos; ▪ Programas de estágio e trainee; ▪ <i>Learning Map</i>; ▪ Incentivos à participação em feiras e palestras; ▪ Programa de Educação Corporativa e de desenvolvimento de líderes.
	Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de voluntariado empresarial; ▪ Estímulo ao exercício da cidadania pelos funcionários; ▪ Apoio a iniciativas de desenvolvimento comunitário; ▪ Doações filantrópicas (em dinheiro ou em produtos); ▪ Compartilhamento de capacidade gerencial e tecnológica; ▪ Patrocínio de peças teatrais; cinema; eventos musicais; livros e outros; ▪ Ação social; combate a calamidade pública; ▪ Auxílio a pessoas com problemas de saúde.
ÉTICA	Probidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conduta responsável e honrada; ▪ Honestidade; ▪ Caráter íntegro.
	Transparência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicização nos instrumentos de gestão; ▪ Relação com os <i>Stakeholders</i> (clientes, funcionários, acionistas, órgão regulador e sociedade).

FONTE: Dados primários e secundários.

**ANEXO 6 – DIFERENÇAS ENTRE O ARRANJO FORMAL DA
OPERADORA DO SISTEMA TELEBRÁS (TELEPAR S.A.) E DA
FILIAL DA BRASIL TELECOM (TELEPAR BRASIL TELECOM)**

DIFERENÇAS ENTRE O ARRANJO FORMAL DA OPERADORA DO SISTEMA TELEBRÁS (TELEPAR S.A.) E DA FILIAL DA BRASIL TELECOM (TELEPAR BRASIL TELECOM)

Arranjo Formal Telepar S.A. (abr./ 1998)	Arranjo Formal Telepar Brasil Telecom (jan./ 2001)
Grupo Estratégico (Telepar) Presidência <ul style="list-style-type: none"> - Vice-Presidência Executiva - Diretoria Administrativa - Diretoria de Engenharia - Diretoria Econômico-Financeira - Diretoria de RH - Diretoria de Serviços 	Grupo Estratégico (Brasil Telecom) Presidência <i> Holding</i> <ul style="list-style-type: none"> - Diretor Superintendente Regional Oeste - Diretor Superintendente Regional Centro - Diretor Superintendente Regional Sul - Diretoria Adjunta de TI Matriz
Grupo Tático (Telepar) <ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Administrativa – 03 deptos. - Diretoria de Engenharia – 06 deptos. - Diretoria Econômico-Financeira – 03 deptos. - Diretoria de RH – 03 departamentos - Diretoria de Serviços – 09 departamentos 	Grupo Tático (Regional Sul) <ul style="list-style-type: none"> - Gerências Regionais Resul – 04 - Diretoria Comercial Resul – 05 deptos. - Diretoria de Rede Resul – 05 deptos. - Diretoria Financeira Resul – 03 deptos. - Diretoria de RH e Qualidade Resul – 02 deptos.
	Grupo Tático (Telepar) <ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Comercial Resul – 01 departamentos - Diretoria de Rede Resul – 02 departamentos - Diretoria Financeira Resul – 01 departamentos - Diretoria de RH e Qualidade – 01 departamentos - Depto. Reg. de Mat. e Serviços Resul – 03 deptos.
Grupo Operacional (Telepar) <ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Administrativa – 11 divisões - Diretoria de Engenharia – 33 divisões - Diretoria Econômico-Financeira – 09 divisões - Diretoria de RH – 08 divisões - Diretoria de Serviços – 44 divisões e 27 distritos 	Grupo Operacional (Regional Sul) <ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Comercial Resul – 02 coordenadores - Diretoria de Rede Resul – 09 coordenadores - Diretoria de RH e Qualidade Resul – 01 coord.
	Grupo Operacional (Telepar) <ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Comercial Resul – 04 coordenadores - Diretoria de Rede Resul – 09 coordenadores - Diretoria de RH e Qualidade Resul – 04 coord. - Diretoria Adjunta de TI Matriz – 01 núcleo de TI

FONTE: Elaborado com base nos organogramas da Telepar S.A. (04/1998) e da Telepar Brasil Telecom (01/2001).