

REVELANDO COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

Disclosing Organizational and Managerial Competences: a Comparative Study on Telecommunications Sector

Talita Ribeiro da Luz^(*)

RESUMO: Este trabalho teve por objetivo investigar as competências organizacionais e gerenciais e os processos de aprendizagem organizacional em duas organizações do Setor de Telecomunicações, que concorrem no mercado de telefonia móvel em Minas Gerais. Foi realizada uma pesquisa comparativa de cunho qualitativo e quantitativo, por meio de aplicação de questionários e entrevistas a uma amostra dos gestores das empresas. Os resultados obtidos mostram que as duas organizações são semelhantes no que se refere às competências gerenciais e aos processos de aprendizagem organizacional. Quanto às competências da organização, não foram identificadas competências essenciais, mas as chamadas competências seletivas. Dessa forma, confirma-se a argumentação de *Ruas* (2003) de que o critério de *Prahalad e Hamel* (1990), no que se refere à capacidade das competências essenciais de serem inimitáveis, é difícil de ser validado na maior parte das organizações brasileiras. Este artigo contém três seções. A primeira seção compreende a metodologia da pesquisa, enquanto a segunda discorre acerca do referencial teórico. Por último, os resultados da pesquisa são analisados.

Palavras-chave: Competências organizacionais, Competências gerenciais, Aprendizagem organizacional, Setor de Telecomunicações.

ABSTRACT: This article aimed to investigate the organizational and managerial competences and organizational learning processes on two corporations of Telecommunications Sector, competing on the market of mobile in Minas Gerais. A comparative, qualitative and quantitative research was conducted, by means of application of questionnaire and interviews to a sample of managers of both organizations. The results show that managerial competences and organizational learning processes are similar on those organizations. It was possible to identify the selective competences, but not the core competences of those organizations. So, we could confirm *Ruas* (2003) argument that the capacity of core competences of being inimitable, according to judgment of *Prahalad and Hamel* (1990), is very difficult to be validated on most part of Brazilian organizations. This article is composed by three sections. The first one presents the methodology that was used, the second section refers to the theoretical approach and the final remarks are exposed in the third section.

Key-words: Organizational competences, Managerial competences, Organizational Learning, Telecommunications Sector.

(*) Professora Doutora da Faculdade Novos Horizontes. Rua Alvarenga Peixoto, 1270 — Bairro Santo Agostinho — Belo Horizonte — CEP 30180-121. E-mail: <talita.luz@unihorizontes.br>.

O processo de globalização econômica, resultante da integração da Informática com a tecnologia de telecomunicações, a fibra ótica e os satélites, permitiu a ligação do mundo todo, impactando fortemente as organizações. As facilidades de comunicação incrementaram o comércio internacional; as empresas multinacionais se fortaleceram, competindo entre si e criando parcerias, num movimento de cooperação envolvendo umas às outras, seus fornecedores e concorrentes, muitas vezes motivadas por ameaças comuns.

No âmbito das organizações, a introdução de sistemas de produção enxuta, aliada à globalização da economia e à internacionalização dos mercados levou as empresas a toda classe de ajustes. As mudanças resultantes refletiram-se diretamente nas formas e processos de trabalho, exigindo novas habilidades e qualificações das pessoas, viabilizando novos tipos de produtos e serviços e demandando ajustes organizacionais para enfrentar os desafios da competição. Os países procuraram aumentar a competitividade do setor produtivo, buscando ajustar-se à Nova Ordem Econômica Internacional. Para atender às exigências de um novo modelo de atuação do Estado, os governos tentaram tornar-se mais eficientes, liberando-se de atividades consideradas não essenciais, principalmente mediante processos de privatização. Este fato gerou nos últimos anos um movimento mundial em prol da privatização, que na maioria dos casos, substituiu o controle político pelo controle privado exercido por investidores externos.

No Brasil, o processo de privatização foi gestado como uma estratégia de inserção do mercado brasileiro no mercado internacional. Iniciou-se em princípios da década de noventa, com a introdução pelo governo brasileiro do programa de abertura econômica e reformas estruturais, com objetivos de fortalecer o papel regulador do Estado; aumentar e melhorar a oferta de serviços, e criar oportunidades de investimento e de desenvolvimento tecnológico e industrial.

A privatização do setor de telecomunicações foi iniciada em 1995, quando o Congresso Nacional aprovou Emenda Constitucional que quebrou o monopólio do Estado. Em 1996, foi aprovada a Lei n. 9.295 (Lei Mínima), que introduziu a competição nos serviços de telefonia móvel celular, nos serviços limitados e nos de valor adicionado. Até então os serviços de telefonia celular constituíam-se como unidades das empresas de telefonia fixa, tendo passado a unidades jurídicas independentes a partir de 1998, em decorrência da Lei Geral de Telecomunicações que desestatizou o Sistema Telebras e criou a Agência Nacional de Telecomunicações — Anatel.

A reestruturação do Sistema Telebras — Telecomunicações Brasileiras S/A — resultou na sua fragmentação em doze *holdings* regionais, tendo uma delas incorporado a empresa estatal de telecomunicações de Minas Gerais. A Empresa Alfa originou-se da cisão dessa antiga empresa estatal, constituindo-se como empresa independente. Em fevereiro de 2001, a *holding* Omega Participações, resultante da privatização da Telebras, participou do leilão da banda D de telefonia celular, o que lhe garantiu a concessão para atuar na mesma área geográfica em que já operava a telefonia fixa. Em 2002, a *holding* Omega Participações criou então a Empresa Omega, que veio concorrer com a Empresa Alfa e com a Empresa Beta, iniciando-se nova fase de competição no Setor.

A privatização do setor introduziu um importante fator até então desconhecido: **a competição entre empresas por espaço no mercado.** Neste sentido, adquirir competências

organizacionais e gerenciais, mediante processos de aprendizagem organizacional, tornou-se um dos principais recursos para enfrentar tal competição.

1. OBJETIVO E METODOLOGIA

Este trabalho teve por objetivo geral investigar e comparar as competências organizacionais, as competências gerenciais exigidas dos gestores, assim como os processos de aprendizagem organizacional adotados pela Empresa Alfa e pela Empresa Omega para competir no mercado. Adotou-se uma denominação fictícia a fim de resguardar a confidencialidade das organizações.

1.1. CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Foi desenvolvida no período 2003 a 2004 uma pesquisa comparativa de cunho qualitativo e quantitativo, adequada ao tipo de problema que constituiu o objetivo do estudo. A pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de campo, realizado por meio da técnica de *survey* (ROESCH, 1999), que investigou uma amostra de um grupo de gestores das duas organizações, por meio da utilização de questionários e entrevistas. Foi realizado pré-teste dos questionários.

O primeiro questionário foi aplicado aos gestores das organizações em nível gerencial e de diretoria. Foi composto, basicamente, de escalas do tipo *Likert* de onze pontos (com exceção do primeiro bloco), sendo formado por quatro blocos de questões em que se indagou acerca do perfil demográfico e profissional dos respondentes, sobre a percepção dos gestores quanto às competências atualmente requeridas para o exercício do cargo ou função ocupada, os fatores de conteúdo do trabalho e os métodos adotados para promover a aprendizagem organizacional. Vale ressaltar que, antes de sua aplicação, este questionário foi validado em forma e conteúdo pela pesquisa de *Sant'Anna* (2002).

O segundo questionário constou de uma listagem das competências que se acredita serem mais valiosas para o setor de telecomunicações, das competências que podem dar vantagens competitivas à organização pesquisada e daquelas que podem conferir tais vantagens aos seus competidores, devendo os respondentes marcar as respostas. Este segundo questionário foi submetido a um grupo focal, constituído por pesquisadores e professores considerados *experts* no tema das competências.

Na Empresa Alfa, foram obtidas 26 respostas, de um total de 50 gestores, ao questionário enviado via *Intranet*, correspondendo a 50% do grupo gerencial. Na Empresa Omega, foram obtidas 9 respostas, de um total de 14 gestores, o que representa 64% do grupo gerencial.

Foram ainda realizadas entrevistas com uma amostra do mesmo grupo de gestores que responderam aos questionários nas duas organizações, com a finalidade de permitir a triangulação dos dados. A amostra adotada para as entrevistas foi de conveniência.

1.2. AS ORGANIZAÇÕES

A Empresa Alfa atua em Minas Gerais, contando com 2,6 milhões de clientes que fazem dela a operadora líder do mercado de telefonia móvel no Estado. É uma empresa subsidiária da Alfa Celular Participações S/A, que detém 82,94% das ações ordinárias e preferenciais, estando as restantes distribuídas entre acionistas minoritários. Desde 1998, a empresa investiu cerca de R\$ 750 milhões na expansão da capacidade, no aumento da cobertura e na implementação de plataformas de serviços, como *voice mail*, pré-pago, SMS, WAP e portal de voz. Em 2004, a empresa adotou a tecnologia GSM Edge, mas continua mantendo a antiga tecnologia (TDMA). A tecnologia GSM é a mais usada, além de ser mais segura, enquanto a TDMA possui limitações técnicas, especialmente quanto à transferência de dados e aplicações multimídia. Além disso, GSM é a tecnologia que tem a maior cobertura. No que se refere à estratégia, a palavra-chave para a Alfa é segmentação de mercado. Os quadros da Alfa, na época de realização da pesquisa, contavam com 50 gestores em todos os níveis da hierarquia.

A Empresa Omega é uma empresa do Grupo Telecomunicações e foi a primeira operadora a adotar a tecnologia GSM no Brasil, sendo também dona da maior rede GSM. Atua comercialmente em 16 Estados das regiões Norte, Nordeste e Leste, na mesma área de concessão da Empresa Alfa. Começou a operar em junho de 2002 e tem 5,3 milhões de clientes em toda a sua área de cobertura. A forte expansão da empresa reflete a estratégia eficiente de distribuição e vendas, das promoções sazonais, programas de fidelização de clientes e pacotes de serviços. O quadro gerencial da Empresa Omega em Minas Gerais é bastante reduzido. Na época de realização da pesquisa, contava com 14 gestores em todos os níveis hierárquicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Não há unanimidade quanto à definição de competência; o termo comporta diferentes significados, sendo utilizado com diversos sentidos, em diferentes contextos e com várias ênfases em seus componentes essenciais. Inicialmente, é oportuno distinguir a noção de competência da noção de qualificação. Segundo *Isambert-Jamati* (1998), a qualificação é ligada à formação educacional recebida e codificada em categorias ocupacionais, que por sua vez se traduzem em escalas de salários, enquanto as competências podem ser adquiridas de várias formas, em instituições de formação, empregos anteriores, estágios e em outras atividades fora da ocupação, constituindo uma prerrogativa do indivíduo, não estendível aos demais membros de uma categoria profissional. *Manfredi* (1999) lembra que a qualificação é associada ao modelo taylorista-fordista, garantindo a formação do trabalhador para desempenhar tarefas específicas, enquanto a competência é associada ao modelo pós-fordista, e alcançada por meio da multiqualificação ou polivalência, requerendo uma cultura colaborativa. Neste sentido, além da formação técnica e profissional, são valorizados os comportamentos sociais, as aptidões e capacidades pessoais, além de comprometimento pessoal do trabalhador, o que envolve sua subjetividade.

Afirma *Mertens* (1997) que o surgimento da competência em vários países industrializados e em desenvolvimento guarda relação direta com as transformações produtivas que ocorreram a partir da década de oitenta. A competitividade evoluiu para uma exigência maior em termos de qualidade de produtos e serviços, focando mais as necessidades dos clientes, sem desprezar os critérios dos preços e dos custos baixos. O foco na qualidade e a adoção da produção enxuta, baseada na melhoria contínua do processo de produção rompeu com os esquemas relativamente estáticos e parciais que prevaleciam até então nas organizações. Mas com a difusão de tais práticas entre as empresas mundiais a capacidade de gerar vantagens competitivas se esgotou porque a maioria das empresas estava seguindo as mesmas estratégias, além de que tais estratégias têm realmente seu limite. Também a chamada *arquitetura de organização virtual*, que surgiu para permitir a geração de produtos e serviços de qualidade, passou a exigir o desenvolvimento de competências chave ou centrais das organizações, em torno das quais as empresas devem concentrar-se para se tornarem competitivas no mercado global ou mesmo local. Entretanto, um componente importante da arquitetura virtual é a *competência* do trabalhador. As empresas tradicionais buscavam aproveitar a competência das pessoas em apenas algumas de suas dimensões, mas com as novas exigências organizacionais outras aptidões, comportamentos e capacidades pessoais tornaram-se cruciais para garantir a competitividade. É nesse contexto que a questão da competência ganha relevo no ambiente organizacional.

Uma definição de competência utilizada amplamente na França estabelece que “é um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho”. Seus componentes são os saberes ou conhecimentos específicos; os saberes colocados em prática, o saber-fazer, as aptidões; a inteligência pessoal e profissional, as capacidades; a vontade de colocar em prática e de desenvolver as competências (CONGRÈS FORCE, 1994, citado por JORAS, 1995).

A competência envolve um sistema, uma organização estruturada, uma combinação de elementos. Para *Gilbert e Parlier* (1992), citados por *Le Boterf* (1995:22) as competências são “conjuntos de conhecimentos, de capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um fim e em um tipo de situação dada”. A competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação. Não é imitar, mas poder adaptar a conduta às situações novas e imprevistas; “é poder improvisar onde os outros não fazem mais do que repetir (LE BOTERF, 1995)”. A competência, sendo de natureza combinatória, é um misto de múltiplos ingredientes e não se realiza simplesmente pela adição de saberes parciais; ela é a síntese dos saberes e do saber-fazer. Para *Ducci* (1996:19) competência significa a capacidade produtiva de um indivíduo, medida e definida em termos de desempenho real, e não meramente de uma agregação de conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes necessários, mas não suficientes para um desempenho produtivo em um contexto de trabalho. Em outras palavras, competência (laboral) é mais do que a soma de todos esses componentes: é uma síntese que resulta de combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo.

Para *Le Boterf* (1995), a essência da competência é um saber agir, que se distingue do saber-fazer pela finalidade que aí está envolvida. A ação é diferente do comportamento, pelo fato de que ela tem uma significação para o sujeito. O saber-agir pode significar, algumas vezes, não agir. Além disso, para ser competente, o sujeito precisa ser reconhecido

como tal; não basta considerar-se competente. O autor lembra que toda competência depende do julgamento de outros. A competência não é apenas um construto operatório, mas também um construto social.

A competência, segundo *Zarifian* (1996), deve ser entendida, em primeiro lugar, como a *responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas*. É uma atitude social de engajamento, de comprometimento ou envolvimento, porque mobiliza sua inteligência e subjetividade, significando também assumir riscos de fracassar. Em segundo lugar, a competência deve ser entendida também como o exercício sistemático da *reflexividade no trabalho*, isto é, o *distanciamento crítico diante do trabalho, o questionamento sistemático dos modos de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza* e, como tal, não pode ser imposta, mas deve advir da própria pessoa. *Zarifian* (1996) afirma, entretanto, que a competência não funciona sem a aquisição de competências, isto é, de aprendizagem.

Zarifian (1999), em trabalho mais recente, acrescenta que o trabalhador, além da capacidade de enfrentar situações novas com iniciativa e responsabilidade, é guiado pela inteligência prática e coordena suas ações com as de outros atores, mobilizando as próprias capacidades. O autor ressalta, portanto, a interação social e a subjetividade do trabalhador, que é motivado a usar seus recursos de competência na busca dos melhores resultados para a empresa.

2.1. COMPETÊNCIAS PERTINENTES AOS GESTORES EMPRESARIAIS

Mertens (1997), em seu texto sobre competências, refere-se à qualificação gerencial, destacando que se tornou insuficiente diante das atuais inovações técnicas e organizacionais, refletindo a necessidade de adaptação e de desenvolvimento das capacidades interpessoais exigidas pelas organizações. Com efeito, o contexto de reestruturação produtiva e a nova economia global demandam dos gestores várias capacidades, novos conhecimentos, motivação, atitudes positivas, forte comprometimento com a organização, enfim, novas competências gerenciais.

Bartlett e Goshal (1997), ao procederem à identificação das competências necessárias ao exercício das novas tarefas gerenciais, desenvolveram um modelo de classificação das competências, agrupando-as em três categorias: as *características de personalidade* (atitudes, traços e valores intrínsecos ao caráter e personalidade do indivíduo), os *atributos* (conhecimentos, experiência e discernimento, adquiridos por treinamento e desenvolvimento da carreira); as *habilidades especializadas*, ligadas aos requisitos específicos do trabalho. A pesquisa dos autores evidenciou a ocorrência de alta taxa de insucesso entre os gerentes com experiência prévia em organizações tradicionais, que procuraram adaptar-se a tarefas redefinidas num contexto organizacional novo. Por esse motivo as organizações estão selecionando gerentes com determinados traços pessoais passíveis de conduzirem ao sucesso. Em outras palavras, *as características pessoais estão sendo consideradas mais importantes para o desempenho das novas responsabilidades gerenciais do que a experiência*. Esses resultados são coerentes com a argumentação de *Aubrun e Orofiama* (1991), que se referem à valorização das *competências de terceira dimensão*, isto é, aquelas que se caracterizam por não serem

habilidades motoras nem conhecimentos, mas sim qualidades pessoais e interpessoais, como responsabilidade, autonomia e capacidade de trabalho em equipe, entre outras.

Kubr e Abell (1998) defendem o ponto de vista de que as competências requeridas dos gestores diferem de uma organização para outra, dependendo dos níveis de responsabilidade, da função exercida e do ambiente cultural, tecendo considerações sobre os seguintes tópicos: habilidades conceituais e analíticas; habilidades pertinentes ao processo gerencial; traços pessoais e atributos; e *know-how* acerca do setor ou da indústria. Em relação às *habilidades analíticas e conceituais*, os autores referidos estabelecem uma hierarquia, em que figuram, no primeiro plano, os conhecimentos e as técnicas básicas de administração, indispensáveis a um profissional na área de gerência empresarial. No segundo nível, alinham-se conceitos e abordagens analíticas, necessários à administração de funções organizacionais específicas, como *marketing*, finanças, produção, gestão de tecnologia, administração de sistemas de controle e gestão de recursos humanos. No terceiro patamar, figura o entendimento das inter-relações entre as funções e culturas (organizacional e nacional), o que significa que o gestor precisa estar apto a relacionar as exigências de qualquer função e cultura com as prioridades estratégicas da organização, assim como saber integrar as atividades específicas de uma função com as demais. Finalmente, no último nível, situam-se as habilidades de desenvolvimento de diretrizes estratégicas gerais para a organização e para a inteligência das forças ambientais e competitivas dentro da indústria ou do negócio.

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

Relativamente aos *traços pessoais e atributos*, os citados autores ressaltam a existência de significativas diferenças de caracterização do perfil dos gestores de alto desempenho, a maioria das quais inclui os seguintes aspectos: diligência (energia que impulsiona o gerente); visão abrangente; foco em resultados; criatividade; flexibilidade cultural e percepção (habilidade para ultrapassar sua base cultural e para comunicar-se em outras línguas); habilidade para trabalhar em equipe; autoconfiança e autopercepção; carisma e valores individuais. Segundo os autores, certos traços e atributos são necessários a determinados tipos de trabalho, sendo impossível desenvolver modelos genéricos, adaptáveis a todas as situações e posições. Na prática, entretanto, consideram possível selecionar traços de personalidade, aptidões e atitudes relevantes para determinado cargo, tendo em vista as exigências do trabalho a ser desempenhado.

2.2. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Também as organizações possuem competências, que mantêm ligações estreitas com as competências individuais. As competências organizacionais representam a integração e

a coordenação das competências individuais, mas a articulação entre elas somente se tornará efetiva se for realizada no nível estratégico da empresa. Vários autores, ligados à corrente estratégica baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1994; DIERICKX e COOL, 1989; PETERAF, 1993; SCHOEMAKER e AMIT *apud* OLIVEIRA JR., 1999), argumentam que os recursos de que as organizações dispõem é que impulsionam seu desempenho, constituindo-se no principal determinante de sua competitividade, no que tange a sua posição na indústria. Tais recursos devem ser entendidos como ativos tangíveis e intangíveis e, segundo Peteraf (1993), na medida em que os ativos de uma organização são imperfeitamente móveis, inimitáveis e insubstituíveis, outras empresas não conseguirão copiar sua estratégia.

De acordo com Schoemaker e Amit (1999), os ativos estratégicos caracterizam-se não só pela dificuldade de serem imitados ou negociados, mas também pelo fato de serem escassos, duráveis e difíceis de serem substituídos; e ainda por sua complementaridade com outros ativos, no sentido de que o valor de um aumenta quando o valor de outro cresce. Caracterizam-se, além disso, por serem dificilmente transferíveis em virtude da propriedade de adicionarem valor aos acionistas e de se alinharem com os futuros fatores estratégicos da indústria.

Apesar de a abordagem de recursos ter surgido com a contribuição de Wernerfelt e de Rumelt, foram Prahalad e Hamel (1990) que divulgaram a teoria no meio empresarial. Os dois autores referem-se às *core competencies* ou competências centrais, que constituem a aprendizagem coletiva da organização, no que concerne à coordenação de diversas capacidades de produção e de integração de linhas de tecnologias. Segundo os referidos autores, tais competências podem ser básicas ou essenciais. As competências básicas são condições necessárias, mas não suficientes para que uma organização alcance liderança e se diferencie no mercado. As competências essenciais (*core competencies*) são aquelas que têm valor para o cliente, contribuindo para a diferenciação entre os concorrentes e aumentando a capacidade de expansão da organização. Além disso, permitem o acesso potencial a uma grande variedade de mercados, representam uma contribuição significativa para o consumidor, e são difíceis de serem imitadas.

Ruas (2003), entretanto, argumenta que não se conseguiu validar este último critério em empresas brasileiras, especialmente no mercado internacional. E acrescenta que isto provavelmente ocorre também nos mercados norte-americano e europeu. Desse modo, propõe uma outra classificação, em que inclui as chamadas competências organizacionais seletivas. Para o autor, “competências básicas são aquelas que contribuem para a sobrevivência organizacional no médio prazo, enquanto as seletivas permitem a diferenciação da organização no espaço de competição onde atua, contribuindo para uma posição de liderança ou quase liderança nesse mercado. São ‘diferenciais obtidos com base em relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços’” (RUAS, 2003:6).

O autor apresenta ainda um desdobramento das competências organizacionais em nível de grupo, que representa uma categoria intermediária entre as competências organizacionais e as individuais, geralmente associadas às principais funções coletivas da organização, como produção, comercialização, obtenção de insumos e informações, manutenção e logística e gestão de recursos tangíveis e intangíveis. A este tipo denomina competências funcionais,

pois são atribuições específicas de determinados grupos, embora estejam relacionadas com toda a empresa. Lembra ainda o autor que determinada competência funcional pode vir a se constituir em competência organizacional essencial ou seletiva.

2.3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O processo de aprendizagem organizacional está necessariamente ligado às competências organizacionais e individuais. Sem essa ponte, a competência permanece isolada e restrita a determinados indivíduos e grupos e traz pequena contribuição às organizações, em termos de competitividade. Existem várias definições de aprendizagem organizacional; algumas a descrevem como um processo que se desenvolve ao longo do tempo e associam-no com aquisição de conhecimento e melhora de desempenho; outras ressaltam a necessidade da mudança comportamental para a aprendizagem, enquanto outras analisam novas formas de pensamento. O tema pressupõe ainda a investigação de como as pessoas aprendem, mas não existe uma resposta aceita universalmente. Além disso, a aprendizagem individual é um processo diferente da aprendizagem organizacional, embora ambos se apoiem.

Kim (1993) define aprendizagem organizacional como o aumento da capacidade da organização para empreender ações eficazes. *Dibella et al.* (1966) também vão na mesma linha, definindo a aprendizagem organizacional como o conjunto de processos internos que ajudam a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência, e cujo funcionamento depende de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos. As teorias de aprendizagem individual são cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional. Alguns conceitos devem ser explicitados, por serem importantes para a análise da aprendizagem organizacional. Inicialmente, devem-se distinguir dois significados da aprendizagem, pois este processo envolve a aquisição de conhecimentos (*know why*) e de habilidades (*know how*). Conhecimentos e habilidades são importantes, pois estão associados no sentido de que há uma permanente retroalimentação entre os dois termos, isto é, a aprendizagem conceitual ajuda a melhorar a capacidade de efetuar uma ação, e esta, por sua vez, ajuda a ampliar e adaptar os conceitos baseados na experiência. Pode-se então falar de aprendizagem conceitual e operacional.

A memória tem um papel importante no processo, porque permite a retenção daquilo que foi adquirido, mas sua função vai além da simples armazenagem de conceitos e experiências. Para esclarecer melhor este ponto, é necessário introduzir a noção de modelos mentais a que *Senge* (1992) se refere como a visão de mundo, o quadro de referência que fornece o contexto em que o indivíduo vê e interpreta o mundo e determina que informações são relevantes para determinada situação. Os modelos mentais não só ajudam a dar significado àquilo que se vê, mas também restringem nossa compreensão daquilo que faz sentido dentro do modelo mental. *Kim* (1993) afirma que os dois níveis de aprendizagem — conceitual e operacional — podem ser relacionados a duas partes dos modelos mentais: a aprendizagem operacional representa a aprendizagem no nível processual, de rotinas, enquanto a aprendizagem conceitual refere-se à aprendizagem do tipo *know why*, que pode levar a novos quadros de referência do modelo mental, isto é, pode abrir oportunidades de se

reenquadrando um problema de formas completamente diferentes. A memória organizacional ativa inclui os modelos mentais individuais e compartilhados, que podem ser implícitos ou explícitos, tácitos e reconhecidos, e que têm a capacidade de afetar o modo como um indivíduo ou a organização veem o mundo e agem nele. A importância dos modelos mentais é que eles constituem os ativos invisíveis da organização, isto é, o conhecimento organizacional. Mudanças radicais na organização alteram completamente o estilo de administração, os procedimentos, as estruturas, alterando os modelos mentais.

Captar os modelos mentais individuais não é suficiente para alcançar a aprendizagem organizacional. É preciso ir além da aprendizagem isolada dos indivíduos e difundir a aprendizagem pela organização. Na medida em que os modelos mentais se tornam explícitos e compartilhados, expande-se a base dos significados partilhados na organização e aumenta a capacidade organizacional de coordenar uma ação eficaz.

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

As diversas teorias examinadas permitem concluir que a aprendizagem envolve processos interdependentes: a aquisição de conhecimentos, sua disseminação, a constituição da memória organizacional e a recuperação de informações. As organizações que conseguem realizar a gestão desses processos são chamadas *organizações de aprendizagem* (*learning organizations*). Mas como saber se uma organização tornou-se uma *learning organization*? Que políticas e programas devem ser estabelecidos? *Garvin* (1993) apresenta uma definição clara e a enriquece com orientações operacionais, procurando também estabelecer medidas para avaliação da taxa e do nível de aprendizagem. “Uma organização que aprende é uma organização habilitada a criar, adquirir e transferir conhecimento e a modificar seu comportamento para refletir o novo conhecimento e novos *insights*.” (GARVIN, 1993:51)

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

A primeira habilidade, solução sistemática de problemas, baseia-se no método científico para diagnóstico, calcado em informações objetivas e auxiliado por técnicas estatísticas. A

experimentação envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos. É geralmente motivada pela oportunidade e pelo alargamento dos horizontes, não por dificuldades correntes.

Aprender com a experiência passada exige que as organizações revejam seus sucessos e fracassos e os avaliem sistematicamente, registrando as lições de forma que os empregados tenham acesso fácil a elas. O conhecimento obtido a partir do fracasso é muitas vezes instrumental para os sucessos posteriores.

A aprendizagem pela experiência de outros pode ser obtida não somente dentro do mesmo negócio, como também de organizações de setores completamente diferentes que, mesmo assim, são fontes de pensamento criativo. O *benchmarking* é um tipo de investigação e de experiência de aprendizagem que se enquadra bem nesta atividade, mas outras práticas também são recomendadas como informações vindas dos clientes e a observação das reações da clientela.

O conhecimento adquirido precisa ser difundido de forma rápida e eficiente por toda a organização e, para tanto, há uma série de mecanismos que podem ser usados, incluindo relatórios escritos, orais e visuais, visitas, programas de rotação de pessoal, programas de treinamento, de educação e de padronização.

A mensuração e a avaliação da aprendizagem podem ser obtidas por meio de algumas práticas tais como curvas de aprendizagem e de experiência, que focalizam o resultado em termos de custo ou preço, mas não medem variáveis qualitativas.

Surveys, questionários, entrevistas e observação direta podem ser utilizados para investigar a qualidade, buscando atingir o nível cognitivo (atitudes e profundidade de compreensão), as mudanças comportamentais, assim como o desempenho funcional.

3. RESULTADOS

Os dados foram analisados computando-se a incidência de respostas em cada item dos questionários, de modo a estabelecer que competências são consideradas mais relevantes para as organizações. Os resultados obtidos na Empresa Alfa e na Omega foram comparados quanto ao perfil dos gestores, o tipo de trabalho executado pelos mesmos, as competências organizacionais e gerenciais que têm sido deles exigidas e os processos de aprendizagem organizacional adotados pelas empresas. Além disso, os resultados dos questionários foram confrontados com as informações obtidas nas entrevistas realizadas em ambas organizações.

3.1. PERFIL DOS GESTORES

Pelas respostas aos questionários verificamos que na Empresa Alfa 18 respondentes são do sexo masculino (69%) e 8 (31%) são do sexo feminino. Situam-se numa faixa etária jovem: 16 gestores (61%) têm entre 25 e 35 anos, 3 estão na faixa intermediária de 36 a 40 anos (12%) e apenas 7 (27%) têm mais de 40 anos.

Todos têm escolaridade de nível superior, sendo que 14 (54%) cursaram especialização e 2 têm o mestrado. O número de questionários representa 50% dos gestores e cobre um leque expressivo de atividades na empresa, compreendendo as áreas financeira, *marketing*, comercial, relacionamento com clientes, engenharia, recursos humanos e tecnologia. Entre os respondentes verifica-se uma predominância de gestores da área de relacionamento com clientes (24%), seguida das áreas comercial, de engenharia e de tecnologia (16% cada uma), 12% da área de *marketing* e 8% das áreas financeira e de recursos humanos. Em geral, os gestores atuam no cargo recentemente: 18 (69%) entre 1 a 5 anos, 6 (23%) há menos de 1 ano e 2 entre 6 a 15 anos. Do mesmo modo, quase todos são pessoas que trabalham relativamente há pouco tempo na empresa: 17 (65%) estão entre 1 a 5 anos e 8 (31%) entre 6 a 10 anos; apenas 1 trabalha na organização há menos de 1 ano.

Verifica-se, portanto, uma predominância de gestores do sexo masculino, jovens, trabalhando relativamente há pouco tempo na empresa e exercendo o cargo recentemente. Percebe-se que a empresa valoriza menos a experiência e prefere contratar pessoas mais jovens e, possivelmente, com maior motivação para a realização, para exercer iniciativa e criatividade, além de flexibilidade para enfrentar as mudanças e a competição que as organizações vêm experimentando no setor de telecomunicações. Isto ocorre possivelmente porque se acredita que a experiência possa inibir a criatividade e a flexibilidade, qualidades que são atualmente muito valorizadas nas organizações. Outro fator que também pode concorrer para isto é que os contratos de pessoas com menor experiência são uma opção de custo mais baixo.

Na Empresa Omega, os resultados revelaram que todos os gestores são do sexo masculino, e embora muitos sejam ainda jovens, no conjunto são mais velhos do que os gestores da Empresa Alfa: 44% estão nas faixas de 25 a 35 anos, 33% estão entre 41 a 45 anos e 22% têm mais de 45 anos. Todos têm curso superior completo, 44% possuem especialização e 22% têm o curso de mestrado. Esses gestores estão distribuídos por diversas áreas: financeira, *marketing*, relacionamento com clientes, engenharia, recursos humanos, tecnologia e outra não identificada, com 1 gestor (11%) em cada uma e 2 gestores na área comercial (22%). Mas verifica-se que quase todos atuam há relativamente pouco tempo no cargo: 6 deles (66%) estão de 1 a 5 anos no cargo, 1 (11%) está há menos de 1 ano, 1 (11%) está de 6 a 10 anos, e outro (11%) de 11 a 15 anos. 6 gestores (66%) trabalham de 1 a 5 anos na empresa e 3 de 6 a 10 anos, o que indica que alguns já trabalhavam no Grupo Telecomunicações, uma vez que a Omega foi constituída recentemente. Os resultados obtidos indicam uma situação semelhante à da Empresa Alfa.

3.2. CONTEÚDO DO TRABALHO DOS GESTORES

Comparando-se as características do trabalho do gestor nas duas organizações consideradas, verifica-se que as semelhanças são notáveis. O trabalho exige diversas habilidades complexas, demanda cooperação e pode afetar várias pessoas, além de oferecer oportunidades de receber *feedback* sobre a forma como o gestor o está desempenhando.

Os gestores se encontram muito satisfeitos com o tipo de atividades que exercem. Nas duas organizações, atribui-se ao trabalho alto significado e importância. É digno de

nota o fato de que os gestores da Omega e da Alfa não pensam em deixar o seu trabalho, o que vem confirmar mais uma vez o seu grau de satisfação com o tipo de atividade que desempenham. Estes resultados foram também comparados com o nível de comprometimento com a organização, uma vez que os gestores atribuíram uma pontuação baixa à assertiva de que estão mais comprometidos com a própria carreira do que com a organização em que trabalham. A média para esta questão entre os gestores da Alfa foi de 4,54, e entre os da Omega, de 3,00 o que vem a ratificar o baixo grau de comprometimento com a carreira e o alto grau de comprometimento com as respectivas organizações. Os resultados obtidos se mostram consistentes e foram confrontados também com informações obtidas nas entrevistas.

3.3. COMPETÊNCIAS DOS GESTORES

A comparação dos resultados obtidos nas duas empresas mostra que não há diferenças muito significativas entre o que ambas requerem dos gestores: comprometimento com os objetivos organizacionais, capacidade de gerar resultados efetivos, capacidade de trabalhar em equipes e capacidade de relacionamento interpessoal são competências muito demandadas. O domínio de novos conhecimentos técnicos e a capacidade de aprender novos conceitos são competências próximas, pois exigem a capacidade de aprender e de colocar em prática novos conhecimentos. O mesmo pode ser dito quanto às capacidades de lidar com incertezas e ambiguidades e de lidar com situações novas, uma vez que as situações inusitadas geralmente carregam consigo uma carga de incertezas que precisa ser cuidadosamente administrada. O que realmente difere nas duas operadoras é a ênfase que se atribui à criatividade e à capacidade de comunicação na Empresa Alfa, e à iniciativa de ação e decisão e à capacidade de autocontrole emocional, que são exigidas na Omega. Tendo sido a Omega a última operadora a entrar no mercado, essas competências são importantes para que a organização possa conquistar uma posição mais favorável, o que torna claro porque elas estão sendo tão demandadas. Por outro lado, a Alfa precisa cuidar de manter um nível elevado de comunicação entre seus colaboradores e entre eles e sua base de clientes, assim como incentivar a criatividade para que seja capaz de manter sua posição de liderança.

Entre as competências menos exigidas figuram a visão de mundo ampla e global, na Empresa Alfa, e a criatividade, na Omega. Realmente, a Alfa é uma empresa que tem uma atuação muito localizada, mas mesmo assim, a visão global é importante na área de telecomunicações, pois a competição nessa área se dá em nível global e as organizações que não desenvolverem essa visão ampla correm o risco de serem ultrapassadas no mercado. É possível que em futuro próximo, com a entrada de outras concorrentes no mercado, essa competência passe a ser exigida com maior intensidade. Sabia-se naquela época que a Claro deveria entrar em operação no ano de 2005, acirrando a concorrência entre as operadoras, o que de fato aconteceu. A entrada de um quarto competidor deveria aumentar a intensidade de ofertas; além disso, sabe-se que o mercado mineiro comporta crescimento. Com efeito, apesar de ser a terceira economia do país, Minas Gerais detém a 11^a posição no que se refere ao acesso à telefonia móvel, segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações

— Anatel. Esse fato se explica, além da pequena concorrência, pela dispersão da população e pela geografia montanhosa do Estado, o que dificulta a emissão do sinal (PINTO, 2005, p. 17).

Quanto à Omega, é possível que a criatividade seja menos exigida provavelmente porque se considere que ela já seja uma competência instalada na organização. Com efeito, pelas declarações de entrevistas realizadas na organização, verifica-se que as pessoas que lá trabalham são pessoas jovens, recrutadas pelo seu dinamismo e vontade de vencer. Uma das competências organizacionais apontadas pelos gestores é justamente a capacidade de inovação e de promover mudanças, o que exige das pessoas a capacidade de serem criativas. A Tabela 1 mostra as competências que têm sido mais demandadas pelas duas organizações, bem como as competências menos demandadas em ambas.

Tabela 1 — Competências dos Gestores das Empresas Alfa e Omega

Empresa Alfa	Média	Empresa Omega	Média
Comprometimento com os objetivos organizacionais	9,8	Capacidade de trabalhar em equipe	9,75
Criatividade	9,1	Capacidade de relacionamento interpessoal	9,63
Capacidade de gerar resultados efetivos	8,9	Comprometimento com objetivos org.	9,5
Capacidade de relacionamento interpessoal	8,8	Iniciativa de ação e decisão	9,5
Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	8,7	Capacidade de gerar resultados efetivos	9,5
Domínio de novos conhecimentos técnicos	8,7	Capacidade de autocontrole emocional	9,25
Capacidade de trabalhar em equipes	8,6	Capacidade de aprender novos conceitos	9
Capacidade de comunicação	8,6	Capacidade de lidar com situações novas	8,88
Competência menos exigida	Média	Competência menos exigida	Média
Visão de mundo ampla e global	7,4	Criatividade	8,13

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

No que se refere às competências organizacionais das duas empresas, constata-se que várias competências coincidem na Omega e na Alfa. Entre elas podemos apontar: a capacidade de inovação, a capacidade de manter os preços competitivos, a competência em gestão financeira, a capacidade tecnológica, a capacidade de manter o valor da marca, o conhecimento do negócio dos clientes, a *expertise* do quadro gerencial e a capacidade de mobilizar pessoas para o alcance de resultados empresariais. A Empresa Alfa, entretanto, apresenta ainda o conhecimento do negócio, o relacionamento com os clientes, a competência em *Marketing*, em gestão de pessoas e em planejamento, além da flexibilidade, a capacidade de adaptação, a responsabilidade social, a credibilidade, cobertura dos serviços, pensamento global, a capacidade de mudar a estrutura de acordo com o mercado e de oferecer soluções customizadas. As competências básicas da Empresa Alfa são, no nosso entendimento, o conhecimento do negócio, o conhecimento dos negócios dos clientes, a capacidade tecnológica e a *expertise* do quadro gerencial. Entre as competências apontadas pelos gestores

identificam-se diversas que constituem as chamadas competências funcionais, como as competências em *Marketing*, em gestão financeira, em gestão de pessoas, em planejamento, bem como as capacidades de manter os preços competitivos, e de mobilizar pessoas para o alcance de resultados empresariais. O que parece constituir o grande diferencial da Alfa é a credibilidade, a cobertura dos serviços, o relacionamento com os clientes, a capacidade de adaptação e de oferecer soluções customizadas. Estas parecem ser as competências seletivas da empresa, porque contribuem para a distinção da organização no seu setor, e agregam valor significativo para os consumidores.

A Omega, por sua vez, apresenta além das competências já citadas acima, a capacidade de comunicação, de captação de novos clientes, de gerar resultados efetivos, de recrutar pessoas com diferentes visões, de focar resultados, de introduzir novos produtos, e de empreender. Entre as competências básicas da Omega identificamos o conhecimento do negócio dos clientes, a *expertise* do quadro gerencial e a capacidade tecnológica. A capacidade de manter preços competitivos, de gerir custos, de recrutar pessoas com diferentes visões e de mobilizar pessoas para o alcance de resultados empresariais constituem suas competências funcionais. O que constitui realmente o diferencial da Omega (competências seletivas) parece ser a inovação, a capacidade de comunicação, de empreender e de introduzir novos produtos. O Quadro 1 mostra as competências organizacionais da Empresa Alfa e da Omega.

Quadro 1 — Competências Organizacionais nas Empresas Alfa e Omega

Empresa Alfa	Empresa Omega
Conhecimento do negócio	Capacidade de comunicação
Relacionamento com os clientes	Capacidade de captação de novos clientes
Capacidade de inovação	Capacidade de inovação
Capacidade de manter preços competitivos	Capacidade de manter preços competitivos
Competência em <i>Marketing</i>	Capacidade de gerar resultados efetivos
Competência de gestão financeira	Capacidade de gerar custos
Competência de gestão de pessoas	Capacidade de recrutar pessoas de diferentes visões
Capacidade de planejamento	Capacidade de focar resultados
Flexibilidade	Capacidade de introduzir novos produtos
Capacidade de adaptação	Capacidade de empreender
Responsabilidade social	
Capacidade tecnológica	Capacidade tecnológica
Capacidade de manter o valor da marca	Capacidade de manter a marca competitiva
Credibilidade	
Cobertura dos serviços	
Conhecimento do negócio dos clientes	Conhecimento do negócio dos clientes
<i>Expertise</i> do quadro gerencial	<i>Expertise</i> do quadro gerencial
Pensamento global	
Capacidade de mudar a estrutura de acordo com o mercado	
Capacidade de oferecer soluções customizadas	
Capacidade de mobilizar pessoas para o alcance de resultados empresariais	Capacidade de mobilizar pessoas para o alcance de resultados empresariais

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Alfa, os gestores apontaram como competências valiosas para o setor as capacidades de mobilizar pessoas para o alcance dos resultados empresariais, de gerir custos e de lidar com ambientes em constante mudança, o pensamento global e a capacidade de transformar-se. Consideraram que esta primeira capacidade é importante para a Alfa. A capacidade de transformar-se também está muito presente nessa empresa, mas quase não existe na concorrência.

Entre as capacidades que estão mais presentes entre os competidores foram apontadas: preços competitivos e capacidade de aprendizagem, capacidade de introduzir novos produtos e de antecipar as necessidades dos clientes, conhecimento do mercado e ainda conhecimento dos negócios dos clientes. Verifica-se que entre as competências atribuídas à concorrência somente a capacidade de aprendizagem suplanta aquela que os gestores acreditam possuir a Alfa. Quanto às demais competências, os gestores da Alfa acreditam que a empresa esteja à frente dos concorrentes. Na percepção dos gestores da Alfa, os competidores parecem ser mais fracos quanto às seguintes competências: capacidade de recrutar pessoas com diferentes visões, capacidade de transformar-se ou de gerir a mudança, responsabilidade social, capacidade de mobilizar pessoas para o alcance dos resultados empresariais, capacidade de inovação e capacidade de gerir custos.

Para os gestores da Omega, as competências consideradas valiosas para o setor são: capacidade de selecionar a tecnologia apropriada, capacidade de introduzir novos produtos e de antecipar as necessidades dos clientes, conhecimento dos negócios dos clientes, capacidade de desenvolver e implementar planejamento estratégico, capacidade de tomar decisões com rapidez, capacidade de oferecer soluções customizadas, capacidade de entender a competição e os competidores, capacidade de transformar-se, credibilidade, conhecimento do mercado, cobertura dos serviços, capacidade de gerar resultados efetivos, capacidade de lidar com ambientes em constante mudança, capacidade de inovação, e capacidade de gerir custos.

Dentre todas essas competências, apenas a capacidade de gerir custos foi apontada como aquela que confere vantagem competitiva para a organização. Outras, entretanto, foram apontadas como valiosas para a organização como capacidade de manter preços competitivos, capacidade de recrutar pessoas com diferentes visões, capacidade de tomar decisões adequadas acerca da tecnologia de informação, capacidade de focar resultados, capacidade de introduzir novos produtos e antecipar as necessidades dos clientes, *expertise* do quadro gerencial e técnico, capacidade de empreender, capacidade de mobilizar pessoas para o alcance dos resultados empresariais, e conhecimento dos negócios dos clientes. Consideraram que a organização precisa melhorar sua capacidade de tomar decisões com rapidez, pois ela foi considerada valiosa para o setor e confere vantagem para os competidores. Também as capacidades de oferecer soluções customizadas, de entender a competição, de transformar-se, a credibilidade, o conhecimento do mercado, a cobertura dos serviços, a capacidade de lidar com ambientes em constante mudança, e a capacidade de inovação, precisam ser desenvolvidas.

Quanto às capacidades que conferem vantagens competitivas para os competidores, apontam as seguintes: capacidade de tomar decisões com rapidez, pensamento global, capacidade de entender a competição, capacidade de transformar-se, conhecimento do mercado, cobertura dos serviços, capacidade de empreender e capacidade de inovação. Entre as

capacidades que julgam não conferirem vantagem para os competidores constam: capacidade de recrutar pessoas com diferentes visões, e responsabilidade social, ambas sem indicação. As duas organizações estão emparelhadas quanto às capacidades de gerir custos e de conhecimento dos negócios dos clientes.

3.5. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Existem semelhanças de métodos utilizados pelas operadoras para promover a aprendizagem organizacional. Verifica-se que entre os métodos mais usados constam a solução de problemas, a informação e *feedback* de clientes, a observação direta de clientes e o uso de *intranet*. Mas cada empresa lança mão também de outros métodos, sendo todos eles utilizados, em maior ou menor proporção. Os recursos menos usados são os programas de padronização, de rotação de pessoal, o uso de *internet* e a consultoria de universidades e empresas, conforme pode ver-se na Tabela 2. Os métodos de solução de problemas, informação, *feedback* e observação de clientes, assim como aprendizagem pelos erros do passado, uso de *internet* e *intranet*, equipes multifuncionais e melhorias incrementais em programas e processos são utilizados para criação de conhecimento. O uso de *internet* e *intranet*, a transferência e disseminação de conhecimentos, os programas de educação continuada e os programas de treinamento e desenvolvimento promovem a difusão do conhecimento criado. Esses resultados mostram que as duas empresas têm preferido utilizar os métodos de aprendizagem que promovem a integração interna e a visão externa, em vez de usar contratantes externos e parcerias com outras organizações.

Tabela 2 — Aprendizagem Organizacional nas Empresas Alfa e Omega

Alfa	Média	Omega	Média
Solução de problemas	8,29	Informação e <i>feedback</i> de clientes	9,25
Informação e <i>feedback</i> de clientes	7,75	Observação direta de clientes	9,25
Observação direta dos clientes	7,75	Uso de <i>intranet</i>	9,13
Programação de educação continuada	7,71	Equipes multifuncionais	9,13
Uso de <i>intranet</i>	7,71	Solução de problemas	8,88
Aprendizagem pelos erros do passado	7,54	Transferências e disseminação de conhecimentos	8,88
Programas de treinamento e desenvolvimento	7,32	Uso de <i>internet</i>	8,38
		Melhorias incrementais em programas/processo	8,25
Menos utilizados	Média	Menos utilizados	Média
Programas de padronização	4,4	Consultoria de universidades e empresas	5,13
Programas de rotação de pessoal	4,8	Programas de rotação de pessoal	5,75
Uso de <i>internet</i>	5,21	Programas de padronização	5,88

Fonte: Dados da pesquisa.

4. CONCLUSÕES

Os resultados obtidos nas organizações pesquisadas vêm ratificar os achados de pesquisas de vários autores. Primeiramente, verifica-se que as características de personalidade (atitudes, traços e valores) dos indivíduos estão sendo mais demandados do que a experiência, o que vem confirmar os resultados da pesquisa de *Bartlett e Goshal* (1997). Ratificam também a argumentação de *Aubrun e Orofiama* (1991), no sentido de que as competências de terceira dimensão têm sido mais valorizadas. Com efeito, as organizações demandam habilidades interpessoais necessárias ao processo gerencial, tais como capacidade para lidar com pessoas, capacidade de comunicação e capacidade de trabalhar em equipes.

Entre as qualidades pessoais são demandadas características como criatividade, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, iniciativa e autocontrole emocional. Sobretudo as empresas requerem de seus gestores uma aderência aos valores organizacionais, uma vez que o comprometimento com os objetivos da organização é um dos atributos pessoais indispensáveis. E tais valores se encontram tão arraigados que os gestores estão muito satisfeitos com o trabalho exercido e se declaram menos comprometidos com a própria carreira do que com os objetivos organizacionais, ainda que as empresas adotem o discurso da empregabilidade e não garantam a sua permanência no emprego.

As competências organizacionais das duas organizações pesquisadas revelam que elas se sustentam nas competências de seus gestores. Verifica-se que ambas apresentam competências funcionais e seletivas, mas não se conseguiu identificar as competências essenciais, no sentido empregado por *Prahalad e Hamel* (1990). Com efeito, embora a Alfa e a Omega ocupem espaço considerável no mercado brasileiro de telecomunicações e concorram entre si, consideramos pouco provável que qualquer delas tenha condições de concorrer no mercado internacional, uma vez que suas competências não são difíceis de serem imitadas. Mas certamente ambas organizações apresentam competências seletivas que permitem sua diferenciação no mercado interno e contribuem para sua posição de liderança ou quase nesse espaço de competição, de acordo com a proposição de *Ruas* (2003).

No que tange aos processos de aprendizagem organizacional, verifica-se que as duas organizações mantêm o foco na clientela, no sentido de identificar e até antecipar suas necessidades, promovendo a visão externa. Mas lançam mão também de outros processos para incentivar a aprendizagem, facilitar a integração interna e disseminar o conhecimento. Alguns processos têm sido menos utilizados, principalmente os programas de padronização, o que é compreensível, considerando-se o dinamismo da mudança no ambiente organizacional.

Concluindo, percebe-se que não há diferenças significativas entre as duas organizações no que se refere às competências exigidas e ao conteúdo do trabalho dos gestores, assim como no que tange aos processos utilizados para promover a aprendizagem organizacional. As diferenças mais importantes parecem estar localizadas nas competências organizacionais. Essa questão, entretanto, demanda investigação mais ampla, de modo a abranger outras organizações do mesmo setor, o que constituiu uma das limitações deste estudo. A terceira organização concorrente no setor de telefonia móvel em Minas Gerais não permitiu que se realizasse a pesquisa com seus gestores. Outra limitação refere-se ao questionário de coleta

de dados sobre as competências organizacionais, que precisa ser aperfeiçoado e validado, o que não se conseguiu realizar neste trabalho.

Apesar dessas limitações, os resultados obtidos fornecem indicações interessantes sobre o tema das competências e da aprendizagem organizacional, segundo a percepção dos gestores de duas organizações concorrentes.

REFERÊNCIAS

- AUBRUN, Simone; OROFIAMA, Roselyne. *Les compétences de troisième dimension*. Paris: RUEF-CNAM, Relatório de Pesquisa, 1991.
- BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, v. 40, n. 1, p. 93-116, out./dez. 1997.
- BOTERF, Guy Le. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.
- CONGRÈS FORCE, 8 dez. 1994. França: Cerfa, Rueil-Malmaison, 1994.
- DIBELLA, Anthony; NEVIS, Edwin; GOULD, Janet. Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, v. 33, p. 361-379, may 1996.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, dec. 1989.
- DUCCI, Maria Angelica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Ginebra: OIT, 1996.
- GARVIN, David. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 78-91, jul./ago. 1993.
- GILBERT, Patrick; PARLIER, Michel. La compétence: du mot valise au concept opératoire. *Actualité de la Formation Permanente*, n. 116, 1992.
- ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na *Revista Orientation Scolaire et Professionnelle* — da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.
- JORAS, Michel. *Le bilan de compétences*. Paris: Universitaires de France, 1995.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, v. 34, p. 37-50, 1993.
- KUBR, Milan; ABELL, Derek. Managers and their competences. In: PROKOPENKO, Joseph. *Management development: a guide for the profession*. [s. n.], 1998.
- MANFREDI, Silvia Maria. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: Encontro Anual da ANPOCS, XXIII. Caxambu, *Anais...* Caxambu: ANPOCS, CDROM, 1999.
- MERTENS, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Ginebra: OIT, 1997.
- NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, n. 1, 1994.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University, 1995.

- OLIVEIRA JR., Moacyr Miranda. Linking strategy and the knowledge of the firm. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 29-37, out./dez. 1999.
- PETERAF, M. Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons, v. 14, n. 1, p. 179-191, mar. 1993.
- PINTO, Maria Célia. Celular ainda é para poucos em Minas. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, Caderno Economia, 9.1.2005.
- PRALAHAD, Chris Lederer; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Harvard: Harvard Business, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june 1990.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da Gestão de Pessoas. In: Encontro Nacional ANPAD, XXVII, *Anais...* Atibaia: CDRom, 2003.
- RUMELT, R. Forward. In: HAMEL, G.; HEENE, A. (eds.). *Competence-based competition*. New York: John Wiley, 1994.
- SANT'ANNA, Anderson Souza. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de Administração*. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2002.
- SENGE, Peter M. *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. London: Century Business, 1992.
- WERNERFELT, Biger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 1, n. 2, p. 171-180, apr./jun. 1984.
- ZARIFIAN, P. Philippe. A gestão da e pela competência. In: Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências. *Anais...*, Rio de Janeiro, 1996.
- _____. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons, 1999.