

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**REAÇÃO CULTURAL E POLÍTICA À MUDANÇA ESTRATÉGICA: o
caso da TELEPAR**

AUTORA: CLAUDIA RAMOS DE OLIVEIRA

CURITIBA, JULHO DE 1998.

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

**REAÇÃO CULTURAL E POLÍTICA À MUDANÇA ESTRATÉGICA: o
caso da TELEPAR**

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

Mestranda:

Claudia Ramos de Oliveira

Orientador:

Prof. Clóvis L. Machado-da-Silva, Ph.D.

Curitiba, julho de 1998.

À Margarida, minha mãe, pelo amor incondicional e pelo exemplo de honradez e perseverança diante da vida.

A um amigo especial.

“Uma das fontes do porto seguro é o trajeto doloroso que provoca o processo de emancipação, pois obriga a assumir a insegurança, o medo, a limitação, a partir do que se coloca a necessidade de construir caminho próprio, preferível a parasitar sobre rotas surradas e já desatualizadas.”

Pedro Demo

“[...] inventar uma ‘ordem’ é fundamentalmente criar o finito no infinito dos significados [...]”

Roberto DaMatta

AGRADECIMENTOS

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

- À Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na pessoa do seu reitor, Prof. Mozart Neves Ramos, pela oportunidade de desenvolvimento profissional concedida por meio da liberação para a realização do programa de mestrado;
- À TELEPAR, representada pelos seu presidente, Sr. Luiz Mário Lampert Marques, pela incontestável receptividade; e a todos os seus dirigentes e gerentes pela colaboração no desenvolvimento da pesquisa;
- À CAPES, pelo auxílio financeiro durante o curso de mestrado;
- Ao Professor Cláudio Rigo, pelo papel fundamental desempenhado no intercâmbio entre a pesquisadora e a empresa estudada;
- À Marlene, funcionária da TELEPAR, pelo constante apoio no decorrer da pesquisa;
- Ao Professor Clóvis L. Machado-da-Silva, pela preciosa orientação e pelo aprendizado proporcionado nesse convívio;
- Aos Professores e Técnicos que integram o CEPPAD – UFPR, pelo suporte oferecido;
- Aos Professores Sérgio Bulgacov e José Zanalli, pela paciência e dedicação despendidas na avaliação deste trabalho e por suas oportunas contribuições.
- Ao Professor Walter Moraes pela confiança que me tem dedicado e pela admirável conduta acadêmica, que muito tem me influenciado;
- Ao Professor e amigo Oto Benar, pelos primeiros incentivos e por sua terna presença ao longo do meu processo de amadurecimento profissional e acadêmico;
- Aos amigos da UFPE, Professor Amilcar Bezerra, Professor Washington Martins, Professor Paulo Montezuma, Maria José Caminha, Nádia Torreão, Mirtes e Nandeir, que sempre me incentivaram e encorajaram no sentido de realizar esta empreitada;
- Ao Professor Virgílio Balestro, pelo cuidadoso trabalho de revisão de português;
- Aos amigos Valdir, João Marcelo, Regina, Silvana e Letícia, cujo carinho, compreensão e incansável apoio me ajudaram, não apenas, a acreditar que seria possível cumprir essa etapa do meu desenvolvimento acadêmico, como também me fizeram crescer e ser mais humana;
- Ao colega de mestrado Chistian Mendez, por ter conseguido fazer de Curitiba uma cidade menos fria e por todo apoio logístico oferecido nesse período;

- À Marilene Zazula, companheira que me ofereceu mais que sua amizade, recebeu-me em sua família. Ao Lineu e Nicole Beatriz, por terem me aceitado como membro dessa família maravilhosa;
- À Terezinha, Eunice e Danielle Ramos, pelas carinhosas acolhidas em São Paulo por ocasião das pesquisas e levantamentos bibliográficos;
- Aos grandes amigos que deixei em Recife, pela cumplicidade, apoio e fiel torcida;
- À minha doce e adorável irmã, Ana Cristina, pelo amor e paciência com que exerceu o papel de procuradora e resolveu todos os meus problemas em Recife, garantindo a tranquilidade necessária para o bom desenvolvimento dos meus estudos;
- À toda minha família que procurou sempre se fazer presente, ainda que distante, por eles serem exatamente o que são, por todas as lições que me derem desde a infância e por terem feito de cada momento das nossas vidas uma expressão do quanto somos imperfeitamente fundamentais uns aos outros.
- À Deus, inspiração de vida, que me deu a força e a serenidade necessárias para cumprir esta trajetória a que me propus.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	IX
LISTA DE FIGURAS E TABELAS	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
<u>1 INTRODUÇÃO</u>	<u>9</u>
OBJETIVOS DA PESQUISA	14
JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	15
<u>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</u>	<u>17</u>
MUDANÇA ORGANIZACIONAL	18
CULTURA ORGANIZACIONAL	33
DEPENDÊNCIAS DE PODER	49
CULTURA ORGANIZACIONAL E DEPENDÊNCIAS DE PODER NA REAÇÃO À MUDANÇA ESTRATÉGICA.	61
<u>3 METODOLOGIA</u>	<u>68</u>
ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	68
Perguntas de pesquisa	68
Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas	69
Definição de Outros Termos Considerados Relevantes no Contexto da Pesquisa	73
DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	74
Delineamento da Pesquisa	74
Delimitação da Pesquisa: amostra e população	75
DADOS: COLETA E TRATAMENTO	78
LIMITAÇÕES DA PESQUISA	82

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	84
CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	84
A EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO ANTERIOR À IMPLANTAÇÃO DO SGE (1980-1995)	90
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PERÍODO DE 1996-2000	91
PADRÕES CULTURAIS E RELAÇÕES DE PODER NO GRUPO DIRIGENTE E NOS GRUPOS DE GERENTES NOS NÍVEIS TÁTICO E OPERACIONAL.	97
CULTURA, DEPENDÊNCIAS DE PODER E PADRÕES DE REAÇÃO À MUDANÇA NA TELEPAR	135
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	138
A N E X O S	148
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	159

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIMENSÕES ANALISADAS DO SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL.....	70
QUADRO 2 – CONJUNTO DE VALORES E INTERESSES DO GRUPO ESTRATÉGICO	98
QUADRO 3 – CONJUNTO DE VALORES E INTERESSES DO GRUPO DE GERENTES NO NÍVEL TÁTICO	112
QUADRO 4 – CONJUNTO DE VALORES E INTERESSES DO GRUPO DE GERENTES NO NÍVEL OPERACIONAL	123

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

FIGURA 1 - O UNIVERSO DOS INTERESSES PARA A EMPRESA	60
TABELA 2- DISTRIBUIÇÃO DAS DIVISÕES POR DEPARTAMENTO SELECIONADO E SUAS RESPECTIVAS REPRESENTAÇÕES NA COMPOSIÇÃO DO GRUPO AMOSTRAL DE GERÊNCIAS NO NÍVEL OPERACIONAL.....	78
TABELA 3 - DEMONSTRATIVO OPERACIONAL PARCIAL DA TELEPAR NO PERÍODO DE 1970 A 1988	88
TABELA 4 – NÚMERO DE EMPREGADOS POR DIRETORIA	90

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa foi verificar, com base na cultura organizacional e nas dependências de poder, o tipo de reação (aceitação ou resistência) dos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional, à implementação do Sistema de Gestão Empresarial (SGE) na TELEPAR, no período 1996/1997. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso. A população estudada envolve integrantes do grupo estratégico e dos grupos gerenciais nos níveis tático e operacional. Os dados foram obtidos por meio da análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas e não-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 cultura organizacional foi observada por meio da identificação dos valores compartilhados pelos membros dos grupos em estudo, e as dependências de poder por intermédio da verificação dos interesses sustentados nesses grupos. Valores e interesses foram investigados a partir da análise de algumas dimensões do planejamento estratégico, previamente selecionados. A mudança, por sua vez, foi observada através da identificação da prática de planejamento adotada no período anterior a 1996/1997 e das alterações ocorridas sobre esta neste período. Os resultados revelados pela análise permitiram apontar os valores, enquanto dimensão que favoreceu a aceitação do SGE nos dois grupos gerenciais em investigação, encontrando algum nível de resistência apenas no nível tático. Já os interesses sustentados diante de tal mudança parecem exercer influência negativa, ocasionando algumas dificuldades à implementação do SGE; no entanto estas diferenças parecem ser minimizadas diante da magnitude do desafio enfrentado pela empresa em face da abertura de mercado e início do processo concorrencial. Assim, foi possível concluir que, sob a influência de crescentes pressões externas, os grupos de gerentes estudados reagiram positivamente à implementação do SGE; tendo sido esta reação de aceitação norteadas predominantemente pelo conjunto de significados compartilhados pelos dois grupos e pelo interesse desses em preservar a sobrevivência da empresa, e em consequência, a preservação de suas próprias posições.

ABSTRACT

The objective of this research was to verify the influence of the organizational culture and of the power dependences in the type of reaction of the tactical and operational groups of managers to the introduction of the “*Sistema de Gestão Empresarial*”, SGE, i.e. entrepreneurial administrative system, in the TELEPAR Company during the 1996-1997 period. The chosen method was the “case study”. The investigated population was formed by members of the strategic group and the managerial groups on tactical and operational levels. Data were gathered from documents, annual reports, publications, meeting proceeding and semi-structured interviews. For the data analysis, descriptive-qualitative procedures were used, by means of document and content analyses. The organizational culture was approached through the identification of the values shared by the members of the inquired groups, and the power dependences through the interests of their members. Values and interests were investigated based on the analysis of some previously selected dimensions of the strategic planning. The SGE was investigated through the examination of the planning practices during the period prior to 1996-1997, and of the alterations suffered during this period. The results revealed and pointed out the values as a dimension that favored the acceptance of SGE in both managerial groups, finding some resistance only on the tactical level. Yet, the interests sustained seem to exercise a negative influence, causing certain difficulties to the introduction of the SGE; these differences, however, were minimized by the magnitude of the challenge brought by the market opening and the competition inherent to this process. Thus, it was concluded that the organizational culture and the interest on the organizational survival acted as acceptance sources in the changing process, making the SGE implementation in TELEPAR possible.

1 INTRODUÇÃO

As sociedades contemporâneas vêm sendo marcadas pela velocidade das mudanças em quase todas as suas dimensões. Cada vez menos aspectos da vida moderna continuam isentos dessa dinâmica. No âmbito das organizações, os reflexos de tal fenômeno social, vem encaminhando um novo patamar de competitividade, em nível mundial, estimulando-as a repensarem suas estratégias. A demanda por uma nova capacidade de adaptação e transformação e, por conseguinte, de maior compreensão da natureza destes processos, constituiu-se, neste contexto, uma das questões fulcrais para os dirigentes dessas organizações.

O processo de mudança acima descrito parece encontrar suas principais motivações, ou motores propulsores, nas transformações e nos avanços obtidos pelas pesquisas de base tecnológica, que acabou por gerar as condições necessárias para o processo de globalização, acarretando este último inúmeras alterações na geopolítica, no mercado financeiro e de consumo, na tecnologia, na legislação e na política governamental, na estabilidade macroeconômica e no fluxo de capital, bem como nas formas e práticas organizacionais (Greenwood e Lachman, 1996).

Neste sentido, destaca Machado-da-Silva e Fonseca (1996), o processo de globalização impôs às organizações uma revisão dos padrões assumidos, enquanto úteis, desde a Revolução Industrial. Trata-se, pois, de um repensar dos modelos de produção e de gestão predominantes, que parecem ter respondido a um contexto histórico-social, de forma relativamente duradoura. Em relação a este aspecto, Farah (1994), acredita que os modelos emergentes assumem como questões centrais a qualidade e a adequação ao consumidor, redirecionando os esforços das organizações para estes elementos. Assim, argumenta esta autora (p.195), “[a] reorientação dos sistemas produtivos para a qualidade e para mercados segmentados foi acompanhada por mudanças na organização do trabalho e nos padrões de gestão das organizações. As estruturas fortemente hierarquizadas típicas das formas de organização do trabalho taylorista e fordista, [...] são inadequadas aos desafios postos pelo modelo de produção emergente, marcado

pela flexibilidade”. Farah (1994), acredita que este novo modelo sinaliza o menor grau de separação entre concepção e execução, gerando, com isso, maior descentralização do processo de decisão.

O impacto do processo de globalização não atinge apenas os empreendimentos empresariais; na verdade acreditam alguns autores que tal fenômeno se localiza no bojo de uma proposta política maior de cunho neoliberalizante, que tem como foco central a defesa do Estado mínimo (Costa, 1997; Marcovitch, 1995; Farah, 1994) e, neste sentido, sustentam a tese da privatização e de amplas reformas do aparato estatal. Para Diniz (1996, p.6), essa confrontação entre modelos estatais conduz a uma polarização Estado-mercado, cujo eixo analítico comporta “[...] em seus pontos extremos visões idealizadas do reforço ou eliminação do intervencionismo estatal”.

Neste contexto, o Estado, ou melhor suas elites, visto que “[...] ele representa a escolha deste estrato da sociedade” (Costa, 1997, p.47), é levado a repensar seu papel na sociedade. No caso brasileiro, esse esforço tem se dado no sentido da eliminação das seqüelas do patrimonialismo e conseqüente anacronismo dos mecanismos estatais, que forneceu a tônica do processo de desenvolvimento da indústria nacional, tornando-se, com isso, o principal ator na alavancagem do setor privado do país, mediante incentivos e proteções, bem como pelo fato de constituir-se em um gigantesco Estado-empresário (Castor, 1994; Srour, 1994). Este quadro é assim retratado por Almeida e Silva (1996, p.26):

Além de ofertar os bens públicos normalmente identificados com atividades típicas de governo, como defesa nacional ou segurança, o Estado brasileiro ocupou-se paulatinamente de uma série de setores econômicos que a literatura de finanças públicas trata como bens privados. [...] No Brasil a modalidade predominante de intervenção governamental diante de tais falhas de mercado foi a produção de bens privados pelo Estado. Em outros países a produção não deixou de ser realizada pelo setor privado, embora sujeita à regulamentação por parte do poder público. No Brasil, o Estado também tem sua dimensão regulatória. Todavia, num contexto de maciça produção pública, a regulamentação torna-se um elemento subsidiário

O esgotamento desse modelo, que tem início na década de 80 (Castor 1994; Srour, 1994), representou a perda da capacidade estatal de investimento tanto nas atividades vinculadas às funções ditas de vocação pública (saneamento básico, segurança, justiça, sistema educacional e de saúde), que se deterioraram, criando dificuldades operacionais para a edificação de um sistema produtivo competitivo,

como nas suas atividades empresariais (Castor, 1994). A atual redefinição do Estado, que pode ser tratada como consequência e, ao mesmo tempo, como modeladora desses novos padrões de competição internacionais, irá enfatizar, deste modo, a redução dos gastos públicos e a busca pela eficiência e eficácia no setor público (Pereira, 1996; Farah, 1994).

Esta preocupação introduz e incorpora no contexto das empresas públicas e estatais o discurso gerencial e os parâmetros de ação empresarial, o que, segundo Farah (1994, p.194) “[...] significa dizer que, nos casos em que não for possível ou desejável privatizar, o Estado deve procurar agir segundo a lógica do setor privado”. Orientação que, compondo receituário neoliberal, parece ter influenciado o encaminhamento de diferentes países em seus processos de reforma do Estado, como o que se observou no Reino Unido (Vieira, 1997). A defesa da legitimidade destes princípios, no caso brasileiro, vem sendo expressa por Bresser Pereira, Ministro da Administração e Reforma do Estado, para quem “A atual reforma está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia - dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia”. Nesse contexto, continua o ministro, o novo papel do Estado “[...] é o de facilitador para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva” (Pereira, 1996, p.7).

Não indiferente a tais mudanças, o setor de telecomunicações teve aprovada a quebra do monopólio estatal e a sua abertura aos capitais privados, logo no início das reformas constitucionais, em 1995. Medidas progressivas foram propostas, a fim de permitir a desregulamentação do setor, que inicialmente só teve concorrência em alguns de seus setores, tendo como prazo previsto para sua total desregulamentação e privatização junho/julho de 1998.

Vislumbrando a abertura do mercado e intensa pressão concorrencial, vista a atratividade característica do setor, que tem funcionado como epicentro das mudanças contemporâneas percebidas em escalas globais, a TELECOMUNICAÇÃO DO PARANÁ S.A. (TELEPAR), empresa operadora que compõe o sistema TELEBRÁS, procurou atenuar a desconformidade corrente entre os níveis de desempenho local e os demandados pela concorrência global, encaminhando, para tanto, mudanças que buscam desenvolver na organização o senso de oportunidade

e a sensibilidade para atuar estrategicamente. Neste sentido, implementou o Sistema de Gestão Empresarial (SGE), que pretende contribuir para o alcance dos patamares desejáveis de qualidade nos serviços prestados de telecomunicações e multimídia.

Para a TELEPAR, essa nova ordem exige da organização uma nova postura na forma de gestão, que possibilite colocar a empresa no contexto do mercado competitivo. A esse respeito, acredita-se que “[...] o diferencial competitivo, vital para a sobrevivência das organizações, reside na velocidade com que elas renovam suas crenças e valores para atenderem as expectativas de seus clientes, antes que a concorrência o faça” (Telepar, 1996c, p.4). Aderindo, assim, ao modelo emergente de gestão organizacional, apontado anteriormente por Farah (1994).

Entende-se, contudo, que a introdução de mudança desta natureza no contexto organizacional significa, em grande parte, uma tentativa de alterar posturas e, em última instância, percepções e interpretações da realidade que cercam os membros da empresa, e que são construídas ao longo do tempo. Outro aspecto, ainda, que pode restringir a extensão do êxito desta empreitada, diz respeito às dificuldades intrínsecas no intervir ou no alterar áreas de interesses sustentados por estes indivíduos.

Desta forma, enquanto estruturas sociais, as organizações constituem organismos complexos, em que seus membros, por intermédio do processo de interação social, constroem, e reconstróem, significados que lhes permitem interpretar a realidade e lhe atribuir sentido (Morgan, 1996; Berger e Luckmann, 1997; Smircich, 1983). Determinados indivíduos, no contexto das organizações, por uma série de condições estruturais ou mesmo em decorrência de características individuais, se envolvem em interações constantes e estáveis que possibilitam a formação de uma cultura própria deste grupo. Como este processo ocorre em todos os cantos da empresa, originando diferentes subculturas, acredita-se que diferentes interpretações coexistem na esfera organizacional, manifestando cada uma delas um modo desejável de administrar a organização (Martin, 1992; Meyerson e Martin, 1987; Enz, 1986).

As pessoas, entretanto, não só se vinculam por compartilharem uma compreensão do **desejável**; as organizações também compreendem espaços

privilegiados de embates de natureza política, decorrentes da defesa de distintos interesses, que acabam por reunir em torno de si os agentes organizacionais, algumas vezes em detrimento da congruência de significados compartilhados. A habilidade de algumas pessoas, no entanto, para garantir, no âmbito da empresa, a condução das ações dos outros no sentido por elas intencionado, pressupõe diferenças nas condições de poder sustentadas por seus membros, decorrentes de interações que têm por base dependências de poder, ou seja, relações de dominação.

A revelação de tais elementos como componentes da ação e, por outro lado, da reação dos agentes organizacionais, vem, deste modo, refutando os resultados apontados pelo modelo racional na análise do comportamento humano, norteado por uma visão simplificada de relações causais, que se baseia na tese do homem econômico (Rodrigues, 1991). Tentando superar as limitações impostas pela lente racional, na análise dos complexos fenômenos organizacionais, considera-se relevante a adoção de uma perspectiva que compreenda as repercussões e influências dos componentes simbólicos e políticos no processo de mudança organizacional.

Responsável por significativas alterações nos padrões de interação vigentes na organização e pela tentativa de legitimar um novo padrão, possivelmente relacionado aos interesses de alguns de seus grupos, o SGE, implementado pela TELEPAR, em 1996, ao constituir-se em ação desenvolvida pelo grupo estratégico da empresa, representa uma interpretação da realidade com que se defronta a organização; neste sentido, ao confronta-se com outras visões sustentadas pelos demais grupos; pode provocar reações de resistência, se os seus propósitos concorrem com os valores e os interesses expressos pelos indivíduos que compõem as diferentes subculturas.

Assim, sob a perspectiva da diferenciação cultural, adotada no contexto desta pesquisa, segundo a qual “[...] membros organizacionais em níveis diferentes de poder têm provavelmente compartilhado pontos de vista culturais distintos, devido *em parte* [ênfase adicional] a seus diferentes níveis de poder”¹ (Stevenson e Bartunek, 1996, p.77), encaminha-se este estudo baseado no entendimento que

¹ Tradução nossa. Ao longo do trabalho estas traduções serão sinalizadas com o uso do asterisco

diferentes níveis gerenciais mantêm interpretações distintas da realidade organizacional.

Desta forma, buscou-se verificar empiricamente tais questões, a partir da pressuposta relevância de observar valores e interesses, enquanto manifestação da cultura organizacional e das dependências de poder estabelecidas entre os grupos de gerentes nos níveis tático e operacional da TELEPAR, mediante a mudança proposta pelo grupo dirigente, por meio dos quais se tentou inferir o tipo de reação esboçado (aceitação ou resistência). Neste sentido, desenvolveu-se uma investigação sob a orientação do seguinte problema de pesquisa:

Qual o tipo de reação, de aceitação ou de resistência, dos grupos de gerentes, nos níveis tático e operacional, à implementação do Sistema de Gestão Empresarial (SGE) na TELEPAR, no período 1996-97?

OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é verificar, com base na identificação de valores e interesses, o tipo de reação, de aceitação ou de resistência, dos grupos de gerentes, nos níveis tático e operacional, à implementação do SGE na TELEPAR, no período 1996-97.

Em termos dos seus objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar os principais valores e interesses subjacentes ao sistema de gestão da TELEPAR no período imediatamente anterior à implementação do SGE;
- Observar as alterações constantes do SGE, implementado durante o período 1996-97;
- Identificar os valores e os interesses do grupo dirigente e dos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional diante da implementação do SGE;

- Avaliar a existência de congruência ou incongruência de valores e interesses e, respectivamente, o grau de aceitação ou de resistência dos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional em relação à implementação do SGE.

JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As crescentes transformações e a turbulência que caracterizam o atual ambiente organizacional vêm demandando dessa área de estudo uma maior capacidade explicativa dos fenômenos relacionados ao processo de mudança. Diante desse contexto, Machado-da-Silva e Fonseca (1995, p.217) acreditam que “[...] a mudança organizacional representa uma regra carente de uma exploração mais adequada por parte dos executivos e pesquisadores, sob pena de comprometer o sucesso das estratégias de ação e, por conseguinte, a sobrevivência das organizações”.

Apesar de ser significativo o número de empreendimentos teóricos realizados com o intuito de desvelar tal temática, estes parecem, predominantemente, assumir uma orientação funcionalista, excluindo dimensões como a simbólica e política e os processos interativos a elas inerentes, que permeiam o universo organizacional. Neste sentido, julga-se relevante empreender investigações que busquem uma explicação mais acurada do processo de mudança, mediante a incorporação destas dimensões, o que parece encontrar sustentação na abordagem interpretativa.

Ao se tratar de um caso que tipicamente se insere na descrição de um cenário caracterizado pela turbulência e incerteza, oriundas das transformações que enfrentam as sociedades contemporâneas, pressupõe-se que esta pesquisa possa revelar ou identificar elementos e condições que permitam explicar melhor alguns reflexos do impacto destas alterações na dinâmica das organizações.

Em termos práticos, acredita-se que, a compreensão das manifestações identificadas em face da mudança proposta neste estudo, ao revelar valores e interesses preponderantes nos grupos gerenciais, poderá auxiliar na definição e implementação de novas estratégias por parte dos dirigentes da TELEPAR, visto

que passa a fornecer a este grupo subsídios importantes acerca da dinâmica do processo de mudança e, por conseguinte, de reação nesta organização em particular. A investigação chama a atenção, também, de outras organizações para a importância de se recorrer a processos de legitimação das ações desencadeadas em seus contextos, por intermédio da identificação e da apreciação dos padrões culturais e políticos sustentados pelos grupos que compõe a empresa.

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 orientam esta pesquisa.

O capítulo seguinte é reservada à base teórico-empírica, na qual se pretende evidenciar os principais aspectos indicados pela literatura, referentes às categorias analíticas em estudo, bem como as relações estabelecidas entre estas. São propostas quatro seções que versam inicialmente o processo de mudança nas organizações, especialmente aquelas de natureza estratégica e planejada. Posteriormente apresenta-se o referencial que se reporta aos estudos de cultura organizacional, que é seguido pela exposição do tópico relacionado à noção de poder na esfera organizacional. Por fim, explora-se a relação entre reação a mudança e essas duas últimas dimensões organizacionais.

No terceiro capítulo é apresentado o referencial metodológico utilizado para orientar a pesquisa. Nele, explicitam-se os pressuposto de análise adotados e as perguntas de pesquisa; definem-se as categorias analíticas em termos constitutivos e operacionais. Apresenta-se ainda o delineamento da pesquisa; a população e amostra focalizadas, bem como os métodos adotados para o tratamento dos dados, além das limitações relativas ao desenvolvimento da investigação.

O quarto capítulo destina-se à apresentação e à análise dos dados obtidos junto a organização e aos grupos amostrais, com base nas considerações teórico-empíricas expostas no segundo capítulo.

Finalmente, no quinto capítulo, constam as conclusões acerca da investigação empreendida. São registradas também algumas sugestões e recomendações para a realização de futuros estudos que explorem este tema.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

O conceito de cultura vem sendo contemplado, de forma crescente, nos estudos de organizações. Tal tendência, que pode ser observada desde a década de 70, amplamente adotada a partir do início dos anos 80, está relacionada ao reconhecimento da relação existente entre o universo simbólico e as manifestações concretas observadas nas organizações (Fonseca, 1992; Ferro, 1991; Smircich, 1983).

A compreensão de que as dimensões culturais exercem influência sobre a ação assenta-se no pressuposto de que a realidade organizacional é socialmente construída, sendo seus eventos explicados em termos dos significados que eles têm para os atores envolvidos (Berger e Luckmann, 1997). As organizações podem, assim, ser concebidas como conjuntos de significados compartilhados por seus integrantes, mediante processo de interação.

Essa corrente teórica, na esfera organizacional, é traduzida nos estudos que concebem as organizações como sistemas culturais. Nessa linha, Morgan (1996, p.132) define cultura como “[...] processo ativo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas”. Tais padrões de compreensão transformam-se em guias de conduta ou regras de comportamento que fornecem um apropriado entendimento do contexto social. O cotidiano passa, assim, a ser compreendido enquanto resultado de um processo prévio de socialização, no qual ações são orientadas por valores previamente introjetados.

Por outro lado, ações parecem estar, também, relacionadas ao impulso ou orientação de determinados indivíduos ou grupos, a fim de que possam sustentar ou ampliar o seu acesso a recursos escassos no contexto organizacional (Hinings e Greenwood, 1988). Neste sentido, ressalta-se a importância do conteúdo político intrínseco às relações sociais estabelecidas na esfera das organizações e à força que este exerce na formação e condução dos processos e sistemas organizacionais (Araujo e Easton, 1996).

Missão, objetivos, políticas, diretrizes, estratégias, entre outros componentes inerentes a proposta de gestão estratégica, ao comporem um artefato de significado simbólico (Nadler, Gerstein e Shaw, 1994), parecem ser passíveis de despertar múltiplas interpretações; podem ainda levar a reconfigurações do mapa político da organização, em função, por exemplo, de alterações nos padrões de interação vigentes, ou mesmo em decorrência de necessidades emergentes de reestruturação. Conduzem, assim, a reações de aceitação ou de resistência dos grupos envolvidos neste processo, diante da introdução de novo modelo de gestão.

Com o propósito de apoiar a presente pesquisa, foi desenvolvido o referencial teórico-empírico que segue. Nele são abordados, inicialmente, o conceito de mudança, suas diferentes naturezas e tipos, bem como é introduzindo o conceito de planejamento estratégico enquanto metodologia de mudança planejada; em seguida, é realizada uma discussão acerca do desenvolvimento dos estudos sobre cultura organizacional, suas diferentes perspectivas e seu processo de formação com fulcro nos valores; na seqüência é tratada a noção de poder, suas diferentes visões e o entendimento do papel dos interesses enquanto componente da dimensão política no âmbito das organizações. Por fim busca-se estabelecer a relação entre valor, interesse e reação à mudança, a partir de alguns esforços teóricos que se propõem trabalhar a noção deste processo.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A Teoria das Organizações vem abordando amplamente a temática da mudança organizacional. Segundo Wilson (1992), quase todos os aspectos do comportamento e da análise organizacional se acham permeados por uma noção ampla ou restrita do que vem a ser o processo de mudança.

Ao descrever as organizações como sistema complexo, caracterizado pela interdependência de suas partes componentes, Shirley, Peters e El-Ansary (1981), entendem a mudança organizacional como a modificação de uma ou mais partes deste complexo conjunto, que comporta aspectos referentes ao ambiente, à

estratégia, à estrutura, aos comportamentos e aos programas. Assim, sugerem os autores, em decorrência da interdependência do sistema, geralmente a alteração em uma destas partes propicia a necessidade de mudanças em outras.

Para Van de Ven e Poole (1995, p.512), a mudança consiste em “[...] uma observação empírica de diferença na forma, qualidade ou estado de uma entidade organizacional ao longo do tempo”. Para os autores, tais entidades ou entes podem corresponder não só à organização como um todo, mas a seus grupos de trabalho, estratégias, produtos, programas entre outros componentes organizacionais.

Mudanças podem tanto derivar da ação intencional da direção da empresa em reformular ou estabelecer estrutura, sistemas e procedimentos organizacionais, a fim de se adaptar às pressões externas (Stoner e Freeman, 1995; Dunford, 1990; Mohrman e Mohrman, 1989); como, também, podem ser percebidas enquanto seqüências de ajustamentos, que ocorrem vagorosamente, e conduzem as organizações a permanentes evoluções no tempo (Wilson, 1992; Champion, 1979).

Uma maneira alternativa de elucidar a mudança é por intermédio da noção de ciclo de vida, no qual o desenvolvimento da organização obedece a uma seqüência natural ou lógica de estágios que se sucedem (Van de Ven e Poole, 1995; Machado-da-Silva e Fonseca 1995; 1993). Para Machado-da-Silva e Fonseca (1995, p.220) “[em] analogia à evolução dos organismos biológicos, a transposição do conceito de ciclo de vida para a análise das organizações freqüentemente supõe que a mudança transcorre de acordo com um padrão previsível, seqüencial, em uma progressão hierárquica dificilmente revertida, indicando fases de desenvolvimento”.

Transformações organizacionais podem, ainda, ser explicadas a partir do conceito de isomorfismo. As organizações, neste sentido, tendem a um processo gradual de “homogeneização” entre unidades pertencentes a um mesmo domínio ou população, visto “[...] que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (DiMaggio e Powell, 1983, p.149). DiMaggio e Powell (1983), distingue o **isomorfismo competitivo**, quando tal processo enfatiza o espaço de competição sob a perspectiva econômica, aqui, a pressão ambiental é observada por meio do controle sobre adequação econômica dos resultados apresentados pelas unidades, amplamente observado em mercados de livre competição, e o **isomorfismo institucional**, que, por sua vez, está relacionada à busca de legitimidade e poder

político no domínio de atuação da organização; processo que se sustenta na tese de que “ [...] a ação organizacional é desencadeada a partir do reconhecimento de que vantagens competitivas são obtidas mediante a implementação de estratégias coerentes com o conjunto de significados socialmente compartilhado” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p.215). Os princípios de controle encontram-se, assim, em diferentes instituições da sociedade. (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Slack e Hinings, 1994; DiMaggio e Powell,1983).

Mudanças organizacionais, quando provenientes de processos isomórficos institucionais, decorrem, segundo DiMaggio e Powell (1983), basicamente, da interferência de três mecanismos: coercitivos, miméticos e normativos. Assim, o isomorfismo coercitivo, resulta de pressões, formais ou informais, exercidas por algumas organizações sobre outras, delas dependentes, e ainda por expectativas culturais disseminadas na sociedade, em especial no seu ambiente de atuação. O isomorfismo mimético consiste, pois, em um processo de conformidade por meio da imitação, decorrente da tentativa das organizações em minimizarem incertezas com as quais se defrontam; neste sentido, elas tendem a implementar procedimentos adotados com sucesso por outras organizações (Haveman, 1993). Por fim, o isomorfismo normativo, refere-se a progressiva profissionalização dos integrantes de grupos ocupacionais, de modo que estes grupos tendem a produzir e difundir normas ou padrões; encaminham, por conseguinte, equivalentes formas de atuação nas diferentes organizações (Cooper et al., 1996; Machado-da-Silva e Fonseca, 1995).

Todas essas possibilidades de análise não escondem a profusão de perspectivas que permeiam este tema. Mudanças não são compreendidas, no entanto, apenas a partir condições que as acionam ou as governam. Na literatura especializada, verificam-se alguns esforços para classificar a mudança organizacional, nos quais diferentes critérios vêm sendo utilizados. Wood Júnior (1995) propõe algumas bases de classificações, tais como: a natureza da mudança (estrutural, estratégica, cultural, tecnológica e relativa aos recursos humanos); a relação da organização com o ambiente (reativas e voluntárias), ou a forma de implementação da mudança (reeducativa, coercitiva e racional).

A intensidade da mudança no contexto organizacional, noção fortemente relacionada ao tipo de processo de aprendizado que ela desencadeia, parece ser,

contudo, segundo se observa na literatura pesquisada, critério que vem conseguindo aglomerar número significativo de trabalhos nesta área (Newhouse e Chapman, 1996; Acunã e Fernández, 1995; Van de Ven e Poole, 1995; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993; Laughlin, 1991). Sob esse aspecto, distinguem-se as mudanças de primeira ordem e as mudanças de segunda ordem. As **mudanças de primeira ordem** envolvem, geralmente, alterações superficiais, ou ajustes, nos sistemas e processos correntes, sem, contudo, produzir variações na estrutura de crenças e conhecimentos do grupo. Por outro lado, as **mudanças de segunda ordem**, prevêm a adoção de alterações mais profundas, que sugere a descontinuidade dos sistemas e processos organizacionais, conduzindo os indivíduos ao questionamento dos pressupostos que mantêm as atuais práticas de trabalho.

Uma segunda tentativa verificada para classificar a natureza da mudança, não divergente da apresentada anteriormente, assenta-se na amplitude assumida pela mudança na esfera organizacional; a mudança pode ser vista em dois níveis: o incremental e o estratégico. Entende-se por mudança incremental aquela que atinge apenas componentes selecionados da organização: ocorrem de maneira localizada, sem provocar mudanças na organização como um todo. Seu objetivo fundamental é aumentar a efetividade da organização; respeita, contudo, o contexto estratégico corrente, sem alterar dimensões tais como valores (Fernandes, 1996; Nadler e Tushman, 1990; Hinings e Greenwood, 1988); relaciona-se ao conceito de mudanças de primeira ordem.

Por outro lado, as mudança de natureza estratégica dizem respeito a mudanças amplas e significativas que têm impacto na organização como um todo. São mudanças que, em geral, ocorrem em torno do quadro de referência da organização. Dessa forma, redefinem o sistema em seus aspectos fundamentais, como propósitos, estratégias, arcabouço estrutural e, em alguns casos, em seus valores básicos (Fernandes, 1996; Hinings e Greenwood, 1989; Nadler e Tushman, 1990). O processo de mudança estratégica requer, assim, “[...] uma transformação ou substituição das maneiras correntes de operar e pensar sobre o negócio” (Wilson, 1992, p.20*). Tal conceito encontra-se associado à definição de mudança de segunda ordem.

Não se trata de estabelecer o grau de importância dos dois tipos de mudanças no ambiente empresarial ou acadêmico. O fato de incidir sobre

componentes específicos não enseja a atribuição de relevância secundária às mudanças incrementais, primeiramente pela freqüência com que ela se impõe às organizações, haja vista a necessidade de adaptações às alterações no contexto ambiental e organizacional (Acunã e Fernández, 1995) e, segundo, pela importância destas pequenas transformações no desenvolvimento global da empresa, como sugere Van de Ven e Poole (1995, p.522*): “[...] sobre um longo período de tempo, pequenas mudanças se podem acumular para produzir uma mudança mais ampla na posição ou qualidade da entidade”.

Assim, para Greenwood e Hinings (1987), as mudanças incrementais e estratégicas não necessariamente ocorrem de maneira excludente. Para esses autores a mudança organizacional tem sido, de forma equivocada, associada a um acontecimento isolado, de caráter revolucionário, capaz de conduzir a organização, em pouco tempo, à situação pretendida, como planificação linear com começo e fim determinado. A posição desses autores é sustentada pelos resultados referenciados por Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), cujo processo de mudança em estudo, caracterizado por sua natureza permanente, parece haver combinado mudanças incrementais contínuas com mudanças radicais periódicas.

Nadler e Tushman (1990) associam essa categorização de mudanças, incrementais ou estratégicas, a possibilidade de elas apresentarem caráter reativo ou antecipatório. As transformações reativas decorrem de pressões já existentes sobre a organização, dizem respeito, a eventos contemporâneos que exigem da organização uma resposta. De modo contrário, as mudanças antecipatórias são provenientes da análise de cenários e baseiam-se na crença de que tal esforço proverá a organização de vantagem competitiva. A combinação dessas dimensões possibilita a descrição da seguinte tipologia de mudanças: **sintonia**, mudanças incrementais de caráter antecipatório; **adaptação**, mudanças incrementais de caráter reativo; **reorientação**, mudanças estratégica de caráter antecipatório; e **recriação** mudanças estratégica de caráter reativo.

Não obstante a revisão mais genérica do tema, empreendida até o presente momento, será focada amiúde a mudança estratégica, visto que consiste no interesse central deste trabalho. Para Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) a compreensão mais apurada acerca da mudança estratégica carece de empreitada mais “ecclética”: não basta que as teorias racionais lineares sejam rompidas, mas que

sejam geradas visões mais amplas, que se proponham analisar e identificar diferentes causas, tipos de processos e intensidade da mudança, bem como aspectos políticos e culturais a esta associados.

É movido por essa intenção que Pettigrew (1989) sugere que o conceito de mudança organizacional seja desenvolvido a partir da interação entre as noções relacionadas ao contexto, processo e conteúdo da mudança, juntamente com a capacidade de gerenciar tais relações.

Sob essa orientação, Pettigrew (1989, p.147) adota, enquanto foco inicial de análise, “[...] a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo”. O contexto da mudança refere-se a por quê mudar, podendo ser dividido em contexto externo, quando se trata do ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a empresa encontra-se inserta; e o contexto interno diz respeito à estrutura e a dimensão cultural e política da organização, por meio do qual fluem as noções e intenções de mudança. O conteúdo retrata o que será mudado, compreende as áreas específicas de alterações que estão sob exame ou verificação (por exemplo: tecnologia, posicionamento geográfico, produtos etc.). O processo de mudança, por sua vez, deve responder a como se dará tal mudança, “[...] refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida que procuram alterar a empresa em seu estágio presente, tendo em vista um estágio futuro” (p.147).

Indiferente ao apelo por uma perspectiva mais abrangente, que torne possível uma apreensão mais precisa do fenômeno, uma breve verificação da literatura especializada revela concepções mais estreitas da noção de mudança estratégica. Neste sentido, destaca-se o trabalho de sistematização realizado por Rajagopalan e Spreitzer (1996), que empreenderam amplo levantamento bibliográfico, na tentativa de identificar diferentes abordagens utilizadas na compreensão da mudança estratégica. Os autores partem do entendimento de que mudanças estratégicas estão relacionadas à idéia de alinhamento da organização ao ambiente externo que, por sua vez, envolve mudanças no conteúdo de suas estratégias, desenvolvimento de recursos, vantagem competitiva e sinergia, capazes de gerar alterações no ambiente externo e na organização.

Rajagopalan e Spreitzer (1996) chegaram a três modelos, ou como eles denominaram lentes, predominantes no estudo da mudança estratégica nas organizações. O primeiro deles, o modelo racional, fortemente relacionado à escola do conteúdo da mudança estratégica, e os outros dois associados as perspectivas teóricas sustentadas pela escola processual.

Desta forma, os estudos que compõem a lente racional, consideram a mudança estratégica uma intenção planejada e seqüencial na busca de soluções ótimas para problemas que são percebidos de modo claro e bem definidos, tendo em vista objetivos preestabelecidos na organização. O ambiente externo é aqui compreendido como determinado objetivamente, atuando como fonte potencial de ameaças ou de oportunidades e não sujeito a mudanças por meio de ações gerenciais. Condições ambientais influenciam, assim, diretamente o conteúdo da estratégia. Por outro lado, os componentes organizacionais, também considerados relevantes neste modelo, quando relacionados à condições de inércia são tidos como débeis e, conseqüentemente propícios a impedir a mudança; de modo contrário, isto é, sob condições de flexibilidade, esses componentes são percebidos como forças que apoiam a necessidade de mudar. Por fim, tem-se que mudanças no conteúdo da estratégia decorre de influências do ambiente interno e externo, e do resultado organizacional posteriormente analisado; que nessa perspectiva se restringe à aspectos econômicos.

As principais críticas que recaem sobre esta visão diz respeito à simplificação proposta, uma vez que não considera a intervenção gerencial, tratada aqui como “caixa-preta”. Com isso excluem-se do modelo processos socioculturais, capazes de criar e manter padrões de ação; limites cognitivos dos que tomam decisões; e a influência de processos políticos.

A segunda lente apresentada por Rajagopalan e Spreitzer (1996), é a do aprendizado. Sob tal perspectiva, a mudança estratégica é entendida como “processo iterativo”, constituído por “[...] combinações de mudança no *conteúdo da estratégia*, [...] assim como por mudanças nas condições ambientais/organizacionais desencadeadas pela ação gerencial no processo de mudança” (p.56*). Tal processo, sugerem os autores, ocorre de forma incremental através de uma seqüência de pequenos passos, nos quais os gerentes procuram sondar o ambiente interno e externo, a fim de promover alterações na estratégia da empresa, bem como tentar

influenciá-los de forma proativa. O contexto ambiental e organizacional não é percebido como condição dada; ao invés, atribui-se-lhe caráter dinâmico e ambíguo. Diferente de um encadeamento linear em empreendimento único, a mudança é, aqui, representada pelo aprendizado gerencial, mediante experiências acumuladas.

Grande parte dos estudos vinculados a tal corrente de pensamento acreditam, pois, que mudanças no contexto ambiental produzem ações gerenciais no sentido de aperfeiçoar seu entendimento do ambiente e dos possíveis impactos por ele gerados na organização. Diferente do que ocorre nos estudos guiados por uma lente racional, tem-se por certo que o contexto organizacional é influenciado por dimensões políticas; restrições e oportunidades percebidas no contexto interno, na verdade, podem ser construídas ou modeladas por intermédio da ação gerencial tendo como fim o controle de aspectos políticos. Tais ações influenciam igualmente a “necessidade de” e a “resistência a” mudança organizacional. A ação gerencial é influenciada ainda pelos resultados organizacionais a partir da mudança implantada.

Para Rajagopalan e Spreitzer (1996), essa abordagem tem obtido força, à medida que sugere uma descrição teórica do processo gerencial relacionado à mudança, então ignorado pela abordagem racional; no entanto sua maior dificuldade constitui-se no fato de não encaminhar uma distinção conceptual entre ação gerencial e mudanças do conteúdo da estratégia, o que restringe sua utilidade normativa.

A última abordagem que emerge na literatura, segundo Rajagopalan e Spreitzer (1996), é a descrita pela lente cognitiva. Neste contexto, cognição gerencial assume amplo leque conceptual, podendo significar estruturas de conhecimentos, sistema de crenças, mapas causais, ou noções semelhantes. Os estudos que integram a lente cognitiva, apesar de adotarem a mesma definição de mudança estratégica apresentada na perspectiva anterior, faz em seu modelo uma importante distinção entre a cognição e a ação gerencial. Esse argumento fundamenta-se no entendimento de que a cognição cabe “[...] provê a lógica subjacente para a ação gerencial” (p.66*).

Neste modelo se ressalta, ainda, a relevância do processo interpretativo, pelo qual o contexto interno e externo é representado pelo grupo gerencial. Com isso reafirma-se o caráter subjetivo da determinação do ambiente em que a organização

se insere, visto que este é estabelecido pelos gerentes, sendo representado por intermédio de sua cognição. No contexto organizacional, a cognição gerencial insere-se em uma ideologia organizacional mais ampla, que encaminha estruturas, sistemas e certos padrões de ação, capaz de conduzir à percepção da “necessidade de” ou “resistência à” mudança.

Ao centrar a questão da mudança no conteúdo da estratégia, Rajagopalan e Spreitzer (1996) aponta que parte significativa dos estudos desenvolvidos sob essa perspectiva não têm encaminhado questões importantes referente a sua operacionalização, que são freqüentemente atribuídas à mudança na ação e cognição gerencial. Neste sentido, aceita-se que os efeitos da cognição sobre as mudanças no conteúdo das estratégias são limitados, a menos que sejam manifestos pela ação. Por outro lado, sugere-se que ações gerenciais podem visar alterar cognições, a fim de gerar percepções comuns acerca da necessidade da mudança. Cognições podem, também, ser alteradas a partir de mudanças emergentes igualmente no conteúdo da estratégia e nos resultados da organização. Segundo os autores, a maior fraqueza apresentada por essa abordagem reside na dificuldade constatada de se distinguir empírica e teoricamente entre os conceitos de ação gerencial, cognição gerencial e mudança no conteúdo da mudança.

Segundo Wilson (1992), diferenças nas concepções adotadas em relação ao fenômeno da mudança estratégica, em última instância, estariam associadas a pressupostos predominantemente determinista, representada pela corrente do conflito sistêmico ou voluntarista, vinculada à escola da escolha estratégica.

A primeira abordagem, o conflito sistêmico, concebe a mudança como resultado das tensões, dos conflitos e negociações entre indivíduos e departamentos, no interior de uma organização ou entre organizações. O processo de mudança, que emerge do interior dessas contradições, visa a restabelecer o equilíbrio dessas forças conflitivas, mantendo como foco o ambiente interno à organização. A perspectiva da escolha estratégica, por sua vez, volta seu interesse para as condições externas à organização, as quais provêm soluções para os problemas percebidos na organização, cabendo aos administradores rastrear o ambiente e extrair dele a melhor solução.

A opção por uma dessas perspectivas implica maneiras alternativas de compreender como indivíduos, grupos ou organizações se relacionam com a mudança. Wilson (1992) argumenta que ao se adotar uma postura predominantemente determinista, é enfatizada a regularidade inerente a certos eventos que independem do desejo ou vontade humana, limitando sua esfera de ação. Tais eventos não são passíveis de planejamento. Por outro lado, em uma percepção predominantemente voluntarista, é ressaltado o papel da escolha e da ação humana na condução da mudança. Sob esse aspecto, fala-se da possibilidade e necessidade do planejamento do processo de mudança estratégico, cujos procedimentos permitem a transição de alguma visão estratégica previamente articulada em direção a um estado futuro desejado.

A mudança pode, assim, ser compreendida respectivamente como emergindo na organização ou ocorrendo de forma planejada (Champion,1979; Nadler e Tushman, 1990; Wilson,1992). Alinhados à segunda abordagem, Stoner e Freeman (1995) sugerem que a mudança planejada visa a preparar a organização de forma global, ou parcial, para se ajustar ou se adequar a mudanças significativas em sua orientação, diferenciando-se das mudanças reativas, em função do seu âmbito e sua magnitude. Para os autores, mudança planejada pode ser definida como “[...] a tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e a alcançar novos objetivos” (p. 300).

No tocante às mudanças planejadas, Champion (1979) ressalta a relevância do respaldo das coalizões de poder da organização. O autor destaca alguns elementos importantes no contexto da mudança planejada: 1) o “sistema cliente”, entidades que necessitam de alguma espécie de tratamento ou auxílio; 2) “agentes de mudança”, pessoas ou grupos que propiciam assistência profissional ao sistema cliente; e 3) “metas-alvos” ou objetivos, estado ou condição que o sistema cliente deseja atingir.

O planejamento estratégico caracteriza-se como mudança planejada de amplo alcance, freqüentemente projetado pela alta administração da organização, a fim de cumprir os seus objetivos mais amplos. Segundo Telma (1995, p.29) “[...] a noção de planejamento estratégico induz a incorporação das variáveis ambientais ao planejamento empresarial”. Contudo a literatura especializada não apresenta definição consensual de planejamento estratégico. Para Rasmussen (1990, p. 56)

significa planejar o futuro da organização, “[...] monitorando o comportamento do macroambiente externo e adequando as estruturas e recursos internos da empresa para poder identificar e realizar as oportunidades novas e enfrentar as ameaças que se originam nas alterações das variáveis do macroambiente”.

Trata-se, pois, de uma compreensão predominantemente voluntarista, segundo a qual a mudança é encaminhada por meio da organização sistemática de uma seqüência de etapas que permite que a organização formalize sua intenção estratégica. Neste tipo de empreendimento destacam-se conceitos como o de missão, “[...] razão de ser de uma organização” (Silveira Jr. et al., 1995, p.44), cuja declaração fornece direção às ações organizacionais, em largo horizonte de tempo; os objetivos organizacionais, manifestações de uma situação desejável, estabelecem as linhas mestras para a atuação da organização e padrões de referência para a avaliação do desempenho organizacional e das ações efetuadas por seus membros (Etzioni, 1980; Scott, 1992).

Os objetivos organizacionais, freqüentemente, são estabelecidos mediante um complicado jogo de poder, que congrega diversos atores organizacionais pertencentes ao ambiente interno e externo da organização. Tal embate tem por base os valores que orientam o comportamento em geral e em específico dos indivíduos ou grupos importantes em dada organização. Esse processo é marcado pela atuação predominante de lideranças fortes que ocupam posições chaves na organização, bem como pelas forças do ambiente, que restringem o nível de autonomia da organização como um todo, estabelecendo limites não só aos meios que a organização pode utilizar, como aos objetivos que ela deseja atingir (Stoner e Freeman, 1995; Ansoff e McDonnell, 1993; Rasmussen, 1990; Etzioni, 1980).

Noções como a de vasculhamento (*scanning*), monitoramento e diagnóstico, também comuns ao planejamento estratégico, procuram ressaltar a importância de se criar e manter um conhecimento aprofundado em relação às dimensões internas e às variáveis do ambiente externo da organização. Nesse sentido, são enfatizadas na literatura pesquisada a relevância de se considerar não apenas forças ou limites físicos, mas também aqueles relacionados às dimensões legais, culturais e políticas que permeiam e envolvem estas organizações; eles podem atuar como fatores restritivo à mudança (Stoner e Freeman, 1995; Rasmussen, 1990; Ansoff e McDonnell, 1993).

Outro conceito relevante no âmbito do planejamento estratégico se refere às dimensões consideradas críticas para o sucesso da organização. A noção de fatores-chaves de sucesso compreende os “[...] atributos que a Empresa deve dispor para ser bem sucedida em seu ramo de negócio” (Rasmussen, 1990, p.8).

Contudo, parecem estabelecer-se em torno da noção de estratégia os maiores embates teóricos. Segundo Donato (1996, p.10) essa confusão é ocasionada por que “[...] enquanto alguns de seus elementos têm validade universal, que pode ser aplicados a qualquer organização, outros dependem enormemente da natureza da organização, de seus ‘stakeholders’, seus objetivos e de sua cultura. Além disso, alguns autores procuram incluir no conceito os aspectos da formação da estratégia, sobre os quais reina uma enorme polêmica”.

Dentre diversas noções do que seja estratégia, Quinn (1991) parece apresentar uma definição abrangente deste conceito, para quem estratégia constitui “[...] o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coeso” (p.5*). Assim, sugere o autor, a estratégia pode ser entendida igualmente como estabelecida *a priori*, no sentido de guiar a ação ou como *a posteriori*, neste caso resultante do efetivo comportamento de decisão observado. Quinn (1991) aponta ainda três elementos principais vinculados a estratégia: metas a serem alcançadas; políticas para guiar e limitar a ação; e programas de ação, a fim de realizar as metas estabelecidas, observadas as restrições impostas.

Aderente a esta definição, Mintzberg (1991, p.12*) explica que, enquanto plano, a estratégia refere-se a “[...] algum tipo de curso de ação pretendido conscientemente”, funcionando, deste modo, como linha condutora para guiar as interações com as quais a organização se defronta. Do contrário a estratégia é vista como “[...] um padrão em uma fluxo de ação” (p.13*). Neste último sentido, o autor ressalta a distinção entre as estratégias deliberadas, decorrente de uma intenção prévia, e as estratégia emergente; aqui é introduzida a idéia de que estratégias podem ser estabelecidas nas organizações sem conduto serem pretendidas de forma consciente, intencional.

A necessidade do planejamento estratégico, consideram muitos autores, surge, basicamente, em função do ritmo acelerado das mudanças e da excessiva

turbulência e incerteza de um macroambiente em permanente evolução e exposto a crescentes pressões da concorrência mundial (Stoner e Freeman,1995; Nadler, Gerstein e Shaw, 1994; Ansoff e McDonnell, 1993; Rasmussen,1990). Mintzberg (1994), entretanto, tem-se mostrado crítico dessas capacidades atribuídas ao planejamento estratégico, acreditando que tal processo falhou em seu propósito de ser a melhor forma de gerar e implementar estratégias que dessem à organização mais competitividade, restringindo, enquanto procedimento formalizado, a criação de novas estratégias, e, por conseguinte, a capacidade adaptativa da organização .

Para Mintzberg (1994) esse fracasso está na confusão gerada entre planejamento estratégico e pensamento estratégico. O autor afirma: como tem sido praticado, o planejamento estratégico resume-se na programação estratégica, capaz apenas de elaborar e articular estratégias ou visões já existentes. Adepto do desenvolvimento do pensamento estratégico, o autor argumenta, que o processo de formação da estratégia, no qual o planejamento estratégico representa uma abordagem, extrapola esta concepção, à medida que busca capturar o aprendizado global do gerente, baseado em dados *hard* e em informações *soft*, e “[...] então sintetizar este aprendizado em uma visão da direção que o negócio deveria perseguir” (p.107*).

Reconhecer a diferença entre os dois, planejamento e pensamento estratégico, segundo Mintzberg (1994), consiste em identificar os diferentes pressupostos, acerca do processo de formação da estratégia, em que eles se assentam. O autor sugere que de forma equivocada o planejamento estratégico tem tratado a formação da estratégia como processo de análise, encaminhado a partir da decomposição das intenções da empresa a partes mais simples ou passos, enquanto, na verdade, consiste em um processo de síntese, como já sugerido. Neste sentido, destaca Mintzberg (1994, p.109*), para se “[...] produzir estratégia é preciso trabalhar fora de caixas, encorajando o aprendizado informal que produz novas perspectivas e novas combinações”. Evidencia-se a importância conferida pelo autor à função do aprendizado na formação das estratégias e à força que assume as estratégias emergentes, em sua análise.

O planejamento estratégico tem falhado, ainda para Mintzberg (1994), em decorrência de três falácias em que se assenta:

1) Falácia da predição (*prediction*), relaciona-se à incapacidade da empresa em controlar o ambiente durante o processo de elaboração do planejamento, visto que o mundo não pára, bem como a sua impossibilidade de prever descontinuidades;

2) Falácia da separação (*detachment*), refere-se à incapacidade do sistema de “[...] reproduzir a síntese criada pela genialidade do empreendedor ou mesmo pelo ordinário estrategista competente”, sendo, assim, inconcebível a separação entre a formulação das estratégias e sua operacionalização, e, portanto, entre o estrategista e os objetos de suas estratégias;

3) Falácia da formalização, diz respeito à impossibilidade dos sistemas, por melhor que sejam, de substituir dimensões como a intuição. Assim, a menos que se trate de informações *hard*, estes sistemas são incapazes de internalizar, compreender e sintetizar tais informações. O autor conclui que os procedimentos formalizados não são capazes de prever descontinuidades, instruir gerentes e muito menos produzir novas estratégias.

Donato (1996), tendo por base estudos de Mintzberg, considera que, desta forma, o planejamento pode atuar, algumas vezes, como obstáculo à mudança devido a mecanismos de coordenação e integração que este introduz na empresa, e à sua ênfase na supremacia do agir ‘racional’. Com isto, “[...] quanto mais estreitamente coordenado o plano, menos flexível ele deve ser. Se se mudar uma parte significativa de um plano integrado, ele se desintegra. Assim, quanto mais articulada for a estratégia desencoraja-se a criatividade, mais inflexível ela se torna até por razões psicológicas, e maior será a resistência à mudança” (p. 32). Toma-se por certo que este instrumento parece mais adequado a situações de manutenção, onde se perseguem incrementos de eficiência organizacional.

Em termos gerenciais, toda essa reflexão, gerada em torno do processo estratégico, tem sido responsável por um movimento que caracteriza uma alteração, segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1994), da noção de planejamento estratégico. Esse deixa de ser entendido unicamente em sua natureza formal para incorporar aspectos da interação social, representados por elementos culturais. Os autores acreditam que o planejamento estratégico pode ser compreendido como “[...] um artefato de valor simbólico. É o conhecimento compartilhado do contexto

organizacional e evoluído do pensamento estratégico que continua sendo relevante e orientador” (p.214).

Tais diferenças refletem, de acordo com Whittington (1993), abordagens distintas acerca da noção de estratégia – clássica, evolucionista, processualista e sistêmica - com implicações diversas sobre o processo de formação da estratégia.

A abordagem clássica guia-se pelo pressuposto de maximização do lucro da empresa, para tanto enfatiza-se o uso de mecanismos formais e de planejamento racional dos meios, a fim de alcançar esse objetivo, verificando-se clara separação entre concepção e execução da estratégia. Nesse contexto, é ressaltada o papel do principal executivo da empresa que, por meio de processo consciente de pensamento, controla a formulação das estratégias, em vista da lucratividade, cabendo aos demais níveis da hierarquia levá-las adiante.

A percepção evolucionista de estratégia baseia-se, predominantemente, no determinismo da metáfora biológica, assumindo, como foco central a sobrevivência da organização. Aqui a possibilidade de maximização do lucro não se encontra na empresa, ou mais precisamente, como sugere a visão clássica em seus principais administradores, mas no mercado. Volta-se para a importância do ambiente como instância capaz de selecionar as estratégias vencedoras, gerando um processo competitivo no qual sobrevivem as organizações com melhor desempenho. Nesse contexto competitivo são desestimulados planos de longo prazo e encorajadas pequenas iniciativas que possam testar reações do mercado, devido a necessidade de ampliar as chances de sobrevivência.

A perspectiva processualista encoraja uma visão diferente, uma vez que se mostra céptica a formulação racional de estratégias e a força do mercado para estabelecer o sucesso da empresa. São enfatizadas as idéias referentes aos limites cognitivos dos atores racionais: os homens se contentam com soluções satisfatórias, ao invés da solução ótima propugnada pelo modelo do homem-econômico; e aos aspectos da micro-política inerentes a organização, revelados por processos de barganha; indivíduos ou grupos sustentam diferentes interesses, confrontam-se, a fim de garantir que seus objetivos sejam resguardados no processo estratégico. De acordo com os processualistas, o mercado e a organização constituem, assim,

fenômenos confusos dos quais as estratégias emergem, através de pequenos passos, de modo desordenado.

Por fim, a abordagem sistêmica reafirma a capacidade de planejamento da organização para agir de modo eficaz em seus ambientes; no entanto a racionalidade subjacente ao processo de formação da estratégia está condicionada à dimensões culturais e de poder e ao contexto social, no qual ele ocorre. Pressupõe-se que o comportamento econômico das pessoas se insere em teia maior de relações sociais, “[...] estas redes influenciam igualmente os meios e os fins das ações, definindo qual é o comportamento apropriado e razoável para os seus membros” (Whittington, 1993, p.28*). Ressaltam-se as pressões sociais para configurar padrões locais de racionalidade, razão pela qual as estratégias podem ser consideradas adequadas em alguns contexto e não em outros. Com isso, os sistêmicos, apontam a impossibilidade de um modelo universal para o processo estratégico.

Neste trabalho, parte-se do pressuposto de que as organizações têm relativa capacidade para planejar o seu futuro; com este intuito, devem procurar compreender os aspectos pertinentes às relações criadas e mantidas em seu contexto social, a fim de encaminharem estratégias aderentes a esse ambiente. Por outro lado, se reconhece que o processo de interação, característico dos sistemas sociais, possibilita e de fato estabelece, na esfera organizacional, a construção de padrões emergentes que influenciam a orientação das ações ali delineadas.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Devido à insatisfação com o potencial explicativo das abordagens tradicionais, que enfatizam as dimensões objetivas e mensuráveis das organizações, verificou-se que, a partir da década de 80, surgem novas perspectivas; em contraste com os enfoques tradicionais, elas ressaltam questões mais subjetivas na análise organizacional (Morgan,1996; Barley e Kunda,1992). O reconhecimento e disseminação de novas metodologias qualitativas aliado à ascensão de empresas

provenientes de países orientais, especialmente do Japão, cujas características culturais são fortemente cultivadas, contribuíram para que muitos estudos se voltassem para este universo simbólico, evidenciando valores, crenças, significados e processos interpretativos (Morgan,1996; Fonseca,1992; Ferro,1991).

A cultura, em sua compreensão mais ampla, parece originar-se da necessidade expressa pelos seres humanos de controlar as relações estabelecidas em unidades sociais organizadas. Consiste, pois, na tentativa atribuir sentido e fornecer estabilidade, melhor se diria previsibilidade, às interações sociais, nas quais estes se encontram insertos (Morgan, 1996, Laraia,1996, Schein,1992; Van Maanen e Barley, 1985). A cultura permite a articulação entre o indivíduo e os demais membros de tais unidades sociais, de modo que, ao indicar como este deve agir, fornece aos demais participantes do grupo maior potencial de previsão e controle (Laraia,1996).

As investigações que adotam a perspectiva cultura como centro da análise organizacional originaram-se no campo da antropologia cultural. Segundo Allaire e Firsirotu (1984), é a partir da compreensão de organizações como **pequenas sociedades**, comparáveis a sistemas sociais e possuidora dos mecanismos semelhantes, que a noção de cultura emerge como dimensão significativa na vida organizacional, provocando uma enxurrada de estudos e trabalhos, que se alinham a diferentes escolas do pensamento antropológico. Assim, baseado no trabalho de Keesing (1974), os autores sugerem, que esses estudos podem ser agrupados em torno de dois grandes pressupostos.

A primeira perspectiva compreende a organização como sistema sociocultural, em que a cultura é vista enquanto componente do sistema social, expressada em padrão de comportamento e no que este é capaz de produzir. Cultura e sistema social constituem, pois, domínios harmoniosamente integrados. Estudos fundamentados nessa visão tendem a ressaltar o funcionamento das estruturas e processos evolutivos do sistema sociocultural, sem, contudo, preocupar-se com possíveis incongruências entre o domínio cultural e o socioestrutural. Os principais representantes dessa visão são as escolas funcionalista, funcionalista-estruturalista, histórico-difusionista e ecológico-adaptacionista.

A segunda vertente apóia-se na concepção de cultura como sistema de idéias, caracterizada pela diferenciação e pelo interrelacionamento das duas esferas distintas que compõem a realidade, a esfera social e a esfera cultural, diferenciação essa baseada na compreensão de que o sistema social abrange as condições que envolvem a interação de seres humanos reais, que constituem uma coletividade concreta, enquanto o foco do sistema cultural recai sobre o padrão de significado, produzido por intermédio de normas e valores, de crenças e conhecimento. A cultura, sob esta perspectiva, é mais bem entendida como conjunto de mecanismos de controle que visa a orientar ou direcionar o comportamento dos membros da organização. As escolas consoantes com esta proposta são: cognitiva, estruturalista, equivalente mútuo e simbólica.

Allaire e Firsirotu (1984), propõem uma terceira visão para o entendimento da cultura organizacional. Os autores sugerem que o sistema socioestrutural e o cultural são domínios interagentes; no entanto ressaltam o papel dos atores individuais, enquanto ativos no processo de construção da realidade, mesmo que em diferentes proporções, geralmente associadas às posições assumidas no contexto da organização. Nesse modelo, a cultura organizacional é compreendida como sistema específico de símbolos, estabelecido ou modelado pela história da empresa e pelas suas lideranças, bem como por circunstâncias contingenciais e pelo seu ambiente externo; que de modo distinto são compartilhados e alterados pelos membros da organização ao longo do processo de interação, atribuindo sentido aos acontecimentos organizacionais.

Nesse sentido, conclui Allaire e Firsirotu (1984), os sistemas culturais e socioestruturais, sob condições normais, apóiam-se mutuamente, contudo sob condições de mudança tais dimensões podem apresentar relativo nível de tensão, visto que as necessidades de adaptações estruturais podem não ser, e freqüentemente não são, imediatamente traduzidas em alterações no sistema cultural, provocando, assim, algum nível de dissonância entre os dois domínios ou sistemas.

Na tentativa de ordenar a produção crescente dos estudos que abordam esse tema, a partir de múltiplos referenciais como já indicado, Smircich (1983) toma como fulcro de diferenciação os pressupostos básicos, sustentados pelo pesquisador, quanto à natureza da cultura e da organização. A autora traça duas tendências

predominantes entre os pesquisadores da área: a primeira corrente trabalha a cultura como variável, **algo que a organização tem**; a segunda concebe a cultura como raiz metafórica, **algo que a organização é**. Distinção que vem sendo amplamente refletida nas discussões e nos estudos verificados na literatura especializada (Linstead e Graftno-Small, 1992; Thévenet, 1991; Fleury; 1987; Riley,1983).

A primeira linha de pesquisa pode ser subdividida em duas perspectivas: a análise da cultura como variável externa ou como variável interna. Esforços nessas linhas podem ser representados, respectivamente, por pesquisas realizadas pela administração comparada e aquelas desenvolvidas com base no conceito de cultura corporativa. No âmbito da administração comparada, procura-se identificar as diferenças e as similaridades culturais entre países e suas implicações para o desempenho organizacional. Nessa abordagem, a cultura é tratada como fenômeno independente da organização, como componente da sociedade em que se insere a organização e que é trazida para dentro por seus membros, influenciando suas ações e atitudes.

Por outro lado, os estudos realizados sob o conceito de cultura corporativa reconhecem as organizações como produtoras de bens, de serviços e produtos culturais, como lendas, ritos e símbolos. A ênfase recai na importância dos fatores culturais para a definição de estratégias organizacionais, que devem ser consistentes com outras variáveis como estrutura, tecnologia e estilo de liderança; a consistência desses fatores determina o sucesso da organização (Fleury, 1987; Smircich, 1983;). Os elementos culturais são intencionalmente criados e explorados como instrumentos estratégicos, manipulados pelos grupos de acordo com os propósitos organizacionais.

A cultura enfocada como variável geralmente utiliza a teoria dos sistemas, ou teoria contingencial, como fundamento teórico (Rodrigues,1991). Os estudos desenvolvidos, nessa perspectiva, procuram verificar o impacto de certos tipos de padrões culturais sobre a satisfação, a produtividade ou o desempenho das organizações (Kotter e Heskett, 1994; Peters e Waterman, 1983; Wilkins e Ouchi, 1983;). Assim, o gerenciamento do fenômeno cultural, em maior ou menor grau, parece um dos pontos consensuais entre esses trabalhos (Bertero,1989).

Cabe ressaltar que se trata de uma corrente com objetivo essencialmente normativo, em função de que tenta estabelecer critérios, aqui entendidos como padrões culturais específicos, necessários à obtenção do desempenho organizacional eficaz, que subsidiam as estratégias de ação das empresas (Fleury,1987). O conceito de gerência de significados emerge nesse contexto, (Rodrigues,1991), trazendo implícita a idéia de racionalidade: confere aos aspectos subjetivos do indivíduo um caráter predizível em termos do alcance das metas organizacionais (Linstead e Grafton-Small,1992; Rodrigues,1991).

Para Rodrigues (1991), ao se adotar a noção de cultura como resultante de um conjunto de decisões que criam e alteram mitos, valores e símbolos, reduz-se a lógica cultural à lógica da racionalidade formal. No entanto entre essas duas encontram-se os sistemas políticos, constituídos por grupos de interesses que pressionam por definições da realidade que possa favorecê-los. Assim, “[...] pretende-se transformar questões de natureza política, como valores e interesses, em questões puramente técnicas” (p. 58).

A segunda vertente apontada por Smircich (1983) abrange os estudos que utilizam como referência a metáfora cultural para a interpretação dos aspectos simbólicos da ação organizacional. A utilização de metáfora como meio para desvelar a realidade organizacional tem-se demonstrado um artifício poderoso na análise organizacional. Segundo Morgan (1996, p.16), “[...] utilizamos uma metáfora sempre que tentamos compreender um elemento da nossa experiência em face de outro”; trata-se, portanto, de recurso que possibilita analisar as organizações por meio da relação entre imagens e construção de analogias.

A cultura, como raiz metafórica para a organização, não se restringe a uma visão meramente instrumental ou adaptativa da organização, derivada a partir das imagens fornecidas pelas metáforas da máquina e da metáfora do organismo. Ela promove uma visão de organização, enquanto formas expressivas manifestas pela consciência humana (Smircich, 1983). Tal corrente do pensamento adota a idéia de cultura como recurso epistemológico ou sistema de idéias (Allaire e Firsirotu, 1984), que permite tratar as organizações como fenômeno social.

Nessa linha, acredita-se que a cultura não pode ser imposta sobre grupos de indivíduos, visto que se desenvolve por meio da interação social, mediante contínuo

e dinâmico processo de construção da realidade (Morgan,1996). Com forte influência da antropologia cultural e da sociologia, os estudos sob essa perspectiva são freqüentemente delineados pelas abordagens estrutural, cognitiva e simbólica (Laraia, 1996; Allaire e Firsirotu,1984; Smircich,1983).

Para a escola estruturalista a cultura é entendida enquanto resultado de projeções inconscientes da mente humana. Os estudos, nessa perspectiva, procuram revelar essas dimensões mentais, intrínsecas e universais, e suas relações com os diferentes arranjos sociais. A organização é assim tratada como resultado da expressão de processos psicológicos inconscientes, e sua análise visa a compreender como tais mecanismos são manifestos conscientemente e desencadeiam a ação. Smircich (1983) reconhece que os esforços teórico-metodológicos desenvolvidos nessa área são ainda incipientes na esfera organizacional.

Já na abordagem cognitiva, a cultura é tratada como conjunto de cognições funcionais organizado dentro de um sistema de conhecimento que contém tudo o que é necessário ao indivíduo conhecer ou acreditar, para agir de maneira aceitável em face dos membros do seu grupo de referência. Sob esse aspecto, a cultura consiste no conjunto sistematizado de conhecimento que norteia e regula a ação dos indivíduos. Enquanto produto da aprendizagem, é resultado da percepção e interpretação de objetos externos, gerados pelas regras dispostas inconscientemente na mente humana. As organizações são vistas como sistemas de conhecimento compartilhados. As pesquisas nessa área tentam desvendar as regras que decifram como os membros de uma cultura vêem e descrevem seu mundo.

Por fim, na abordagem simbólica, a cultura é compreendida como sistema de símbolos e significados compartilhados, em termos dos quais os seres humanos interpretam suas experiências e guiam suas ações (Allaire e Firsirotu, 1984). Aplicada à análise das organizações, sua atenção é voltada para a necessidade de se decifrar e interpretar os sistemas de significados subjacentes à atividade social, a fim de que possa ser compreendido o funcionamento das empresas. As organizações, sob esta visão, são estruturadas em torno das trocas de valores, de crenças e expectativas, que possibilitam a criação de conjuntos específicos de significados, os quais passam a modelar a interpretação dos membros ou grupos acerca das características e processos organizacionais. Trata-se, pois, de focar a

análise “[...] sobre como indivíduos interpretam e entendem suas experiências e como essas interpretações e entendimentos se relacionam com a ação” (Smircich, 1983, p.351*).

O processo de construção do universo simbólico-cultural é especialmente abordado por Berger e Luckmann (1997). Para eles, a vida cotidiana apresenta-se aos homens como realidade ordenada, composta por uma série de objetos designados como tais antes de sua aparição como indivíduos. Dessa forma, os fenômenos sociais encontram-se pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa possa ter deles individualmente. Um vez que a realidade cotidiana é vivenciada com outras pessoas, o indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuído ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, verifica-se um conhecimento compartilhado sobre a realidade. Assim, afirmam os autores (p.87), “o homem (evidentemente não o homem isolado mas em coletividade) e seu mundo social atuam reciprocamente um sobre o outro”.

A contribuição fornecida por esta perspectiva, no sentido de compreender a ação dos membros da organização a partir da interpretação que esses fazem de sua realidade, parece aqui uma alternativa consoante com o propósito do presente estudo: investigar valores e interesses subjacentes à reação dos grupos gerenciais, por meio da interpretação que eles manifestam diante de componentes específicos introduzidos pelo SGE.

Apesar da diversidade de orientações teóricas e metodológicas dos modelos de pensamento que adotam a idéia de cultura como metáfora, tais estudos comungam o mesmo pressuposto ontológico de que “[...] a realidade social, embora possuindo ordem e regulamento, não possui uma forma concreta externa” (Hassard, 1991, p.177*), sendo assim mais bem compreendido “[...] como um modelo de relações simbólicas e significados mantidos através do processo contínuo de interação humana” (Smircich, 1983, p.353*). Tais interações são, então, responsáveis pela criação e manutenção das práticas sociais, da formação dos padrões culturais e até mesmo dos elementos da dimensão formal das organizações (Feuerschütte, 1996).

Manifestações decorrentes de configurações culturais não são, nesse sentido, manipuladas como variáveis que podem auxiliar no alcance de determinados resultados, como produtividade e controle; devem ser entendidas enquanto representações da própria realidade organizacional. Conceber a organização como cultura é, pois, semelhante a se lançar mão da noção de paradigma, como aplicado na esfera científica: os dois se referem igualmente a visões de mundo, que se apresentam como compressões específicas acerca do que venha ser o conhecimento adequado e a atividade legítima da organização (Smircich, 1983).

Rodrigues (1991) sugere que essa diferença entre a abordagem baseada no modelo sistêmico de organização e a abordagem metafórica implicará suposições distintas acerca da homogeneidade ou diversidade cultural nas organizações. Assim, sob o primeiro enfoque, tomando-se por base as crenças compartilhadas, supõe-se que a cultura é algo integrado, consistente e uniforme, ou, então, que é possível se obter consenso mediante o gerenciamento dos produtos culturais.

Por sua vez, autores alinhados à segunda perspectiva acreditam ser impossível a homogeneidade cultural. Tal assertiva assenta-se no argumento de que: “[...] culturas não são características de unidades sociais formais e estáveis, mas podem se desenvolver dentro de agrupamentos sociais diversos, que ultrapassam a dimensão formal do trabalho e da hierarquia” (Rodrigues, 1991, p.67). Ao se definir cultura organizacional, deve-se, sob esse aspecto, evitar a noção de consenso, visto que esse só seria possível no nível dos subgrupos, dificilmente constatado em nível da organização como um todo.

A questão levantada por Rodrigues (1991), com relação ao grau de diversidade da cultura organizacional, ou de sua **unicidade** como sugere Martin (1992), é especialmente importante nos estudos que tem como cerne tal fenômeno, particularmente na compreensão de seu processo de mudança. Essa discussão vem sendo encaminhada na literatura especializada por três visões predominantes: as perspectivas de integração, de diferenciação e de fragmentação (Trice e Beyer, 1993; Martin 1992; Frost et al., 1991; Meyerson e Martin, 1987).

Os trabalhos de Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992) representam um avanço nesse sentido. As autoras constroem um quadro analítico pormenorizado dessas visões, que guardam em si explicações alternativas, acerca da dinâmica do

funcionamento organizacional. Martin (1992) aponta três grandes dimensões sob as quais tais perspectivas são desenvolvidas e suas variações. Nesse sentido, aponta-se: 1) o tipo de relação existente entre as manifestações culturais na organização: consistente, inconsistente ou complexa; 2) o tipo orientação em relação à ambigüidade: rejeitando-a, canalizando-a ou aceitando-a; e 3) o grau de consenso ou homogeneidade nas manifestações culturais: amplo consenso, consenso subcultural ou multiplicidade de visões.

A perspectiva da integração define cultura como algo compartilhado por um único grupo ou organização de modo integrado, mediante mecanismos normativos e sociais. Qualquer idéia de ambigüidade é rejeitada; a consistência das manifestações culturais, o consenso entre os membros dos vários níveis e divisões da hierarquia organizacional e, freqüentemente, o papel do líder como criador da cultura apresentam-se como características centrais desse paradigma (Trice e Beyer, 1993, Frost et al. 1991; Meyerson e Martin, 1987). Tal visão retrata a organização como possuidora de uma cultura monolítica, manifestada de forma harmoniosa, e representada por valores compartilhados entre seus membros, possibilitando-lhes uma interpretação uniforme do contexto organizacional. Sob essa alegação, a cultura surge como chave para o controle gerencial, para o comprometimento do trabalhador e para a eficácia organizacional.

A visão de fragmentação, por outro lado, é marcada pela noção de ambigüidade, vista como estado natural e permanente, implícita nas relações e nas ações dos membros da organização, que podem, em certos momentos, compartilhar, divergir ou permanecer indiferentes a certos interesses, valores e significados. As relações entre as manifestações culturais são caracterizadas pela falta de clareza e por sua multiplicidade, seja em nível da organização ou dos vários subgrupos (Trice e Beyer, 1993). Sob esse enfoque, a cultura é tida como uma rede de relações na qual os indivíduos são os nós conectados temporariamente para compartilhar interesses (Meyerson e Martin, 1987). A dinâmica estabelecida entre esses padrões de conexão temporário prejudica, assim, a compreensão das singularidades culturais e das fronteiras entre as subculturas.

Por fim, no paradigma da diferenciação, a cultura é caracterizada pela diversidade de valores e manifestações, por vezes contraditórios, que criam e sustentam as várias subculturas. Na base dessas subunidades, encontram-se

aspectos internos da organização, como a divisão do trabalho, a hierarquia, a afiliação a diversas categorias ocupacionais, ou aspectos externos, como classe social, etnia e religião (Meyerson e Martin, 1987). Organizações, nesse sentido, são marcadas pelo conflito entre suas subunidades, dentro das quais os valores são compartilhados. A expectativa do consenso e da harmonia é aqui retomada em nível grupal. A visão enfatiza, assim, o consenso dentro das subculturas e a inconsistência entre elas.

Trice e Beyer (1993) reconhecem, entretanto, que as três visões apresentam alguns aspectos válidos, ou seja, que explicam a realidade empírica, mas nenhuma por si só consegue retratá-la.

Nesse sentido, Martin (1992) sugere que as organizações, em qualquer momento de sua existência, apresentam algumas manifestações culturais, que serão interpretadas de forma similar por toda a organização; outras serão inconsistentes e demonstrarão claras diferenças subculturais; ainda outras manifestações confusas, não permitirão estabelecer qualquer consenso organizacional ou subcultural. Desse modo, acredita a autora, essas perspectivas devem ser entendidas, como “estruturas interpretativas”, que ordenam, de modo subjetivo, “[...] o processo de coleta e análise dos dados culturais” (p.12*). É improvável, salienta Martin (1992, p.12*), que tais perspectivas isoladamente consigam refletir a complexidade do fenômeno cultural, visto que a sua compreensão não trata da apreensão ou observação detalhada de uma realidade objetiva, consiste, pois, “[...] em julgamentos conceituais construídos subjetivamente”.

Em face de tais considerações, assume-se, enquanto eixo teórico que deve ser seguido, as idéias sustentadas pela perspectiva da diferenciação, a qual traz em si elementos da visão integrativa. Assim, tem-se que o contexto organizacional se caracteriza pela diversidade do conjunto de significados compartilhados por diferentes grupos e, como será visto, pela possibilidade de que tais grupos, em maior ou menor grau, coexistam com algumas formas de consenso organizacional. Isso permite intuir que diferentes subgrupos sustentarão percepções e interpretações diversas em torno de uma mesma ação, tendendo a orientar o tipo de reação desses grupos diante da implementação da mudança em estudo.

Diferenças entre grupos são freqüentemente atribuídas tanto aos aspectos individuais, como à personalidade, à etnia, à formação educacional, às experiências profissionais, ou à participação em contexto culturalmente diverso, que os indivíduos trazem para organização (Martin, 1992; Linstead e Graftno-Small, 1992); ou por aspectos inerentes a própria estruturação da empresa, visto que esta produz uma série de diferenciações horizontais ou verticais, que geram condições favoráveis à manutenção de interações regulares dentro desses diferentes grupos, ao mesmo tempo que possibilita que seus membros se defrontem com problemas similares: isso pode conduzir ao desenvolvimento de soluções e definições compartilhadas em termos de situações ou problemas experienciados e emergentes (Van Maanen e Barley 1985).

Van Maanen e Barley (1985, p.38*) entendem, assim, subculturas organizacionais enquanto “[...] subgrupo de membros de uma organização que interagem regularmente uns com os outros, identificam a si mesmos como um grupo distinto dentro da organização, compartilham uma série de problemas definidos conjuntamente para ser o problemas de todos, e rotineiramente desenvolvem as ações com base em entendimentos coletivos únicos para o grupo”. Para os autores a idéia de cultura organizacional é, assim, mais precisamente percebida como um “entidade” obscura, composta por subculturas, compreendida a partir da interseção dos sistemas de interpretação sustentados por tais diferentes subculturas.

Martin (1992) aponta diferentes compressões, observadas nos estudos orientados pela perspectiva da diferenciação, quanto à extensão da possibilidade de consenso em termos da organização como um todo; afirma a autora que não se trata de focar inconsistências situacionais entre grupos, como percebido na perspectiva da integração; pelo contrário, a atenção recai na diferenciação cultural como foco primário; subculturas são, então, vistas como “[...] frouxamente ligadas umas com as outras, às vezes cooperando e às vezes agindo na base de interesses conflitantes” (p.105*), descartando, pois, a idéia de que este elemento de união funcione como mecanismo para dirimir conflitos potenciais entre esses grupos. Martin (1992, p.105) salienta, assim, que “[...] a perspectiva da diferenciação é particularmente sensível a diferenças de poder e conflitos de interesses entre grupos”; grande parte desses estudos trabalham as subculturas como sustentando posições contrárias umas às outras.

Assim, no âmbito desta pesquisa a cultura organizacional será compreendida a partir da noção de subculturas, como a manifestação de aspectos simbólicos compartilhados, dentro das fronteiras de um grupo, oriundos do processo de interação social no qual seus membros se encontram envolvidos, tendo em vista a sua necessidade de atribuir sentido e interpretar a realidade.

A apreensão, contudo, dos elementos que compõem o universo cultural das organizações vem sendo encaminhada de diferentes maneiras, tanto pela literatura gerencial, como pelos trabalhos acadêmicos. Assim, observa-se uma infinidade de conceitos, que são, comumente, assumidos como centrais à investigação do fenômeno cultural: pressupostos básicos, valores compartilhados, sistema de crenças, ideologia, para enumerar os mais utilizados (Sackmann, 1992). No entanto, ainda, quando se trata de propor uma distinção entre esses elementos, a literatura não é clara na empreitada, como expressa a definição de valores organizacionais proposta por Tamayo e Gondim (1996). Os autores sugerem que estes “[podem] ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (p.63).

Definições como esta retratam uma confusão, especialmente, verificada na literatura em torno das concepções de valores e de crenças; na maior parte das vezes é utilizada uma concepção para definir a outra, fato que não ajuda a estabelecer uma compreensão mais acurada da atuação e relação dos componentes do fenômeno cultural.

Segundo Parsons (In Dicionário de Ciências Sociais, 1987, p.1288), valor é “[...] um elemento do sistema simbólico compartilhado que serve de critério ou padrão para a seleção entre alternativas de orientação que são intrinsecamente viáveis em uma situação”. Por Kluckhohn é percebido como “[...] uma concepção do desejável explícita ou implícita, característica de um indivíduo ou de um grupo, e que influencia a seleção dos modos, meios e fins da ação” (In Dicionário de Ciências Sociais, 1987, p.1288). Sob tais concepções, valor aproxima-se da idéia de norma fundamental, difundida entre os agentes que participam de uma sociedade ou subgrupo, tendo a função de integrar e, ao mesmo tempo, de guiar as atividades organizadas dos seus participantes (Dicionário de Ciências Sociais, 1987).

Assim, para Boudon e Bourricaud (1993), ao estabelecer estados sociais preferíveis ou valorizados, ou um “hipotético” estado de legitimidade, a noção de valor passa a ser necessariamente compreendida sob a forma dicotômica, visto que “[...] se há estados do sistema social que são julgados desejáveis, há correlativamente estados do sistema social que são considerados indesejáveis” (p.603).

Na esfera organizacional, Enz (1988; 1986) conceitua valor em termos das preferências expressas por indivíduos ou grupos “[...] que trata das ações e dos objetivos (fins) que a organização ‘deve’ ou ‘deveria’ identificar na administração de seu empreendimento. Valores organizacionais especificam quais ações empresariais ou objetivos são preferíveis a ações ou objetivos corporativos alternativos” (1986, p.27*). Para a autora, os valores derivam do processo de interação social e funcionam como padrões ou critérios que guiam as ações dos seus agentes, provendo significado e regularidade a estas ações. Enz (1986) sinala o potencial de que organizações são compostas por diferentes subgrupos, dentro dos quais se desenvolve um conjunto específico de valores comuns; pressupõe-se que tais componentes não são uniformemente difundidos no contexto organizacional.

A concepção de Ranson, Hinings e Greenwood (1980, p.06*) coaduna-se com a definição apresentada anteriormente. Segundo esses autores, valores representam “padrões de preferências e fins desejados”, expressando no contexto organizacional que certos tipos de comportamento ou estados-fins são preferíveis em relação a outros (Hinings et al., 1996).

Valores encontram-se, assim, relacionados a padrões de ação: ao estabelecerem o que é desejável ou preferível, garantem aos indivíduos maior capacidade para predizer o comportamento de outros membros do seu grupo diante de determinadas situações (Adkins, Ravlin e Meglino, 1996; Enz, 1988;1986).

O conceito de crenças, por sua vez, assenta-se na noção de “[...] adesão a um julgamento, adesão que importa em atitude de certeza”, como afirma Soares (1952, p.262). A “atitude de certeza”, continua o autor, “[...] pode decorrer tanto de razão teórica, absolutamente demonstrável, como de razão que não aparece inteiramente demonstrável, como seja o princípio de autoridade, o valor das testemunhas, ou motivos afetivos (os sentimentos), e motivos ativos (os desejos)”.

Trata-se, pois, da atitude de um indivíduo ou grupo que reconhece enquanto verdadeira uma proposição, implicando, assim, o empenho de validá-la. (Abbagnano, 1970). Nesse sentido, as crenças são mais bem avaliadas “[...] a partir de sua função de adequação e de seu *sentido* para o sujeito mais do que a partir de sua utilidade” (Boudon e Bourricaud, 1993, p.112).

Em termos organizacionais, crenças podem ser definidas, conforme sugere Fernandes (1996, p.29/30), como “[...] pressupostos básicos de natureza inconsciente, [que] fornecem aos membros organizacionais as expectativas que influem nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização”. Refere-se a estruturas ou pressupostos implícitos e, desta forma, profundamente introjetados como verdades inquestionáveis (Fonseca, 1992). Assim, acredita-se que valores se encontram baseados em crenças mais ou menos “arbitrárias” (Boudon e Bourricaud, 1993), que servem de base para a sua justificação.

Myrdal (1965), opta pelo termo *valoração*, referindo-se ao processo de avaliação de estados sociais diversamente valorizados, visto que este ao romper com a idéia de algo “sólido” e “homogêneo”, atribuído ao conceito de valor, engendra um caráter dinâmico e conflitivo, freqüentemente, expresso pelos indivíduos em situações reais. Para o autor as pessoas, em geral, “[...] apenas exprimem aquelas valorações para as quais supõem que têm razões” (p.124). Para tanto, tentam arranjar e declarar suas valorações, de modo que se apresentem aceitáveis, “[...] São antes as ‘boas’ que as ‘verdadeiras’ razões, em suma, são ‘racionalizações” (p.125).

Em termos dos estudos organizacionais, esta interação entre valores e crenças vem sendo longamente tratada pelos trabalhos de Schein (1984, 1991; 1992), para quem cultura organizacional é entendida como:

[...] um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu como meio de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas (Schein, 1992, p.12).

Consoante a diferenciação acima apresentada, Schein (1992;1984), defende a tese de que valores constituem componentes culturais conscientemente assumidos pelos membros de uma dada cultura. O autor (1984, p.3*) sugere que valores manifestam “as razões” que indivíduos “*dizem* ser” responsáveis pelas suas ações; expressam, em perspectiva idealizada, quais as razões que eles gostariam que estivessem respaldando a sua atuação. Nesse sentido, Schein sugere a existência de um nível cultural subjacente a tais valores, denominado pressupostos básicos, que se abrigam no nível inconsciente, sendo responsáveis por ordenar e sustentar a maneira que os componentes de um grupo “percebem”, “pensam” e “sentem” o mundo e situações com que se defrontam (1984, p.3*).

Hatch (1993), partindo dos trabalhos de Schein, sugere uma relação interativa entre crenças e valores; crenças sustentam valores, à medida que “[...] aquilo que os membros de uma organização assumem como verdade modela o que eles valorizam” (p.662); ao mesmo tempo crenças originam-se a partir de valores, visto que, ao conduzir os membros de um grupo a comportamentos bem sucedidos ou eficazes, vão-se consolidando; transformam-se, então, em verdade inquestionável, saindo de um nível consciente e, gradativamente, constituindo pressupostos subjacente (Schein, 1991).

O processo de criação e consolidação dos valores organizacionais é também tratado por Gagliardi (1986), que ressalta o papel da liderança no desenvolvimento e consolidação de um padrão de valores nesse contexto. Para este autor, ao se iniciar um empreendimento, é o conjunto específico de crenças do líder que serve de ponto de referência e critério de avaliação para definição de objetivos e atribuição de atividades. Tais crenças são concepções de relações causa-efeito, baseadas na educação, experiência e conhecimento do ambiente, que o líder possui e traz para a organização. Ainda que inicialmente essa concepção não seja compartilhada pela maior parte dos membros da organização, o líder conduz o comportamento na direção desejada em decorrência do poder que detém, pelo menos na área em que exerce controle direto. Quando os resultados estabelecidos são alcançados com sucesso, as concepções que os guiaram tornam-se uma referência para a ação dos membros da organização, isto é, um padrão para escolha de estados preferíveis, que passam, desta forma, a compartilhá-los, possibilitando que o líder influencie escolhas de meios e objetivos, mesmo nas áreas em que não exerce controle direto.

Nessa perspectiva, Gagliardi (p.123) afirma que “valores organizacionais podem ser vistos como a idealização de uma experiência coletiva de sucesso no uso de uma habilidade e a transformação emocional de crenças anteriores”.

Ao voltarmos a atenção mais uma vez à análise sociológica contemporânea, verifica-se um postura crítica acerca da real “capacidade integradora” implícita nos sistemas de valores. Neste sentido, argumentam Boudon e Bourricaud (1993, p.603):

Os sociólogos clássicos tenderam a exagerar a capacidade integradora dos sistemas de valores. O que torna solidário os membros de um grupo seriam os valores comuns que partilham (Commonly shared values). Essa proposição requer duas séries de restrições. Primeiramente, a unidade social não se baseia apenas nos valores comuns: como afirma Pareto, ao lado das crenças e das paixões comuns, é preciso dar lugar aos interesses. Por outro lado, os valores dividem tanto quanto unem.

Assim, no âmbito das organizações, conforme sugere Feuerschütte (1996), é possível acreditar que, assentados em seus próprios valores e interesses, os dirigentes procuram justificar as suas decisões e ações como necessárias ao alcance dos propósitos organizacionais; refletindo a maior parte desses valores, os interesses das coalizões dominantes, aos quais se encontram articulados esses indivíduos (Enz, 1988). No entanto, ressalta Smircich e Morgan (1982), se as expectativas sobre a atuação dessas lideranças não forem correspondidas, tais desconformidades, ao longo do tempo, poderão levar a alterações da atual configuração dominante.

Os argumentos já apresentados, parecem sinalizar a importância do papel desempenhado pelos valores no processo de mudança organizacional, podendo o confronto entre eles travancar propostas de mudança neste contexto. Enz (1988; 1988) encaminha tal discussão a partir da noção de congruência; fundamentada em duas condições básicas: a similaridade, isto é, tais valores devem ser compartilhados por diferentes participantes do grupo; e o grau de importância, ou seja, tais valores compartilhados devem ser percebidos como desejáveis. Assim, pode-se entender que a congruência caracteriza as circunstâncias nas quais “[...] os indivíduos ou os grupos da organização orientam-se temporariamente por um

mesmo conjunto de valores, de reconhecida importância em relação aos padrões desejáveis de funcionamentos organizacionais” (Feuerschütte, 1996, p.28).

Essa idéia parece refletir também o pensamento de Adkins, Ravlin e Meglino (1996). Os autores acreditam que “indivíduos com valores congruentes deveriam ter maior concordância sobre quais comportamentos são importantes no local de trabalho” (p.441*).

A comparação entre valores ocorre, no contexto desta pesquisa, no intuito de verificar níveis de consenso entre grupos em face de dada ação organizacional. A noção de congruência de valores sustenta o pressuposto de que tal componente simbólico pode ser observado nos diversos grupos ou subculturas, podendo se caracterizar pela similaridade (congruência) ou diferenciação (incongruência) entre si.

Acredita-se pertinente adotar a noção de valor enquanto elemento capaz de retratar o conteúdo simbólico compartilhado por um grupo, uma vez que este constitui importante dimensão normativa de um grupo, capaz de revelar ao pesquisador a avaliação dos agentes pesquisados em relação a estados sociais preferíveis por eles; evidenciando, por outro lado, situações indesejáveis, que ao serem propostas, serão possivelmente rejeitadas, não propiciando o compromisso solidário de seus membros.

DEPENDÊNCIAS DE PODER

Organizações podem ser compreendidas como sistemas políticos, em que batalhas por poder são travadas pelos diferentes grupos ou indivíduos (Araújo e Easton, 1996; Morgan, 1996; Hinings e Greenwood, 1988; Mintzberg, 1985). Neste sentido, sugere Pfeffer (1994), elas são percebidas como entidades políticas, comparadas a governos, que só podem ser desvendadas a partir do entendimento da política organizacional implícita na sua lógica de funcionamento; por sua vez, definida como o exercício ou uso do poder. A análise organizacional, quando orientada por essa perspectiva, desencoraja, também, o entendimento das

organizações como empreendimentos racionais, cujos membros buscam a consecução de objetivos comuns (Morgan, 1996).

Compreender as organizações sob tal ótica remete a teoria organizacional a um entendimento mais acurado da noção de poder, bem como de outros conceitos que cercam esse tema, como interesses e influência. No entanto, os esforços observados na literatura pesquisada no sentido de conceituar poder, semelhante ao que ocorre com a noção de cultura organizacional, são marcadamente caracterizados por diferentes abordagens; por conseguinte conduzem a formas diversas de definir e verificar tal fenômeno.

Fincham (1992), apoiado nos estudos de Clegg, argumenta que a compreensão do poder tem sido atrelada às correntes que o compreendem como processo ou como instituição, pensamento que se assenta nas idéias desenvolvidas respectivamente por Maquiavel e Hobbes. Em termos contemporâneos, o autor considera que essas percepções sugerem uma distinção básica entre o poder que se constrói a partir das relações e aquele que se estabelece por força das estruturas: distingue-o, basicamente, a partir da sua proveniência ou sua origem. Tal polarização encontra respaldo na literatura consultada (Leitão,1996; Pettigrew e McNulty, 1995).

No primeiro caso, o poder se origina do processo de interação, no qual relações de poder são percebidas como “motor” gerador de mudanças na organização. O poder é, pois, “[...] visto como fundamentado não em recursos concretos, mas em estratégias, como formação de coalizões e manipulação de informações que atores empregam no jogo do poder” (Fincham,1992,p.743*); autoridade e conhecimento especializado são percebidos como recursos utilizados no processo de barganha, diferentemente da abordagem que os sugere como fonte de poder. Os estudos que se orientam por esse pressuposto de poder tendem a destacar as dimensões temporal e contextual, vista a necessidade de se compreender como o processo emerge, dado que este se encontra relacionado a ações e relações legitimadas na história. O poder é representado por negociações vinculadas a decisões e prioridades emergentes.

A clássica definição de poder apresentada por Webe (1994), parece atender aos critérios estabelecidos por essa perspectiva. Para Weber, (1994, p.33) poder

“[...] significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”.

Relacionados à segunda perspectiva, os estudos enfatizam “[...] as estruturas (propriedade, gênero, etc) que determinam [ou instituem] o poder de grupos específicos” (Fincham, 1992,p.742*). Sob esta visão, o poder gerencial origina-se das relações em que as organizações se encontram inseridas, isto é, no contexto social que, em grande escala, restringe e determina o seu comportamento. Em última análise, as formas de poder são, aqui, vistas, comumente, como decorrentes da conformação da empresa às estruturas de classe e propriedade, ao impacto do mercado ou às forças competitivas dele decorrente, a fatores ocupacionais, entre outras estruturas dominantes no contexto externo.

A definição de poder apresentada por Faria parece refletir esta concepção.

Entende-se por poder a capacidade que tem uma classe social (fração de classe ou segmento) de definir e realizar seus interesses objetivos (econômicos, jurídico-políticos e ideológicos) específicos, mesmo contra a resistência que possa existir contra o exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. (Faria, 1985, p.20).

Fincham (1992) reconhece ainda na literatura escritos que buscam a compreensão deste fenômeno em nível local de análise, enfatizando o poder como estruturado internamente pela organização. Esses estudos concentram-se em torno de mecanismos hierárquicos, como elementos fulcrais à reprodução do poder organizacional; tais mecanismos, sugere o autor, “[...] reconhecem um ponto óbvio, que organizações compreende grupos de atores que são mais poderosos que outros e que operam autorizados pelo sistema de poder comum a toda organização” (p.742*). Neste sentido, são enfatizadas idéias, tais como as de mecanismo de seleção de pessoal e de carreira; grupos ou coalizão dominante; “razão” ou “motivos” (*rationale*) dominantes, sendo estes últimos “[...] representados por um sistema de crenças articulado em torno de interesses definidos” (p.752*).

Segundo Fincham (1992), a perspectiva organizacional encontra inspiração direta nos estudos de Weber e dos seus seguidores: centra-se a noção de poder na subcategoria representada pela autoridade burocrática, legitimada pela tipo de

dominação racional (Lukes, 1980a), que no ambiente das organizações assume importância central no processo estratégico.

Diante de tanta diversidade, Lukes (1980a) acredita ser possível observar a existência de um núcleo básico comum a todas elas, qual seja, a noção de “provocação das conseqüências”, sem restrições do que possam ser tais conseqüências ou o que possa produzi-las. Neste sentido, “[...] qualquer concepção de poder incorpora, necessariamente, uma teoria daquilo a que é atribuído” (p.825), seja, por exemplo, a pessoas, a grupos, a estruturas, a sistemas.

Lukes (1980a; 1980b), salienta, no entanto, que a noção de poder, útil à compreensão das relações sociais, traz em si um “critério de significação”: refere-se a conseqüências significativas; para tanto, sugere o autor, faz-se necessário responder ao seguinte questionamento: “[...] o que faz *A* afetar *B* de maneira significativa?”. Neste sentido, diferentes visões “[...] podem ser vistas enquanto interpretações e aplicações alternativas de um único e mesmo conceito subjacente de poder, segundo o qual *A* exerce poder sobre *B*, quando *A* afeta *B* de modo contrário aos interesses de *B*”, (1980b, p.23) evidenciando-se, pois, a característica de assimetria que permeia o fenômeno e, por conseguinte, de dominação.

Entretanto, segundo Lukes (1980a; 1980b), podem existir concepções de poder que elejam diferente critério de significação. Dentre elas o autor resgata a compreensão de poder desenvolvida por Parsons e Hannah Arendt. No primeiro caso a noção de poder encontra-se vinculada à autoridade e ao consenso, visando à consecução de objetivos coletivos; por isso afasta-se dos conflitos de interesses, bem como da possibilidade de coerção e força. O poder é, assim, visto como uma “facilidade” ou “capacidade” para agir em favor da sociedade. Para a segunda o poder não reflete uma relação de mando e obediência e dissocia-se do uso de violência, sendo esta, na verdade, o seu oposto. O poder, como defendido por Arendt, é, pois, “consensual”, baseia-se no consentimento de todos. Nesses dois sentidos, afirma esse autor:

Eles enfocam a locução “poder de”, ignorando o “poder sobre”. Pois indica uma “capacidade”, uma “facilidade”, uma “habilidade”, não uma relação. Daí que o aspecto conflitual do poder – o fato que é exercido *sobre* desaparece por completo de vista. E, com ele, desaparece o interesse em estudar em primeiro lugar as relações de poder - um interesse em assegurar

(de modo tentado ou conseguido) a obediência do povo, superando ou evitando sua oposição. (Lukes, 1980b, p.26).

Lukes (1980b) ressalta, assim, o caráter relacional implícito na natureza deste fenômeno, em detrimento de uma perspectiva que repousa sua compreensão no próprio ator social, mais precisamente em atributos intrínsecos a este indivíduo, independentemente de seu contexto e das relações nele estabelecidas.

De acordo com a discussão acima e consoante o que sustenta Morgan (1996), os estudos relativos a este fenômeno podem ser assim diferenciados, a partir da compreensão de “poder sobre” e “poder para”. Os autores que defendem a primeira vertente acreditam que o poder é exercido sobre as pessoas ao longo do processo de interação que estas estabelecem nas relações sociais, sendo, aqui ressaltadas as relações de dependência que, comumente, caracterizam tais relacionamentos. Os trabalhos que se alinham à segunda perspectiva, por sua vez, ao desprezar os processos interativos, focalizam a atenção nas relações estabelecidas, institucionalizadas, e dentro destas “estruturas” dadas são, freqüentemente, ressaltadas noções como fontes de poder ou recursos que asseguram o poder de indivíduos ou grupos.

Ao colocar em foco a interrelação que se estabelece entre poder, interesses e conflito, Lukes (1980b) acredita que a relação de poder não se estabelece, apenas, nos momentos em que os conflitos, decorrentes de diferentes interesses, possam ser observados. Na verdade, sugere o autor, o poder está presente, ainda que conflitos não tenham emergido, que permaneçam latentes; caso contrário, concluir, seria negar a habilidade do uso do poder em impedir que esses conflitos se manifestem.

Lukes (1980b) afirma ser inadequada a crença no conflito “real” e “observável”, justamente porque o poder não é apenas exercido sob tais condições: “[...] A pode exercer poder sobre B, ao levá-lo a fazer o que não quer, mas também exercer poder sobre ele ao influenciar, moldar ou determinar seus próprios desejos” (p. 18). A inclusão desta dimensão do poder, capaz de sufocar queixas e desafios latentes dos detentores de diferentes interesses, restringe, pois, o escopo do processo de decisão organizacional a um encaminhamento relativamente tranqüilo, ,

uma vez que não permite a problematização de certas questões; o que parece revelar melhor a dinâmica estabelecida nas organizações.

De modo similar, mas introduzindo em seus argumentos a força da estrutura de dominação existente nas organizações, Hardy e Clegg (1996) acreditam ser falaciosa a definição de poder que o vincula a situações de conflitos, proveniente da tentativa de grupos e indivíduos para preservar interesses adquiridos. Tal concepção concentra-se no confronto entre grupos: geralmente a elite organizacional é levada a utilizar o poder para vencer ou superar a oposição de outros grupos observados no contexto organizacional. Nesse sentido, afirmam os autores, o conceito de poder, juntamente com a noção de política organizacional, são compreendidos em termos de disfuncionalidade; capaz de impedir ações que possam beneficiar a organização em decorrências de interesses de determinados grupos ou indivíduos.

Para Hardy e Clegg (1996), o equívoco fundamenta-se na proposição de que a noção de legitimidade seja inerente à própria organização, que sustentaria um conjunto de necessidades específicas: indicando o que deve ou não ser feito na organização; estrutura, liderança, cultura e sistemas são, normalmente, vistos como neutros, objetivos e inevitáveis à organização. No entanto, afirmam os autores, tais trabalhos omitem que o poder se insere, como sugerido por Weber, em estruturas de dominação, isto é, dentro de relações de mando e obediência (Lukes, 1980a); neste sentido, tal neutralidade pretendida por estes estudos não existe. Deste modo, ao se falar em necessidades organizacionais, está-se tratando, na verdade, das necessidades referente a um grupo dominante, que os autores chamam de elite organizacional.

Assim, constatam Hardy e Clegg (1996), a posição defendida pela abordagem gerencial falha ao não reconhecer que o que tem sido normalmente imputado à organização é possivelmente estabelecido no âmbito do grupo dominante, que procura, como os demais grupos, a partir de suas ações e decisões, defender seus interesses, acreditando, pois, que “[...] interesses gerenciais são igualados a necessidades organizacionais” (p,629*).

A centralidade da noção de interesse, em termos de ações ou mesmo de reações dos sujeitos envolvidos nas relações sociais é também enfatizada por Giddens (1978, p.118), para quem o poder pode ser percebido em seu sentido

geral, como “[...] capacidade transformadora da atuação humana”, representada pela habilidade do agente social em intervir em certos acontecimentos de modo a alterar o seu curso, funcionando, pois, como mediador entre resultados objetivados ou intencionados e sua efetiva consecução. O poder, compreende este autor, pode ser de forma mais restrita definido, “[...] como a capacidade de garantir os resultados quando a realização destes resultados depende da atuação dos *outros*” (p.118). Neste sentido, enfatiza-se a idéia de **poder sobre**, proveniente do processo de interação social, e conseqüentemente a noção de dominação.

Para Giddens (1978), é o conceito de interesses que propicia a compreensão do conflito ou da solidariedade entre os indivíduos ou grupos em interação social. Para o autor “[...] se o poder e o conflito freqüentemente estão juntos, não é porque um logicamente implica o outro, mas porque o poder está ligado à conformidade dos interesses, e os interesses dos homens nem sempre coincidem” (p.119). Assim, enquanto o poder constitui característica inerente a todas as formas de interação humana, diferentes configurações de interesses podem ser verificadas: em circunstâncias caracterizadas pela comunhão de interesses, predomina a solidariedade, de modo contrário, situações marcadas pela divergências de interesses, tendem ao conflito.

Diante do exposto, pressupõem-se, que o exercício do poder nas organizações se relaciona às interações sociais estabelecidas entre os agentes aí envolvidos, em termos dos recursos ou facilidades, ou qualquer outra habilidade, que os participantes possam mobilizar, a fim de dirigir as ações organizacionais ou determinar os seus resultados (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Giddens, 1978). Acredita-se, ainda, que o contexto organizacional se encontra permeado por múltiplos interesses, condição característica da sua dimensão política, cuja utilidade parece ser destacada no intuito de revelar e melhor compreender o fundamento da ação/reação de diferentes grupos. Assim, opta-se pela noção de interesse enquanto representação do conteúdo político observado no âmbito das relações sociais, todavia se reconheça a redução teórica realizada.

Assim, segundo Manheim (1962), embora a vida social seja orientada em grande escala por elementos do inconsciente e pelas emoções, não devemos subestimar o papel que desempenham os interesses racionais. O autor distingue duas noções básicas de interesse, a primeira se refere a interesse num sentido

amplo; consiste em uma noção notadamente psicológica do termo; um exemplo seria o interesse de indivíduo pela arte. Neste sentido, “[...] interesse é o complemento das atitudes” (p,81), essa última entendida como um estado subjetivo do espírito, que conduz a uma ação característica, mediante dado estímulo. A segunda noção de interesse transporta o foco de atenção do sujeito para o objeto, que é denominado “objeto de interesse”, passando-se assim a conferir maior importância a relação objetiva entre o objeto de interesse e o indivíduo. Nesta acepção, interesse traz consigo uma denotação de vantagem pessoal, por vezes intitulada auto-interesse. Neste último sentido o autor oferece o seguinte argumento.

É, principalmente o desejo de vantagem que me conduz a atividades com finalidade útil. Isso significa que a força do interesse me compele a organizar esse fim projetado [...]. Isso envolve um certo cálculo e luta pelos fins a atingir, sendo assim uma forma deveras complexa de ajustamento, porque o cálculo envolve, sempre, a escolha de meios que com maior eficiência conduzem ao objetivo e o fazem de modo rápido e com economia de esforço.

(Manheim, 1962, p,81/2)

Para tanto, considera Manheim (1962, p.82), é necessário que algumas condições sejam garantidas, tais como “o controle positivo sobre os recursos necessários para realizar esses objetivos, um domínio dos meios para satisfazer aos desejos e o adestramento das faculdades mentais de iniciativa e de reflexão requeridas pela livre preferência e pelos desejos ponderados e previdentes”

Manheim (1962) faz, ainda, uma diferenciação, que se mostra útil para compreensão da atuação social, entre interesse semelhantes e interesses comuns. Para o autor quando alguém se engaja em um determinado objetivo, que outras pessoas também pretendem alcançar, no entanto de forma individualizada, cada um trabalhando por si, trata-se de interesses semelhantes. Por outro lado, quando essas pessoas têm como objetivo um fim único para todas, visto como totalidade, pode-se falar em interesse comum.

Os interesses semelhantes conduzem à competição, tendo em vista um mesmo bem; os interesses comuns levam à cooperação. Um dos problemas mais importantes para a harmonia social é a transformação dos interesses semelhantes em interesses comuns, ou seja, como transformar a competição em cooperação. (Manheim, 1962, p,82).

Nos estudos organizacionais a noção de interesse vem sendo freqüentemente associada à orientação ou impulso para manter ou ampliar reivindicações e necessidades de determinados grupos ou indivíduos, bem como relacionada à idéia de distribuição de recursos escassos. Dessa forma, parece difícil admitir a neutralidade ou indiferença entre grupos ou subunidades na organização, visto que cada um deles sustenta conjunto de interesses que configuram freqüentemente disputa (Hinings e Greenwood,1988).

Morgan (1996), ao reconhecer as organizações enquanto sistema político, referem-se aos interesses como “conjunto complexo de predisposições, [...] e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção” (p.153). Segundo o autor, a noção de interesse tende a ser pensada de forma espacial, como áreas de importância que se procura manter ou ampliar, ou mesmo enquanto posição que se pretende preservar ou conquistar. Nesse sentido, ele propõe que, nos estudos organizacionais, os interesses sejam observados com base em três domínios interligados que se referem às tarefas, à carreira e à vida pessoal dos membros da organização: “Essa forma de compreender diferentes tipos de interesse oferece, então, meios de decodificar as programações pessoais subjacentes às ações e atividades específicas” (Morgan, 1996,p.155).

Segundo Feuerschütte (1996, p.32) “[...] os interesses retratam, [...] a intencionalidade presente na ação e, à medida que são atendidas, as necessidades até então predominantes podem gerar novos interesses que, num encadeamento dinâmico, passam a ser perseguidos como prioritários pelos integrantes da organização”, sendo os conflitos que emergem nesta trajetória dirimidos via disputas de poder. Sob tal enfoque ressalta-se a noção de necessidade como central ao conceito de interesses e componente fomentador da ação.

Hinings e Greenwood (1988), por sua vez, apontam a existência de um considerável debate em torno da definição objetiva e subjetiva de interesse. Por um lado, os autores consideram a discussão de interesse em torno de sua raiz marxista; sob esse aspecto, o conceito encontra-se vinculado à noção de vantagens materiais, recursos escassos disponíveis numa dada sociedade e distintos interesses sustentados por diferentes grupos, dentro de uma estrutura de dominação. Por outro

lado, embora se reconheça a relevância da definição subjetiva, seu desenvolvimento esbarra na dificuldade de se construir uma definição que não reduza esse conceito ao “[...] equivalente a desejos ou preferências, sem qualquer base materialista para a definição” (p.54*).

A necessidade de se considerar as duas dimensões, objetivas e subjetivas, é, deste modo, enfatizada por Hinings e Greenwood (1988), a fim de se garantir uma compreensão mais ampla do conceito. Uma vez que a mera análise dos interesses objetivos informa, exclusivamente, a distribuição das vantagens materiais, sem, contudo, responder “[...] por que certos grupos e indivíduos não agem em termos de seus interesses objetivos” (p. 54*). Para tanto, apontam os autores, é necessário recorrer não só ao conceito de interesses, objetivo e subjetivo, mas também à noção de valor, responsável pela definição de fins e preferências.

Para Hinings e Greenwood (1988, p.54*), a definição de interesses diz respeito “[...] à relação entre um indivíduo ou grupo e à distribuição de recursos organizacionais. Interesses estão relacionados com os objetivos de grupos, descritos funcionalmente, para assegurar suficiente e favorável fração dos recursos organizacionais. Interesses são expressados por meio de uma motivação para aumentar ou defender uma particular distribuição de recursos organizacionais”. Sob essa perspectiva, enfatiza-se a importância das motivações (ou a falta destas) que os interesses fornecem no sentido da ação, bem como no comprometimento com as mudanças ou com a manutenção do *status quo*.

A interferência dos interesses na vida organizacional é comumente sentida por meio das coalizões, que segundo Scott (1992, p.288*) constitui “[...] grupos de indivíduos perseguindo determinados interesses”. Tais grupos procuram impor à organização suas preferências e objetivos. Assim, coalizões tornam-se dominantes ao se demonstrarem capazes de compor alianças, atraindo outros indivíduos ou grupos com interesses similares e estabelecendo acordos com os que possuem interesses divergentes dos seus, cuja participação seja necessária à coalizão. Essa dominação permanece até que novas necessidades e interesses surjam no contexto organizacional, levando a um novo padrão de articulação entre indivíduos ou grupos.

Manheim (1962), ressalta a relativa facilidade com que ocorre a reconciliação de interesses concorrentes, sustentados por diferentes indivíduos ou grupos, em

decorrência da possibilidade que estes apresentam de negociar em torno das perdas e das vantagens toleradas. Diferente, contudo, do que se observa no tocante aos valores, visto que estes estabelecem noções de certo e de errado que ordenam a identidade do grupo. Para o autor “[a] maioria dos valores que dominam as nossas vidas estão ligados [...] as instituições e grupos nos quais vivemos, e grande parte das modificações e avaliações, remontam às modificações históricas sofridas pelo grupo e às necessidades variáveis de funcionamento do mesmo [...]”. Assim, afirma Manheim (1962, p,84):

A integração dos interesses é, em grande parte, realizada através de um compromisso, o que significa, por exemplo, que pessoas com interesses semelhantes que competem, tendo em vista alcançar alguma vantagem, cedem uma parte da sua vantagem na base de um acordo racionalizado. Toda permuta consiste nessa renúncia das vantagens esperadas e cada modalidade de associação resulta de uma integração de interesses

Este argumento, parece embasar o pensamento de Pfeffer e Salancik (apud Keely, 1984); eles sugerem que mesmo quando são consideradas as diferenças entre preferências por fins organizacionais específicos (incongruência de valores), manifestadas pelos integrantes da organização, ainda assim todos eles comungam do interesse instrumental em perpetuá-la, objetivando, desta forma, preservar a continuidade de sua participação que, por sua vez, lhes assegura a possibilidade de perseguir e obter as vantagens ou benefícios pretendidos. No entanto, contra argumenta Keely (1984), esta interpretação exclui a real possibilidade de que pessoas participem da organização, em virtude de não terem escolha ou mesmo por serem enganadas em suas expectativas acerca do benefício de participarem.

A importância exercida pelos grupos de interesses é ressaltada na literatura gerencial em termos da influência exercida no processo estratégico (Stoner e Freeman,1995; Rasmussen,1990; Ansoff e McDonnell, 1993). Segundo Rasmussen (1990), interesses devem ser considerados à medida que eles podem influenciar a empresa no seu desenvolvimento, crescimento ou no seu fracasso ao se defrontar com pressões internas ou externas à mudança. O autor apresenta o gráfico ilustrativo dos principais grupos de interesse que a organização mantém e os respectivos interesses sustentados (Figura 1).

Figura 1



Fonte: Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico. Rasmussen (1990, p.72).

A relação entre valores e interesses, bem como sua influência nos processos e nas ações organizacionais vêm sendo consideradas por alguns estudos e reconhecidas na literatura pesquisada.

Desse modo, Feuerschütte (1996), ao estudar o processo de reação à mudança organizacional, sugere que padrões simbólico-culturais, implícitos na implantação de mudanças organizacionais, serão legitimados e institucionalizados à medida que se apresentem compatíveis com os interesses priorizados pelos seus membros. Sob tal visão, ações organizacionais passam a ser regidas por critérios de aceitação ou de resistência, conforme o padrão de articulação entre valores e interesses dos diferentes grupos.

De forma semelhante Brown (1994), ao estudar o processo de legitimação, ressalta a necessidade de perceber as organizações enquanto coalizões de participantes que expressam diferentes prioridades, onde tais grupos “[...] com diferentes preferências de valores esforçar-se-ão para formular e disseminar explicações legítimas e aceitáveis para aqueles padrões da atividade organizacional que preservem e aumentem seus interesses restritos” (p.862).

Por fim, Hickson et al. (1990), explora esta relação em termos do processo de tomada de decisão, que se caracteriza como arena de disputa entre interesses, na qual o poder sustentado pelos participantes parece determinar o grau em que seus interesses serão considerados nesta decisão. Deste modo, na tentativa de impor seus interesses materiais, indivíduos e grupos optam por manifestar valores que os legitimem, induzindo-se, assim, a interpretação de que interesses conduzem à escolha de valores.

Conforme sugerem esses autores o entendimento acerca das escolhas e da atuação dos indivíduos ou grupos no contexto organizacional passam necessariamente pelo reconhecimento dos interesses que estes sustentam, entendidos, aqui, como expressão das necessidades reais ou potenciais dos indivíduos ou grupos (Dicionário de Ciências Sociais, 1986), freqüentemente relacionadas à obtenção, à manutenção ou ampliação de recursos escassos no contexto organizacional.

Assim, pressupõe-se que o processo de mudança organizacional, incluída aí as reações provocadas por este, é mais bem compreendido ao se ter em foco a capacidade de indivíduos e grupos em manifestar e sobrepor seus significados e seus interesses na determinação dos propósitos organizacionais, o que igualmente subentende a habilidade que eles trazem ou adquirem para garantir, a partir das circunstâncias de poder que assumem na organização, a mobilização de recursos que permitam orientar o curso da ação organizacional na direção desses propósitos (Crubellate, 1998). Assim, a associação entre valores e interesses constitui elemento central no sentido de orientar a ação/reação organizacional (Feuerschütte, 1996).

CULTURA ORGANIZACIONAL E DEPENDÊNCIAS DE PODER NA REAÇÃO À MUDANÇA ESTRATÉGICA.

Para Acunã e Fernández (1995, p.82) o elemento central do processo de mudança, em última instância, são os indivíduos, à medida que “[...] o principal propósito da alteração de componentes organizacionais é obter das pessoas um novo tipo de comportamento”, uma vez que só estas apresentam capacidade

ilimitada de aprender. Assim, sugerem os autores, “são as pessoas que identificam novas expectativas de conduta, as difundem, as aprendem e as internalizam, consolidando a nova situação da organização” (p.82).

Ensaio teóricos, pesquisas e análise de casos têm revelado as dificuldades, freqüentemente relacionadas às alterações de situações consolidadas. A reação constitui uma das principais questões envolvidas no processo de mudança estratégica, que não se resume apenas na introdução de um novo conteúdo técnico, neutro, em um contexto organizacional. A complexidade que envolve esta atividade é adequadamente capturada por Anselmo (1995, p.35), para quem “[...] o processo de gestão de tais mudanças pode ser entendido como o conjunto de decisões e ações que buscam mudar a estratégia, a estrutura, a distribuição de poder e/ou a cultura organizacional, de forma isolada ou conjunta, tendo em vista o desequilíbrio e as pressões do ambiente externo e interno à organização”.

Acredita-se que a implementação do planejamento estratégico, enquanto processo de mudança estratégica, desperta reações que são mais bem compreendidas quando considerada a configuração cultural e as relações de poder estabelecidas no contexto organizacional.

Sugere Ansoff (1990) que a resistência à mudança, essencialmente aquelas de natureza estratégica que buscam também alterações na ordem cultural e política, pode ter suas origens no indivíduo ou no grupo. Assim, indivíduos podem resistir a mudanças devido à insegurança quanto à sua capacidade de vencer novos e imprevistos desafios emergentes ou por sentirem o seu poder ameaçado. No tocante à dimensão grupal, a resistência torna-se fenômeno mais difícil de ser atenuado ou diluído, visto que a cultura e poder do grupo mantêm existência própria, gozando, de estabilidade e continuidade. Desta forma, os grupos resistirão à mudança, quando esta for apoiada por um modelo de realidade diferente daquele desenvolvido e aceito pelo grupo como adequado, entrando em conflito com os seus valores e crenças, também há resistência, quando o grupo sentir que as alterações realizadas interferem em seu domínio, ameaçando o poder que este grupo sustenta.

Para Motta (1991), ao se reconhecer a existência de um sistema cultural inerente às organizações, pode-se esperar que este estabeleça antecipadamente condições favoráveis ou desfavoráveis à mudança, ou seja, defina o que é aceitável

ou não. A mudança organizacional, enquanto processo cultural, visa à transformação de valores correntes, desta forma, sugere o autor, encontra resistência ao atentar contra valores fundamentais, “[...] as pessoas reagem e tendem a resistir à mudança, à medida que ela ocasiona, inexplicável ou desavisadamente, quebra nas relações e padrões estabelecidos no ambiente de trabalho” (p.238).

Consoante o pensamento desenvolvido anteriormente, Stoner e Freeman (1995), ao tratarem da possibilidade de novas estratégias serem introduzidas com sucesso, afirmam que em situações de cultura organizacional congruente com estas estratégias, sua implementação torna-se consideravelmente mais fácil; por outro lado, os autores argumentam ser muito difícil a implementação bem sucedida de estratégias que se contrapõem à cultura organizacional. Este também é o argumento sustentado por Donato (1991), que acredita ser a aceitação de uma estratégia, em parte, função da sua capacidade de expressar os valores e os significados compartilhados entre os que a formularam e aqueles que serão por ela afetados.

Acunã e Fernández (1995) ressaltam que, ao criar um ambiente de incerteza e insegurança no contexto organizacional, a mudança estimula a resistência das pessoas; expectativa que parece ser especialmente observada em mudanças estratégicas, nas quais as estruturas de conhecimento e crença são afetadas. No sentido inverso, Van de Ven e Poole (1995) apontam que mudanças de primeira ordem se defrontam com menores resistência no ambiente organizacional, à medida que as incertezas com as quais os indivíduos, envolvidos neste processo se defrontam são menores, visto que eles “[...] percebem continuidade suficiente para antecipar e discernir a direção da mudança”(1995, p.522).

Apesar de alguns desses estudos parecerem sugerir uma cultura monolítica nas organizações, responsável pela aceitação ou reação à mudança, o importante é demonstrar a relevância desta dimensão na análise do processo de mudança, ainda que se pressuponha, no contexto dessa pesquisa, que culturas coexistem no interior de uma organização, o que, de fato, torna a questão ainda mais complexa. De qualquer forma, acredita-se que a cultura organizacional atua, freqüentemente, como elemento conservador nas organizações, visto que tenta proporcionar a estabilidade e ampliar a capacidade de previsibilidade do grupo. Gagliardi (1986) alega que, embora a legitimação de elementos constitutivos da cultura, como valores

e crenças, trabalhem para acentuar a resistência à mudança, não se pode contestar a capacidade das organizações de mudar, sujeitadas assim a alterações em sua identidade cultural.

A dimensão política, segundo a maior parte dos autores pesquisados, desempenha importante papel na implementação da mudança estratégica. (Araújo e Easton, 1996; Pettigrew, Ferlie e McKee, 1992; Donato, 1991; Motta, 1991; Dutra, 1990; Ansoff, 1990). Sob essa alegação, Dutra (1990) acredita que mudanças no contexto organizacional, que possam envolver alterações nas relações de trabalho, na cadeia de comando, representada pela hierarquia, bem como nos níveis de responsabilidade e de participação no processo de decisão, intervêm nas relações de poder estabelecidas no contexto interno e externo da empresa. O autor considera assim que essa “[...] interferência pode resultar em deslocamentos do núcleo e poder e/ou na reconfiguração das relações de poder”, cabendo, pois, “[...] avaliar o grau de interferência nas relações de poder que será permitido pelos vários agentes da empresa, em função de uma proposta de mudança organizacional, condicionando, naturalmente, sua intensidade e profundidade” (p.156). Esse autor, ainda, afirma:

Não podemos enxergar as mudanças organizacionais como um processo isolado, mas como resultado da interação de uma série de agentes internos e externos à organização, buscando uma melhor adequação das relações de poder em função de pressões exercidas pelo ambiente onde se insere a organização ou pressões manifestas a partir de relações que se estabelecem no interior da própria organização. (Dutra, 1990, p, 156).

A preocupação com as manifestações de aceitação ou de resistência à implementação de mudanças organizacionais é refletida nos trabalhos de Pettigrew, Ferlie e McKee, 1992 (1992) e Shirley, Peters e El-Ansary (1981), que, em maior ou menor grau, privilegiam dimensões simbólicas e políticas.

Segundo Pettigrew, Ferlie e McKee(1992), a legitimação é, possivelmente, um dos aspectos mais problemáticos da mudança de natureza estratégica, à medida que ela tende a afetar, em última instância, valores e interesses. Sob tal perspectiva, estas situações podem ser percebidas como momentos da vida organizacional em que se consolida uma arena institucional, na qual ocorre acirrada disputa entre os atores organizacionais que buscam persuadir outros indivíduos ou grupos da conveniência de suas idéias, racionalidade e ideologia.

Pettigrew, Ferlie e McKee, (1992) se preocuparam em investigar empiricamente a variação do ritmo e da abrangência dos processos de mudança, em diferentes setores do Serviço Nacional de Saúde Britânico, visando a determinar possíveis padrões no comportamento das organizações estudadas. Os resultados obtidos apontaram que essas variações se deram em função da existência de contextos organizacionais receptivos e não-receptivos à mudança.

Para os pesquisadores, os conceitos de receptividade e não receptividade são dinâmicos e, portanto, reversíveis em suas implicações e naquilo que produzem. A mensuração desses contextos foi realizada a partir de um conjunto interligado de condições ou fatores, dentre os quais pode-se assinalar a qualidade e coerência da política da mudança e uma cultura organizacional de apoio.

Dessa forma, contextos receptivos foram caracterizados, dentre outras dimensões, por configurações culturais particulares, que forneceram a energia e as condições necessárias para o desenvolvimento de um processo de negociação indispensável para apoiar e legitimar a mudança, ampliando suas possibilidades de sucesso. Quando isto ocorre, há maior convergência de idéias e ações quanto aos caminhos traçados pela organização na tentativa de delinear e realizar seus objetivos.

Por outro lado, os contextos não receptivos apresentaram configuração tipicamente relacionada à resistência à mudança. Culturas que enfatizam a resolução de problemas de forma fragmentada e a preocupação desmedida com regras consistem em condições potencialmente inibidoras das ações no sentido da mudança.

Já Shirley, Peters e El-Ansary (1981) apresentam três categorias básicas que conduzem à resistência. A primeira diz respeito à abertura à mudança por parte dos membros da organização, que consiste na habilidade individual para se acomodar à mudança; baseia-se na experiência prévia com mudanças, no grau de credibilidade atribuído à alta administração que desencadeia a mudança, bem como no nível de satisfação com as condições existentes na organização.

A descrença na mudança como fator de resistência é também enfatizada por outros autores na literatura pesquisada. Assim, observa Motta (1991), que a

resistência à mudança se encontra muitas vezes relacionada às experiências de fracassos anteriores.

A segunda categoria, apontada por Shirley, Peters e El-Ansary (1981), refere-se aos métodos de implementação da mudança. Tais métodos são selecionados em função de elementos como valores e necessidades dos empregados, distribuição de poder, alvos selecionados e exigências técnicas de objetivos particulares de mudança.

A última categoria abrange fatores relacionados à identificação com as metas de mudança. A sua análise é proposta a partir de quatro dimensões: (a) a compreensão antecipada dos empregados em relação aos benefícios da mudança; (b) a avaliação do empregado quanto ao controle que ele exerce sobre a situação; (c) a extensão de identificação do líder do grupo com as metas de mudança; e (d) a extensão em que as metas de mudança são congruentes com os valores sociais amplos e com os autoconceitos individuais.

Diante do exposto, acredita-se que as atividades relacionadas às mudanças devem considerar as ambigüidades inerentes à dinâmica organizacional, que comumente se entropõem na consecução dos objetivos propostos. Assim, “[...] as mudanças parecem refletir um caráter subjetivo, uma vez que são oriundas da interpretação da influência dos fatores contextuais nas dimensões e processos da organização, e dos significados a eles atribuídos por seus integrantes” (Feuerschütte, 1996, p.13). Sob essa perspectiva, o fenômeno deve ser analisado a partir de uma lógica cultural e política, característica da realidade organizacional (Hinings e Greenwood, 1988; Ferro, 1991).

O desenvolvimento da reflexão estratégica propiciou a incorporação na análise organizacional de forças que acabam por restringir o campo de aplicação do modelo racional. Estudos vêm demonstrando que dimensões tais como as acima mencionadas e mesmo as emoções e o acaso atenuam o alcance da decisão estratégica racional dos dirigentes (Fernandes, 1996). Pressupõe-se, deste modo, que a perspectiva racionalista pode implicar limitações graves, para o presente estudo, o que leva à opção por uma abordagem interpretativa, visto que, como afirma Rodrigues (1991, p.28), torna-se essencial ao estudo do processo de mudança, “[...] entender não só o conteúdo da racionalidade da empresa (processo

decisório), como também das mudanças que se processam, no nível dos agentes, no sentido de redefinição da realidade”.

Com base nos fundamentos teórico-empíricos acima apresentados, procurou-se evidenciar a influência e a relevância da dimensão simbólico-cultural e política na reação dos atores organizacionais, mediante a implementação de mudanças estratégicas nesse contexto. Passa-se, em seguida, à apresentação dos procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa em tela.

3 METODOLOGIA

O processo de investigação científica, além de calcar-se em referencial teórico empírico, que visa a revelar o estágio de desenvolvimento da temática em estudo, carece ser orientado por procedimentos metodológicos coerentes: o pesquisador, em sua empreitada, deve poder explicitar o fenômeno em estudo, delinear estratégias de investigações e estabelecer técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados, a fim de alcançar os objetivos propostos pela pesquisa.

Assim, com base no problema de pesquisa e a partir dos conhecimentos teórico-empíricos expostos na seção precedente, apresenta-se, nesta seção, a metodologia utilizada para avaliar o tipo de reação decorrente da configuração da cultura organizacional e das dependências de poder à implementação do Sistema de Gestão Empresarial (SGE), mudança de natureza estratégica, realizada no contexto da TELEPAR.

ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Perguntas de Pesquisa

Ao partir do pressuposto de que as organizações podem ser caracterizadas pela coexistência de subculturas (Martin, 1992; Van Maanen e Barley, 1985), que ao gerarem e sustentarem diferentes conjuntos de significados, atrelados a interesses diversos, possibilitam interpretações distintas da realidade, cujo arranjo (congruência ou incongruência), delineiam a reação em face de dada ação organizacional, este estudo procurou responder às seguintes perguntas:

- Quais os principais valores e interesses subjacentes ao sistema de gestão da TELEPAR no período imediatamente anterior à implementação do SGE em 1996-97?
- Quais as alterações realizadas na Empresa a partir da implementação do SGE, nas seguintes dimensões: missão, objetivos, fatores chaves de sucesso, diretrizes, estratégias e nos critérios de avaliação do desempenho organizacional?
- Quais os valores do grupo dirigente e dos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional diante da implementação do SGE ?
- Quais os interesses do grupo dirigente e dos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional em relação à implementação do SGE ?
- Quais valores e interesses predominaram na definição do SGE ?
- Qual o tipo de reação predominante (de aceitação ou de resistência) do grupo de gerentes nos níveis tático e operacional, em relação à implementação do SGE ?

Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas

1. Planejamento Estratégico:

DC: “[...] idealização do futuro desejado pela empresa e dos meios necessários para alcançá-lo” (Telma,1995, p.29). Constitui-se em instrumento de valor simbólico, que expressa o pensamento estratégico, contido na mente dos dirigentes e que se reflete nas suas decisões cotidianas, visando a unificar e concentrar o emprego dos recursos em torno da missão da organização (Nadler, Gerstein e Shaw, 1994).

DO: foi verificado por meio da análise das alterações introduzidas pela proposta do SGE, nas dimensões que compõem o núcleo estratégico deste sistema, conforme indicado no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões Analisadas do Sistema de Gestão Empresarial.

Dimensões	Componentes	Fatores Considerados
Planejamento Estratégico	Missão	<ul style="list-style-type: none"> Natureza do negócio Âmbito de atuação da Empresa
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Estados Futuros Desejados Influências internas e externas
	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
	Diretrizes	<ul style="list-style-type: none"> Direções desejáveis de comportamento no processo de decisão
	Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> A propriedade e a oportunidade de cursos de ação propostos Critérios para alocação de recursos.
	Critérios para avaliação do desempenho organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Adequação dos critérios de desempenho adotados

Fonte: Machado-da-Silva, Clóvis L²

2. Cultura Organizacional:

DC: conjunto razoavelmente estável de pressupostos básicos, valores e significados compartilhado e desenvolvido por um grupo no contexto organizacional, para prover sentido e regularidade às suas ações.

Neste estudo a cultura organizacional foi investigada por intermédio da identificação dos valores organizacionais.

² Construção e formação de análise com base em trabalhos orientados por Clóvis L. Machado-da-Silva, Professor do Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

- **Valores**

DC: padrões de preferências apresentados de modo racionalizado, que identificam estados ou curso de ação desejáveis, manifestando, desta forma, a noção de como “deve” ou “deveria” ser a realidade (Enz, 1986; Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Myrdal, 1965).

DO: foram observados mediante a identificação das preferências manifestadas ou declaradas dos membros do grupo dirigente e dos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional, em relação às dimensões selecionadas do SGE.

3. Dependências de Poder

DC: interações, que têm por base relações de poder, por meio das quais determinados indivíduos ou grupos têm a capacidade de dirigir ou influenciar as ações de outros agentes, legitimando com isso os seus propósitos no contexto organizacional (Hinings e Greenwood, 1988; Giddens, 1978).

Em termos deste trabalho, as dependências de poder foram investigadas a partir da identificação dos interesses.

- **Interesses**

DC: manifestam necessidades reais ou potenciais dos indivíduos ou grupos (Dicionário de Ciências Sociais, 1986) freqüentemente relacionadas, no contexto organizacional, à obtenção, à manutenção ou ampliação de recursos escassos, a fim de que resultados pretendidos por aqueles possam ser alcançados (Crubellate, 1997; Hinings e Greenwood, 1988).

DO: foram identificados a partir das necessidades manifestadas pelos membros do grupo dirigente e do grupo de gerentes nos níveis tático e operacional, em relação à implementação do SGE.

4. Reação:

DC: “manifestação de grupos por ocasião de ações implementadas na organização, com base nos valores e nos interesses que orientam as percepções e as interpretações de seus integrantes” (Feuerschütte, 1996, p.41).

Em termos desta pesquisa, a reação foi verificada sob duas formas, como sugere:

- **Aceitação**

DC: reação derivada da relação de congruência entre os valores e interesses sustentados pelos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional, em relação aos valores e interesses observados no grupo dirigente, em face da implementação de uma ação organizacional.

DO: a reação foi considerada de aceitação quando a análise dos dados coletados apontou a congruência de valores e interesses do grupo de gerentes nos níveis tático e operacional em relação aos valores e interesses do grupo dirigente, em face da implementação do SGE.

- **Resistência**

DC: reação derivada da relação de incongruência entre os valores e interesses sustentados pelos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional, em relação aos valores e interesses observados no grupo dirigente, em face da implementação de uma ação organizacional.

DO: a reação foi considerada de resistência quando a análise dos dados coletados apontou a incongruência de valores e interesses do grupo de gerentes nos níveis tático e operacional em relação aos valores e interesses do grupo dirigente, em face da implementação do SGE.

Definição de Outros Termos Considerados Relevantes no Contexto da Pesquisa

- **Mudança organizacional:** “Processo de modificação parcial ou total da estrutura, processos e/ou cultura de uma organização, ocasionado por adaptações ambientais, alterações internas, como crescimento e ciclo de vida ou disputa de poder, possibilitando a perseguição dos objetivos de maneira mais eficaz” (Fernandes, 1996, p. 54).

- **Mudança estratégica:** Mudança que atinge a organização em sua totalidade, provocando “uma transformação ou substituição das maneiras correntes de operar e pensar sobre o negócio” (Wilson, 1992, p.20).

- **Estratégia:** “[...] o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coeso”(Quinn, 1991, p.5*), funcionando igualmente como guia para os seus integrantes e como estrutura de referência ou padrão que possibilita compreender a organização e seu ambiente (Quinn, 1991; Chaffee, 1985).

- * **Grupo estratégico (grupo dirigente ou alta administração):** Grupo composto pelos membros organizacionais que respondem pela dimensão estratégica da empresa, freqüentemente relacionada com os seus objetivos e a sua eficácia, bem como pela sua representação legal. Tais posições nas organizações, geralmente compreendem as funções de diretor e de presidente (Oliveira, 1993; Fonseca, 1992).

- * **Grupo de gerentes em nível tático (grupo tático):** Grupo constituído pelos agentes organizacionais, situados entre o nível estratégico e o nível operacional, que responde pelas funções necessárias à transformação das decisões estratégicas em planos e programas de ação exeqüível no nível operacional;

visando concretizá-las. Relaciona-se com os meios, a fim de se alcançar os objetivos estabelecidos; com a racionalização e estabilização das atividades organizacionais (Oliveira, 1993).

- * **Grupo de gerentes em nível operacional (grupo operacional):** Grupo formado pelos membros organizacionais, cujas funções gerenciais se encontram diretamente relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa.

- * **Congruência de valores:** expressa a convergência ou semelhança entre os conjuntos de valores manifestados por diferentes grupos da organização, cuja relevância é notadamente reconhecida enquanto padrões desejáveis para o funcionamento da organização (Enz, 1988,1986).

- * **Congruência de interesses:** expressa o compartilhamento de um conjunto de interesses comuns entre determinados grupos da organização, em termos de que estes sejam assegurados ou instituídos na formulação das estratégias organizacionais (Feuerschütte, 1996; Manheim, 1962).

DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

Delineamento da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa descritivo-qualitativa, visto que, sem interferir ou manipular a realidade, busca apenas “observar os fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los” (Rudio,1986,p.55), propiciando, assim, compreensão mais ampla das relações estabelecidas entre as categorias analíticas em estudo.

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso, tendo em vista que constitui *design* privilegiado na tentativa de analisar e compreender em profundidade

a natureza e os significados do fenômeno em foco, ao mesmo tempo que possibilita ao pesquisador acessar uma série manifestação subjacentes a tal fenômeno, que acabam por promover um melhor entendimento dele (Bruyne, 1991; Yin,1987). Para tanto sugere Yin (1987) que se deve recorrer ao emprego de diferentes fontes de evidências, para reunir informações detalhadas e suficientes, que possibilitem a exploração do fenômeno em estudo. Condição, na verdade necessária para caracterizar, segundo aquele autor, o estudo de caso.

Os procedimentos metodológicos adotados são descritivo-qualitativos. Essa abordagem parece, especialmente propícia para apreensão do fenômeno estudado, uma vez que a abordagem qualitativa, ao partir da compreensão dos fenômenos sociais enquanto processos dinâmicos e complexos, possibilita a identificação e análise de aspectos subjetivos, por intermédio dos significados sustentados pelos membros do grupo social (Richardson,1989). Assim, preconizam Dezin e Lincon (1994), focando-se no ambiente natural do fenômeno, as pesquisas qualitativas, tentam interpretar esses fenômenos a partir dos significados que as pessoas lhes atribuem.

A perspectiva de análise é seccional com avaliação longitudinal, uma vez que foram observadas as categorias analíticas no período anterior e no posterior à implementação do SGE.

O nível de análise da pesquisa é organizacional; a unidade de análise é constituída pelo grupo dirigente e pelos grupos de gerentes no nível tático e operacional.

Delimitação da Pesquisa: amostra e população

A população da pesquisa é constituída pelo grupo dirigente e pelos grupos de gerentes no nível tático e operacional da TELEPAR.

O grupo dirigente, que compreende o Presidente, o Vice-presidente Executivo e os cinco Diretores, referentes as áreas Administrativa, Econômico-financeira e Relações com o Mercado, Recursos Humanos, Engenharia e Serviços; foi

investigado integralmente, uma vez que se trata do grupo responsável pelo delineamento e pela implementação da proposta de mudança em estudo, neste sentido, fonte fundamental para a compreensão do significado e da intenção que subjaz no conteúdo do SGE.

No tocante ao processo amostral empregado para possibilitar a coleta de dados primários nos grupos de gerentes de nível tático e operacional, registraram-se dois procedimentos que ocorreram de forma subsequente.

Assim, o grupo de gerentes de nível tático, composto por 27 gerências³, foi amostrado de forma intencional, a fim de que fosse garantida, através dos departamentos escolhidos, a participação das diferentes diretorias da empresa em uma relação proporcional. Este grupo amostral foi, assim, formado por 13 gerentes, obedecendo à distribuição que se segue na Tabela 1. Cumpre ressaltar algumas condições que se impuseram aos critérios adotados nesta escolha, especificamente no tocante à Diretoria de Serviço, cujas gerências de nível tático se encontram distribuídas no interior do Estado do Paraná. Por restrições de ordem econômica e por limitações de tempo, foram selecionadas as cinco unidades departamentais localizadas na cidade de Curitiba para representarem essa diretoria na amostra referente ao grupo tático.

³ Em 1996, existiam de fato 33 gerências no nível tático (ou departamentos); no entanto duas observações são importantes. A primeira é que, já naquela época, se iniciava o processo de cisão da TELEPAR *celular*, que respondia no organograma por uma destas gerências e por quatro gerências de divisões, motivos que levaram à não inclusão destas gerências no universo populacional desta pesquisa. A segunda refere-se aos órgãos ligados à presidência, como a auditoria, o gabinete, o jurídico e a comunicação social, que não foram aqui considerados, em função da própria natureza do relacionamento mantido.

Tabela 1- Distribuição dos Departamentos por Diretoria e suas Respectivas Representações na Composição do Grupo Amostral de Gerentes no Nível Tático.

Diretorias	Total de Departamentos	Amostra
Diretoria de Recursos Humanos- DRH	03	01
Diretoria Administrativa – DA	03	01
Diretoria Econômico-Financeira – DEF	04	02
Diretoria de Serviços – DS	09	05
Diretoria de Engenharia – DE	06	03
Vice-Presidência – VP	02	01
TOTAL	27	13

Fonte: Elaborada pela autora. Os números referentes aos quantitativos totais de gerências no nível tático ou o número de departamentos da empresa foram fornecidos pelo Departamento de Planejamento Empresarial, tendo como data base o mês de novembro de 1997

Os procedimentos utilizados para se chegar ao grupo amostral de gerentes no nível operacional sucedeu à seleção dos departamentos. Assim, conhecidas as gerências de departamentos, procedeu-se à escolha aleatória entre aqueles gerentes no nível operacional vinculados a esses departamentos. Para tanto foram atribuídos números às divisões compreendidas no departamento e efetuado sorteios; o procedimento foi repetido para cada um dos departamentos amostrados. Assim, chegou-se à Tabela 2. No entanto ressalta-se que, em termos globais, a TELEPAR contava na época com 113 divisões, 24 delas localizadas no interior do Estado. O estudo não envolveu os níveis inferiores ao de divisão, compostos na empresa por Distritos (na Diretoria de Serviços) e Seções (na Diretoria de Engenharia), tanto por se tratar de organizações específicas destas áreas, o que pode conduzir a subculturas funcionais, como pela sua identidade cultural, que se aproxima daquelas sustentadas pelos participantes técnico-operacionais.

Tabela 2- Distribuição das Divisões por Departamento Selecionado e suas Respectivas Representações na Composição do Grupo Amostral de Gerências no Nível Operacional.

Diretorias	Departamentos Anteriormente Selecionados	Total de Divisões	Amostra
DRH	Departamento "A"	02	01
DA	Departamento "B"	05	02
DEF	Departamento "C"	02	01
	Departamento "D"	03	02
DS	Departamento "E"	06	03
	Departamento "F"	07	04
	Departamento "G"	05	01*
DE	Departamento "H"	04	01*
	Departamento "I"	05	02
	Departamento "J"	03	01
	Departamento "L"	06	03
	Departamento "M"	05	02
VP	Departamento "N"	00	00
TOTAL		53	23

Fonte: Elaborada pela autora. Os números referentes aos quantitativos totais de gerências no nível tático e o número de departamentos da empresa foram fornecidos pelo Departamento de Planejamento Empresarial, tendo como data base o mês de novembro de 1997

(*) O departamento tinha no princípio uma cota de duas entrevista, uma delas foi cancelada em função de naquele momento os dados coletados já apontarem uma consistência significativa em termos de valores e interesses manifestados por este grupo.

DADOS: COLETA E TRATAMENTO

Coleta de Dados:

Em consonância com a natureza do fenômeno em estudo, que busca delinear as reações predominante nas unidades de análise a partir da expressão de dimensões simbólicas e políticas, acreditou-se necessário utilizar dados provenientes de fontes primárias e secundárias. Isso parece aderente à estratégia de pesquisa baseada em estudo de caso, como sugere Yin (1984).

Em sua fase inicial, a coleta de dados baseou-se na análise dos dados secundários do Departamento de Planejamento Empresarial, no qual se procurou conhecer o processo de mudança que envolve toda a sua dimensão espaciotemporal; partiu-se da identificação da necessidade de mudança, passando pelo seu processo de elaboração e posterior implementação. Para tanto foram acessados, além do relatório que consolidou o SGE, estudos ou intenções levantados antes da elaboração do Sistema: atas das reuniões realizadas durante o processo de implementação, Relatórios da Administração dos últimos oito anos, alguns ofícios e relatórios que versavam sobre o Sistema. Ademais entrevistas não-estruturadas foram realizadas com dois membros desse Departamento, que tinham como foco as transformações vividas pela empresa em sua história mais recente.

A obtenção de dados primários, por sua vez, deu-se predominantemente por meio de entrevistas semi-estruturadas. Foram realizadas, no total, 43 entrevistas com os grupos amostrais das respectivas unidades de análise, conforme indicado na Tabela 1 e Tabela 2. As entrevistas foram, todas elas, realizadas pela autora, no período de 15 de novembro de 1997 a 2 de fevereiro de 1998. O procedimento adotado era sempre o mesmo: estabelecia-se um contato prévio por telefone para agendar a entrevista, sempre procurando respeitar a conveniência e as possibilidades do entrevistado; no momento da entrevista solicitava-se a permissão para sua gravação, sendo enfatizado e garantido o anonimato das declarações prestadas no caso de ser necessário referenciá-las. Ocorreu apenas um caso de objeção à gravação, quando se optou pela substituição da amostra, visto que foi criada uma atmosfera de desconfiança não-receptiva ao diálogo. As entrevistas duraram em média 40 minutos, as no nível estratégico foram um pouco mais prolongadas. Eventualmente, foram realizadas anotações escritas ao fim de algumas entrevistas, por acreditar que revelavam posturas ou situações importantes, para além do registrado pelo recurso de áudio utilizado.

A entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias ou em algum nível de hipótese; em seguida, oferece amplo campo de questionamentos, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante (Triviños, 1987). Deste modo, a escolha do instrumento se justifica, à medida que este promove um canal privilegiado de interação entre o entrevistado e o entrevistador, possibilitando ao primeiro manifestar

o seu entendimento e interpretação acerca da realidade organizacional em que se insere, e ao último a apreensão mais acurada de tal expressão. Os roteiros utilizados podem ser observados nos Anexos 1 e 2.

Foi possível lançar mão de impressões advindas da observação não sistemática, que auxiliou a compreensão do fenômeno central, à medida que informava à pesquisadora aspectos não formalizados, que emergem de situações cotidianas vividas pelos diferentes grupos, e que, geralmente, não são manifestados, tal como a dinâmica dos relacionamentos.

De forma geral, não se registraram maiores dificuldades na obtenção dos dados primários e secundários, contando-se para tanto com o apoio da vice-presidência da TELEPAR, responsável pela autorização da pesquisa. A investigação empreendida encontrou receptividade nas diversas unidades da empresa: diretores e gerentes procurados, em sua maioria assumiram uma postura cooperativa diante da pesquisadora, ressaltando a relevância do tema em estudo, a exceção de um único caso, em que não foi possível realizar a entrevista. Assim, as dificuldades enfrentadas foram reduzidas à falta de disponibilidade da agenda dos dirigentes da empresa, bem como à intensa demanda de trabalhos e de reuniões ocasionada pelo processo de preparação da empresa para a privatização, responsável pela introdução de um sem número de consultorias na TELEPAR, à caça de informações que vêm alimentando tal processo; este acaba por requerer o envolvimento maior do corpo gerencial, restringindo, desta forma, sua disponibilidade de tempo, o que gerou a necessidade de se remarcar algumas entrevistas. Uma última dificuldade relaciona-se à dispersão espacial da empresa, que conta com unidades em quase todos os cantos da cidade, gerando para a pesquisadora um esforço extra de locomoção.

Tratamento dos Dados:

A análise dos dados desta pesquisa foi orientada por procedimentos descritivo-qualitativos. Os dados secundários foram abordados por meio de análise documental que, conforme sugere Bardin (1977), intenciona gerar uma forma conveniente de armazenamento do conteúdo dos documentos, distinta da original:

facilitando, com isso o acesso do pesquisador a estas informações em etapas posteriores, maximizando a consulta. A partir desta técnica, tornou-se possível a obtenção não só de informações referentes ao fenômeno em si, mas às manifestações e idéias registradas em torno deles (Richardson, 1989).

A análise documental forneceu, basicamente, dados acerca das categorias analíticas em uma das unidades de análise, qual seja o grupo dirigente. Consistiu em rica fonte, uma vez que revelou a metodologia e os trâmites escolhidos por este grupo para encaminhar o processo de mudança, informando a pesquisadora um esboço do quadro de valores e interesses disseminados neste âmbito. No entanto estas não foram as únicas informações importantes derivadas de tal fase, que propiciou conhecer as primeiras manifestações de reação e, neste sentido, quais os temas levantados, bem como compreender melhor o cenário em que a empresa se encontrava.

No tratamento dos dados primários, por sua vez, foram empregadas técnicas propostas pela análise de conteúdo visto que, segundo Bardin (1987, p.42, grifo no original), permite a “[...] *inferências de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção*” de mensagens, recorrendo para tanto a um conjunto de técnicas que visam a uma descrição sistemática e objetiva do conteúdo destas mensagens, a fim de observar determinados “indicadores”, aqui, entendidos como variações das categorias analíticas em estudo.

Do conjunto de técnicas apresentados por Bardin (1977) para orientar a análise de conteúdo, a análise temática foi considerada a mais adequada para os objetivos deste estudo; como o próprio nome insinua, centra-se na observação de temas ou “unidades de significação”, cuja identificação demanda do pesquisador o conhecimento de critérios, geralmente sugeridos pela teoria que norteia o trabalho. A análise temática consiste, assim, “[...] em descobrir os <núcleos de sentido> que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido” (Bardin, 1977, p.105).

Tendo em mente a identificação desses “núcleos de sentido”, procedeu-se a uma primeira leitura das entrevistas, as quais foram transcritas na sua íntegra, com a intenção de se gerar uma impressão global da massa de dados em mãos, propiciando uma visão preliminar dos possíveis conjuntos de valores e interesses

sustentados pelos diferentes grupos, esboçando-se algumas impressões acerca da configuração da cultura da organização e das dependências de poder nela observadas. No entanto foi a partir das leituras subseqüentes, que se tornou possível começar a destacar os valores e os interesses expressos pelos diretores e gerentes em seus depoimentos. Os elementos identificados foram comparados dentro de cada unidade de análise, gerando para cada uma dessas unidades um quadro de valores e interesses posteriormente confrontados, o que permitiu reconhecer a congruência ou incongruência entres esses elementos e o tipo de reação ao processo de mudança.

Conforme Patton (1990), algumas técnicas devem ser observadas no sentido de contribuir para a validação e verificação da análise qualitativa, para quem os procedimentos de triangulação são essenciais. Assim, foi utilizada a triangulação de métodos que, segundo o autor, procura verificar a consistência dos resultados obtidos por meio de diferentes métodos de coleta de dados; e a triangulação de fontes que, por sua vez, tem como foco a consistência das fontes de dados, podendo ser verificada através da comparação entre dados de entrevistas e observações, no confronto do conteúdo do que as pessoas expressam em público e em ambiente privado; ou, ainda, comparando as visões de pessoas que têm diferentes perspectivas na organização.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Empreendimentos realizados a fim compreender os fenômenos que ocorrem na esfera organizacional constituem atividades complexas. Assim, a adoção de diferentes perspectivas para desvendar esta realidade, ao privilegiar um quadro de referência teórico e metodológico, implica, algum tipo de limitação. As principais limitações desta pesquisam relacionam-se a quatro aspectos.

Inicialmente, esbarra-se na limitação proveniente da própria natureza do método utilizado, o estudo de caso, que, apesar de mostrar-se adequado ao problema em análise, não permite a generalização das conclusões obtidas a outras

realidades organizacionais. Nesses casos, contudo, pode-se recorrer à noção de transferibilidade, adotada no âmbito da pesquisa qualitativa como equivalente ao conceito de validade externa (Guba e Lincoln, 1994), para alegar a possibilidade de acomodação dos resultados obtidos em contexto original a outro contexto, no qual sejam observados padrões e características semelhantes ao caso em estudo. Segundo Kincheloe e McLaren (1994, p.152*), tal mecanismo fundamenta-se em processo de aprendizagem, em que o conhecimento acumulado pelos pesquisadores “[...] de uma variedade de contextos comparáveis”, permite que estes aprendam suas diferenças e similaridades, tornando possível a comparação de contextos diferentes.

O segundo aspecto reporta-se às limitações impostas pela inviabilidade da participação, na pesquisa, das unidades da empresa que se encontram localizadas no interior do Estado do Paraná. Ainda que estas unidades juntas representem cerca de 24% de gerências no nível operacional e 15% de gerências no nível tático, o fato de funcionarem de modo isolado, como organismos frouxamente relacionados às características da matriz, ao mesmo tempo que inseridas em uma realidade regional diferenciada, faz pressupor diferenças na forma de perceber e compreender a realidade da organização, conduzindo possivelmente a reações diferentes diante do fenômeno em estudo.

Outro aspecto refere-se ao próprio instrumento de coleta de dados primários, que tem seu potencial relacionado à credibilidade que o entrevistado deposita no pesquisador. Por se tratar de mudança estratégica, cuja natureza demanda do corpo gerencial alto grau de comprometimento no processo de implementação, é possível que algumas pessoas, por se sentirem receosas, não tenham manifestado as suas reais opiniões durante o inquérito, ainda que se tenha garantido o anonimato das declarações.

Finalmente, ressaltam-se aspectos relacionados à subjetividade inerente à análise por procedimentos qualitativos, como se constitui a análise de conteúdo. Acredita-se que as interferências oriundas da percepção da pesquisadora foram atenuadas pela busca rigorosa de se orientar pelo quadro referencial teórico-metodológico proposto inicialmente, bem como pela triangulação, resultante da combinação de diferentes técnicas de coleta de dados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a descrição e análise dos dados coletados, tendo em mente a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos anteriormente estabelecidos. Assim, a partir da identificação dos valores e interesses inerente a cada um dos grupos pesquisados, procura-se demonstrar o tipo de reação diante da implementação do SGE.

Para isso, inicialmente, buscou-se caracterizar a organização em estudo, e reconhecer suas experiências referentes ao planejamento estratégico, em que é apresentado o Sistema de Gestão Empresarial (SGE), que consiste na mudança sob investigação. Posteriormente são apresentados, por grupo focado, os valores e os interesses sustentados pelos seus membros, mediante a implantação do SGE. Por fim, examina-se, por intermédio das relações estabelecidas entre estes componentes simbólicos e políticos, a reação à referida mudança por parte dos grupos de gerentes de nível tático e operacional.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A história da TELEPAR encontra-se intimamente relacionada à trajetória das telecomunicações no Brasil, ambas caracterizadas por flutuações na participação do Estado, algumas vezes por intermédio de órgãos reguladores, outras vezes operando ele mesmo, na esfera estadual ou federal, os serviços de telecomunicações por meio de órgão executores. Assim, ao se buscar reconstruir um pouco desta história, depara-se com um sinuoso percurso na tentativa de estabelecer um corpo de regulamentações capazes de disciplinar e coordenar as relações de negócio no Setor.

Remonta a 1924, a primeira intervenção do Governo Municipal de Curitiba no setor, enquanto agente operador. Diante da precariedade dos serviços prestados,

pela iniciativa privada à população local, a Prefeitura Municipal de Curitiba foi autorizada a adquirir o acervo da então “Empresa Telephonica do Paraná”, que gozava naquela época da concessão dos serviços telefônicos nas cidades de Curitiba, Ponta Grossa e Paranaguá. A exposição de motivos apresentada pela autoridade executiva municipal para tal medida, é abaixo transcrita:

No intuito de promover os necessários meios para melhorar os serviços telephônicos desta Capital, cujo funcionamento muita deixa a desejar, por isso que o antiquado systema como é feito não permite satisfazer com regularidade o objetivo colimado, e conseqüentemente não se harmoniza com o progresso da nossa Capital (Kroetz, 1982, p. 26).

O malogro desta tentativa, contudo, se constatou no confronto com a realidade dos investimentos que necessitariam ser realizados pela administração municipal, que não dispunha dos recursos financeiros demandados por tal empreitada. Objetivando não imobilizar o desenvolvimento da telefonia na referida região, a Prefeitura decidiu abrir concorrência pública para que fossem ali instalados serviços modernos e eficientes, que possibilitassem o acesso aos principais centro do país.

Novamente a gestão dos serviços de telefonia passa às mãos da iniciativa privada, movimento que parece marcar a história da administração das telecomunicações no país. No entanto, neste segundo momento da gestão privada do negócio, algumas dificuldades contextuais, de natureza socio-econômica e decorrentes do surgimento de novas possibilidades tecnológicas, que já se faziam notar, colocavam em cheque a viabilidade da expansão dos serviços de telefonia em esferas intermunicipais e interestaduais, sob a égide do velho modelo de telecomunicações brasileiras, baseado na Constituição de 1946 (Fischer et al., 1996). Principalmente quando se tem em vista a falta de autonomia desses empreendimentos privados para gerenciar suas políticas tarifárias e a ausência de mecanismos de financiamento, bem como de fomento à indústria nacional de equipamentos (Kroetz, 1982).

A Companhia Telefônica do Paraná –TELEPAR foi criada em 27 de novembro de 1963, por iniciativa do Governo do Estado, como resposta às demandas sociais crescentes por melhores serviços telefônicos, bem como pela ampliação do acesso

a esses serviços por parcelas mais significativas da sociedade. A Empresa que foi constituída como sociedade de economia mista com participação acionária do Governo do Estado; visava à exploração de serviços telefônicos urbanos e interurbanos. Assim, nos termos estabelecidos pela Lei Estadual nº 4705, a TELEPAR, passa a responder pelas atribuições de órgão executor da política de telecomunicações do governo do Estado do Paraná; assegura, deste modo, com exclusividade, o privilégio da concessão no território paranaense, no que diz respeito aos serviços telefônicos intermunicipais (Kroetz, 1982).

No cenário nacional os problemas decorrentes de uma regulamentação inadequada vinham sendo sentidos, levando o Governo Federal a encaminhar algumas medidas de natureza exploratória. Neste sentido, foram criadas duas Comissões Especiais para estudar a situação dos serviços de telefonia: a primeira data de 1957, instituída pelo Decreto nº 41800, e a segunda no início da década de 60, tendo essa a finalidade de desenvolver um plano orgânico nacional de comunicações telefônicas (Kroetz, 1982).

Com a criação do Conselho Nacional de Telecomunicações – CONTEL, em 30 de maio de 1961, o Governo Federal inaugura uma nova fase nas telecomunicações. O órgão nasce com o objetivo de “[...] rever, coordenar e propor legislação sobre telecomunicações e seus órgãos de planejamento, execução e controle [...]” (Kroetz, 1982, p.81); tem como primeira atividade a criação do Código Nacional de Telecomunicações, que passa a estabelecer as bases normativas para este órgão e as bases executivas para os estados a partir da criação da Empresa Brasileira de Telecomunicações – Embratel, em 1965, constituindo a primeira intervenção direta do Governo Federal no setor. Mais tarde, em 1967, este Código propicia, ainda, as condições para a criação do Ministério das Telecomunicações – Minicom.

O processo de reorganização que o Setor de Telecomunicações passa a experimentar neste período é, como ressalta Fischer et al. (1996), imbuído de grande sentido de centralização; mostra-se conforme com a fase que o país vivia, em decorrência dos governos militares. Nesse contexto, as telecomunicações passaram a ser percebidas como esfera de interesse nacional, no sentido que compreende a segurança nacional e os aspectos relacionados à promoção do desenvolvimento de riquezas nacionais, oriundas do comércio, indústria ou serviços.

Acredita-se, assim, que o processo de nacionalização das empresas de telecomunicações, representado pela criação, em 1972, da Telecomunicações Brasileiras S/A - TELEBRÁS (*holding* que possui e controla cada uma das subsidiárias do sistema), objetivava “[...] centralizar a gestão dos recursos financeiros, unificar e homogeneizar tecnicamente a rede, e as justificativas eram a necessidade de maior coordenação para levar adiante a tarefa de ampliação e modernização dos serviços, desde que havia grande número de concessionárias privadas atuando no nível municipal sem qualquer coordenação e sem dispor de capacidade financeira para fazer frente aos investimentos propostos pelo Minicom” (Fischer et al., 1996).

A intervenção do Estado no Setor que, na década de 70, parecia ser responsável por significativo crescimento e expansão dos serviços de telecomunicações, gradativamente vai assumindo, no início dos anos 90, conotações negativas, pela deterioração do desempenho apresentado pelo Sistema TELEBRÁS, o que algumas vezes passou a ser justificado pelo uso indevido das empresas enquanto mecanismo político, útil à estabilização econômica, por meio de controles tarifários e limites mínimos de investimentos (Fischer et al., 1996); com isso amarra as possibilidades de expansão e modernização das plantas das diversas operadoras.

Neste contexto, a TELEPAR encontra-se inserta, incorporada ao sistema TELEBRÁS em 1975, a empresa atravessou a década de 70 e 80, construindo e expandindo a sua planta e infra-estrutura, crescendo o seu desempenho econômico-financeiro, ampliando a participação no Estado do Paraná, conforme mostra a Tabela 3, ao mesmo tempo que diversificou o leque de serviços oferecidos, incorporando em 1980 a prestação de serviços de caráter social, tais como informações de feiras livres, meteorologia, hora certa, entre outros. Uma das características que mais ressalta, ao longo dessas duas décadas, é o pioneirismo que marca a história da empresa. Assim, aponta-se a criação do Centro de Televisão da TELEPAR, em 1970, como o primeiro fora da rede da EMBRATEL, dentre diversas inovações de aspectos técnicos, que visavam a garantir à sociedade serviços de melhor qualidade e segurança (Kroetz, 1982).

Tabela 3 - DEMONSTRATIVO OPERACIONAL PARCIAL DA TELEPAR NO PERÍODO DE 1970 A 1988

Descrição	1970	1972	1974	1976	1978	1980	1982	1984	1986	1988
Localidades Atendidas	162	179	195	324	411	576	875	967	1.165	1.603
Terminais Instalados (Milhares)	46,1	62,2	73,7	163,5	228,6	313,7	366,9	431,2	505,0	564,4
Telefones Públicos em Serviços	333	299	694	1.088	1.768	3.304	4.348	5.769	7.428	9.182
Número de empregados	2.599	2.950	3.729	4.209	4.375	4.402	4.553	4.617	4.637	4.725

Fonte: Relatório da Administração - 1990 e A história da comunicação no Paraná: 1882-1982 (Kroetz, 1982).

Na década de 90, diante da intensificação da alteração do quadro das telecomunicações no cenário nacional, como anteriormente observado, a TELEPAR inicia alguns esforços no sentido de responder às necessidades emergentes: tendência à privatização e abertura de mercado à competição, envolvendo os investidores internacionais; orientação para o cliente (foco é o mercado); integração dos serviços voz, dados e imagem e a digitalização da rede, gerando considerável incremento da capacidade de transmissão de informações (RNT, 1997; Telepar, 1995; 1996a; Fischer et al., 1996).

Encaminha-se, deste modo, uma série de mudanças, entre as quais a implementação, em 1992, do Programa de Qualidade Total e, posteriormente, o Programa de Círculo de Controle de Qualidade (Telepar, 1992). Em termos mais recentes, observa-se a busca, por certificação, de algumas áreas da empresa, como é o caso na Diretoria de Recursos Humano do processo desencadeado pela área de

treinamento de RH, que se prepara para a certificação ISO 9002. Outro exemplo de certificação ISO 9002, este já obtido no ano de 1997, encontra-se na Diretoria Econômico-Financeira, especialmente, por intermédio da área de atendimento a investidores (Telepar, 1997a).

Consciente da exigência preeminente de adequar-se às novas condições impostas ao Setor e motivada pela necessidade de garantir a sobrevivência da empresa, a diretoria da TELEPAR propôs, no final de 1995, um Sistema de Gestão Empresarial – SGE, que objetiva oferecer-lhe um instrumental capaz de compatibilizar as diferentes visões ou perspectivas que se lançam no desenvolvimento de uma empresa e até então negligenciadas pela TELEPAR: a visão do cliente, a visão da tecnologia, a visão econômico-financeira, vão convergendo e se apoiando reciprocamente.

Buscava-se, com isso, inserir a TELEPAR em um modelo de gestão estratégico, partindo da compreensão do que a empresa **é** e aonde ela quer chegar, ou seja, o que ela **quer ser**, levando em consideração não apenas planos de curto prazo ou planos exclusivamente centrados em cronogramas de dispêndios, que partem da TELEBRÁS, mas trazer para o âmbito da formulação estratégica estudos de cenário, análise de realidades locais, bem como o conhecimento das necessidades dos clientes e o entendimento das capacidades sustentadas pela empresa para realizar tais propósitos e se desenvolver. Para tanto a empresa conta com um quadro de 4597 colaboradores⁴ (em março de 1998), distribuídos em cinco Diretorias, Presidência e Vice-Presidência, conforme indicado na Tabela 4; destes, 2771 atuam na cidade de Curitiba e 1826 no interior do Estado do Paraná.

A empresa fechou o ano de 1997 com 1.043.500 terminais convencionais instalados e 201.100 terminais instalados na telefonia celular. Entre os indicadores referentes ao Desempenho do Serviço Telefônica, a empresa tem-se mantido nesta década como uma das melhores empresas na classificação do Sistema TELEBRÁS, alcançando 64% de Taxa de Chamada Completas (referente à telefonia convencional), taxa que se aproxima do patamar mínimo requerido em países desenvolvidos, que alcança 65%.

⁴ Informação obtida no Departamento de Planejamento Empresarial em abril de 1998.

Tabela 4 – Número de Empregados por Diretoria

Unidades	Quadro Total
Presidência	58
Vice-Presidência	96
Diretoria de Recursos Humanos	85
Diretoria Administrativa	271
Diretoria Econômico-Financeira	125
Diretoria de Serviço	2493
Diretoria de Engenharia	1469
TOTAL	4597

Fonte: Elaborada pela autora. Os números referentes aos quantitativos de empregados foram fornecidos pelo Departamento de Planejamento Empresarial – abril/ 1998

A EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO ANTERIOR À IMPLANTAÇÃO DO SGE (1980-1995)

Como ressaltado anteriormente, a TELEPAR não registra em sua história uma experiência sistematizada de planejamento, em que fossem considerados aspectos internos e externos da empresa. Conforme atesta o depoimento que segue abaixo, a empresa não contava uma visão que lhe possibilitasse tomar decisões consistentes com sua missão e com os objetivos visados para este fim.

“[...] até agora nós vínhamos evoluindo em termos de previsões, crescimento da empresa, de situação da empresa e principalmente estabelecendo estratégias, para essas evoluções, eu não diria de uma maneira empírica, mas de uma maneira muito mais... é...pessoal, essa personalização era função da postura, do comportamento do presidente da companhia. Então, quando você teve aqui na empresa presidentes com características de visão futurística bastante acentuada, a gente conseguiu ter para a companhia uma estratégia de longo prazo bastante visionária”.⁵ (EST-04).

O que se pode constatar em termos históricos, por intermédio de consultas a documentos e entrevistas no Departamento de Planejamento Empresarial, é a existência de uma preocupação intensa dos diversos grupos que dirigiram empresa,

⁵ Na seqüência desta análise as citações entre aspas correspondem a trechos extraídos das entrevistas com dirigentes e gerentes, bem como de documentos organizacionais já especificados.

quanto às questões referentes ao cumprimento de metas estabelecidas em conjunto com a TELEBRÁS, bem assim com outros órgão reguladores; destaca-se uma série de indicadores, que propiciam a comparação entre as empresas do Sistema TELEBRÁS, que visam a auxiliar o acompanhamento e consecução das metas preestabelecidas; metas que, por sua vez, se restringem a aspectos quantitativos da vida organizacional: metas físicas (p.ex: número de terminais instalados); metas de qualidade (p.ex: indicadores de taxas de chamadas completadas e taxa de congestionamento); metas econômico-financeiras (p.ex: lucro líquido do exercício e remuneração do investimento) e metas referentes ao quadro de pessoal.

Essa análise preliminar permite apontar a predominância de valores tecnicistas, em que a importância do empreendimento assenta na sua capacidade técnico-operacional: percebida como fim em si, desconsiderando perspectivas e necessidades diferenciadas, que podem ser manifestadas e trazidas para organização por seus clientes, por entidades governamentais, pela sociedade e mesmo pelos seus colaboradores que compartilhem visões distintas dela.

Os interesses preponderantes, por sua vez, giravam em torno da TELEBRÁS, seja enquanto possibilidade de promoção e reconhecimento dos dirigentes da empresa por esta, ou mesmo no sentido da competição alimentada pela *holding* entre as empresas que a compõem, criando e cultivando, a preocupação de estar entre as melhores.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PERÍODO DE 1996-2000

Em 1995, emergem no contexto da TELEPAR duas condições que favorecem a adoção de um modelo que pudesse auxiliar a gestão estratégica da empresa, até então com enormes carências. Uma destas condições relaciona-se ao ambiente externo da organização, as mudanças ambientais ocorridas; a outra é relativa a questões de natureza interna da empresa.

As transformações observadas na esfera do Estado, que representarão, no caso específico do setor de telecomunicações, a quebra do monopólio e a introdução de um regime de mercado; associadas à integração dos mercados financeiros e de consumo em nível mundial, já enfatizadas na introdução deste

estudo, vêm provocando, em escalas globais, o acirramento da concorrência, induzindo níveis, progressivamente mais elevados da qualidade dos produtos e serviços ofertados. Isso; por um lado, se traduz em padrão de consumo diferenciado, mais exigente; por outro, gera no interior das organizações uma busca desenfreada por melhores patamares de produtividade.

É nesse contexto que a TELEPAR, através do SGE, passa a modelar as condições, que julga necessárias, para introduzir a empresa neste novo paradigma, no intuito de garantir, mais que sua sobrevivência, sua perenidade. Essa compreensão do ambiente em que se insere e da necessidade de mudança é verificada no trecho abaixo transcrito.

“[...] outro importante fator [para a empresa no ano de 1995] foi a reforma Constitucional e, especialmente, o fim do monopólio das telecomunicações que nos afeta diretamente” (Telepar, 1995).

Dentro deste novo cenário, a direção da TELEPAR teve de fazer várias mudanças, a fim de preparar-se para enfrentar a competição direta. Políticas administrativas foram revisadas para adequar a empresa a essa nova realidade.

“A nova ordem brasileira que está sendo implementada através de fatores como a quebra do monopólio das telecomunicações, a globalização de mercados, a integração da economia, a livre concorrência, entre outros, exige da TELEPAR uma nova postura na forma de gestão, que permita colocar a Empresa no contexto do mercado competitivo.

[...] entendemos que uma empresa não se renova ou se moderniza apenas com equipamentos sofisticados, de última geração. Uma postura administrativa moderna, ágil e eficaz requer muito mais do que tecnologia. Requer uma nova mentalidade e planos de curto, médio e longo prazo que garantam não só a sobrevivência da empresa, mas também sua perpetuidade e a ocupação de novos e maiores espaços no mercado. Requer uma postura de “servir”. Requer agilidade nas decisões e na implementação de seus projetos, dinamismo de seu corpo funcional, qualidade de seus produtos e serviços a um custo que os clientes possam e desejam pagar, e rentabilidade sobre o capital investido. Requer funcionários qualificados, comprometidos, valorizados e com alto nível de desempenho. Requer uma visão de futuro e a capacidade de viabilizá-la através de ações coerentes” (Telepar, 1996c, p.04).

No âmbito interno, a experiência de ingerência política na administração da Empresa, no início desta década, até então inédita em sua história, provocou grave abalo na cultura predominante da organização, fortemente sustentada por uma visão técnica e marcada por uma conduta ética. Subseqüente a esse momento, a Empresa passou por um período de interinidade, marcado por uma seqüência de quatro presidentes temporários, em um intervalo de dois anos (1992-94). O somatório destas experiências conduziu a TELEPAR, segundo seus diretores, a uma perda na sua orientação estratégica e provocou alguns traumas em sua identidade

cultural; o reflexo foi sentido por seu corpo gerencial e funcional, que já não sabiam para onde a empresa deveria seguir. Os depoimentos a seguir resgatam esse período da história da empresa e suas conseqüências.

“[...] a partir do instante em que as modificações na direção da empresa passaram a ter um cunho político, isso fez com que a empresa ficasse completamente desarticulada, uma vez que a partir de abril 91 nós passamos a ter uma administração voltada, quase que exclusivamente, aos interesses pessoais do presidente da companhia na época; isso faz com que toda a estratégia que vinha sendo adotada de expansão economicamente viável, ficasse relegada não a um segundo ou terceiro plano, mas a um n-ésimo plano. Isso ficou fortemente marcado, tanto é que faz parte desse período, que foi de abril de 91 até dezembro de 93, os planos mais onerosos, mais caros é... unitariamente na história da nossa companhia, ou seja, nós passamos pelos piores momentos, pelas fases mais desagradáveis, pelas fases, mas críticas na história da nossa empresa.

[...] nós tínhamos atravessado 28 anos de história da companhia sempre primando pela absoluta regularidade dos nossos atos, pela absoluta atenção à ética, aos compromissos morais, de toda a natureza, compromissos profissionais; isso tudo ficou, durante um período de tempo, relegado a um n-ésimo plano [...]” (EST-04).

“[...] nós tivemos um período muito ruim, muito negro na nossa história, de desagregação, de desorganização, de quebra de valores. [...] a empresa vivia um período muito confuso. Acabado esse período, nós passamos por um período de interinidade, nós tivemos um presidente em substituição ao outro que foi retirado, por decisão... por problema de justiça e tudo, que foi temporário. Após ele, veio outro presidente, que também foi temporário, depois veio outro presidente que era o mesmo que tinha vindo para mais um período, que também foi temporário. Então nós passamos dois anos sem saber se dali a dois meses nós íamos ter outra direção ou não” (EST-06).

“[...] a empresa naquele momento, por questões culturais da vida dela, estava olhando para a diretoria, para o topo da pirâmide hierárquica da empresa e querendo saber o que é que vocês querem? Faz dois anos que nós estamos aqui nesta interinidade, neste problema aqui, sem saber para onde ir e tal ... só tapando buraco, qual é a direção? Esse é um primeiro fato: a empresa estava desorientada” (EST-02).

O SGE, metodologicamente suportado pelo modelo sistêmico de planejamento empresarial, significou a definição e institucionalização da visão empresarial desenvolvida pela cúpula diretiva da organização, que doravante passa a orientar as ações e planos de trabalho da empresa, contando para isso com a adesão de seus colaboradores e o entendimento dos seus parceiros com relação ao modelo proposto. Na transcrição, que segue, é possível identificar esse espírito no qual se encontra tal proposta de mudança:

“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 ao 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, 1996a, p.5).

O processo de elaboração do SGE foi auxiliado por uma consultoria externa⁶, que juntamente com o corpo diretivo da empresa estabeleceu a missão, os credos básicos, os fatores chaves de sucesso, as diretrizes estratégicas, os objetivos estratégicos e as estratégias. Posteriormente foram envolvidos todos os gerentes de departamento, que compõem a gerência média, incumbidos de realizarem os desdobramentos necessários a efetiva operacionalização do planejamento.

Desde esse processo de reflexão estratégica desencadeado na empresa, a partir de 1995, a missão da TELEPAR rompe com uma perspectiva de atuação restrita ao Estado do Paraná, ao mesmo tempo que se reafirma como empresa que persegue a qualidade, agora enfatizando a necessidade de que seus colaboradores desenvolvam um comportamento proativo ante as necessidades e desejos dos clientes, que passam a ser compreendido em escala mundial. A nova missão da TELEPAR, consiste em:

“Facilitar a aproximação de pessoas, de forma global, antecipando, com excelência, soluções de serviços de telecomunicações e multimídia” (Telepar, 1996c,p.9).

Com a finalidade de assegurar o cumprimento dessa missão, foram instituídos, no contexto do SGE, os credos básicos, que falam acerca da identidade da empresa e orientam o comportamento dos seus integrantes diante do cliente final, de seus acionistas e da sociedade, de forma mais ampla: Ética, Foco no Cliente, Competitividade, Cidadania e o Mérito. Foram também identificados os fatores chaves de sucesso: Imagem, Tecnologia, Rentabilidade, Qualidade e Dinamismo, atributos esses que a empresa julga necessários para obter êxito em seu negócio.

A partir do SGE, a orientação estratégica da empresa assenta-se na integração de quatro objetivos estratégicos, concebidos para serem alcançados até o ano 2000: aumentar e garantir maior participação da empresa no mercado; 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 completadas.

⁶ A metodologia para definição e implementação do SGE foi elaborada por Clóvis L. Machado-da-Silva, que atuou como consultor da TELEPAR no período.

A maior ambição da TELEPAR diante de tais objetivos é alavancar seus índices de eficiência para junto daqueles praticados pelas melhores empresas de telecomunicações do mundo. Segundo a diretoria da empresa, isso será positivamente refletido no mercado consumidor (Telepar, 1996a). Ressalta-se, pois, a produtividade, a rentabilidade, a qualidade e o domínio do mercado como fatores orientadores na definição dos objetivos organizacionais.

Foram elaboradas, ainda, diretrizes estratégicas que compreendem “um conjunto de indicações que direcionam o comportamento da Empresa como um todo no processo de tomada de decisão” (Telepar, 1996b, p.11), que têm como objetivo criar forte grau de consistência sobre as decisões tomadas nos diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais, para que se alcance os objetivos estabelecidos e a efetiva realização da sua missão. Em seu todo as diretrizes enfatizam: a excelência dos serviços e a satisfação das necessidades dos clientes; a responsabilidade com compromissos assumidos pela empresa; a garantia da rentabilidade; o desenvolvimento de alianças e parcerias, com o domínio do processo; a melhoria contínua do desempenho da empresa e a promoção da participação de outras entidades na pesquisa e desenvolvimento das telecomunicações e multimídia. Não obstante, algumas dessas diretrizes parecem assumir importância diferenciada neste conjunto, como sugere a transcrição seguinte.

“[...] Dentre as mais importantes diretrizes estratégicas globais traçadas pela atual administração está o enfoque para assegurar uma rentabilidade mínima de 12% ao ano sobre o capital, sem prejuízo da qualidade dos serviços. 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, 1996a, p.9).

Por fim a diretoria, apoiada pela consultoria externa, estabeleceu um conjunto de estratégias que serviu como referência para o trabalho dos gerentes de departamento, no sentido de encaminharem os desdobramentos operacionais exigidos.

A definição e consolidação de todos esses elementos, de natureza estratégica, que compõem o Modelo Sistêmico de Planejamento Empresarial, representa um momento singular na história da empresa; no passado a única prática consolidada de planejamento se refere ao Plano de Ação Empresarial, fortemente marcado por preocupações de aspecto técnico e operacional, bem como a

determinação das necessidades de recursos e as possibilidades de investimentos. Não obstante tentativas incipientes de planejamentos de caráter estratégico, em que se extrapolam as questões vinculadas a delimitações de metas e indicadores.

A participação dos gerentes da organização em nível tático, que compreende os Gerentes de Departamento, foi requisitada pela diretoria, inicialmente, a fim de que fossem estabelecidas as diretrizes funcionais, que constituem indicações orientadoras para o comportamento das diferentes funções da organização. Foram, assim, desenvolvidas diretrizes para: gestão mercadológica; gestão do atendimento a clientes; gestão de produtos, serviços e recursos; planejamento empresarial e suporte corporativo.

Num segundo momento, foram discutidos e consolidados os objetivos funcionais, considerados aqui como “alvos a serem atingidos”, tendo em vista o “alcance dos objetivos estratégicos globais” (Telepar, 1996a, p, 28). Tais alvos apresentam-se em forma de metas e com seus respectivos cronogramas de execução.

Como última atividade, relacionada à elaboração do SGE, foi solicitado aos Gerentes de Departamento que identificassem aqueles projetos imprescindíveis à consecução dos objetivos propostos, para serem executados até o ano 2000, os quais posteriormente deveriam ser detalhados em instâncias hierárquicas inferiores com o envolvimento dos profissionais das respectivas áreas (Telepar, 1996c). A identificação, então, de ações coordenadas e delimitadas por certo período de tempo, que compreende esses projetos, serve como guia de orientação para as deliberações e para a alocação de recursos.

De acordo, com as necessidades analisadas por esses gerentes foram criadas cinco famílias de projetos, que acomodavam trinta projetos e que interagem, estando elas relacionadas à expansão (da telefonia celular/convencional, da infraestrutura, de novos serviços), ao mercado (envolvendo os projetos ligados ao ciclo de clientes), à avaliação (de processos e empresarial), a recursos de apoio em processos e a recursos humanos.

A proposta para implementação dos projetos definidos, encaminhada pela Diretoria da empresa, fundamentava-se em uma atuação força-tarefa, com o fito de tornar a empresa mais dinâmica e flexível às demandas do mercado. Para tanto foi

utilizada a figura do Coordenador e do Orientador de Projeto. Ao Coordenador caberia, segundo o anexo da resolução RE-DP-02, de 03/09/96, este elenco: a elaboração do plano de desenvolvimento e implementação do projeto, o seu acompanhamento e controle, a implementação dos planos de ação, a divulgação e a troca de experiências com os demais coordenadores, o planejamento e a proposição de treinamentos exigidos para a realização dos projetos, bem como a atuação como elemento de ligação das diversas áreas envolvidas no projeto (Telepar, 1996d).

De acordo com a mesma resolução, sobre o Orientador de Projetos recai a responsabilidade de acompanhar o planejamento, o desenvolvimento e implementação dos projetos: presta o devido apoio, mantém o canal de comunicação formal com os Coordenadores de Projetos, disponibiliza as informações que dizem respeito aos projetos, monitora o desempenho dos Coordenadores, atua no sentido corrigir possíveis distorções, restabelecendo o foco nos objetivos.

Conforme a Diretoria da empresa, as Coordenações dos Projetos, em sua concepção original, deveriam ser assumidas por pessoas do quadro técnico, notoriamente qualificadas para o desenvolvimento da atividade; proposta que foi revista posteriormente.

Vale salientar que a implementação do SGE não gerou, segundo o modelo proposto, alterações na estrutura formal da empresa, apesar de se introduzir agrupamentos por projetos; atuação baseada em equipe-tarefa, que convive com a estrutura funcional. Teoricamente, esse rearranjo proposto gera uma estrutura híbrida, denominada matricial, cuja complexidade parece subestimada no âmbito do grupo estratégico.

PADRÕES CULTURAIS E RELAÇÕES DE PODER NO GRUPO DIRIGENTE E NOS GRUPOS DE GERENTES NOS NÍVEIS TÁTICO E OPERACIONAL.

Grupo Estratégico

A análise da proposta de mudança em estudo, em termos de seu conteúdo, permite identificar, a partir dos documentos analisados e das entrevistas realizada no grupo estratégico, a predominância de alguns temas, que parecem revelar

elementos importantes no tocante à dimensão simbólica desenvolvida e compartilhada pelo grupo, por ocasião da elaboração e implementação do SGE. A preocupação do grupo estratégico aponta, principalmente, para a intensificação da relação da empresa com o mercado, fato que parece justificar-se em função das pressões ambientais que o processo de desregulamentação do setor de telecomunicações vem sofrendo. Tal situação, que demandou da empresa esforços sistematizados para adoção de postura mais agressiva diante do mercado, parece ter propiciado a promoção de valores tais como competitividade e satisfação do cliente, e mesmo a referencia à capacitação profissional, apresentados no Quadro 2, como mecanismo privilegiado para que a organização alcance os patamares de competitividade que lhe são exigidos neste novo cenário.

No tocante aos interesses, como indicado no Quadro 2, parece existir intensa relação entre a proposição do SGE e a necessidade predominante de se garantir a estabilidade da empresa em um ambiente competitivo. Essa preocupação parece expansiva, à medida que seus dirigentes destacam a responsabilidade da empresa em ampliar a empregabilidade dos seus profissionais, para que esses possam estar mais bem colocados no mercado de trabalho, no instante em que a empresa for privatizada. Nesta esfera, a privatização aparece como recurso capaz de liberar a empresa das amarras governamentais e limitações orçamentárias, propiciando-lhe maior poder de fogo no mercado.

Quadro 2 – Conjunto de Valores e Interesses do Grupo Estratégico

<i>VALORES</i>	<i>INTERESSES</i>
Competitividade	Sobrevivência da Empresa
Satisfação do Cliente	Domínio do Mercado
Rentabilidade	Promoção da Empregabilidade
Orientação Estratégica	Privatização
Capacitação Profissional	
Ética	

Conforme se destacou anteriormente, o SGE nasce no bojo de uma

transformação ambiental, que objetiva introduzir o regime de mercado no contexto das telecomunicações brasileiras. Deste forma, no que se refere à dimensão cultural, os temas emergentes tenderam a circundar, principalmente, em torno da criação das condições que possibilitariam a empresa defrontar-se com essa nova realidade.

Assim, norteadas pela necessidade de adequar as estratégias da empresa aos padrões de concorrência para serem implantados no setor, a atuação do grupo estratégico parece orientada por um novo valor, que surge de forma expressiva e se torna intensamente compartilhado pela alta administração da empresa, a competitividade. Essa idéia pôde ser verificada a partir da preocupação deste grupo em encaminhar na organização ações que logrem maior produtividade, qualidade, rentabilidade, fatores esses que parecem aderentes à conduta de empresas ditas competitivas, bem como visando a minimizar as perdas de fatias de mercado, que não mais será exclusivo. A disseminação do referido valor no âmbito deste grupo parece, em parte, justificar as ações empreendidas pela diretoria no desenvolvimento do SGE, conforme sugere o depoimento abaixo.

“[...] para podermos enfrentar uma competição nós não nos deveríamos 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).

É importante considerar que algumas alterações de rumo puderam ser observadas no período que vai da divulgação do SGE à época da presente coleta de dados, no que se refere à definição dos meios mais adequados para o alcance dos fins desejados, resguardada a visão de mercado (Telepar, 1997b). Essas alterações parecem corroborar a idéia de “ligações de aprendizado”, pela qual a constante interação entre as mudanças no conteúdo das estratégias e a avaliação dos resultados, obtidos em decorrência da sua introdução, aliadas a transformações no contexto ambiental e organizacional, parecem capazes de remodelar as estruturas cognitivas dos gerentes, conduzindo à alteração da ação gerencial (Rajagopalan e Spreitzer, 1996), conforme se observa nos depoimentos.

Assim, pode-se dizer que a retroalimentação fornecida ao Sistema de Gestão remove-o de uma percepção que se volta, inicialmente, a aspectos internos, coerente com padrões culturais tradicionais da Empresa, para inseri-la em uma

ambiente que demanda maior agressividade da empresa no tocante a posições externas assumidas. Verificou-se a exigência de uma postura mais ofensiva no que diz respeito a planos e projetos que tenham como foco ações que privilegiem a posição da empresa ante o cliente, conforme sugerem alguns dos depoimentos aqui transcritos.

“[...] não tínhamos, propriamente, objetivos externos claramente definidos. [...]. Então, hoje nós estamos trabalhando fortemente ... para atender posições externas e não tanto posições internas. Então o plano terá de ser repensado, não é que ele não esteja correto ou que ele será totalmente abandonado; ele tem de ser repensado dentro dessa nova realidade” (EST-07).

“Eu acho que algumas coisas que a gente colocou na época e que eram intenções, algumas não avançaram no aspecto de estratégias. Por exemplo, não é? Alianças e parcerias com domínio do processo, a gente tinha uma visão naquela época deste domínio de processo. Hoje está um pouco diferente. Você não tem necessidade efetivamente deste domínio de processo, você tem necessidade de avançar em alianças e parcerias, [...]. O mercado é muito maior que a capacidade que a gente tem de atender; ou nós vamos avançar em alianças e parcerias ou então a gente vai ter algum problema, vai ter problemas no futuro. Então, isso é alguma coisa que eu acho que a gente teria de avançar”

“[...] naquela época o que a gente imaginava com relação a domínio do processo [...] puxa vida, nós podemos fazer uma parceria com alguém para atender nosso cliente, mas quem tem de estar à frente do nosso cliente somos nós; quer dizer, então, isso seria um domínio do processo. É que, ao longo do tempo e hoje mais claramente, a gente vê que isso não tem necessidade,[...]” (EST-02).

Para os dirigentes da TELEPAR o SGE representa um catalisador na tentativa de induzir uma transformação significativa em termos da “postura” predominante na empresa, construída em torno da tecnologia, da qualidade dos indicadores e da exclusividade dos serviços prestados.

“Então [a TELEPAR] sempre foi uma empresa muito voltada para questão técnica e com o SGE em que a gente via é... previa, a competição, outros competidores aparecendo, você tendo que disputar mercado, então nós tivemos que mudar, e ainda estamos neste processo, tentando mudar a empresa de uma empresa técnica para uma empresa voltada ao mercado, voltada ao cliente, voltada às necessidades dos clientes [...]”

“[...] o SGE definiu 30 projetos como prioritários para se alcançar o TELEPAR 2.000, quer dizer, é claro que tudo o que não fossem os 30 projetos, não que não fosse importante mas tinha uma importância mais relativa. Então isso já quebrou um pouco a força da estrutura tradicional da empresa do ponto de vista de hierarquia ou do ponto de vista gerencial, quer dizer, alguns projetos eles estavam contemplados como processos e não como divisões ou como departamentos ou “Meu departamento é mais importante”...não, quebrou-se isso, o mais importante é você chegar ao cliente, é você atender o cliente, [...]” (EST-02).

“[...] ela [TELEPAR] estava muito voltada, vamos dizer, para dentro, dentro de suas características de monopólio estatal. O SGE, a principal característica foi realmente mudar essa percepção, esse foco. (EST-07).

Esses depoimentos, no entanto, não afastam a preocupação dos dirigentes de que a postura, alinhada a práticas tradicionais, impunha limitações à atuação da

organização em um mercado que será marcado por concorrência agressiva, visto

que reconhecem a foça da história da empresa, onde a qualidade dos serviços era garantida por indicadores de natureza técnica, fazendo com que a empresa se voltasse para dentro. Tal postura apresenta-se aderente ao que Donato (1996, p.192/193) classifica de “[...] endogenia da organização, a qual se expressa em espelhar-se em si mesma, num sentimento de auto-suficiência, ao ensinar-se a si mesma, em orgulhar-se de seus feitos passados e em julgar-se forte”, levando a um comportamento de descaso com relação ao seu ambiente e seu futuro, bem como à dissimulação de suas fraquezas. Os depoimentos que seguem revelam a importância e a dificuldade desta mudança de postura, demonstrando a intensidade deste problema.

“[...] 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).

“[...] 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).

Diante desta discussão e da análise dos dados secundários, verificou-se a relevância que assumem as questões relacionadas ao aperfeiçoamento das capacidades dos profissionais da empresa, no sentido de que eles possam se adequar não apenas tecnicamente, mas também em seus aspectos atitudinais, às exigências que as novas condições de mercado irão produzir sobre a dinâmica organizacional. Assim, foi que se apontou a capacitação profissional como outro valor difundido no grupo estratégico.

A necessidade de realinhamento das estratégias e da postura da empresa às condições competitivas que se avizinham, esforço formalizado pelo SGE, traz à tona outro valor, disseminado no grupo estratégico, relacionado a aspectos externos ou de mercado, que neste novo cenário são ressaltados. **A satisfação do cliente** é o

terceiro valor identificado, subjacente às ações dos dirigentes da empresa no

encaminhamento da referida mudança, como sugere os trechos transcritos:

“Com a visão do cliente, da integração das economias e do livre mercado que forçam uma inegável concorrência entre empresas, a Telepar optou por uma estratégia, para ganhar força comercial e aumentar sua ação sobre o mercado, 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, 1996a, p. 8l).

“[...] O que nós estamos hoje buscando [com o SGE], aquilo que eu te disse no início, é uma maior... uma maior insistência não, voltado mais a esse foco no cliente, que nunca tivemos de fato, o foco no cliente como ‘senhor quase que absoluto’. O nosso cliente sempre teve importância em função da qualidade dos serviços que nós prestamos, mas hoje eu diria que estamos gastando mais energia no foco no cliente, dentro deste credo básico [...]” (EST-07).

“[...] o sistema de gestão colaborou para despertar para algumas coisas que a gente deveria dar mais ênfase, acho que esse foi o grande ponto positivo dele [...] ele chamou atenção para algumas coisas que a gente não dava tanta importância e que deveria ter dado mais. Alguns projetos, projetos de consultorias, clientes etc” (EST-01).

A noção de Satisfação do Cliente pode ser verificada, no grupo de dirigentes de nível estratégico, mediante a identificação da preocupação da empresa em conhecer e monitorar melhor as necessidades e desejos de sua clientela, traduzida na criação de novos serviços ou na melhoria e adequação daqueles já existentes. Tal preocupação ao mesmo tempo que impulsiona a Empresa à realização das aspirações e necessidades de seus clientes, aproximando-a de sua missão, beneficia a si mesma, à medida que o real encantamento dos seus atuais clientes consolida sua posição no mercado, criando ou fortalecendo laços de fidelidade entre cliente e empresa, ao mesmo tempo que garante no presente resultados positivos para a organização.

“[...] uma empresa numa condição de perda de monopólio, onde nós já nos situamos, nós já perdemos o monopólio, não somos mais monopolistas na prestação dos 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).

A partir dos depoimentos, é possível perceber que os caminhos selecionados pela alta administração para a promoção da satisfação dos seus clientes passa prioritariamente pelo comprometimento com uma atitude mais dinâmica e pela disseminação do conceito qualidade em toda a Empresa, sem contudo desconsiderar as restrições advindas de sua condição de Estatal o que, em alguns

momentos, impossibilita a gestão mais adequada dos seus recursos.

A noção de dinamismo como comportamento primordial a uma atuação agressiva por parte da Empresa no mercado é amplamente difundida pelos componentes da cúpula diretiva, mesmo porque a organização deverá ser capaz, em contexto de concorrência, de realizar de forma ágil as necessidades e desejos de seus cliente; a não disponibilização de tais soluções em serviços pode levá-la à perda progressiva de seus clientes para o concorrente; para se manter atualizada em um negócio calcado em avanços tecnológicos, exige-se postura receptiva do quadro gerencial e técnico à permanente busca de inovações e maximização de seu potencial em prol dos clientes, como parecem sinalizar os trechos que seguem.

“[...] 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 muito aquém desta nova realidade, deste mundo, desta globalização e de tudo o que nos cerca;. eu acho que nós precisamos imprimir uma dinamismo na nossas atitudes, nas nossas decisões [...]” (EST-07).

“[...] nós temos de fazer tudo o que for necessário para que os clientes que estão conosco em primeiro lugar não saiam; segunda coisa, aqueles novos clientes ao terem de tomar uma decisão, que decidam por nós; daí a imagem é importante, daí o dinamismo é importante, ou seja, nós não podemos chegar para um cliente que precisa de um circuito de comunicação de dados e dizer: ‘Tudo bem, daqui 762 dias a gente vem aqui e atende’, ele vai dizer: ‘Olha, lamento muito, eu vou comprar uma lâmpada aí eu vou ficar transmitindo por sinal, como se faz num navio’; então o dinamismo é muito fundamental para nós [...]” (EST-04).

Promover a qualidade, neste contexto, significa agregar a uma postura já existente na Empresa de mensuração e controle da qualidade de indicadores estabelecidos pelo Sistema TELEBRÁS, principalmente aqueles relacionados ao Desempenho dos Serviço Telefônico (DST), uma inquietação no sentido de melhorar a atuação da empresa como um todo. A escolha do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, como principal parâmetro de avaliação para a empresa, parece refletir a preocupação que permeia o padrão de pensamento compartilhado por esse grupo, no sentido de tornar a gestão da empresa, bem como seus sistemas e processos, mais adequados às demandas internas e externas; uma vez que até aquele momento a preocupação com a qualidade favorecia apenas aspectos do sistema técnico. A persecução dos critérios do PNQ, bem como o processo de avaliação realizado pela Fundação Plano Nacional de Qualidade, constituem rica possibilidade de a organização rever seus indicadores de qualidade. Alguns depoimentos, bem como a transcrição de um trecho do Relatório da Administração de 1997, permitem verificar com maior acuidade esse enfoque, que passa a ser compartilhado sobre a

noção de qualidade, no âmbito do grupo estratégico.

“No momento, a pontuação do PNQ representa um papel fundamental, pois orienta a organização para uma postura organizada de excelência em vários pontos. É uma excelente ferramenta para discutir processos, foco no cliente, relacionamento com empregados, objetivos, metas, etc” (EST-06).

“[...] qualidade não está restrita ao serviço que você oferece, qualidade no sentido amplo e também não se restringe a telecomunicações [...]” (EST-03).

“[...] aqui [na estratégia referente ao PNQ] não estaria só vendo o aspecto de qualidade técnica, mas estaria vendo tudo na empresa: qualidade técnica, aspecto social, participação da comunidade, satisfação dos empregados, enfim abrange tudo” (EST-07).

“[O impacto das Macromudanças observadas no ambiente] Obrigou, no entanto, a aprimorar a maneira de se enxergar e atender o mercado, ao transferir irreversivelmente o poder das empresas para as mãos do consumidor, criando a necessidade de um relacionamento especial, menos baseado em frias estatísticas e mais voltado ao atendimento das necessidades específicas do cliente” (Telepar, 1997, p.9).

Por outro lado, é possível depreender dos depoimentos colhidos que a escolha pelo PNQ reflete a tentativa deste grupo de ao alavancar os seus patamares de qualidade e produtividade em níveis compatíveis com os praticados no resto do mundo, uma vez que essa metodologia utiliza padrões de qualidade aceitos mundialmente; a empresa goza da credencial que legitima a prestação dos seus serviços em uma esfera global. Tal inquietação parece originar-se na provável entrada de competidores internacionais, advinda da desregulamentação do setor, o que obrigaria a empresa a atitudes mais agressivas no que se refere a sua qualidade e produtividade. Essa parece ser a idéia implícita no seguinte depoimento:

“[...] no sistema TELEBRÁS sempre tivemos muitos indicadores de qualidade, de uma série de coisas e eu acho que o PNQ é muito mais eficiente; ele é internacionalizado, quer dizer, você dentro do contexto dele...você está dentro de um contexto mundial, quer dizer a gente que ainda é monopólio entrar em um contexto mundial... é muito importante para gente. Então eu acho que está sendo muito bom, excelente” (EST-02).

Constatou-se que a acepção original do termo qualidade não foi descartada pela alta administração da empresa, foi apenas ampliada. Essa atitude foi justificada com base na importância da melhoria contínua dos padrões do sistema técnico, à medida que seus benefícios são diretamente refletidos na satisfação de seu público: o aperfeiçoamento contínuo dos equipamentos e sistemas técnicos traz para o cliente a possibilidade de sucesso nas suas tentativas de utilização dos serviços de telecomunicação e multimídia ofertados pela Empresa. Essa idéia está muito presente nas entrevistas, e foi constantemente observada na análise documental,

principalmente quando mencionada a relevância de um indicador em especial, aquele referente à melhoria da Taxa de Chamadas Completadas, que retrata não apenas maior probabilidade de êxito na tentativa de chamada por parte do cliente, como também reflete no aumento da receita da Empresa, conforme se verifica.

“[...] em termos de resultados global, eu acho que neste de taxas 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).

“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).

A partir do exame dos depoimentos já expressos, em especial dos trechos anteriormente transcritos (EST-03;EST-06), e em consonância com a análise dos dados coletados, é possível observar a presença de outro valor, que parece incorporar a compreensão da realidade descrita pelo grupo. Há uma idéia disseminada da importância da **rentabilidade** da empresa como pré-condição indispensável à sua sobrevivência no meio competitivo; observa-se a ênfase dispensada aqueles mecanismos capazes de atuar sobre indicadores econômico-financeiros; verificam-se associações feitas por alguns dos dirigentes, não só quanto ao objetivo que se refere à Taxa de Chamadas Completadas, mas revelando nos demais objetivos da empresa e nas estratégias desenvolvidas formas indiretas de trabalhar essa dimensão da organização, seja por intermédio da produtividade, da qualidade e otimização de processos, seja mesmo através de estratégias de valorização da imagem da empresa, que se possa refletir no mercado de ações.

Além da questão comumente expressa no tocante aos limites de investimentos impostos pelo Governo Federal, tal valor parece tomar força na vinculação desta preocupação com as transformações do contexto ambiental, que reside principalmente na percepção dos diretores de que para iniciativa privada esse é um aspecto de fundamental importância para as organizações, uma vez que sua atuação é fortemente conduzida pela busca por lucro. Assim, para um dos dirigentes a atuação do novo dono da empresa privilegiará a obtenção do lucro, ainda que em detrimento da satisfação do consumidor (EST-07). Os depoimentos abaixo apresentados destacam o significado deste valor no grupo em foco.

“[...] 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).

“[...] há dois anos atrás quando a privatização ainda estava... incipiente, era uma idéia e não era algo que fosse tão palpável como 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).

A presente análise possibilitou ainda a constatação de forte exigência, compartilhada pela alta administração da empresa, já a partir do final de 1995, de voltar a organização para o atendimento de objetivos comuns. Tal preocupação parece refletir, inicialmente, o fato de a organização não dispor, até aquele momento, de um instrumento formal capaz de nortear a ação da empresa como um todo, uma vez que os instrumentos existentes forneciam informações acerca da distribuição dos investimentos e das metas para serem atingidas pelos diferentes setores da empresa, bem como em decorrência da situação de interinidade já descrita. Não obstante, a expectativa dos dirigentes da chegada da concorrência, demandou da empresa um claro posicionamento junto ao mercado, obrigando-a internamente à criação de um sentido de direção muito forte, que possibilitasse assim a canalização dos esforços realizados por ela. A **orientação estratégica** constitui mais um valor observado subjacente à proposta do SGE, o que se pode verificar nos trechos abaixo transcritos.

“[...] você precisa ter uma estrutura azeitada, articulada, com pessoas envolvidas, com processos claros, com 5 W + 2H absolutamente claros para todo o mundo, ou seja, cada um sabendo exatamente qual é a sua parte, qual é o seu remo no barco, senão o barco fica ou girando em volta de si ou vai para o fundo mesmo ou vai para a direção errada” (EST-04).

“[...] mas o mais importante era isso: era exatamente você ter uma manifestação clara, perene, de para que lado a empresa deveria ir.[...]” (EST-06).

Finalmente, foi constatada a intensa preocupação do grupo estratégico, diante do SGE, em resgatar e consolidar a conduta ética dos seus profissionais que, conforme motivos já expostos, havia estado abalada em período recente da história da empresa. Foi ressaltada a importância de o quadro gerencial e técnico atuar de

forma séria e responsável, honrando os compromissos assumidos, compromissos de ordem moral ou profissional; sendo enfatizada a relevância de tal atitude em relação aos clientes da empresa, mesmo àquele que ainda aguarda em fila para ser atendido. A **ética** é o último valor que pôde ser identificado no universo simbólico compartilhado pelos dirigentes no nível estratégico da TELEPAR, que ilustram estes depoimentos.

“[...] Um segundo ponto é a ética, ou seja, nós precisamos fazer com que as pessoas se sintam orgulhosas de ser éticas, ou seja, aquela idéia de ser ético, de ser honesto, de ser correto é coisa de índio, e nós tivéssemos isso lamentavelmente aí agora num passado recente, é... isso causou uma... a não existência de ética plena na empresa toda, isso causou uma perda de amor próprio dos empregados para consigo mesmos e dos empregados para com a empresa; a empresa sofreu muito com isso, os empregados sofreram muito com isso, [...]” (EST-04).

“Eu acho a 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 os preconceituosos que pregam o fim da empresa pública 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).

Conforme se depreende da análise dos depoimentos até agora apresentados, aderente ao corpo dos dados coletados, alguns dos valores compartilhados pelos dirigentes no nível estratégico, principalmente aqueles que se pode definir como valores emergentes, parecem guardar uma relação estreita com a emergência de alguns interesses desse grupo diante da implementação do SGE. Assim, as ações encaminhadas pelos dirigentes da empresa parecem indicar a interação entre elementos de natureza simbólica e política, como capazes de influenciar suas ações.

Neste sentido, a verificação de valores tais como **satisfação do cliente**, **competitividade** e **rentabilidade** parecem estar relacionados a ações intencionais dos dirigentes da empresa em garantir sua continuidade. Ao se reportarem à necessidade de implementar uma mudança do caráter do SGE, o grupo demonstra forte preocupação quanto à possibilidade de que a organização permaneça a operar de maneira satisfatória, ante um mercado concorrencial, atendendo demandas externas, tanto como demandas internas. Desta forma, identificou-se a **sobrevivência** da organização como interesse comum aos membros da alta

administração. O depoimento abaixo parece expressar a relevância desse interesse

no âmbito do SGE:

[...] nós na TELEPAR não temos medo de competição e estamos nos preparando para a competição. Como? Utilizando um planejamento estratégico, montado no SGE, organizado, criterioso, concatenado, articulado, consistente e que precisa ser colocado em prática sob pena de nós é... efetivamente não termos condições de sobreviver; isso é um fato [...]" (EST-03).

A busca pela fidelidade dos clientes, por maior rentabilidade, por alteração de posturas, portanto, é, neste contexto impelida pela intenção dos dirigentes em propiciar a longevidade da organização. Para alguns diretores a empresa foi levada a se preocupar com sobrevivência, à medida que o processo de privatização e abertura do mercado se avizinham. Neste sentido, um dos dirigentes alega que "para a sobrevivência precisamos permear de maneira mais profunda a competitividade e o foco no cliente" (EST-06). A eminência de tal transformação apareceu como motivo determinante para a necessidade de mudar, tanto que provocou algumas revisões da proposta inicial do Sistema, como já mencionado nesta seção, focando cada vez mais as necessidades relacionadas a tornar a empresa mais forte no mercado e aquelas referentes à maximização do seu valor, conforme se pode observar no depoimento abaixo.

"[...] 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).

Além do referido interesse, foi manifestado uma constante preocupação com as prováveis perdas de mercado acarretada pela desregulamentação do mercado. A provável entrada de concorrentes de envergadura internacional aumentou esta inquietação, que parece ter impulsionado este grupo a promover alterações, objetivando que a empresa, em mercado aberto, se torne líder do setor; foi ressaltada a necessidade de expansão e modernização da planta, possibilitando o atendimento de parcelas significativas da demanda reprimida, no intuito de que isso possa assegurar alguma vantagem à empresa em termos de participação de mercado, e com isso logre progressiva ampliação de suas atividades.

É importante frisar que o SGE, conforme se apontou anteriormente, começou

a ser pensado ao mesmo tempo que o monopólio das telecomunicações se estava exaurindo. Naquele momento, uma forte ação foi empreendida pelo Ministério das Comunicações, visando a fortalecer o setor para o processo de privatização, que previa um investimento da ordem de R\$ 26 bilhões, no período de 1995 a 1996, na infra-estrutura de telecomunicações do país, então avaliada como portadora de “[...] grandes limitações qualitativas, tecnológicas e operacionais diante da demanda existente” (RNT, dez/1997, p.40). Essa medida do Governo Federal foi interpretada pela alta administração da TELEPAR como rica oportunidade de a empresa equacionar parte dos problemas vividos pelos limites de investimentos que, nos últimos anos, vinham sendo aprovados pelo Governo para ampliação e modernização da sua planta e da sua infra-estrutura, como explica um dos membros do grupo estratégico.

“[...] com a retomada dos investimentos na área de telecomunicações, que deverá fechar num intervalo aí de três anos, aproximadamente em 26 a 27 bilhões de reais; isso o governo federal anunciou já a partir de 94, finais de 94, início de 95... assumimos que nós deveríamos ir em busca de uma forte parcela desse valor de dinheiro para recuperarmos o nosso atraso; isso fez com que ficasse estabelecido o nosso primeiro objetivo estratégico, que era o de aumentar a participação da empresa numa quantidade significativa de clientes agregados ao nosso acervo de prestador de serviço.” (EST-04).

Neste sentido, o **domínio do mercado** foi apontado como um interesse compartilhado no âmbito deste grupo e facilmente constatado, nas entrevistas, por meio da concordância dos entrevistados com relação à distribuição dos investimentos realizados pela empresa neste período, que recaem prioritariamente sobre essas medidas. O mesmo diretor prossegue a explanação.

“[...] se nós não estivemos, todos nós, voltados ao cliente, e quando a gente diz o foco no cliente não é fazer qualquer coisa para segurar o cliente; é fazer a coisa certa, no momento certo e adequado, de modo que o cliente se sinta atraído a permanecer conosco, já que ele, no máximo em 6 ou 7 meses, contando a partir de agora final de novembro [1997], vai ter outras opções de prestação de serviço, que não exclusivamente com a nossa companhia [...] a gente estima uma perda da ordem de 40% dos nossos clientes para os concorrentes, [...]. Uma vez que com menos clientes, você tem menos receita, se você tem menos receita com uma despesa idêntica às situações anteriores, você entra numa situação quase de insolvência, ou seja, uma situação muito crítica e isso se resolve de que maneira? De duas formas: ou você aumenta a quantidade de clientes, para aumentar a receita; ou você reduz as despesas. De que maneira? Uma delas, não necessariamente a primeira, é você diminuir o seu quadro de pessoal, diminuir o seu quadro de pessoal, diminui os seus custos diretos e indiretos [...]”.(EST-04).

Seguindo a lógica do depoimento acima apresentado, pôde-se chegar à constatação de outra preocupação que permeia o grupo dirigente, e parece ter influenciado a suas escolhas no processo de elaboração do SGE, no tocante à

condição dos seus profissionais em se adaptarem às mudanças desencadeadas no setor, e principalmente no que diz respeito à real possibilidade de desligamento desses funcionários da empresa. Desta modo, o constante incentivo à qualificação profissional, à migração de pessoal da área meio para área fim da empresa, fornecendo-lhes reais condições de atuação, passaram a agir, não só com a finalidade de melhorar os resultados organizacionais, mas como mecanismos capazes de ampliar a capacidade dos seus profissionais no sentido de uma possível necessidade de recolocação no mercado de trabalho; portanto a **promoção da empregabilidade** dos profissionais é um interesse do grupo estratégico, como sugerem os depoimentos abaixo.

“SGE destacou aspectos de posicionamento que colocaram a empresa em sintonia com o mercado, aumentando a empregabilidade dos profissionais”(EST-06).

“[...] Eu acho que estamos mudando, mas nós teríamos de dar um alerta para eles [empregados, especialmente para os gerentes]: ‘moçada olhem, preocupem-se com essa mudança, porque ela não vai acontecer não, como nós dizíamos há dois anos, eu diria que ela já está acontecendo. Então, sabe... fiquem espertos aí, porque senão põem em cheque até seu próprio emprego, seu futuro profissional, sua empregabilidade e tal’.[...]” (EST-02).

Por fim, ao serem indagados acerca dos fatores relacionadas à necessidade da mudança, o grupo estratégico se reportou de forma intensa à necessidade de preparar a organização para o processo de privatização. A proposição do SGE parece, assim, derivada da tentativa dos dirigentes em introduzir na empresa critérios e padrões de qualidade e produtividade praticados no setor em nível mundial. Procurou-se engendrar na empresa uma lógica de funcionamento similar à da iniciativa privada, procurando ressaltar conceitos tais como rentabilidade, cliente, qualidade, produtividade, posicionamento no mercado, objetivos estratégicos etc; linguajar esse, até então, mais comum aos empreendimentos privados. Tal atitude mostrou-se adequada ao projeto de Privatização do Setor de Telecomunicações iniciado na época pelo Governo Federal.

Assim, segundo os dirigentes a falta de capacidade de investimento do Estado aliada ao modelo de gestão que ele impõe às Empresas Estatais não se coadunam às necessidade da empresa, tanto por questões relacionadas às constantes inovações do setor, que precisam ser acompanhadas, sob pena de se sucatear a planta existente, quanto por fatores relacionados aos entraves legais impostos, que dificultam a gestão adequada dos recursos disponíveis; bloqueiam-se

medidas que poderiam proporcionar à empresa um maior dinamismo para acompanhar as transformações que vêm desafiando as organizações neste fim de século. Para esse grupo a entrada da iniciativa privada, no setor propicia um círculo virtuoso de investimento e melhoria dos serviços de telecomunicações; de acordo com um dos dirigentes, isso representa um ganho não só para o país, mas também para os empregados da TELEPAR (EST-02). Finalmente, então, identifica-se a **privatização** como o último interesse subjacente ao SGE. Os depoimentos apresentados abaixo parecem refletir a preocupação dos dirigentes com a viabilidade de se manter a dependência da empresa com relação às decisões do Estado:

“[...] não há como você prestar serviço público na velocidade que a população deseja, com a demanda cada vez mais crescente, com as restrições da legislação e também com as restrições orçamentárias que a União tem. Então, se a iniciativa privada pode fazer isso, por que não fazer? [...]” (EST-04).

“O Estado fez um grande trabalho no período em que passou a atuar no setor. Porém o modelo atual encontra grandes dificuldades pela mudança de postura quanto ao tratamento dispensado às empresas estatais. No início a empresa estatal era uma empresa privada (com seus próprios ritos de contratação e gestão) e passou a ser hoje um órgão do governo (com suas restrições de gerência de pessoal, contratação, etc.). Assim sendo, a única alternativa é a privatização.[...]” (EST-06).

“[...] o teu patrão, o dono da tua empresa, por outras questões de ordem macroeconômica, ele muitas vezes te amarra, [...] o teu patrão não é uma patrão que esteja atrás de fazer disso um negócio, a questão dele é social, não é uma questão econômica [...] Os teus agentes controladores como tribunal de contas...são extremamente burocráticos para o nosso negócio; quer dizer, você para comprar uma central telefônica leva às vezes um ano; a iniciativa privada compra em uma semana [...].Para você ter uma TELEPAR mais eficiente precisaria de carta branca do...até do Congresso Nacional, porque você está amarrado através de instrumentos constitucionais, até com relação a pessoal ou com relação a algumas coisas, isso é muito difícil [...]” (EST-02).

Grupo de Gerentes no Nível Tático

No concernente ao grupo de gerentes no nível tático a análise dos dados permitiu a identificação de noções, que no tocante à configuração de aspectos simbólicos, inicialmente, apresenta-se congruente com os valores manifestados no nível estratégico, analisado anteriormente. Neste sentido, são revelados valores fortemente vinculados a aspectos de mercado e referentes ao desempenho da empresa, conforme Quadro 3. No entanto, um tratamento mais acurado dos dados coletados permitiu constatar a preocupação compartilhada pelos membros desse

grupo no que se refere a aspectos vinculados à estrutura formal da empresa e em

especial à sua hierarquia, o que em alguns momentos parece ter dificultado o encaminhamento do SGE.

Em termos das relações de poder investigadas, neste grupo, constatou-se a predominância exercida pelas necessidades relativas ao desempenho da função gerencial, no que concerne as ações desencadeadas pelos integrantes do grupo tático em face do SGE. Neste sentido, a **manutenção do *status quo*** e a necessidade de **reconhecimento profissional**, inicialmente esboça uma reação negativa do grupo diante do processo de mudança implementado. Contudo o interesse em garantir a continuidade das atividades organizacionais em ambiente de competição parece ter conduzido o grupo a uma maior aceitação da mudança, mesmo porque esse processo observou a necessidade de negociação em torno dos interesses, acima mencionados.

Quadro 3 – Conjunto de Valores e Interesses do Grupo de Gerentes no Nível Tático

VALORES	INTERESSES
Competitividade	Manutenção do <i>status quo</i>
Satisfação do Cliente	Reconhecimento profissional
Orientação Estratégica	Manutenção do Emprego
Rentabilidade	
Ética	
Hierarquia	

Conforme pode ser observado no quadro 3, o padrão cultural identificado neste grupo, que parece explicar-se pelas pressões exercidas atualmente sobre o setor de telecomunicações no sentido da privatização, também tem no aperfeiçoamento e na intensificação da relação empresa-mercado um dos temas mais freqüentes. Para esses gerentes a regulamentação da quebra do monopólio estatal no setor, no final de 1995, demandou da empresa uma revisão de sua postura diante do mercado, que internamente repercutiu no questionamento, não só de seus padrões de comportamento, mas também de sua metodologia de trabalho, uma vez que o novo ambiente reclamava níveis de produtividade e qualidade

equivalentes aos praticados pela iniciativa privada. Na percepção deste grupo o SGE veio impulsionar o desenvolvimento de uma postura em consonância com este novo cenário, ativando com isso mecanismos que possibilitem à empresa concorrer em melhores condições. Tal situação desejada neste grupo, parece compartilhada de forma positiva, à medida que fulcrada em importantes valores associados ao mercado. Os depoimentos abaixo revelam esta percepção.

“[...] o que é muito mais forte em nível de crença e valor hoje dentro da companhia, aquilo em que as pessoas mais atuam diz respeito à competitividade. É você se voltar com ações, controlar resultados, ser produtivo, ser criativo [...] a competitividade acaba puxando a questão do foco no cliente, está se procurando aí ações inovadoras; realmente se concentrar no cliente, de forma diferenciada, estabelecer nichos de negócios. Eu diria que o forte é competitividade que puxa o foco no cliente” (TAT-09).

“Olha, eu acho que os credos falam principalmente competitividade e falam em foco em cliente. Hoje a empresa precisa, estar voltada para isso, é... nós temos uma cultura, e qualquer empresa no sistema TELEBRÁS tem, nunca foi uma cultura voltada para o cliente, até pelo fato de ser monopolista, não é? Então nós nunca fomos ameaçados pela concorrência, hoje estamos ameaçados pela concorrência, é uma mudança de cultura muito forte, não é? [...]” (TAT-07).

“[...] nós tínhamos uma condição que era monopolista, é o que todo empresário gostaria de ser. Mas, veja bem, a situação mudou, a realidade não é essa; a competitividade passou a ser uma palavra, digamos assim, uma das palavras mais importantes dentro da companhia.[...], além de competitividade existe no trabalho [SGE] que só competitividade não é nada; o que ele diz é o seguinte: ‘Você tem de mudar sua postura’, e aí é aonde está o ponto mais importante. Você vai mudar sua postura para ser o quê? ágil, inovador. Você vai ter de passar a olhar mercado[...]” (TAT-04).

Assim, a resposta que se deve, ou se deveria esperar da empresa, segundo os integrantes desse grupo, consiste na promoção de uma postura ágil, dinâmica e criativa, associada ao acompanhamento das inovações tecnológicas e à qualidade dos serviços oferecidos, bem como à garantia de boa rentabilidade: isso propiciaria à TELEPAR gerar as condições indispensáveis à competição. Não obstante a relevância dessas dimensões, o grupo ressalta os ganhos provenientes da melhoria da produtividade como meio imprescindível ao alcance de uma situação favorável no processo de competição. Entende-se, pois, a competitividade como primeiro valor verificado no grupo de gerentes táticos da empresa. Tal preocupação é retratada nos comentários dos gerentes abaixo transcritos.

“Você precisa estar, ao mesmo tempo que é referência, você tem de estar sempre olhando para frente e olhando para as outras [empresas], para ver o que elas estão fazendo e que você pode alterar o seu processo, porque se eu antes fazia de um jeito, alguém veio aqui e viu, ele partiu com um V_o, ele tem uma velocidade inicial que eu não tive; por isso ele tem fôlego para conseguir melhorar o meu processo e, se eu não estiver atento à melhoria que foi feita externamente ao meu processo, eu posso até numa empresa, vamos dizer, de competição, eu perco, [...]” (TAT-05).

“[...] a TELEPAR caiu na armadilha de ser considerada por muitos anos a... ter os melhores índices técnicos e de qualidade do sistema TELEBRÁS; então isso daí leva. Levou o quadro por muito tempo a

olhar para o próprio umbigo. E a gente agora, depois do baque, percebeu que a gente precisava olhar para fora, precisava ver o que estava acontecendo. [...] tem gente que fazia melhor que a gente; então a gente também aprendeu a ser mais humilde e procurar onde estamos errando; nisso a empresa trabalhou e trabalhou bem” (TAT-04).

Na busca pela competitividade, o grupo percebeu, enquanto adequada a escolha dos critérios de excelência do PNQ adotado como parâmetro, a partir do SGE, para avaliação da empresa; esses possibilitam a organização não apenas monitorar, exclusivamente, padrões técnicos, introduzindo a partir de então uma perspectiva mais holística para avaliação do desempenho da empresa, visto que passa a considerar também aspectos de satisfação do cliente, de gestão de recursos humanos, dos recursos econômico-financeiros entre outros. Para estes gerentes o PNQ, mais que um instrumento de avaliação, é uma consistente estratégia para o esforço de obter a excelência almejada, como pode ser conferido no depoimento abaixo.

“[...] alcançar 700 pontos no critério de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade; isso pode sugerir que a gente está buscando um prêmio; na minha opinião, o prêmio é o que menos importa e não é isso que está norteando nossos passos. O que nós acreditamos é que a metodologia, aquilo lá é uma forma de nós alcançarmos a excelência, o prêmio simplesmente, se um dia a gente receber esse prêmio é simplesmente consequência de um trabalho, de uma reanálise, de uma revisão de processo de olhar a empresa diferentemente. Então o prêmio, a palavra prêmio é o que menos importa. Ai, o que importa, isso sim, é toda aquela metodologia que está por trás e que nós estamos trabalhando para colocar na empresa... para seguir aquele caminho” (TAT-04).

Seguindo o argumento apresentado pelos depoimentos já expostos, foi possível observar a preocupação dos gerentes, que integram grupo tático, com a melhoria do atendimento às expectativas e às necessidades dos clientes, que, nesta esfera, também se apresenta vinculada à noção de qualidade, mesmo porque esta passa a ser compreendida como elemento diferencial em um mercado competitivo, conforme sugerem alguns gerentes nos trechos transcritos a seguir.

“[...]a qualidade vai ser um fator diferencial entre os que estão participando os que estão competindo neste mercado [...]” (TAT-04).

“[...] e... nesse momento em que nós vamos ter de mudar; a qualidade é fundamental, senão nós vamos perder o mercado [...]” (TAT-09).

“Então, a tecnologia não mais será o meu diferencial ou pelo menos do ponto de vista de disponibilização, ela tá disponível. Agora a qualidade do serviço que se presta em cima dessa tecnologia, essa sim vai ser diferente.[...]” (TAT-11).

A preocupação com o cliente foi constatada, também, a partir da aceitação da nova missão apresentada pelo SGE junto aos integrantes deste grupo, que a percebe como estando voltada para as pessoas, para seus clientes e, neste sentido, sintonizada com a essência do negócio, ao mesmo tempo que com a situação de mercado. Ressalta-se a importância de se ampliar a compreensão de quem é o cliente da TELEPAR num mundo marcado pela globalização, bem como o desafio que representa, para empresa, a busca da excelência dos serviços prestados por ela, em sua atividade de aproximar pessoas. As referências que seguem sugerem essa percepção.

“[...] a missão da TELEPAR, estava voltada para um segmento específico anteriormente, ela falava em atender clientes no Estado do Paraná, era uma empresa muito mais estadualizada, quer dizer, a missão, como está agora, coloca a empresa como globalizada, nós não estamos mais falando aqui no Estado do Paraná, nós estamos falando em mundo, à medida que você tem um cliente que está fazendo um interurbano, por exemplo, de Singapura até Curitiba, e ele está usando os nossos circuitos, está usando a nossa rede, ele é nosso cliente. Por mais que a gente não conheça, ele é nosso cliente.[...]” (TAT-12).

“Então essa visão muito restrita de Estado eu acho que foi rompida. Não sei se esse rompimento, vamos dizer, já não existe mais nada. Não vou lhe afirmar isso, mas já existe assim um “conjunto” grande, dizendo assim: “a nossa visão não pode ser do Estado”, principalmente agora que a nossa nova empresa deverá ir do Rio Grande do Sul até o Acre.[...]” (TAT-11).

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

Outro idéia freqüentemente realçada no tocante ao relacionamento com o mercado, trata-se do funcionamento da organização, que deveria ser, segundo estes gerentes, caracterizado pela velocidade na prestação dos serviços demandados por sua clientela e, mais, pela atitude proativa ante as aspirações desse público, propiciando soluções antecipadas aos seus desejos latentes. Neste sentido, foi apontada a necessidade de obter maiores limites de investimento, ao mesmo tempo que se possa garantir maior autonomia na gestão dos recursos organizacionais, principalmente em relação aos Recursos Humanos. Assim, a expectativa é que, em situação de gestão mais autônoma e flexível, as respostas possam ser desenvolvidas de modo mais eficaz, razão pelo qual esse grupo parece apoiar o processo de privatização, conduzido pelo governo Federal no Sistema TELEBRÁS.

Identifica-se a noção de satisfação do cliente, enquanto valor disseminado no grupo de gerentes no nível tático, sendo as ações deste grupo freqüentemente justificadas a partir da validade deste componente do universo simbólico,

compartilhado pelos seus membros. Os depoimentos abaixo retratam a presença deste valor.

“Existe uma preocupação muito grande em atender, em ver o que o mercado precisa, em segmentar a empresa por mercado. E levantar suas necessidades e depois dispor de uma plataforma de telecomunicações que atenda esse mercado, antes nós trabalhávamos ao inverso; nós contratávamos uma plataforma e tentávamos vender. “

“[...] Talvez não esteja andando na velocidade que nós gostaríamos que estivesse andando, mas não resta a menor dúvida de que a empresa está caminhando para isso. Antes nós tínhamos os nossos indicadores que refletiam muito mais resultados operacionais, mas não refletiam a visão do cliente; hoje, não; temos de implementar... formas de medida que resulte da visão do cliente e não mais do operacional, do dia-a-dia nosso aqui. Isso é uma mudança de postura significativa [...]” (TAT-08).

“[...] 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 do atendimento ao público.[...]” (TAT-06).

[...] você precisa ouvir o seu cliente. O cliente é que diz se ele está contente ou não, seu cliente é importantíssimo, é a ele a quem eu devo satisfação, é a quem eu devo atender. A quem eu devo me antecipar. Então os gerentes precisam cada vez ouvir mais nossos clientes” (TAT-05).

Essa interação com o mercado e, por conseguinte, com os cliente, associada às exigências de uma atuação mais contundente, algumas vezes sugerida como mais agressiva, pelos gerentes, em termos do alinhamento estratégico da empresa e do alcance dos seus objetivos, fez os integrantes do grupo em foco, ressaltarem a exigência de a empresa canalizar recursos e energias para a obtenção de seus propósitos, indicando os caminhos para serem seguidos.

Estes gerentes definem, assim, como desejável que a empresa desenvolva e exponha claramente seus objetivos e suas estratégias, bem como que tipo de comportamento deve permear a sua consecução. Para eles tal situação, além de propiciar a otimização dos investimentos e dos esforços despendidos e beneficiar o processo de tomada de decisão, visto que se tem em mente as intenções estratégicas da empresa, também se encontra relacionada a um potencial aumento da capacidade organizacional, à medida que ajuda os indivíduos a desempenhar melhor o seu papel, que, por sua vez, é também mais bem compreendido. Com base nestas assertivas identifica-se a orientação estratégica como mais um valor difundido entre os componentes deste grupo amostral, conforme parecem explicitar os depoimentos.

“O sistema de gestão empresarial que a TELEPAR está adotando, ela faz com que o nosso corpo gerencial envolva muito todo o quadro funcional da empresa; há uma participação muito grande; onde

nós fizemos, por exemplo, reunião com todos os empregados da empresa, deixando bem claro para eles qual a posição de cada um dentro do sistema, dentro da empresa, o que a gente espera deles, como eles podem contribuir; porque isso é uma coisa que a gente sempre acha que isso tá implícito em uma relação de trabalho; mas muitas vezes... de vez em quando as pessoas vão fazendo o que mandam fazer, vão tocando o seu dia-a-dia, a gente tem esse defeito, a gente não chega de uma maneira muito clara e diz para cada um qual é a sua responsabilidade aqui; que você tem que participar, qual a sua importância dentro da empresa e dentro deste sistema de gestão empresarial, eu acho fundamental... uma mudança fundamental é que nós dissemos isso a todos os empregados, você compreende[...]” (TAT-03).

“[...] indiscutivelmente estamos numa situação bem melhor que aquela em que a gente estava há dois anos; isso eu acho indiscutível. Hoje, as idéias ou os 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).

“[...] 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 sabem que isso foi traçado com um objetivo e que as ações que estão sendo implementadas agora visam atingir esse objetivo.[...]” (TAT-12).

De acordo com os membros deste grupo gerencial, e congruente com o apresentado pelo nível estratégico, outro aspecto que justifica a preocupação com o desempenho organizacional, inerente à proposta de mudança, é a rentabilidade da empresa. Neste sentido, foi sugerida a importância de se assegurar a rentabilidade da empresa, a fim que a ela possa, em ambiente de concorrência, garantir o atendimento das demandas de seus clientes, de seus acionistas e de seus colaboradores. Nesta perspectiva, a rentabilidade apresenta-se como o quarto valor compartilhado no âmbito do grupo em análise. O depoimento a baixo transcrito evidencia esta preocupação.

“[...] 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).

A vinculação desta preocupação com as transformações do contexto ambiental aparece de modo ressaltado neste grupo. Igualmente ao que aconteceu no nível estratégico, tal inquietação assenta-se basicamente no entendimento, compartilhado no grupo, de que essa se constitui noção primordial dentre aquelas consideradas no gerenciamento de empresas privadas, devido a exigência de bem remunerar o capital ali investido.

Alcançar situação de competitividade, propósito último do SGE, segundo esse grupo, não representa para seus integrantes a escolha indiscriminadas dos meios utilizados; observou-se a relevância de noções, tais como respeito a compromissos assumidos, integridade das relações, transparência. Tais verificações possibilitaram a indicação da ética como mais um valor sustentado por este grupo, como sugere as referências transcritas a seguir:

“[...] 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” (TAT-02).

“[...] 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).

Diferentemente da congruência apontada até o presente momento da análise, no tocante aos aspectos simbólicos compartilhados pelo grupo de gerentes no nível tático em relação aos dirigentes da empresa, pôde ser constatadas divergências, a partir do questionamento quanto aos procedimentos utilizados para a operacionalização do SGE. Foi manifestada uma discordância quanto à estratégia utilizada para a implementação dos projetos que integravam o Sistema. Não obstante a participação desses gerentes na determinação dos projetos necessários à empresa, segundo um dos entrevistados deste grupo, não se previa, inicialmente, a intenção de se vincular “[...] o coordenador do projeto com a estrutura [...]” (TAT-04), o que só foi alterado a partir do encaminhamento efetivo da implantação do SGE, fato que parece estar relacionado à necessidade deste gerentes em manter seu espaço de atuação, à medida que os projetos passam a ser prioritários para a direção da empresa.

O respeito à estrutura formal da empresa, ressaltado em seus aspecto de subordinação, é facilmente constado nos depoimentos dos gerentes, seja por intermédio da importância expressa por estes à consecução das ordens que emanam de seus diretores, abrindo mão de questionamentos, seja pela expectativa de serem obedecidos pelos seus subordinados. Tal conduta se mostra aderente à cultura tradicional da empresa, construída sob o regime militar. Assim, diante do processo de implantação do SGE, fez-se ouvir a importância concedida à estrutura no âmbito deste grupo, como sugere o depoimento abaixo:

“Já que existe uma estrutura, a estrutura é uma estrutura que tem os seus objetivos e os seus próprios projetos. Então não há necessidade de se criar outra estrutura, para conduzir projetos; simplesmente através da estrutura formal da empresa, atribui-se a estrutura aqueles projetos para fazer com que ela desenvolva e apresente os resultados. Se a estrutura não está adequada para atender aqueles projetos a estrutura pode ser adaptada para aquilo” (TAT-06).

Verificou-se, desta forma, ser comum no grupo focado uma forte noção relacionada à respeitabilidade e subordinação à estrutura formal da empresa. Assim, chegou-se ao último elemento simbólico compartilhado pelos integrantes neste nível gerencial. A hierarquia foi, por fim, apontada como valor organizacional sustentado pelo grupo de gerentes no nível tático. Os trechos a baixos transcritos exemplificam essa constatação.

“Essa é uma situação ainda hoje não muito bem resolvida. Nós trabalhamos durante 34 anos(risos) com uma hierarquia muito rígida. Esse processo exige muito mais equipes multifuncionais. Trabalho em equipe, trabalho em equipe. É muito solto, muito mais na delegação, na confiança, no acreditar que todas as pessoas fazem bem.[...]”

“Eu acho que a gente precisaria trabalhar muito isso daí, porque... eu até diria que nós não temos esse... (risos) essa... essa postura, isso é alguma coisa mal trabalhada. Enquanto nós não trabalhamos isso, nós temos de ter coordenadores, na minha opinião, que é o responsável pelo projeto dentro da estrutura hierárquica, não tem jeito.[...]” (TAT-04).

“Então, talvez uma alternativa melhor seria a seguinte: você usa a própria estrutura formal da empresa para tocar esses projetos. Então, ‘esse projeto aqui, qual a área da empresa melhor se encaixa?’ A melhor que se encaixa é aquela área; então aquela área assume aquele projeto, faz parte da atividade dela, porque senão outra pessoa assume, depende daquela área e... e fica concorrendo, isso costuma dar em geral alguns atritos. Nós tivemos aqui. [...]” (TAT-08).

Quanto aos interesses manifestados no grupo de gerentes no nível tático, percebidos a partir de questionamentos acerca dos procedimentos utilizados na operacionalização da mudança, destacou-se a necessidade dos integrantes desse grupo em manter seus espaços de atuação e sua autoridade na esfera da organização, como anteriormente sugerido. Os gerentes parecem reivindicar para si ou para a estrutura existente a coordenação dos projetos que precisam ser encaminhados pela empresa, a fim de que ela se torne mais competitiva. Intui-se que subjacente à tal atitude está a intenção de consolidar a posição alcançada na empresa, posição que hoje não se vê apenas ameaçada pela implementação de um novo modelo de gestão, mas sobretudo pelas possíveis conseqüências das macromudanças ambientais, com as quais a empresa se vem defrontando. Essa inquietação pode ser observada no seguinte depoimento.

“Então isso [SGE] tem resistência sim, porque de repente as pessoas podem estar sentindo que todo o poder que a empresa tinha, de repente não tem mais [...]” (TAT-07).

Com isso, a manutenção do *status quo* pode ser apontada, na esfera do

grupo tático, como o primeiro interesse relacionado à implementação do SGE, como aponta a referência abaixo. Este resultado parece corresponder às indicações de Dutra (1990) quanto às dificuldades dos escalões intermediários ou médios aderir ao processo de mudança, vistos os interesses que estes investem na hierarquia.

“[...] quando você vai implementar um projeto desses ele começa a concorrer com outros projetos e a pessoa, o gerente, que está atendendo tem um gerente em cima que cobra um projeto, que não fazia parte destes 30 projetos, não dá prioridade para aquilo. Então a implementação disso tem de ser muito cuidadosa, para não acontecer nada de atrito e também não caim no esquecimento”

“[...] tinha um coordenador que era meu subordinado, tinha alguns projetos que ele estava tratando; de repente ele pegou a coordenação deste projeto, que não era um projeto meu, era um projeto da empresa, não era um projeto meu e eu tinha prazos; eu exigia que ele cumprisse aquele projeto que ele estava tratando comigo porque... porque eu tinha compromisso a prestar. Isso acabou gerando alguns conflitos que a gente teve de administrar” (TAT-08).

A identificação do referido interesse, parece indicar, no âmbito deste grupo, a predominância das dependências de poder sobre as dimensões simbólicas, no tocante às ações encaminhadas na organização, ainda que considerada a razoável congruência dos significados atribuídos à realidade pelo grupo tático em relação ao grupo estratégico. Esse predomínio foi evidenciado por intermédio das negociações e das alterações que caracterizaram a viabilização dos projetos desde o seu início. Um dos integrantes do grupo estratégico ressalta a necessidade da aprovação do número de projetos apresentados pelos gerentes no nível tático à direção da empresa: isso foi percebido “[...] como uma forma de acomodar manifestações, divergências, discordâncias e tudo mais [...]” (EST-04).

A partir da necessidade enfatizada pelos componentes deste grupo no sentido de apresentar os resultados esperados pela empresa, vinculando-os ao desempenho individual, como parece revelar o depoimento há pouco apresentado (TAT-08), foi possível chegar a outro interesse deste grupo diante das mudanças introduzidas pelo SGE, qual seja, o reconhecimento profissional, como sugerem os depoimentos.

“[...] como a gente estava falando, quando você é puxado para dentro de uma busca de resultados, a empresa começa a olhar, da direção dela, mas fortemente o desempenho de cada... porque você tinha... a TELEPAR teve muitos indicadores, isso ela tem bastante; tecnicamente ela é uma empresa... mas você pega tudo como um todo, você me entende? E aí a empresa começa a enxergar todo o mundo e quando isso ocorre mesmo, você começa a resgatar valores, as pessoas se sentem mais interessadas, sentem... mais reconhecidas; eu não estou nem falando do aspecto financeiro, não. É do aspecto profissional mesmo” (TAT-02).

“O que foi favorecido, o que favoreceu, do ponto de vista pessoal, é o aspecto de reconhecimento. E o reconhecimento, eu digo não é... só salário. Deve ser porque eu não digo (risos), mas um tapinha nas costas eu acho que faz bem de vez em quando. O aspecto do reconhecimento profissional, eu acho que

a liberdade de você arriscar mais” (TAT-01).

“Porque ele [SGE] te permite traçar um plano de trabalho, acompanhar esse plano de trabalho, ver se ele está aderente ou não àquele programa de gestão, ser avaliado em cima daquilo.[...]”
 “[...] todo o processo de alteração leva a certa confusão; mas, por outro lado, ele leva a uma... preocupação com o desempenho que leva todas as pessoas a ficar atentas, a buscar melhor desempenho; sabem que estão sendo avaliadas, que as coisas estão mudando; quando as coisas mudam, ela tem de estar bem, para poder mudar para melhor” (TAT-06).

Por fim, o grupo tático resgatou intensamente, ao se referir à implantação do SGE, à necessidade de tornar a organização competitiva, voltada para o mercado, posição essa aderente à preocupação do grupo com a continuidade das atividades da empresa em um ambiente de livre concorrência. Neste sentido, foi ressaltada a valia de se repensar posturas tradicionais, vinculadas ao ambiente monopolista, que parece ter conseguido atenuar a força dos valores a ela relacionados, promovendo a disseminação de noções tais como satisfação do cliente e competitividade, entre outras. A possibilidade destas transformações é, assim, associada pelos componentes do grupo focado à necessidade de se adaptar às demandas externas, objetivando a estabilidade da empresa; intui-se que, conseqüentemente, à sua própria segurança. Com base nessas observações, indicou-se a manutenção do emprego como último interesse que se observou, no âmbito do grupo tático, vinculado ao contexto da implementação do SGE: na percepção dos seus membros, as mudanças vividas encontram-se muito interrelacionadas. A referência abaixo parece sugerir esse interesse.

“Eu diria, a própria necessidade: “A dor ensina a gemer”. Então, a própria necessidade de você ter uma empresa competitiva... conseqüentemente a empresa estar bem financeiramente, tecnologicamente. Principalmente que garante certa empregabilidade. Então, quer dizer, o empregado da empresa vê que a empresa está diretamente ou corretamente voltada para o mercado. Dentro desta nova realidade, existe um plano para isso; isto também traz um pouco de segurança. Então, quer dizer, o empregado acaba contribuindo, [...]” (TAT-07).

Grupo de Gerentes no Nível Operacional

A análise dos dados referentes ao grupo de gerentes, no nível operacional, aproxima-se daqueles resultados obtidos no grupo tático e,

por conseguinte, no grupo estratégico, no tocante aos aspectos culturais. Assim, foram verificados valores associados à noção de mercado, bem como a preocupação com o desempenho organizacional, conforme demonstrado no Quadro 4. Observou-se, no entanto dois valores diferentes daqueles identificados no grupo tático, um deles relacionado à adequação dos procedimentos de implantação da referida mudança, qual seja, a noção de liderança, que aparece, aqui, como facilitador do processo de mudança; o outro vinculado à importância da qualificação dos profissionais no novo cenário.

Em termos do impacto das dependências de poder sobre o comportamento adotado por esse grupo diante da mudança, foi registrada a crítica do grupo quanto à prioridade concedida pelo SGE às dimensões externas, em detrimento das necessidades internas dos membros da empresa, no sentido de que fossem ampliados os seus ganhos individuais. De modo similar a emergência de se trabalhar pela sobrevivência da empresa, no intuito de manter o atual posto de trabalho, parece ter atenuado o grau de importância das necessidades anteriormente referenciadas, possibilitando observar uma reação menos negativa deste grupo à implantação do SGE.

Quadro 4 – Conjunto de Valores e Interesses do Grupo de Gerentes no Nível Operacional

VALORES	INTERESSES
Competitividade	Ampliação das Vantagens e dos Benefícios Individuais
Satisfação do Cliente	Manutenção do Emprego
Orientação Estratégica	
Rentabilidade	
Ética	
Capacitação Profissional	
Liderança	
Hierarquia	

No tocante à dimensão cultural, há forte congruência dos valores sustentados por esse grupo com relação aos grupos hierarquicamente superiores, no que diz respeito às prioridades estabelecidas a partir do SGE. Assim, constata-se que entre os objetivos que nortearam o SGE, os integrantes do grupo em foco ressaltaram a relevância da aproximação da empresa com o mercado, o que para esses gerentes deveria permear as ações encaminhadas pela empresa, a fim de que o seu papel de prestadora de serviço possa ser desempenhado a contento, como é enfatizado por um dos membros do grupo.

“[...] principalmente, por ser uma empresa prestadora de serviço, esse credo aqui do foco no cliente é muito forte. O cliente é de fato a razão da empresa, se você não estiver atendendo-o bem ou fornecendo aquilo de que ele precisa, ele vai migrar para outra empresa, ele vai te abandonar com certeza”(OPE-04).

Estes gerentes destacam a legitimidade de se difundir a visão de mercado pela empresa, o que, para eles, se vincula à adoção de uma diferente referência de comportamento por parte de seus profissionais, esta última tendo como foco aspectos que conduzam a organização a uma situação competitiva, conceito que freqüentemente aparece associado às seguintes noções: agilidade, qualidade, produtividade, sintonia com as inovações tecnológicas, monitoramento do mercado, resultados e, por conseguinte, aderentes ao padrão de desempenho da esfera

privada. Estas idéias, fortemente relacionadas aos SGE, permitem apontar a competitividade como valor sustentado pelo grupo focado, conforme se evidencia nos trechos transcritos.

“Nós temos de ser melhores entre os melhores, com certeza; senão não vamos sobreviver... e sermos também os mais baratos, correto? para isso você tem de planejar bem, executar bem e gastar o mínimo de recursos necessários para produzir com qualidade e para ser competitivo.[...]” (OPE-13).

“Competitividade hoje é muito falada aqui, discutida... porque ser competitivo exige uma série de conceitos. Uma série de posturas, você tem de ser competitivo com qualidade, com custo... uma série de coisas.[...]” (OPE-21).

“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 do 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. Hoje, por exemplo, o pessoal está toda hora aqui, porque tem uma reunião à tarde com a engenharia; onde nossos clientes estão tendo uma certa dificuldade em reclamar os defeitos, em fazer as reclamações; devemos ser ágeis para isso e na competitividade é essencial” (OPE-03).

“[...] se você sai do nível de presidente para o de diretor e em nível de departamento... então isso vem atingindo e vem abrindo de uma maneira que você nota nas camadas mais imediatas, que são as executoras, uma mudança de consciência... de uma postura que nós tínhamos anteriormente que era... a gente vê nitidamente... de empresa estatal, de uma postura mais cômoda, mais tranqüila... e... e você vê, percebe que ao longo dos últimos tempos isso vem mudando, para ser uma coisa mais eficiente, buscar mais o resultado, trazer mais resultados. Se você for perguntar especificamente para o grupo, quais são os credos, quais são os objetivos, quais são...talvez o pessoal até tenha um pouco de dificuldade de responder; mas eu vejo o reflexo disso aí na postura alterada das pessoas. Saiu daquela postura mais tímida, mais cômoda para uma mais proativa. (OPE-08).

As estratégias para alcançar 700 pontos no PNQ, foi percebida nesta esfera como esforço positivo que a empresa está realizando para tornar-se competitiva, uma vez que permite à organização trabalhar dimensões consideradas importantes, por esses gerentes, a fim de se obter tal condição e que, até então, eram minimizadas no ambiente organizacional. Assim, ter o PNQ como padrão para avaliação, segundo estes gerentes, possibilita incorporar à gestão do negócio uma visão da empresa como um todo, cujas partes desempenham funções relevantes e indispensáveis ao alcance da capacidade competitiva desejada. Os trechos a seguir sugerem essas constatações.

“Então eu vejo o seguinte se a gente se adequar a esses critérios do PNQ, temos grandes chances de termos êxito nas nossas atividades. Então, se você analisar, se eu poder te mostrar depois alguns processos aqui, todos eles dentro da consultoria estão feitos em cima do PNQ, como razões para conhecer o cliente; conhecer o mercado; conhecer a necessidade do cliente; avaliar se um produto que nós vínhamos produzindo... qual é o reflexo disso para o cliente em termos de satisfação; analisar a perda do cliente, que antes a gente não fazia, porque éramos monopólio, não perdíamos cliente, mas hoje já estamos perdendo cliente; então, já estamos verificando por que estamos perdendo; têm outros que estamos ganhando, porque estamos ganhando... tudo é em cima disso aqui [PNQ]. Então os 700 pontos no critério de excelência até não são tão importantes quanto a quantidade de informações que ele permitiu que a gente tivesse para melhorar o nosso sistema; ele é muito importante” (OPE-03).

“Quando você fala em 700 pontos no PNQ significa todo um conjunto, significa a empresa... é uma empresa quase plena, ela vai desde os aspectos na relação com pessoal, relação com o cliente. A relação financeira, seu ponto de equilíbrio, enfim os 700 pontos significam todo um contexto mais voltado ao aspecto empresa”

[...] quando você entra nesse item PNQ, aqui, se você já leu, ele tem... sei lá deve ter, 70, 80 itens; ele trata desde o atendimento ao empregado até o resultado financeiro da empresa” (OPE-05).

[...] aqui você tem a questão dos 700 pontos do PNQ. E veja, é uma coisa que por tabela estaria atendendo uma série de requisitos; isso é uma coisa muito difícil de ser alcançada e pressupõe... uma série de bons funcionamentos dentro da empresa, de satisfação do cliente, de atender o mercado, de ter produtos com excelência.[...]” (OPE-19).

O desenvolvimento desta lógica de mercado deve ser traduzido cada vez mais, segundo estes gerentes, em intensa preocupação com o cliente. A nova postura deve encaminhar ações que agreguem valor aos serviços, que possa ser percebido pelo cliente como tal. Destacou-se a importância da qualidade, do dinamismo e adequação da tecnologia disponível, a fim de que se possam aperfeiçoar os serviços e o atendimento oferecido ao cliente, de tal forma que satisfaça a suas necessidades e seus anseios e gere resultados positivos para a empresa, condição que se impõe para sua manutenção no mercado. Tais preocupações são retratadas nos depoimentos abaixo.

[...] nós temos de ter o nosso foco no cliente, nós temos de estar atendendo as necessidades do mercado, para que nós possamos... aliás, mais que atender as necessidades, nós precisamos nos antecipar às necessidades, nós precisamos nos antecipar às necessidades do mercado, para que a gente possa ser competitivo, principalmente agora” (OPE-11).

[...] nenhuma empresa que não pense em qualidade agora, vai sobreviver daqui para frente,[...]” (OPE-16).

“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).

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

Essa preocupação do grupo com os clientes pode ser verificada a partir da importância atribuída por seus membros ao conjunto de estratégias, aos investimentos e ao credo que se encontram associados a esse tema. Assim, na compreensão destes gerentes, o aumento da participação da empresa no mercado, avaliado como oportuno, significa não só promover o ingresso de novos clientes, mas também ampliar o leque de serviços oferecidos pela empresa no mercado, viabilizando novas soluções em serviço de telecomunicações e multimídia para a

sua clientela, atitude que, ao encantar o cliente, pode gerar sua fidelidade. Em consonância com as estratégias escolhidas para se chegar mais agressivamente ao seu cliente, os gerentes perceberam os investimento realizados pela empresa aderente à realidade desejada, uma vez priorizadas a ampliação e modernização da planta e os setores da empresa vinculados à área mercadológica. Por fim, tal constatação pôde ser confirmada, a partir da escolha que os gerentes realizaram, ante os credos básicos introduzidos pelo SGE, pelo foco no cliente como principal credo que cumpre cultivar.

Diante da constelação de tais argumentos, indicou-se a noção de satisfação do cliente como preferência norteadora da ação do grupo no sentido de cumprir os propósitos da empresa. Os trechos transcritos exemplificam a presença do referido valor no âmbito do grupo em tela.

“Toda a questão do sistema de gestão está fundamentada em cima do cliente como uma peça principal; isso é que eu acho positivo, você não está mais... dentro daquele conceito de monopólio, quer dizer, fiz, fiz, não fiz, está bom; porque monopólio o cliente... ele... só tem você para atender, atendeu bem, atendeu mal, ele continua sendo o teu cliente, porque precisa do serviço, porque só você presta isso. Dentro desse novo cenário, não; ele vai poder escolher, vai ter opção; então, o plano visa mentalizar isso, define as regras e a gente tem de atingir o resultado, porque é a satisfação do cliente.” (OPE-21).

“Eu acho que foco no cliente, ele é a razão de a gente existir e se a gente não fortalecer isso, se a gente não se voltar para isso, se a gente não tiver todo dia: “o foco tem de ser meu cliente” e tudo mais, para que isso seja é... é...hábito, por você pensar, eu acho que a gente vai se dar muito mal lá na frente.[...]” (OPE-17).

“[...] a nossa área fica um pouco distante do atendimento ao cliente; mas, a meu modo de ver o principal ponto seria o foco no cliente, porque eu acho que o cliente é que comanda todo o processo, especialmente na situação atual que nós estamos vivendo. Então eu acho que tudo deveria ser em função do cliente” (OPE-01).

“Houve uma mudança de postura do pessoal que trabalha na TELEPAR; que hoje tem mais o foco no cliente. Antigamente você não via muito esse necessidade... você via mais na área de serviço, que era aquele pessoal que tinha mais relacionamento com o teu cliente [...] mas nós que trabalhamos na diretoria de engenharia não tínhamos esse foco no cliente; hoje a gente tem, mesmo no externo que a gente tem pouco relacionamento, mas nós temos a preocupação com a necessidade desse cliente. Hoje a nossa principal, vamos dizer, preocupação é estar com o foco no cliente, seja ele interno ou externo” (OPE-16).

Ao mesmo tempo que as alterações previstas no cenário foram apontadas como principal motivo para se repensar a gestão da empresa, os gerentes do grupo operacional destacaram a relevância de se ter um instrumento que pudesse indicar a toda a organização qual o caminho a seguir. Apesar de não aparecer, sempre, vinculada à necessidade de definição e posicionamento agressivo da empresa no mercado, estes gerentes revelam a importância que a melhor compreensão das intenções estratégicas da empresa assume em ambiente competitivo, à medida que possibilita a mobilização de esforços na direção de objetivos compartilhados. A

importância conferida a este referido direcionamento revela a orientação estratégica como mais um valor difundido neste grupo, conforme se observa nos depoimentos que seguem.

“[...] eu acho que toda e qualquer empresa tem de ter um plano piloto, o que vem a ser o SGE, porque você tem de saber aonde você vai chegar e como você vai chegar e quando chegar também; eu acho que isso é importante para qualquer empresa ... o... planejamento dela, é ter um plano piloto e saber aonde vai chegar e como vai chegar” (OPE-13).

“A partir do momento em 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).

“[...] 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. Fazer disso tudo um centro de serviço, então fica complicado” (OPE-21).

Dentre os aspectos que nortearam o SGE, o grupo de gerentes no nível operacional, salientou que as atividades da empresa devem ser marcadas por rigorosa avaliação do retorno que elas produzirão sobre o que foi investido. Neste sentido, acredita-se que a situação monopolística, em que a empresa sempre viveu, levou seus profissionais a não atribuir tanta importância a esta dimensão, comportamento que, para um destes gerentes, levou muitas vezes a investimentos desnecessários, como sugere o seu depoimento transcrito.

“[...] muitas vezes a gente faz algumas obras que poderia fazer uma obra mais simples, um negócio mais econômico... porque a TELEPAR, por exemplo, tecnicamente a gente pode dizer que é a melhor das empresas tecnicamente. Agora custa, custa muito. Então, não adianta eu fazer uma torre que vai agüentar um vento de 250 km/h, porque se der um vento desses acaba com a cidade e só fica a torre lá. Então não resolve”

“[...] Não, é, é, a nossa torre vai agüentar 300 km/h, acaba com a cidade, fica só a torre lá; então, não adianta nada. Então a gente gasta dinheiro, as vezes, com excesso de preciosismo” (OPE-06).

Assim, diante da proposta do SGE, e tendo em mente o impacto das transformações ambientais sobre a organização, os componentes do grupo de gerentes no nível operacional apontam o desempenho econômico-financeiro da empresa como critério que deve, ou deveria, orientar fortemente as ações desencadeadas pela empresa. Para o grupo, trata-se de um processo de conscientização de que a empresa só poderá sobreviver se ela conseguir sustentar-se, gerando dividendos para os seus acionistas, serviços para os seus clientes e

segurança para os seus colaboradores. À proporção que essa postura vai sendo consolidada, segundo estes gerentes, ela vai sendo refletida no comportamento dos investidores que entendem como seguro e rentável o investimento realizado; os gerentes sugerem assim um aspiral que abrange melhores opções e qualidade dos serviços, e conseqüente satisfação dos clientes; maior envolvimento e dedicação dos colaboradores, que integram uma empresa sólida; resultado final que volta ao investidor, o qual passa a acreditar mais no empreendimento.

Nesta perspectiva, entende-se que a rentabilidade, congruente ao observado nos grupos já analisados, configura-se como valor compartilhado no âmbito do grupo focado. Os depoimentos que seguem exemplificam a importância deste valor para este grupo.

“[...] 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, a meu modo de ver. [...] Eu acho que todo o trabalho da empresa tem que caminhar para isso. Para que cada coisa que seja feita, cada projeto, cada processo tenha seu retorno. A rentabilidade é o que a empresa espera, os acionistas esperam; é a rentabilidade.[...]” (OPE-01).

“[...] enquanto a gente tiver a rentabilidade, a gente consegue fazer... girar imagem, girar tecnologia, tentar trabalhar com dinamismo, com qualidade.[...]” (OPE-09).

“[...] que os principais [fatores chaves de sucesso] são a rentabilidade e qualidade, porque hoje todas as empresas pensam em rentabilidade. Se você olhar no mundo inteiro. Você não pensa em nada dissociado de rentabilidade, tá? A primeira coisa é rentabilidade, não existe nenhuma empresa que diga assim: primeiro eu vou pensar em qualidade na minha empresa; se isso não estiver relacionado com rentabilidade, ninguém vai pensar em qualidade; eu só vou pensar em qualidade, se ela melhorar minha rentabilidade” (OPE-16).

Observa-se que o comportamento descrito como desejável pelos gerentes que integram este grupo, além de prever uma atuação proativa da empresa, sintonizada com o mercado e capaz de produzir a qualidade, a agilidade, o preço e a flexibilidade exigida por este, reconhece, diante do SGE, a relevância de que todos os processos e ações conduzidos dentro da empresa sejam impregnados pela conduta honrada, íntegra, caracterizada por uma relação de respeito com os clientes, com os fornecedores, com os acionistas, com a sociedade, com os seus pares, com seus subordinados e seus superiores. Procurar manter a probidade das relações desenvolvidas pela e na organização é visto por estes gerentes como obrigação de todos os membros da TELEPAR, objetivando que as redes de convívio estabelecidas por ela apóiem as condições para melhor desempenho, por intermédio da credibilidade. Assim, foi pertinente indicar a ética como valor sustentado pelos

membros do grupo em análise, conforme sugerem as referências em destaque.

“Eu acho que a ética. Além de 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).

“[...] 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).

“Eu acho que o sistema de gestão é mais um processo de mudança, no qual vive aí o que os especialistas chamam de caos social. Hoje você não tem certeza de nada. Então, o sistema de gestão é mais uma etapa desse processo, para você atingir o objetivo de uma organização... que tenha agilidade, que tenha aí foco nos principais tópicos de prestadora de serviço para atender clientes, que é qualidade, é prazo, é segurança, é moral, é ética, profissionalismo. Uma empresa competitiva da melhor maneira possível, resumidamente, na minha opinião, é isso” (OPE-14).

Outra noção freqüentemente associada à possibilidade de uma atuação mais eficaz da empresa e, por conseguinte, para o alcance dos objetivos propostos pelo SGE, constitui o aperfeiçoamento e desenvolvimento das capacidades dos profissionais que compõem a empresa. Para a maior parte dos gerentes entrevistados neste grupo, as pessoas representam uma dimensão básica do sucesso de uma organização: de nada vale a disponibilização de uma tecnologia de ponta, caso não exista profissionais habilitados a extrair desta seu máximo valor e potencialidades em favor da satisfação do cliente e do desenvolvimento de condições favoráveis à competitividade da empresa, como sugere a referência destacada.

“[...] tecnologia você vai à busca. Não precisa tê-la necessariamente aqui, mas você tem de ter as pessoas que saibam que ela existe e ir à procura. Essa é a grande tecnologia de que nós precisamos. Não é bem a do telefone, é a tecnologia de saber discernir qual é a melhor tecnologia para se usar, [...] e muita gente acha que tecnologia é só para a área técnica, porque tecnologia é técnica. E não é, tecnologia você pode usar em tudo” (OPE-17).

A idéia de aperfeiçoamento do quadro de profissionais não se restringe a sua dimensão técnico-operacional; pode ser verificada também através da noção intensamente compartilhada no grupo de mudança de postura. Para o grupo, a proposta implantada na empresa; e mais uma vez não se perdem de vista as pressões ambientais, demanda dos profissionais da empresa a mudança atitudinal, traduzida por alguns integrantes deste grupo num comportamento mais ativo, numa visão holística, na maior compreensão do próprio negócio da empresa.

O profissional segundo estes entrevistados, deve reunir competências técnicas e comportamentais, para que se possa garantir tanto o melhor desempenho para a empresa, como melhores condições de empregabilidade para esse profissional. Assim, um esforço continuado da empresa em capacitar seus profissionais, para o enfrentamento do mercado competitivo, é percebido, nesse grupo, como fundamental para o êxito da empresa, ao mesmo tempo que, como frisaram alguns dos seus integrantes, consiste em atitude adequada para promover a maior empregabilidade dos seus profissionais. Com isso foi possível apontar a capacitação profissional como outro valor difundido no grupo de gerência no nível operacional, como parece revelar o depoimento.

“Eu acho que poderia estar contemplado aqui [nos objetivos estratégicos] alguma coisa sobre o aspecto de... 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 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 está preparada para todo esse processo que vem por aí” (OPE-01).

Por fim, quando indagados acerca do processo de implementação do SGE, observou-se, a partir de posições comumente expressas pelos integrantes do grupo em análise, a disseminação de uma noção fortemente vinculada à necessidade do envolvimento e participação da alta administração da empresa. Esse comprometimento, que é percebido pelo grupo como fator legitimador da mudança, parece conduzi-lo ao assentimento de um processo de mudança *top-down*, como se apresentou o SGE. Mais que a necessidade de líderes, verifica-se a necessidade de se relacionarem essas lideranças à estrutura formal da empresa, fato constatado nos depoimentos dos entrevistados que expressam a importância de presidente e diretoria, estarem apoiando e incentivando a proposta de mudança para que essa obtivesse êxito, uma vez que gera a adesão de todos. Neste sentido, foi ressaltada a estratégia escolhida para implantação do SGE, visto que contou com a participação do presidente da empresa e de sua diretoria. O depoimento abaixo reflete esse pensamento do grupo.

“Eu acho que foi bem efetiva a participação do presidente e da diretoria. Mesmo em relação ao quadro gerencial, mostrando a importância da coisa, até cobrando resultado, cobrando os projetos, que faziam parte da Gestão [SGE], e aquela divulgação com a participação dele mesmo. Com o quadro gerencial e com a participação dele. Então ele puxou muito o pessoal para dentro do projeto, vendeu muito bem

essa idéia, eu acho que foi bom...com a participação muito grande, assim, de quase todos os empregados" (OPE-04).

Diante desta discussão apontou-se, por fim, liderança e hierarquia como os dois último valores identificado no grupo de gerentes no nível tático, como sugere o depoimento destacado.

"[...] o que a gente está sentindo agora com a saída do mentor do SGE, que as coisas ficaram um pouquinho mais soltas. Não tem assim um líder para carregar aquilo ali, não é? Eles continuam trabalhando, mas sem aquela, vamos dizer assim, aquele... alguém assim... que traga o negócio... que puxe, não é? Que puxe, tome caminho. A gente sente que a coisa.. ela... ocasionou uma perda com a saída do mentor [...]" (OPE-12).

"[...] a TELEPAR valoriza muito a hierarquia, ela não trabalha por processos, por mais que isso... eu acho que a coisa culturalmente até acontece assim mesmo, quando não existe aquela ruptura mesmo para mudar. 'Isso não é meu, isso é lá do outro departamento'; e quando você vai trabalhar em 30 projetos escolhidos, eles permeiam a empresa. E mesmo quando se redefiniu que os coordenadores seriam, aí sim, gerentes formais, sempre tem aqueles que são... já tem um estigma de que esse é o preferido do diretor tal, esse tem mais força; eu acho esraçalhou um pouquinho mais os projetos, tanto que dos projetos alguns estão sendo adiados, por que? Porque era do L., quando na verdade eles eram e são da empresa e são importantes para se conseguir tudo isso, porque senão não se vai chegar a lugar nenhum" (OPE-17).

"Então a diretoria... é... vamos dizer, que tem... que é obrigada a ter essa visão externa da empresa, essa visão de contexto, e diz ao corpo técnico que nós temos de buscar isso; então eu coloco isso como uma questão... poderia haver várias outras visões; é uma questão, eu tenho que acreditar que muito importante, porque a minha diretoria está enxergando dessa forma"

"Nós somos ainda uma empresa hierárquica, não é um quartel general, não é um exército, mas é quase isso, já foi bem mais.[...]" (OPE-19).

No tocante aos interesses revelados pelos integrantes deste grupo, mediante a proposta de mudança em curso, a análise dos dados coletados revelou a defesa de uma posição muito homogênea no que diz respeito à posição deste grupo diante os propósitos centrais do SGE. De acordo com estes entrevistados, tal mudança encaminhou, prioritariamente, ações que objetivavam a consecução de interesses relacionados a aspectos externos à empresa, desconsiderando necessidades recorrentes dos seus membros, relativas tanto à esfera individual como grupal, que deveriam ser observadas. Para tanto o grupo aponta a necessidade de se reverem as condições salariais atuais e de se encaminhar um plano de carreira, bem como a importância de que a empresa estabeleça mecanismos de incentivos capazes de promover o maior empenho e comprometimento do quadro funcional com os propósitos da empresa. Essa indiferença com as questões da vida funcional pode ser sentida no depoimento destacado.

"Eu acho que a parte de pessoal não foi muito preocupada, a parte de pessoal. Veja só os planos, os projetos, tão mais voltados à parte técnica, à parte de cliente. [...] eu acho que o que faltou ainda é uma

preocupação voltada mais ao empregado, nenhum projeto assim que definisse um plano de carreira... isso não tem nada, quer dizer, isso é sempre em função de negociações, surge e não acontece, mas nada dentro do plano; eu acho que aumentaria até mais a satisfação do pessoal na hora em que houvesse uma preocupação mais voltada a eles” (OPE-20).

Até mesmo o possível reconhecimento das limitações decorrentes de sua natureza jurídica, visto que a empresa se sujeita às deliberações do Governo Federal, o que lhe vem impondo sérias restrições no tocante à gestão de seus recursos, especialmente aqueles relacionados aos seus talentos humanos, não isenta a sua administração do tratamento concedido a essa questão, como expressa um dos gerentes entrevistados neste grupo amostral.

“[...] eu acho que deveria ter dado muito mais ênfase a como trabalhar RH e possivelmente por estar impossibilitado; se não está impossibilitado, precisa fazer muito jogo político; porque eu conheço muitas empresas que trataram bem os seus recursos humanos, quer dizer, olharam seus recursos humanos com pouco mais... daquilo que os empregados esperavam, porque eles sabem que às vezes eles não conseguem salário, mas alguma outra coisa [...]” (OPE-15).

Como mencionado por alguns deste gerentes, apesar da empresa historicamente promover uma política intensiva de treinamento, ela não tem conseguido manter em seus quadros esta força de trabalho qualificada, em decorrência das propostas oferecidas pelo mercado, que são, segundo os integrantes deste grupo, muito mais atraentes e desafiadoras que as condições mantidas pela empresa. Neste sentido, tais gerentes argumentam que a empresa acaba por qualificar o pessoal para o seu provável concorrente, uma vez que, com a abertura do mercado, quem oferecer as melhores condições de trabalho certamente contará com os melhores talentos em seu quadro de profissionais. Os depoimentos abaixo retrata essa inquietação observada neste grupo.

“[...] o Sistema está perdendo valores constantemente. Pessoas com grande potencial e que vão fazer muita falta nesse mercado. Aí parece meio infantilidade. Por um lado, eu sei que isso não vai mudar, que é uma questão muito complexa. Por outro lado, eu acho um fator chave de sucesso para a empresa. (OPE-19).

“Do ponto de vista de evolução, pessoal ou profissional. Profissional, nós tivemos um bom sistema de treinamentos, por exemplo; mas nós estamos perdendo todo o mundo, porque não conseguimos manter o salário desse pessoal atraídos pelo mercado. Então nós estamos treinando pessoas para o mercado, até para o nosso competidor, possivelmente. Quer dizer, por um lado, na gestão de vida funcional, você dá condições para o empregado poder se desenvolver, alguns esforços são muito bons, nós tivemos, aí, Pós-graduação em Marketing, Administração. Aí você tem ou dificuldade de aplicar aqui na empresa, porque a pessoa às vezes não é aproveitada, outras vezes cai no processo mesmo ou então ele sai da empresa. Nós tivemos baixas importantes aí. Pessoas que foram muito bem treinadas e saíram com o triplo do nosso salário, não tem jeito de segurar. Não estou dizendo que se deveria triplicar o salário das pessoas, mas... ela não está. vendo um ambiente muito turbulento à frente, sem horizonte, sem a visão da vida profissional dele” (OPE-15).

Assim, verificou-se a necessidade, para estes gerentes, de que fosse estabelecida a contrapartida em relação aos esforços demandados pela empresa para com seus profissionais, a fim de que essa proposta de mudança pudesse ser mais facilmente aceita e, por conseguinte, implementada.

“[...] é difícil de embutir essa cultura de mudança, [...] se você não oferece muita coisa em troca. A contrapartida você não tem muita coisa para dar [...]” (OPE-14).

“Acho, também, que em termos de estratégias, para que a gente consiga atingir todos aqueles objetivos, talvez estivesse um pouco mais...deveria haver um pouco mais de ênfase para a contraparte do empregado. A gente tem alguns exemplos, um pouco da minha experiência da empresa privada também... eu acho que existe toda a parte da empresa, do compromisso, do trabalho e existe, também, a participação do empregado [...]” (OPE-08).

A ênfase que assume tal inquietação no âmbito do grupo operacional permitiu, portanto, que fosse apontada a ampliação das vantagens e dos benefícios individuais, como interesse amplamente manifesto pelos membros do grupo focado. As referências transcritas a seguir exemplificam a existência do referido valor.

“[...] o quê as pessoas anseiam? elas buscam um crescimento profissional, de criatividade, de responsabilidade e logicamente um crescimento em termos de salário e tudo o mais. Então a gente percebe assim que o que deixou as pessoas um pouco...talvez mais...mais...eu não diria que seria exatamente o termo, assim, parados um pouco de menos vontade, talvez; era a falta de expectativa mesmo [...] eu acho que as pessoas ficaram muito limitadas; assim aquela expectativa de poder crescer, de poder evoluir, sabe? Um pouco desmotivadas neste sentido. Então, talvez, o que o quadro como um todo, uma grande maioria dos empregados, quisessem seria alguma coisa que melhorasse neste sentido” (OPE-04).

“[...] eu sempre ouvi dizer, e isso é verdade, que nós temos de ser excelentes, nós temos de ser os melhores entre os melhores; e ninguém é melhor entre os melhores, se está insatisfeito salarialmente. Acho que a excelência tem de passar necessariamente pela satisfação do quadro funcional, pela motivação do quadro funcional, e como eu disse a você, hoje, o fator... o fator remuneração é... a remuneração é o principal fator motivacional nos dias em que nós estamos vivendo, isso eu acho extremamente importante” (OPE-13).

“[...] eu acho que, por exemplo, o conhecimento pelo trabalho e pela experiência que a gente tem traz conhecimento sobre... é... salário, por exemplo, não é? E isso é uma das coisas que precisa estar no dia-a-dia da empresa. Então, claro que as restrições de orçamento, da... própria conduta do governo em cima dessa situação, deixa a desejar um pouco. Eu acho que o aspecto salarial é... deixa desejar um pouco [...]. Também um plano de carreira também definido ajudaria bastante, um plano de cargos e salário... a empresa tem um pouco, mas ainda não está bem traçado.[...]”

“O que todo o mundo espera é, cada vez mais, ser valorizado e recompensado.[...]” (OPE-07).

Os integrantes do grupo de gerentes no nível operacional destacaram, por fim, a preocupação com a sobrevivência da empresa diante da alteração de sua natureza jurídica e, consecutivamente, de sua condição de monopólio. Nesta esfera tal preocupação foi, freqüentemente, associada, de modo explícito, à preocupação

desses gerentes com a preservação dos seus empregos. A possibilidade de perda do emprego é percebida por esses gerentes como motor que tem acelerado a consecução de transformações necessárias à empresa, especialmente no que tange à necessidade de se alterar a postura, até então, predominante; em conformidade com a situação monopolista. Os depoimentos abaixo sugerem a preocupação relacionada com essa questão.

“eu acho que uma coisa é a possibilidade de que se tenha concorrência, esse é um fato muito importante. Outro fato é que você quebrou toda aquela... aquela hegemonia que tinha. Garantias que a gente tinha nesses processos, ou seja, a concorrência, o desemprego, tudo isso está fazendo com que a empresa tenha de se voltar... o próprio cliente se tornou muito mais exigente. Então teve de haver uma mudança muito grande na cultura da empresa; ela era dona da resposta, ela passou a ser agora uma parceira da resposta em relação ao cliente” (OPE-05).

“[...] eu sinto que hoje de uma maneira geral exista, talvez, uma insegurança por parte dos empregados com o que deve acontecer com a empresa daí para meados de 1998, em termos de privatização, em se ter um padrão novo, em termos de empregabilidade. Então tem o lado positivo; a gente percebe que as pessoas estão buscando mais conhecimentos, estão tentando se aperfeiçoar, aquelas que tem atividades que com a automação pode deixar de existir, elas estão buscando novas atividades. Então esse crescimento está sendo percebido [...]” (OPE-04).

“Um aspecto que é do... vamos dizer assim, que é do quadro funcional, por exemplo, colegas nossos, aqui, que dedicaram a vida profissional inteira deles para empresa estão arriscados: a hora que privatizou o cara chegar aqui, bota na rua e o cara vai trabalhar onde? Sempre trabalhou aqui, sabe dos nossos processos. Então esse aspecto me preocupa” (OPE-06).

Identificou-se, pois, a manutenção do emprego, como um último interesse expresso pelo grupo de gerentes no nível operacional.

A análise empreendida nesta seção procurou descrever os valores e os interesses observados no nível estratégico e nos níveis gerenciais tático e operacional, em face do SGE, que parecem ter influenciado a reação dos integrantes desses dois últimos grupos em relação à mudança desencadeada. O próximo item, deste capítulo, analisará em que direção significados, compartilhados e relações de poder nortearam o comportamento desses grupos em resposta à implementação do SGE.

CULTURA, DEPENDÊNCIAS DE PODER E PADRÕES DE REAÇÃO À MUDANÇA NA TELEPAR

A apresentação dos padrões culturais e das dependências de poder do grupo estratégico, do grupo gerencial tático e do grupo gerencial operacional, diante do processo de mudança, apontam a existência de concordâncias e de discordâncias diante das ações propostas. Conforme procedimentos metodológicos estabelecidos, a fim de conduzir o desenvolvimento desta pesquisa, pôde-se verificar o nível de aceitação ou resistência à implementação do SGE, a partir da análise da congruência ou incongruência dos valores e interesses compartilhados entre os diferentes grupos. Para tanto foi observada a relativa convergência ou semelhança entre os valores e os interesses expressos pelos grupos estratégico, tático e operacional, em foco.

No tocante à dimensão cultural, identificou-se um núcleo coeso de valores que sugere uma significativa convergência entre os valores manifestados pelos grupos tático e operacional em relação ao grupo estratégico. Tal conjunto de valores, consubstanciado no quarteto **competitividade, satisfação do cliente, rentabilidade e orientação estratégica**, em ambos os casos relacionados às mudanças ambientais que vêm pressionando a empresa nos últimos três anos, configura-se como favorável à aceitação da mudança em estudo.

Por outro lado, foi verificada a presença de um valor compartilhado pelos grupos tático e operacional, que influenciou diferentemente a reação destes grupos gerenciais em face do SGE. A **hierarquia** é, pois, um valor que, no grupo tático, norteou a ação dos seus integrantes no sentido de bloquear a tentativa de operacionalização do SGE; que, inicialmente, não privilegiou a estrutura formal da empresa.

No grupo operacional, no entanto, a atuação do referido valor parece ter sido no sentido de conduzir o grupo à aceitação da mudança analisada. A estratégia utilizada pela direção da empresa no processo de implementação do SGE, que contou com a presença do presidente da empresa, na época, e os diretores em um processo de visita a todas as suas localidades no Estado, atingindo quase 100% dos seus funcionários, influenciou positivamente as ações desse grupo em relação

ao SGE. A necessidade de que alguém guie a organização e que, neste caso, não se contraponha à sua estrutura formal, parece ter propiciado a aceitação dos procedimentos pretendidos para a operacionalização dos projetos estabelecidos no SGE, via coordenadores não vinculados à estrutura hierárquica da empresa. Os dois argumentos apresentados pelo grupo em tela, objetivando explicar a aceitação destes procedimentos: primeiro, porque tal estratégia favoreceria o envolvimento de maior número de empregados com a proposta de mudança, facilitando assim sua implementação e, segundo, ela promoveria a melhor integração dos processos organizacionais e do seu controle; são argumentos extremamente aderentes aos propósitos divulgados e sustentados pelo grupo dirigente da empresa por ocasião da introdução do SGE. A noção de **liderança** atuou, desse modo, de forma positiva para a aceitação da mudança.

O papel da liderança não assumiu tanta força no discurso do grupo tático. Aqui, a obediência à **hierarquia** parece apenas legitimar interesses compartilhados por esse grupo, referentes à **manutenção do status quo** e ao **reconhecimento profissional**. Extrapola-se, assim, a dimensão simbólica e impõe-se a necessidade de negociação dos interesses sustentados pelos diferentes grupos, circunstância que parece corroborar os resultados obtidos por Dutra (1990), que revela serem novos processos ou modelos de gestão mais “condicionados” que “condicionantes” das relações de poder ali estabelecidas.

Outro fato, que parece ter auxiliado esse processo de negociação, encontra-se no contexto externo, ou seja, a eminência da concorrência propicia condições mais favoráveis à construção de acordos entre os grupos, mesmo porque é necessário que se assegure a continuidade da organização, argumento que parece alinhar-se ao proposto por Pfeffer e Salancik (apud, Keely, 1984), quanto à existência e compartilhamento do interesse instrumental referente à sobrevivência da organização, pelos membros organizacionais

Não obstante, a ocorrência de alguns valores, nos níveis tático e operacional, divergentes daqueles manifestados pelo nível estratégico e, conseqüentemente, àqueles inerentes à proposta de mudança em exame, a análise empreendida revelou a congruência dos valores disseminados no grupo estratégico, no grupo de gerentes no nível tático e no grupo de gerentes no nível operacional. Essa forte similaridade constatada entre os valores sustentados pelos três grupos da análise

parece justificar-se, como anteriormente se sugeriu, pelas pressões exercidas sobre a organização no sentido de buscar padrões de desempenho assemelhados àqueles praticados na iniciativa privada, em face da necessidade de manutenção da empresa em ambiente competitivo.

Pode-se inferir, mediante a congruência dos significados compartilhados pelos grupos abordados, uma reação de aceitação, por parte dos gerentes no nível tático e operacional, à implementação do SGE. No entanto e, aderente à fundamentação teórica e metodológica defendida, urge compreender como se desempenharam as configurações de poder diante da proposta de mudança apresentada, a fim de se desenhar um quadro mais preciso da reação esboçada.

Assim, em termos de relações de poder, observou-se a existência de diferentes interesses entre os grupos apresentados, criando-se com isso uma relativa resistência ao processo de mudança por parte dos gerentes nos níveis tático e operacional. Contudo tal reação parece atenuada pela importância assumida pelo único interesse manifestado ou subjacente a todos os grupos estudados, isto é, a continuidade da empresa; isso foi claramente traduzido nos grupos tático e operacional pela preocupação e necessidade de garantir seus empregos, fato que parece predominar na ação desses grupos, para conduzi-los à aceitação parcial do processo de mudança desencadeada na TELEPAR.

Neste sentido, a análise efetuada sugere, a partir dos interesses manifestados pelos grupos focados, que as dependências de poder atuaram como fonte de relativa resistência à aceitação da mudança, visto que os embates na defesa de necessidades expressas pelos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional não foram assaz considerados pelo grupo estratégico na proposta de mudança, ainda que, com relação ao grupo tático, algumas dessas necessidades tenham sido negociadas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O ritmo acelerado das mudanças que vêm marcando as sociedades contemporâneas não encontra paralelo na história da humanidade. A globalização, processo mais notório destas transformações, em parte propiciada pelos avanços tecnológicos, parece influenciar, ao mesmo tempo que é influenciada, pelas alterações na definição dos Estados-Nações desencadeadas nos anos 80 e que tem como cerne a proposta do Estado mínimo (Costa, 1997; Farah, 1994). Essa, por sua vez, baseada na tese de privatização e de amplas reformas do aparato estatal, que visam à abertura da economia, à redução dos gastos públicos e à tentativa de se implementar um modelo de gestão estatal fundamentado em critérios de eficiência e de eficácia em suas unidades remanescentes (Pereira, 1996; Farah, 1994). Neste contexto o Estado, segundo Pereira (1996), assume essencialmente o papel de propiciar as condições, com as quais a economia nacional possa tornar-se competitiva em âmbito global.

No Brasil o processo de reforma do Estado, iniciado nesta década, tem ocasionado profundas repercussões nas organizações públicas e nas empresas estatais. No tocante a estas últimas, e em especial no caso do setor de telecomunicações, o impacto da desregulamentação e, por conseguinte, da criação de ambiente concorrencial, tem promovido a reflexão de seus dirigentes e demais gerentes, encorajando a revisão de valores e crenças, que são o fulcro das relações organizacionais, e a busca de modelos de produção e de gestão, que privilegiem noções como competitividade e satisfação do cliente (Fischer et al., 1996; Telepar, 1996c) Evidencia-se, desse modo, a relevância do ambiente externo para a sobrevivência da organização, bem como a necessidade de reformulações internas para o alcance dos níveis desejáveis de competitividade.

Contudo, por si só, este ambiente de transformações não é capaz de ocasionar impacto direto nas características organizacionais, visto que é interpretado e filtrado pelo conjunto de significados compartilhados por grupos ou indivíduos em condições de influenciar o processo de decisão estratégica (Fonseca, 1992). Assim, ações empreendidas pelos dirigentes, nesse contexto, podem ser percebidas como

decorrente de tais mecanismos subjetivos, que emprestam sentido à realidade com que se defrontam. Por extensão, o ambiente organizacional pode ser caracterizado, em certa medida, como arena, em que conjuntos específicos de significados compartilhados por grupos de gerentes, associados às habilidades que estes mantêm para orientar o curso da ação organizacional, delineiam diferentes tipos de reações, que grupos gerenciais irão manifestar diante das mudanças encaminhadas pela cúpula diretiva da empresa.

O presente estudo foi desenvolvido visando a identificar empiricamente a reação, de aceitação ou de resistência, dos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional em face da mudança estratégica, com base na investigação da congruência ou incongruência dos aspectos simbólicos (valores) e dos aspectos políticos (interesses), expressos por esses grupos. Para tanto foi empreendida uma pesquisa na TELEPAR, empresa do Sistema TELEBRÁS, que diante da emergência das circunstâncias descritas anteriormente, desenvolveu e implantou, em 1996, o SGE. 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 a cultura organizacional influenciou positivamente a reação à mudança, atuando como fonte de aceitação à implementação do SGE. As dependências de poder, por sua vez, exerceram influência negativa diante das alterações propostas pelo SGE, constituindo fonte de relativa resistência à mudança em foco. Tais conclusões fundamentam-se na observação dos seguintes aspectos:

- A natureza estatal e monopolista do setor de telecomunicações e a própria especificidade do negócio propiciaram à TELEPAR, durante muitos anos, condições favoráveis para desenvolver uma postura introvertida, excessivamente focada em seu processo produtivo, em torno do qual se construiu uma forte cultura, reforçada à medida que resultados positivos eram obtidos em termos dos indicadores de desempenho técnico-operacional adotados pela TELEBRÁS. O universo simbólico refletia, assim, a relevância da dimensão técnica em toda a vida organizacional, especialmente ressaltada na formação de um quadro gerencial e dirigente, originados do corpo técnico da empresa, e na excelência dos indicadores de desempenho operacional, monitorados pela *holding*. Criou-se, deste modo, na

empresa um comportamento de auto-suficiência, verificado mesmo entre suas áreas internas, o que parece ter impedido, ao longo de sua trajetória, a adequada revisão de procedimentos gerenciais.

- Sem qualquer experiência sistemática de gestão estratégica, as variáveis consideradas para a formulação das ações empresariais fundamentavam-se, no período anterior ao SGE, em metas de natureza quantitativa estabelecidas em conjunto com a TELEBRÁS; as decisões estratégicas eram tomadas de modo personalístico, e o desempenho da empresa era predominantemente avaliado com relação ao alcance das metas técnico-operacionais.

- A partir de 1995, as pressões oriundas das novas diretrizes do Governo Federal demandaram das empresas operadoras do Sistema TELEBRÁS uma postura mais agressiva junto ao mercado. Os dirigentes da TELEPAR, em 1996, traduziram tal orientação em termos de um instrumento de gestão estratégica, cujo propósito era a revisão da missão e dos objetivos organizacionais; o estabelecimento de fatores chaves de sucesso e de credos básicos para nortear a ação da empresa; a introdução de aspectos externos na formulação de diretrizes e de estratégias; e a definição de planos de ação capazes de conduzir a empresa aos níveis de competitividade praticados em escala mundial.

- Com o SGE a empresa empreende um esforço intensivo no sentido da formalização da sua visão estratégica, que objetiva incorporar em seu dia-a-dia a necessidade de se focar o negócio no cliente e centrar-se nos aspectos econômico-financeiros da empresa. Contudo, além de revelar intensa preocupação com a **satisfação do cliente** e a **rentabilidade** da TELEPAR, o SGE ressalta ainda orientações que seus dirigentes acreditam desejáveis na condução e atuação da empresa, centradas na **competitividade**, na **orientação estratégica**, na **capacitação profissional** e na **ética**, valores que os membros do referido grupo avaliam como adequados ao alcance dos patamares de competitividade exigidos pela nova condição de mercado.

- Assim, no que concerne à atuação da dimensão cultural, em face da mudança implementada, verificou-se que valores emergentes compartilhados simultaneamente nos grupos gerenciais estudados, como **competitividade**, **satisfação do cliente**, **rentabilidade** e **orientação estratégica**, incentivaram a adesão dos seus membros ao processo de mudança, visto que se apresentam

aderentes às orientações subjacente ao SGE.

Essa relativa uniformidade, constatada entre os valores manifestados pelo grupo dirigente e pelos grupos gerenciais, pode ser mais bem compreendida a partir das crescentes pressões e expectativas que vêm caracterizando, em uma perspectiva mais ampla, a esfera da gestão pública, no sentido de incorporar novas concepções baseadas no discurso e nas práticas gerenciais, até então, típicas do ambiente privado. Em termos mais específicos, a desregulamentação do setor de telecomunicações, parece atuar enquanto mecanismo de reforço desses valores, devido à iminência do processo de competição.

Apontar a conformação dos valores observados como facilitadores do processo de mudança, produz uma segunda constatação relevante, no contexto desta pesquisa, qual seja a importância desempenhada pelo ambiente técnico e pelo ambiente institucional de referência no processo de mudança (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Slack e Hinings, 1994; DiMaggio e Powell, 1983). Reafirma-se a busca empreendida pelas organizações, por intermédio da adoção de procedimentos operacionais e gerenciais, não apenas de aspectos associados com a qualidade e quantidade dos seus resultados, mas também relacionados à legitimidade delas em seu contexto. Neste último sentido, percebe-se o SGE sob duas perspectivas: por um lado, decorrente da tentativa da empresa de, ao imitar práticas adotadas pela iniciativa privada, tida como bem sucedidas, minimizar as incertezas com as quais passará a se defrontar brevemente; por outro lado, e talvez de forma mais intensa, tal mudança constitui o resultado das pressões, formais e informais, exercidas pela TELEBRÁS e pelo Governo Federal, no sentido de tornar o Sistema mais agressivo comercialmente, e ainda por expectativas culturais disseminadas na sociedade, que anseia por serviços de telecomunicações de melhor qualidade e com preços mais competitivos, aderindo facilmente ao discurso da privatização.

Ainda em relação à dimensão simbólica, deve-se observar que a identificação da **hierarquia**, como valor igualmente cultivado nos grupos gerenciais, influenciou, de forma mui distinta, a reação desses dois grupos, positivamente no grupo operacional e negativamente no grupo tático. Essa diferença parece estar relacionada ao tipo de valor ou interesse com o qual essa noção se encontra associada.

Assim, no âmbito do grupo operacional, a **hierarquia** é comumente relacionada à importância que o grupo atribui a uma **liderança** forte, que dite o caminho perseguido pelos seus membros. Nessa perspectiva, acredita-se que o SGE responda satisfatoriamente a tais preferências, visto que seleciona uma estratégia adequada de divulgação, pondo em evidência o comprometimento do principal executivo da empresa com a proposta de mudança, ao mesmo tempo que apresenta um norte claro para a atuação da TELEPAR.

No grupo de gerentes no nível tático, por sua vez, a noção de **hierarquia** parece confortavelmente aceita apenas para legitimar a consecução ou manutenção dos interesses expressos por este grupo, relativos à **manutenção do status quo** e ao **reconhecimento profissional**. Nesse sentido, pode-se apontar o SGE como ameaça à ordem consolidada, provocando, inicialmente, alguns conflitos e conseqüente reação de resistência. A situação parece ter sido posteriormente contornada, no âmbito política, por meio da negociação dos interesses sustentados pelos grupos tático e estratégico. Como resultado, a coordenação dos projetos previstos no SGE, que deveria ser atribuída a funcionários do quadro técnico, foi predominantemente preenchida pelo corpo gerencial.

Por fim, a verificação da **ética** e da **capacitação profissional** como valor manifestado pelo grupo de gerentes no nível operacional, associada a influência da noção de **hierarquia** neste grupo, permite inferir, conforme pressupostos metodológicos adotados, maior abertura ou aceitação desse grupo ao processo de mudança, em relação ao grupo gerencial tático.

- No tocante aos resultados provenientes da análise das dependências de poder, ante a implementação da referida mudança, foi possível estabelecer nítida distinção entre os três grupos em foco. A configuração dos interesses observada permitiu indicar uma aceitação parcial dos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional à implementação do SGE.

Verificadas como interesses centrais à proposta de mudança, as necessidades do grupo estratégico consistiram, basicamente, na **sobrevivência da empresa**, no **domínio do mercado**, na **promoção da empregabilidade** e na **privatização**. Tais interesses, contudo, em sua maioria, não encontraram aderência junto aos membros dos grupos gerenciais estudados. Esse fenômeno parece estar vinculado ao fato de não se assegurar, no processo de formulação do SGE, um

conjunto mais amplo de interesses que compreendesse necessidades individuais e coletivas dos membros da organização.

No que concerne ao grupo gerencial operacional, o interesse amplamente sustentado, que diz respeito a **ampliação de vantagens e de benefícios individuais**, atuou como a principal fonte de resistência ao processo de mudança desencadeado na empresa. A não efetivação de mecanismos de recompensa, quando conjugada ao processo de arrocho salarial mais amplo pelo qual passam as instituições públicas, parecem gerar um ambiente adverso a qualquer tipo de ação advinda da cúpula diretiva da empresa, que não considere essa realidade.

Acredita-se, entretanto, que uma atuação menos tímida do grupo estratégico, quanto aos interesses expressos pelo grupo operacional, no tocante à **ampliação de ganhos e de benefícios individuais**, diretos ou indiretos, representaria possivelmente maior adesão deste grupo à mudança; o que, de acordo com Rajagopalan e Spreitzer (1996), consiste em uma das percepções mais elementares acerca da possibilidade de sucesso da mudança estratégica: considerar não apenas as necessidades do contexto ambiental, mas também aquelas referentes ao contexto organizacional

Em termos do grupo de gerentes no nível tático, interesses expressos de **manutenção do *status quo*** e de **reconhecimento profissional**, como já comentados, influenciaram negativamente a mudança em foco, conduzindo à ação de seus integrantes para bloquear os primeiros esforços de implantação dos projetos estabelecidos no SGE.

Nesse sentido, observa-se que a utilização de um modelo de liderança dúbio não propiciou a aceitação do SGE, tendo em vista a rigidez hierárquica proveniente da forte herança militar, que caracteriza a formação da empresa. O modelo de comando adotado, caracterizado pela ambivalência entre o papel dos coordenadores de projetos e gerentes de linha, ao mesmo tempo que não reafirmou o modelo prevalecente, não encaminhou um modelo alternativo de gerenciamento das atividades da empresa, o que acabou por gerar conflitos de autoridade, bem como redundâncias nas atividades realizadas.

A resistência dos membros dos grupos gerenciais tático e operacional à mudança em estudo parece ter sido atenuada em decorrência de um outro interesse

comum a estes dois grupos, e que se mostra congruente com o nível estratégico. Trata-se, pois, da necessidade de garantir a estabilidade e sobrevivência da empresa, por ocasião das mudanças de natureza jurídico-administrativa, que esta irá enfrentar até meados de 1998. Tal interesse é traduzido pelos gerentes nos níveis tático e operacional como a necessidade de **manutenção do emprego**. Observa-se certo alinhamento, ainda que provisório, entre os três grupos no tocante à dimensão política, que sugere aqui a idéia de congruência, visto que este representa uma forte necessidade dos integrantes dos grupos em conservarem as suas posições na empresa. Nesse sentido, ao evidenciar a perspectiva política, foi possível apontar uma parcial aceitação dos grupos gerenciais em estudo ao referido processo de mudança.

A partir das constatações, acima apresentadas, pode-se afirmar, portanto, que as ações dos integrantes dos grupos de gerentes nos níveis tático e operacional, sob influência de crescentes pressões ambientais, foram norteadas predominantemente pelo conjunto de significados compartilhados por esses grupos e pelo interesse de manutenção da empresa, inerente aos dois. Assim, parece possível indicar a aceitação do processo de mudança estudado, por parte dos gerentes em níveis tático e operacional.

A análise dos dados primários e secundários possibilitou ainda que alguns aspectos relevantes, com relação ao SGE, fossem evidenciados. Os resultados obtidos sinalizam a figura do presidente da empresa, a época, como peça chave no processo de mudança, sendo-lhe creditados os méritos e a visão oportuna da necessidade de mudar. Este sentimento, entretanto, que inicialmente alimentou um ambiente receptivo à mudança na empresa, passou a atuar de forma inversa com a sua saída da TELEPAR, causando o arrefecimento do processo, apesar da permanência, praticamente, de toda a sua diretoria e a determinação destes diretores e do novo presidente em dar continuidade ao processo iniciado.

Essa situação tende a evidenciar sérias limitações em termos de continuidade, especialmente, vivenciadas em processos de mudança que obedecem

a uma lógica *top-down*, em que o comprometimento e responsabilidade com a mudança se encontram localizados nos níveis mais altos da empresa, e muitas vezes personificados em um ou outro membro da cúpula diretiva, ao invés de disseminados por toda a organização; alterações neste grupo pode por em cheque o sucesso da mudança e, pôr conseguinte, o desempenho organizacional.

Outra questão comumente referenciada, no contexto da pesquisa, diz respeito às transformações dos significados compartilhados pelos integrantes da empresa, o que os seus membros costumam chamar de **mudança de postura**. Essa alteração, iniciada a partir dos primeiros sinais da quebra do monopólio estatal nas telecomunicações, parece responsável pelos valores emergentes aqui identificados. Pode-se constatar na TELEPAR, certa convergência em relação aos pressupostos e expectativas prevalecentes no ambiente mais amplo da empresa, que vem tomando e adotando progressivamente novos padrões de ação, por meio de mecanismos isomórficos.

Essa renovação de valores constitui um processo progressivo, movido por oposições. A análise empreendida, no caso da TELEPAR, demonstra que o antigo e o novo tendem a conviver e apenas em situações-limite, em face da sobrevivência do empreendimento, os indivíduos são levados a repensarem suas crenças e valores, assim como seus interesses imediatos. Tal fenômeno ocorre no próprio processo de interação do grupo, que passa a incorporar, gradualmente, novas interpretações e atribuir novos significados à realidade que o cerca. Desta forma, a constatação de valores emergentes, no âmbito do grupo dirigente e dos grupos de gerentes, estudados na TELEPAR, refletem um conjunto de alterações no universo simbólico, decorrentes de mudanças no contexto ambiental e refletidas na esfera organizacional, ocorridas nos últimos três anos. Não se exclui, deste modo, a existência de certas contradições, reveladas pela análise dos dados, e aqui traduzidas pela identificação de alguns valores, ainda que compartilhados em menor escala pelos integrantes do grupos em foco.

A preocupação com o processo de mudança cultural, subjacente na proposta deste estudo, permitiu evidenciar a dificuldade para se alterarem práticas que respondam pela história de sucesso das organizações, ainda que essas representem, em tempos contemporâneos, o declínio organizacional. As condições ressaltadas aqui parecem ser aderentes a alguns dos resultados obtidos por

Machado-da-Silva e Fernandes (1997), para os quais as organizações são levadas a adiar sua reorientação estratégica diante de novas condições ambientais, devido a um conjunto de fatores interagentes, entre os quais, a **existência de reservas financeiras e psicológicas** que, respectivamente, possibilitam a sobrevivência da empresa por algum tempo sob as novas circunstâncias e fazem com que os seus dirigentes cultivem a idéia de uma suposta infalibilidade; a **estabilidade dos modelos mentais ou esquemas interpretativos e das estruturas organizacionais**, para a qual colabora o processo de monitoração seletiva, que privilegia determinadas informações em detrimento de outras, por vezes críticas; os cálculos de custo-benefício, que postergam a mudança até o momento em que o custo da não implementação é maior que aquele referente à sua implantação; e as disputas de poder, que compreendem os embates entre agentes detentores de diferentes interesses, visando a obter ou manter recursos organizacionais escassos.

A dificuldade de um pronto redirecionamento estratégico pode, ademais; ser explicada, segundo Machado-da-Silva e Fernandes (1997), por meio da noção de **contexto institucional de referência**, tratado como elemento orientador na definição das estratégias de ação da empresa. No entanto, no âmbito deste trabalho, a alteração do contexto de referência, de uma esfera nacional para uma internacional, parece ter atuado como mecanismo impulsionador da mudança, à medida que auxiliou na transformação do conjunto de valores predominantes nos grupos gerenciais, e especialmente no grupo estratégico.

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 visem:

- Verificar a influência dos valores e interesses compartilhados pelo corpo técnico-administrativo na implementação do processo de mudança na TELEPAR. Tal investigação visa tanto a revelar mecanismos singulares de poder mantidos por esse grupo e passíveis de inviabilizar a mudança, especialmente no âmbito das organizações públicas, como resgatar a importância exercida pelas partes, representada por subculturas ou contraculturas, na viabilização das ações desencadeadas no contexto organizacional.
- Investigar, após o processo de privatização do setor de telecomunicações, os

valores e interesses remanescentes ou emergentes na TELEPAR e a possível natureza isomórfica das mudanças ocorridas.

□ Investigar comparativamente a efetividade de mudanças estratégicas baseadas em procedimentos *top-down* em relação às mudanças de natureza participativa, em especial no contexto das instituições públicas.

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 no processo de mudança, como estas:

□ Criação de mecanismos de incentivos, que relacionem os esforços para a consecução dos propósitos do SGE à possibilidade de benefícios pessoais (diretos ou indiretos). Para tanto julga-se relevante o desenvolvimento e divulgação de critérios de promoção e premiação aderentes aos valores expressos pelo SGE.

□ Revisão do tipo de diferenciação horizontal ou departamentalização adotado pela empresa. Acredita-se que será, em primeiro lugar, a consciência da escolha realizada por um tipo de estrutura, que permite aos dirigentes da empresa conhecer e trabalhar no intuito de minimizar suas limitações e explorar melhor suas vantagens, presentes em qualquer que seja a opção. A falta de clareza quanto ao tipo de diferenciação horizontal utilizado pode conduzir, como no caso da TELEPAR, a sérios problemas de comando, gerando disputas de autoridade e conflitos.

□ Por fim, recomenda-se o desenvolvimento de mecanismos realimentadores ou de *feed-back*, que mantenham o quadro gerencial informado acerca dos resultados já alcançados pelo SGE e das possíveis medidas de correção que devem ser tomadas. Tal recurso passa a servir também como instância de aprendizado, à medida que propicia a troca de experiências entre as diferentes áreas funcionais da empresa.

ANEXOS

ANEXO 1
ROTEIRO DE ENTREVISTA
GRUPO ESTRATÉGICO

I. Identificação

1. Escolaridade
2. Unidade/Gerência
3. Função Atual
4. Tempo de Serviço no Cargo Atual
5. Cargo ou Função gerencial anterior
6. Experiência profissional em outras empresas

II. Questões de entrevistas:

1. Na sua opinião, qual o significado da implementação do SGE (Sistema de Gestão Empresarial) em termos da evolução histórica da TELEPAR?
2. Quais as condições ou os fatores que conduziram a Empresa a esta mudança?
 - Fatores de natureza interna
 - Fatores de natureza externa
3. Quem participou das decisões de formulação e implementação do SGE (diretorias, unidades, divisões, setores)?
 - Qual a sua opinião acerca desse nível de participação (adequado/inadequado)?
4. Quais os procedimentos utilizado pela organização para a operacionalização da referida mudança?
 - Qual a sua opinião acerca da adequação dos procedimentos adotados?

5. A missão da TELEPAR, assumida a partir da implementação do SGE, é:

✓ *“Facilitar a aproximação de pessoas, de forma global, antecipando, com excelência, soluções de serviços de telecomunicações e multimídia”.*

5.1. Qual a avaliação que o(a) senhor(a) faz hoje da missão proposta?

5.2. Há algo que o(a) senhor(a) acredita que poderia ser introduzido ou retirado desta definição, a fim de melhorá-la ? Que é ? Em que poderia melhorar?

6. Ao elaborar o novo sistema de gestão, a Empresa elegeu os seguintes credos básicos, que deveriam retratar sua identidade, suas crenças e valores compartilhados:

- ✓ *Ética (conduta responsável, justiça, respeito e lealdade com pessoas ou entidades que se relacionam com a Empresa);*
- ✓ *Foco no cliente (antecipação das necessidades dos clientes, com excelência);*
- ✓ *Competitividade (mediante postura inovadora, ágil e flexível, orientada pelo mercado, comprometido com a rentabilidade da Empresa);*
- ✓ *Cidadania (mediante o desenvolvimento dos empregados e de esforços para adquirir a confiança da sociedade na Empresa);*
- ✓ *Mérito (como fator único para ingresso e desenvolvimento funcional dos empregados).*

6.1. Em sua opinião, quais desses credos vêm influenciando de maneira preponderante as ações propostas pela organização? Poderia citar algum exemplo?

6.2. Quais aqueles que deveriam permear mais fortemente a atuação da Empresa? Por quê?

7. Os principais objetivos estratégicos ou alvos a serem atingidos pela Empresa, no período de 1996-2000, foram estabelecidos como sendo:

- ✓ *Aumentar a participação da Empresa no mercado em 50%: convencional, 50%; celular, 170%; comunicação de dados, 65%;*
- ✓ *Alcançar 700 pontos nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ);*
- ✓ *Atingir a relação 2,2 empregados por 1000 acessos, sem prejuízo da rentabilidade e da qualidade dos serviços, até dez./2000;*
- ✓ *Atingir o índice de 75% na taxa de chamadas complementares, até dez./2000.*

7.1. Em sua opinião, qual a principal fonte de influência no momento da definição destes objetivos ? (as diretrizes governamentais, o mercado, a capacidade produtiva da Empresa, os grupos políticos, outros).

7.2. Qual objetivo o senhor considera o mais importante para o funcionamento da organização? Por quê?

7.2 Na sua opinião existe, hoje, algum objetivo estratégico que deveria ser incluído ou mesmo alterado? Quais seriam eles? Por quê ?

8. Ao elaborar o SGE, a TELEPAR listou alguns fatores que ela acredita serem necessários para o êxito em seu ramo de negócio:

- ✓ *Imagem (acesso do cliente aos serviço da Empresa, nível de satisfação dos clientes, grau de completamento de chamadas);*
- ✓ *Tecnologia (índice de capacitação dos empregados, nível de adoção de novas tecnologias)*
- ✓ *Rentabilidade (nível de atualização/defasagem de preços e tarifas, velocidade de maturação de projetos, velocidade de atendimento da demanda);*
- ✓ *Qualidade (grau de satisfação dos clientes, nível de atendimento dos prazos estipulados, índice de reclamações);*
- ✓ *Dinamismo (grau de automação dos processos, nível de consciência da Empresa para a mudança, nível de comprometimento do empregado, nível de implementação do planejamento).*

8.1. Em sua opinião, em que medida estes fatores colaboram na obtenção do sucesso organizacional? Há algum deles mais importante para tal fim? Por quê?

8.2. Existe algum outro fator para ser acrescentado retirado da relação? Por quê?

9. No processo de elaboração do novo sistema de gestão, a TELEPAR definiu quatro grandes grupos de estratégias relacionadas à consecução de cada um dos objetivos estabelecidos:

- ✓ *Estratégias para aumentar a participação da Empresa no mercado: uso da marca, estreitamento da relação com o mercado, alianças e parcerias, serviços c/preços competitivos, novos serviços, invest.c/ recursos próprios ou terceiros.*
- ✓ *Estratégias para alcançar pontuação nos critérios de excelência do PNQ: comprometimento dos gerentes e empregados com esses critérios, padronização de processos, foco no cliente e nos resultado do negócio, Benchmarking.*
- ✓ *Estratégias para atingir a relação de empregado (2,2) por 1000 acessos: terceirização, alianças e parcerias com domínio de processo, racionalização e automação de processos, compartilhamento de facilidades.*
- ✓ *Estratégias para atingir a taxa de chamadas completadas: automação de processos, sistema de gerência de rede, medição, disponibilização de facilidades, consultoria a clientes.*

9.1. Entre estas estratégias existe alguma que considera mais importante ou prioritária? Por quê?

9.2. Das estratégias propostas quais as que foram mais exploradas nesse período? Por quê?

9.3. No princípio foram estabelecidos 30 projetos; no decorrer do tempo sofreram alterações e reorganizações. Na sua opinião quais os principais fatores ou condições que levaram a Empresa a reanalisar a viabilidade de alguns destes projetos?

10. O principal critério adotado pela Empresa para avaliar o desempenho organizacional, foi o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ). Qual a sua avaliação desta opção?

11. Entre as necessidades pessoais que você julga necessário satisfazer, quais aquelas que a implementação SGE veio a favorecer ou prejudicar ?

12. Entre as necessidades profissionais que você julga necessário satisfazer, quais aquelas que a implementação SGE veio a favorecer ou prejudicar ?

13. Existiu ou existe alguns fatores de natureza interna ou externa que você acredita

ter dificultado a implementação desta mudança ? Quais?

14. Os resultados esperados estão sendo alcançados? Ao que você atribui esse fato ?
15. Existem algumas alterações que você julga necessárias para o pleno funcionamento da organização, que não foi considerada no SGE ? Quais?
16. Tem-se falado muito nos jornais, na mídia de modo geral, sobre a privatização do setor de telecomunicações; na sua opinião o sistema de telecomunicação deveria ser privatizado ou deveria permanecer estatizado? Por quê?
17. Em sua opinião, quais serão as conseqüências da retirada do Estado do setor de telecomunicações?
18. Há na sociedade uma demanda reprimida pelos serviços de telefonia convencional e celular; quais os principais motivos que levam a TELEPAR a não atender a demanda?
19. Há algum outro comentário que você julgue importante fazer acerca do processo de elaboração ou de implementação do SGE?

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA GRUPOS GERENCIAIS NO NÍVEL TÁTICO E OPERACIONAL

I. Identificação

1. Escolaridade
2. Unidade/Gerência
3. Função Atual
4. Tempo de Serviço no Cargo Atual
5. Cargo ou Função gerencial anterior
6. Experiência profissional em outras empresas

II. Questões de entrevistas:

1. Na sua opinião, qual o significado da implementação do SGE (Sistema de Gestão Empresarial) em termos da evolução histórica da TELEPAR?
2. Você acha que a implementação do SGE influenciou em algo a TELEPAR? Que tipo de influência foi esta?
3. Quais condições ou fatores você acredita terem conduzido a Empresa a esta mudança?
4. A missão da TELEPAR, assumida a partir da implementação do SGE, é:

✓ *“Facilitar a aproximação de pessoas, de forma global, antecipando, com excelência, soluções de serviços de telecomunicações e multimídia”.*

4.1. Qual a avaliação que você faz da missão proposta?

4.2. Há algo que você acredita que poderia ser introduzido ou retirado desta definição, a fim de melhorá-la? Que é? Em que poderia melhorar?

5. Ao elaborar o novo sistema de gestão, a Empresa elegeu os seguintes credos básicos, que deveriam retratar sua identidade, suas crenças e valores compartilhados:

✓ *Ética (conduta responsável, justiça, respeito e lealdade com pessoas ou entidades que*

se relacionam com a Empresa);

- ✓ *Foco no cliente (antecipação das necessidades dos clientes, com excelência);*
- ✓ *Competitividade (mediante postura inovadora, ágil e flexível, orientada pelo mercado, comprometido com a rentabilidade da Empresa);*
- ✓ *Cidadania (mediante o desenvolvimento dos empregados e de esforços para adquirir a confiança da sociedade na Empresa);*
- ✓ *Mérito (como fator único para ingresso e desenvolvimento funcional dos empregados).*

5.1. Em sua opinião, quais desses credos vêm influenciando de maneira preponderante as ações propostas pela organização? Poderia citar algum exemplo?

5.2. Quais aqueles que deveriam permear mais fortemente as ações da Empresa? Por quê?

5.3. Existem outros credos que o(a) senhor(a) julga necessário serem desenvolvidos pela Empresa? Quais seriam eles? Por quê?

6. Os principais objetivos estratégicos ou alvos a serem atingidos pela Empresa, no período de 1996-2000, foram estabelecidos como sendo:

- ✓ *Aumentar a participação da Empresa no mercado em 50%: convencional, 50%; celular, 170%; comunicação de dados, 65%;*
- ✓ *Alcançar 700 pontos nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ);*
- ✓ *Atingir a relação 2,2 empregados por 1000 acessos, sem prejuízo da rentabilidade e da qualidade dos serviços, até dez./2000;*
- ✓ *Atingir o índice de 75% na taxa de chamadas complementares, até dez./2000.*

6.1. Qual objetivo que você considera o mais importante para o funcionamento da organização? Por quê?

6.2. Há algum outro objetivo que você acredita que deveria constar nesta relação? Quais seriam eles? Por quê?

6.3. Na sua opinião, existe algum desses objetivos que deveriam ser retirados

ou alterados? Quais seriam eles? Por quê ?

7. Ao elaborar o SGE, a TELEPAR listou alguns fatores que acredita ser necessário para ser bem sucedida em seu ramo de negócio, são eles:

- ✓ *Imagem (acesso do cliente aos serviços da Empresa, nível de satisfação dos clientes, grau de completamento de chamadas);*
- ✓ *Tecnologia (índice de capacitação dos empregados, nível de adoção de novas tecnologias)*
- ✓ *Rentabilidade (nível de atualização/defasagem de preços e tarifas, velocidade de maturação de projetos, velocidade de atendimento da demanda);*
- ✓ *Qualidade (grau de satisfação dos clientes, nível de atendimento dos prazos estipulados, índice de reclamações);*
- ✓ *Dinamismo (grau de automação dos processos, nível de consciência da Empresa para a mudança, nível de comprometimento do empregado, nível de implementação do planejamento).*

7.1. Na opinião, em que medida estes fatores colaboram na obtenção do sucesso organizacional? Há algum deles que você percebe como mais importante para tal fim? Por quê?

7.2. Existe algum outro fator que você acha que deveria ser considerado? Por quê?

7.3. Há algum fator aqui apresentado que o senhor acredita que não deveria estar relacionado como fator crítico de sucesso para Empresa? Por quê?

8. No processo de elaboração do novo sistema de gestão, a TELEPAR definiu quatro grandes grupos de estratégias relacionadas à consecução de cada um dos objetivos estabelecidos:

- ✓ *Estratégias para aumentar a participação da Empresa no mercado: uso da marca, estreitamento da relação com o mercado, alianças e parcerias, serviços c/preços competitivos, novos serviços, invest.c/ recursos próprios ou terceiros.*
- ✓ *Estratégias para alcançar pontuação nos critérios de excelência do PNQ: comprometimento dos gerentes e empregados com esses critérios, padronização de processos, foco no cliente e nos resultados do negócio, Benchmarking.*
- ✓ *Estratégias para atingir a relação de empregado (2,2) por 1000 acessos: terceirização, alianças e parcerias com domínio de processo, racionalização e automação de processos, compartilhamento de facilidades.*

✓ *Estratégias para atingir a taxa de chamadas completadas: automação de processos, sistema de gerência de rede, medição, disponibilização de facilidades, consultoria a clientes.*

8.1. Entre estas estratégias existe alguma que você considera mais importante ou prioritária? Por quê?

8.2. Das estratégias propostas quais as que foram mais exploradas nesse período? Por quê?

8.3. No princípio foram estabelecidos 30 projetos; no decorrer do tempo sofreram alterações e reorganizações. Na sua opinião quais os principais fatores ou condições que levaram a Empresa a reanalisar a viabilidade de alguns destes projetos?

8.2. Na sua opinião, há algumas estratégias que deveriam inserir-se nesta lista ou retirada dela? Quais seriam elas? Por quê ?

9. O principal critério adotado pela Empresa para avaliar o desempenho organizacional, foi o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ). Qual a avaliação que você faz desta opção?

10. Entre as necessidades pessoais que você julga necessário satisfazer, quais aquelas que a implementação SGE veio a favorecer ou prejudicar ?

11. Entre as necessidades profissionais que você julga necessário satisfazer, quais aquelas que a implementação SGE veio a favorecer ou prejudicar ?

12. Como você avalia os procedimentos utilizados pela organização para a operacionalização da referida mudança?

13. Existiu ou existe alguns fatores de natureza interna ou externa que você acredita ter dificultado a implementação desta mudança ? O que o senhor julga necessário ser feito para que estas dificuldades sejam atenuadas?

14. Os resultados esperados estão sendo alcançados? Ao que você atribui esse fato ?

15. Existe algumas alterações que você julga necessárias para o pleno funcionamento da organização, que não foi considerada no SGE ? Quais?

16. Tem-se falado muito nos jornais, na mídia de modo geral, sobre a privatização do setor de telecomunicações; na sua opinião o sistema de telecomunicação deveria ser

privatizado ou deveria permanecer estatizado? Por quê?

17. Na sua opinião, quais serão as conseqüências da retirada do Estado do setor de telecomunicações?
18. Há na sociedade uma demanda reprimida pelos serviços de telefonia convencional e celular; quais os principais motivos que levam a TELEPAR a não atender a demanda?
19. Há algum outro comentário que você julgue importante fazer acerca do processo de elaboração ou de implementação do SGE?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970.
- ACUÑA A., Eduardo; FERNÁNDES M., Francisco. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 80-109, abr/jun, 1995.
- ADKINS, C. L.; RAVLIN, E. C.; MEGLINO, B. M. Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. **Grup & Organization Management**, v. 21, n. 4, p.439-460, 1996.
- ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Mihaela E. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 5, n. 3, p. 623-647,1984.
- ALMEIDA, Fernando G. de; SILVA, Salomão Q. da. Considerações sobre o Estado empresário, lei de concessões e reformas constitucionais no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v.30, n. 5, p. 24-50, set./out., 1996.
- ANSELMO, Estevão. **Mudança estratégica nas empresas - um estudo de caso**. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990
- ANSOFF, Igor; MCDONNELL, Edward. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAUJO, Luis; EASTON, Geoff. Strategy: where is the pattern? **Organization**, v. 3, n. 3, p. 361-383,1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLEY, Stephen R.; KUNDAN, Gideon. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 263-399. 1992.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. A construção social da realidade. 14.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. IN: FLEURY, Maria T. L. e FISCHER, Rosa M. [et al.]. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. **Dicionário crítico de Sociologia**. São Paulo: Ed. Ática, 1993.

BROWN, Andrew D. Politics, symbolic, action and myth making in pursuit of legitimacy. **Organization Studies**, v.15, n.6, p. 861-878,1994.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. 3. ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1982.

CASTOR, Belmiro V. J. Fundamentos para um novo modelo do setor público no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 3, p. 155-161, jul./set., 1994.

CHAFFEE, Ellen E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**. v.10, n.1, p.89-98, 1985.

CHAMPION, Dean. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

COOPER, David J.; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston; BROWN, John L. Sedimentation in organizational change: the case of canadian laws firms.

Organization Studies, v.17, n.4, p. 623-647,1996.

COSTA, Sheyla L. da. (Des)governo, (in)governabilidade ou (des)governança?
Revista de Administração Pública, v.31, n.2, p.42-74, mar./abr., 1997.

CRUBELLATE, João M. **Cultura organizacional, dependências de poder e adaptação ambiental: estudo comparativo de casos na UEM**. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introduction: entering the field of qualitative research. IN:_____. **Handbook of qualitative research**. California: SAGE, 1994. p,1-17.

Dicionário de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169. 1983.

DINIZ, Eli. Governabilidade, *governance* e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**, ano, 47, v.120, n.2, p. 5-21, maio./ago., 1996.

DONATO, José V. **Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em um banco de desenvolvimento**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

DUNFORD, Richard. Discussion note: strategies for planned change. An exchange of views between Dunford, Dunphy and Stace. **Organization Studies**, v.11, n.1, p.1-16, 1990.

DUTRA, Joel S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos

humanos. IN: FLEURY, Maria T; FISCHER, Rosa M. [et al.]. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

ENZ, Cathy A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.

_____. The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284-304, 1988.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FARAH, Maria F. S. Reconstruindo o Estado: gestão do setor público e reforma da educação. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 11, p. 189-236, jun./dez, 1994.

FARIA, José H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985

FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Internacionalização e esquemas interpretativos: o caso do Banco Bamerindus**. Curitiba, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

FERRO, José Roberto. **Decifrando cultura organizacional**. São Paulo, 1991. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

FEUERSCHÜTTE, Simone. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no centro de informática e automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

FINCHAM, Robin. Perspectives on power: processual, institutional and 'internal'

forms of organizational power. **Journal of Management Studies**. v. 29, n. 6, p. 741-759, 1992.

FISCHER, Tânia; HEBER, Florence; TEIXEIRA, Angela; SALES, André. Reconfigurações organizacionais e transformações gerenciais em organizações de serviços: a saga da Telebahia. **Revista de Administração Pública**, v.30, n.3, p. 38-52, maio/junho, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v.27, n. 4, p.7-18. 1987.

FONSECA, Valéria S. **Estrutura de decisão: um estudo de caso em uma organização do setor metal-mecânico no Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

FROST, Peter J; MOORE, Larry F.; LOUIS, Meryl R.; LUNDBERG, Craig C.; MARTIN, Joanne. **Reframing organizational culture**. California: Sage Publications, 1991.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, v.7, n.2, p. 117-134, 1986.

GIDDENS, Anthony. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. Editorial introduction: organizational transformations. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 561-564, 1987.

GREENWOOD, Royston; LACHMAN, Ran. Change as an Underlying Theme in Professional Service Organizations: An Introduction. **Organization Studies**, v. 17, n. 4., p. 563-572. 1996.

- GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Competing paradigms in qualitative research. IN: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. California: SAGE, 1994. p.105-117.
- HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Some dare call it power. IN: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (org.). **Handbook of organization studies**. London: SAGE Publications, 1996. p.622-641.
- HASSARD, Jonh. Multiple paradigms and organizational analysis: a case study. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 275-299,1992.
- HATCH, Mary J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**. v.18, n. 4, p. 657-693,1993.
- HAVEMAN, Heather A. Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. **Administrative Science Quarterly**, v. 83, p. 593-627, 1993.
- HICKSON, David J.; BUTLER, Richard J.; CRAY, David; MALLORY, Geoffrey; WILSON, David, C. **Top decisions: strategic decision-making in organizations**. San Francisco. Jossey-Bass, 1986.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- HININGS, C. R.; THIBAUT, L.; SLACK, T. ; KIKULIS, L. M. Values and Organizational Structure. **Human Relations**, vol. 49, n. 7, p. 885-917, 1996.
- KEESING, Roger M. Theories of Culture. **Annual Review of Anthopology**, v.3, p.73-97, 1974.
- KEELEY, Michael. Impartiality and participant-interest theories of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 1-25, 1984.
- KINCHELOE, Joe L.; McLAREN, Peter S. Rethinking critical theory and qualitative

research. DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. California: SAGE, 1994. p,138-157.

KOTTER, John; HESKETT, James. **A cultura corporativa e o desempenho organizacional**. São Paulo: Makron Books,1994.

KROETZ, Lando R. **A história da comunicação no Paraná: 1882-1982**. Curitiba: TELEPAR, 1982.

LARAIA, Roque de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 11. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

LAUGHLIN, Richard C. Environment disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 209-232,1991.

LEITÃO, Sérgio P. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, v.30, n. 2, março/abril, p. 137-151,1996.

LINSTEAD, Stephen; GRAFTON-SMALL, Robert. On reading organizational culture. **Organization Studies**, v. 13, n. 3, p. 331-355,1992.

LUCKES, S. Poder e Autoridade. IN: BOTTOMORE, T.; NISBET, R. (org.). **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980a.

_____. **O poder: uma visão radical**. Brasília: Editora da UnB, 1980b

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FENANDES, Bruno H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD (1997: Rio das Pedras). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, Organizações e Estratégias, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria. Homogeneização e diversidade organizacional. IN: XVII Encontro Anual da ANPAD (1993: Salvador).

Anais... Salvador: ANPAD, v.8, 1993. p. 147-159.

_____. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. IN: FENSTERSEIFER, Jaime E. (org.). **O Complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1995. p. 217-242.

_____. Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. IN: XX Encontro Anual da ANPAD (1996: Rio das Pedras). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, v. Organizações II, 1996. p. 207-222.

MANHEIM, Karl. Sociologia sistemática: uma introdução ao estudo da sociologia
Editora Pioneira: São Paulo, 1962.

MARCOVITCH, Jacques. Globalização e competitividade. IN: Seminário Internacional sobre Gestão de Tecnologia (1995, Curitiba). **Anais...** Curitiba, 1995. p. 1-18.

MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 623-647, 1987.

MINTZBERG, Henry . Five Ps for strategy. IN: MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian J (eds.). **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991. p. 12-19.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v.72, n.1, p. 107-114, january/february, 1994.

_____. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**. v. 22, n. 2, p. 135-154, 1985.

MOHRMAN, Susan A.; MOHRMAN Jr., Allan M. The environment as an agent of change. IN: MOHRMAN Jr., Allan et al. **Large-scale organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

MYRDAL, Gunnar. **O valor em teoria social**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paul, 1965.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizatinoal change. **California Management Review**, winter, p.77-97. 1990.

NADLER, David; GERSTEIN, M. S.; SHAW, Robert. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994

NEWHOUSE, David R.; CHAMPMAN, Ian D. Organizational transformation: a case study of two aboriginal organizations. **Human Relations**, v. 49, n.7, p.995-1011,1996.

OLIVEIRA, D. de P. Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PATTON, Michael Q. Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. IN: _____. **Qualitative evolution and research methods**. 2nd. ed. California: SAGE, 1990. p,460-506.

PFEFFER, Jeffrey. Managing with power: politics and influence in organizations. **Boston: Harvard Business School Press, 1994**.

PEREIRA, Luiz C. B. Da administração pública à gerencial. **Revista do Serviço**

Público, ano 47, v.120, n.1, p.7-40, jun./abr., 1996.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. 6.ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura organizacional é administrável ? IN: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. [et al.]. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

PETTIGREW, Andrew M.; FERLIE, Ewan, McKEE, Lorna. **Shaping strategic change**. London: Sage Publications, 1992.

PETTIGREW, Andrew M; McNULTY. Power and influence and around the boardroom. **Human Relations**, v. 48, n.8, p.845-873, 1995.

QUINN, Brian J. Strategies for Change. IN: MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian J (eds.). **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991. p. 4-12.

RAJAGOPALAN, Nandini; SPREITZER, Gretchen M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**. v.22, n.1, p.48-79,1996.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 1-17. 1980.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REVISTA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. Telecomunicações brasileiras rumo à privatização total. São Paulo: Advanstar Editora e Comunicações, ano

19, v.220 A, dez. 1997.

RICHARDSON, Roberto J, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RILEY, Patrícia. A structurationist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 280, p. 414-137,1983.

RODRIGUES, Suzana B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações**. Belo Horizonte, 1991. Tese (Livre Docente), Universidade Federal de Minas Gerais.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 11 ed. Petrópoles: Ed. Vozes, 1986

SACKMANN, Sonja. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 140-161,1992.

SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management Review**, v.25, n.2, p.3-16, 1984.

_____. What is culture? IN: Frost et al. **Reframing Organizational Culture**. California: Sage Publications, 1991. p.243-253.

_____. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 3.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

SHIRLEY, Robert C.; PETERS, Michael H.; EL-ANSARY, Adel. **Strategy and policy formation: a multifunctional orientation**. 2.ed. New York: John Wiley e Sons, 1981.

SILVEIRA Jr., Aldery ; BARROS, Antonio A. C.; ALBUQUERQUE, Enoque P. de;

MARCELINO, Gileno F.; VIVACQUA, Guilherme A. Planejamento Estratégico - Aplicação Prática Realizada no Departamento de Administração da Universidade de Brasília. IN: IX Encontro Anual da ANPAD (1995: João Pessoa). **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, v. Organizações, 1995. p. 41-55.

SLACK, Trevor; HININGS, Bob. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. **Organization Studies**, v. 15, n. 6, p. 803-827, 1994.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SMIRCICH, Linda; MORGAN, Gareth. Leadership: The management of meaning. The Journal of Applied Behavioral Science, **vol. 18, n. 3, p. 257-273. 1982.**

SOARES, Orris. **Dicionário de Filosofia.** Rio de Janeiro: Instituto Nacional do Livro/ Ministério da Educação e Saúde, v. A-D, 1952.

SROUR, Robert H. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45. 1994.

STEVENSON, William B.; BARTUNEK, Jean M. Power, interaction, position, and the generation of cultural agreement in organizations. **Human Relations**, v.49, n.1, p.75-104, 1996.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. E. **Administração.** 5.ed . Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho, 1996.

TELEPAR. **Relatório da administração 1990**, Curitiba.

TELEPAR. **Relatório telepar 1991**, Curitiba.

TELEPAR. **Relatório telepar 1992**, Curitiba.

TELEPAR. **Annual report 1993**, Curitiba.

TELEPAR. **Annual report 1994**, Curitiba.

TELEPAR. **Annual report 1995**, Curitiba.

TELEPAR. **Relatório da Administração 1996(a)**, Curitiba.

TELEPAR,. Departamento de Planejamento Empresarial. **Resumo de Reunião DPE-ce033/96 no dia 16 jun. de 1996**, (b).

TELEPAR,. Departamento de Planejamento Empresarial. **TELEPAR 2000: modelo sistêmico de planejamento empresarial**, 1996(c).

TELEPAR,. Presidência. **Resolução RE-DP-02, vigência 4 set. de 1996(d)**.

TELEPAR. **Relatório da Administração 1997(a)**, Curitiba.

TELEPAR,. Departamento de Planejamento Empresarial. **Revisão do sistema de gestão empresarial nos dias 11 e 12 ago. 1997(b)**.

TELMA, Romeu R. Aspectos estratégicos da competitividade da indústria paranaense. IN: IX Encontro Anual da ANPAD (1995: João Pessoa). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, v.1, n.6, 1995. p.27-40.

TRICE, Harrison; BEYER, Janice. **The Cultures of Work Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**. V. 20, n. 03, p.510-

540,1995.

VAN MAANEN John; BARLEY, Stephen R. Cultural organization: fragments of a theory. IN: FROST, Peter J. et al. **Organizational culture**. London: Sage Publications, 1985. p.31-53.

VIEIRA, Marcelo M. F. Poder, objetivos e instituições como determinantes da definição de qualidade em organizações brasileiras e escocesas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.1, jan./abr, p.7-34, 1997.

WEBER, Max. Conceitos sociológicos fundamentais. In: _____. **Economia e sociedade**: fundamentos da Sociologia Compreensiva. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994. v. 1, p.3-35.

WILKINS, Alan e OUCHI, William. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**. v. 28, p. 468-481, 1983.

WILSON, David C. **A Strategy of change**. New York:Routledge, 1992.

WHITTINGTON, Richard. **What is strategy and does it matter?** London: Routledge, 1993.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. 7.ed. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.