

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

João Artur Lucena Adams

**ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA GERENCIAL - A PERCEPÇÃO DOS
GESTORES DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre, 2003.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A214e Adams, João Artur Lucena

Elementos da competência gerencial : a percepção dos gestores de uma empresa de telecomunicações / João Artur Lucena Adams. – Porto Alegre, 2003.

81 f.

Dissertação (Mestrado) – UFRGS, Escola de Administração, 2003.

1. Gestão empresarial. 2. Recursos humanos. 3. Competência - Executivos. I. Título.

CDU 658-057.162

**Bibliotecário Responsável: Mônica Fonseca Soares
CRB-10/957**

AGRADECIMENTOS

Mestrado. Quando iniciou sua realização me pareceu, em um primeiro momento, intransponível. Mas encontrei nesta caminhada pontos de apoio, assim como fui em busca de forças positivas para atingir a meta estabelecida.

Durante a jornada, ao ler e reler o texto, sempre encontrei pontos a melhorar, e a sensação que permanece é a de que nunca estará bom o suficiente.

A dissertação é realizada de forma aparentemente solitária; na realidade, não é, em função do apoio recebido da família, de amigos e colegas, com os quais dividi os momentos difíceis e as conquistas do dia-a-dia, e também de inúmeras pessoas que fui conhecendo ao longo do processo. Cada palavra recebida é importante, mesmo aquelas de desmotivação, pois no final, servem de estímulo maior, ao fazer com que seja possível concluir a dissertação, apesar dos obstáculos encontrados.

Agradeço, sobretudo, àqueles com quem tenho fortes vínculos afetivos:

- a minha esposa Adriana e a meus filhos Pedro Henrique e Júlia, pela paciência, nos finais de semana que passei envolvido com o trabalho, sobretudo pela sua presença amorosa nos momentos fáceis e difíceis dos últimos meses;

- a meus pais, Reinaldo e Rosa Adams que me auxiliaram, e que me ajudaram em vários momentos na revisão deste estudo, fornecendo-me algumas sugestões importantes para a sua condução;

Agradeço especialmente:

- aos entrevistados que responderam o questionário, sem os quais seria inviável a conclusão desta dissertação;

- a meu mestre e orientador Prof. Ivan Pinheiro, pela paciência e tempo dedicados a me orientar com relação ao melhor caminho a ser trilhado na execução da pesquisa;
- à colega Vanda, pela força constante durante o processo da dissertação;
- à colega Simone Lisboa, que, como consultora de Talentos Humanos (TH), auxiliou-me em diversos momentos com apoio e incentivo;
- à empresa Telet S/A, um agradecimento especial, por ter viabilizado a realização do estudo.

RESUMO

Nos últimos anos, o cenário do setor de telecomunicações teve um crescimento muito expressivo, com surgimento de novas empresas e, conseqüentemente, de postos de trabalho. O momento de intensa movimentação neste mercado gerou oportunidades para que diversos profissionais do segmento crescessem e assumissem posições importantes nas empresas. O presente trabalho, apoiado em um estudo de caso com abordagem quantitativa, avaliou os elementos que compõem a competência, dada a realidade dos gestores das áreas de Operação e Manutenção de Rede, Talentos Humanos, Financeira e Serviço de Atendimento ao Cliente em uma empresa de telecomunicações em processo de consolidação operacional. Os resultados da pesquisa demonstraram que os conceitos básicos das competências estão presentes nos gestores, embora apresentem divergências quanto a alguns conceitos e quanto a uma falta de sinergia nos elementos básicos que compõem a competência, o que dificultaria a formação de uma competência única para esta empresa nova que surge da consolidação. Conclui-se que deva ser realizado um trabalho da área de Talentos Humanos com os gestores das áreas operacionais como forma de definir os elementos que poderão levar à construção da competência.

Palavras-chave: Gestão empresarial. Recursos humanos. Competência.
Executivos

ABSTRACT

The Telecommunications had a very expressive growth in the past couple of years with the emergence of new companies, and consequently, of new job positions. The moment of intense activity in this industry has created opportunities for several professionals of this segment, making it possible for them to grow and take over important positions within the companies. This paper, based on a quantitative approach case study, evaluated the elements that compose the competence, considering reality of managers in the Network Operation & Maintenance, Human Resources, Finance and Customer Services areas in a Telecom company during a process of operational consolidation. The results of the research demonstrated that the basic concepts of the competences are presented by the managers, although they present some divergence regarding some concepts and also regarding a lack of synergy in the basic elements that compose the competence, which would, nowadays, make the creation of a sole competence difficult for this new company that emerges from consolidation. It can be concluded that the Human Resources area should work together with managers of the operational areas in order to determine the elements that might lead to the construction of the competence.

Key words: Management. Human resources. Competence. Managers.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABELAS	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO CENÁRIO DA PESQUISA	13
1.2 EMPRESA TELET S/A	13
1.3 A TELECOM AMÉRICAS.....	15
1.4 AS ÁREAS DA CLARO DIGITAL	17
1.4.1 A área de recursos humanos	17
1.4.2 A área financeira	19
1.4.3 A área técnica	22
1.5 JUSTIFICATIVA	23
1.6 OBJETIVOS	25
2 O PROCESSO DE MUDANÇA E A COMPETÊNCIA NAS EMPRESAS....	26
2.1 A MUDANÇA E AS PESSOAS.....	26
2.1.1 Mudanças, o comportamento humano no trabalho	27
2.1.2 Cultura e mudança organizacional.....	28
2.2 COMPETÊNCIA	31
2.2.1 Competência como efeito de mobilização	32
2.2.2 Recursos da competência	34
2.2.3 Competência como característica pessoal	36
2.2.4 As dimensões da competência	37
2.2.5 Categorias das competências	39
2.3 SÍNTESE DA REVISÃO	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 TIPO DE PESQUISA	44
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	44
3.3 JUSTIFICATIVA E CRITÉRIO DE ESCOLHA DA AMOSTRA SELECIONADA	45
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	47
3.5 CATEGORIAS E VARIÁVEIS	48
4 PLANO DE ANÁLISE	50
5 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	51
5.1 VALIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS	51
5.2 A ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	51
5.2.1 Perfil e características dos respondentes	51
5.2.2 Conhecimento do ambiente	53

5.2.3	Conhecimento operacional	55
5.2.4	Conhecimento geral.....	58
5.2.5	Experiência profissional associada	60
5.2.6	Atributos pessoais.....	62
5.2.7	Atributos profissionais	64
5.3	SÍNTESE DAS ANÁLISES REALIZADAS	66
5.4	RECOMENDAÇÕES EXECUTIVAS	68
5.5	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	69
5.6	SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	70
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
	APÊNDICE	75

LISTA DE ABREVIATURAS

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações

BIT - Base de Inteligência e Tecnologia

GSM - Global System Mobile

SMC - Serviço Móvel Celular

SMP - Serviço Móvel Pessoal

TDMA - Time Division Multiple Access

TH – Talentos Humanos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grupo Telecom Américas no Brasil em Fevereiro 2003.....	16
Figura 2 - Organograma da Área de Recursos Humanos da Claro Digital em dezembro de 2002.	18
Figura 3 - Organograma da Área de Talentos Humanos da Telecom Américas em março de 2003	19
Figura 4 - Organograma da Área Financeira em 2003	21
Figura 5 - Organograma da Área Técnica da Claro Digital em dezembro de 2002	22
Figura 6 - Organograma da Área Técnica da Telecom Américas em março de 2003.....	23
Figura 7 - Classificação de recursos de Competência.....	35
Figura 8 - Composição das Competências	42
Figura 9 - Desenho do processo de pesquisa	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de associados da área Financeira da Claro Digital 2001-2003	20
Tabela 2 - Distribuição dos gestores da Telecom Américas:	45
Tabela 3 - População total das áreas selecionadas para aplicação do questionário	46
Tabela 4 - População total das áreas escolhidas para aplicação do questionário	46
Tabela 5 - Categorias e Variáveis	49
Tabela 6 - Relação dos respondentes em relação a sua função	52
Tabela 7 - Relação dos gestores com curso superior	53
Tabela 8 - Estatísticas da análise dos dados referentes ao conhecimento do ambiente em relação aos grupos de gestão	54
Tabela 9 - Estatísticas da análise dos dados referentes ao conhecimento do ambiente em relação às áreas das Empresas	55
Tabela 10 - Estatísticas da análise dos dados referentes ao conhecimento operacional em relação aos grupos de gestão.	56
Tabela 11 - Estatísticas a análise dos dados referente ao conhecimento operacional em relação às áreas das Empresas.	57
Tabela 12 - Estatísticas da análise dos dados referentes ao conhecimento geral em relação aos grupos de gestão.	58
Tabela 13 - Estatísticas da análise dos dados referente ao conhecimento operacional em relação às áreas das Empresas.	59
Tabela 14 - Estatísticas da análise dos dados referentes à experiência profissional associada em relação aos grupos de gestão	60
Tabela 15 - Estatísticas da análise dos dados referentes à experiência profissional associada em relação às áreas das empresas.	61
Tabela 16 - Estatísticas da análise dos dados referentes aos atributos pessoais em relação aos grupos de gestão.	62
Tabela 17 - Estatísticas da análise dos dados referentes aos atributos pessoais em relação às áreas das Empresas.	63
Tabela 18 - Estatísticas da análise dos dados referentes aos atributos profissionais em relação aos grupos de gestão	64
Tabela 19 - Estatísticas da análise dos dados referentes aos atributos pessoais em relação às áreas das Empresas.	65

1 INTRODUÇÃO

No final do século XX, a revolução tecnológica e o aumento da velocidade de circulação das informações fizeram com que o processo de globalização se impusesse mais rapidamente, assim como a aceleração da formação dos blocos econômicos. Neste contexto, o capital, de forma eletrônica, circula de modo mais rápido, e as organizações se tornam mais complexas, pois passam a ser transnacionais.

No Brasil, a partir de 1990, o setor de telecomunicações passou por um período de privatizações, quando diversas novas empresas regionais foram criadas. Após um período de operação, tornaram a aglutinar-se em novas empresas, desta vez buscando atingir uma abrangência nacional.

O mercado de telecomunicações brasileiro caracterizou-se, a partir de 1999, por ter empresas com ambientes organizacionais extremamente mutáveis, em função dessa situação dinâmica de compra e venda das empresas, assim como pela imposição dos acionistas por rentabilidade nas operações novas e nas já estabelecidas. Essa situação organizacional determinou a necessidade dos gestores dessas empresas de adaptação constante às novas orientações estabelecidas. A partir desse contexto empresarial é que foi identificada a importância da realização deste trabalho.

Inicialmente, o trabalho buscou identificar o cenário do estudo, apresentando sumariamente uma das empresas que compõem atualmente a Telecom Américas. Para facilitar esta apresentação, utilizou-se a empresa TELET S/A, para demonstrar o início de suas operações, as suas diversas mudanças estratégicas e organizacionais até o processo de consolidação, e os impactos de cada etapa na atuação dos gestores em suas respectivas áreas. Na seqüência, procurou-se apresentar as áreas de Recursos Humanos, Financeira e Técnica da

empresa, demonstrando sua estrutura regional e nacional, assim como as responsabilidades dessas áreas em ambas as estruturas consideradas.

Tendo sido contextualizado o cenário do trabalho, buscou-se verificar a situação problema da dissertação e os objetivos a serem alcançados.

No capítulo 2, foi realizada uma revisão da literatura, para que, com a base teórica, fosse possível ter um melhor entendimento do tema em estudo. Apresentaram-se situações da empresa que relacionassem a teoria ao seu dia-a-dia. Essa etapa possibilitou a definição do procedimento metodológico que foi utilizado para o desenvolvimento da pesquisa e que foi apresentado no capítulo 3.

Tendo sido a metodologia escolhida e aplicada, no capítulo 4 apresentou-se uma análise dos resultados obtidos pela aplicação do questionário elaborado, e, finalmente, no capítulo 5, foi apresentada a conclusão do estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO CENÁRIO DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a empresa Telet S/A, a partir de seu lançamento até sua consolidação junto à Telecom Américas, assim como o impacto de cada fase nos gestores da empresa. Foram apresentadas igualmente as estruturas das áreas de Recursos Humanos, Financeira e Técnica e destacaram-se as responsabilidades dos gestores nas estruturas regionais e nacionais.

1.2 EMPRESA TELET S/A

A história da empresa Telet S.A. no Rio Grande do Sul começou em julho de 1997, com o leilão para concessão da licença de uso da banda B da telefonia

celular para a região 6 da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), mais precisamente a área do Estado do Rio Grande do Sul.

Durante a primeira etapa das operações (*start up*) da empresa, os investidores canadenses trouxeram diversos executivos do exterior, oriundos da área de telecomunicações, para os cargos considerados chave dentro do organograma operacional. A chegada daqueles profissionais foi necessária para coordenar os trabalhos de organização da estrutura operacional, instalação da infra-estrutura de telecomunicações e transferência de *know how*

A segunda etapa caracterizou-se pela necessidade da empresa fixar uma marca no mercado, e ser conhecida pelo povo gaúcho como a nova empresa de telecomunicações do Estado, tendo como concorrente direta a empresa da banda A, a Telefônica Celular. Um dos maiores diferenciais foi a velocidade na construção de uma identidade corporativa. A empresa resolveu inovar: decidiu, de forma inédita no setor das telecomunicações, criar uma marca, personificando o serviço. Optou por não utilizar na sua estratégia de comunicação o nome da Companhia – a que foi estruturada para a aquisição da concessão do serviço de telefonia móvel. Escolheu ter uma marca que identificasse os seus serviços, um posicionamento direto e de impacto para o mercado. Surgiu a Claro Digital, nome com o qual se passará designar a empresa na seqüência deste trabalho. Um nome desenvolvido para refletir a transparência do serviço e, segundo a área de marketing, curto, sonoro, fácil de pronunciar, o que traduziu os aspectos mais importantes dos serviços prestados. Os gestores, nesta etapa, tiveram que desenvolver, em suas áreas, processos que refletissem no serviço ao cliente o posicionamento definido para a marca.

Na terceira etapa, durante o ano de 2000, houve a necessidade de fixar na comunidade a marca Claro Digital, através de muitas campanhas de marketing. Para os gestores, inovação foi a palavra de ordem. Da concepção de produtos e serviços ao processo de relacionamento com seus empregados, clientes e comunidades, tudo foi motivo para buscar a diferenciação como vantagem competitiva. Neste momento, surgiu o Programa Clarificando Futuro, que teve como objetivo integrar associados dispostos a participar, com seu tempo e talentos, em atividades do terceiro setor. Surge o BIT (Base de Inteligência e

Tecnologia), prédio construído no alto do Morro Santa Tereza e que alocou o centro de operações da empresa, assim como áreas de treinamento e administração.

Na quarta etapa, a estratégia de investimento da área de marketing procurou aumentar a base de assinantes da empresa, assim como a fixação da marca no mercado foi substituída por outra orientação corporativa. Houve reorientação no sentido de aliar clientes, assim como no de obter a melhor relação custo benefício sobre os serviços prestados. A mudança de foco causou impacto em diversas áreas da empresa, gerando uma readequação das instalações ocupadas, uma reavaliação dos fornecedores e renegociação de contratos vigentes, uma reavaliação dos processos de controles financeiros e de investimentos. O gestor, neste processo, passou a conviver com a mudança organizacional, com uma nova política na gestão dos controles, custos e mudança cultural, onde diversas ações resultaram em redução de pessoal, aumento de produtividade e redução de investimentos em recursos humanos. Nesta etapa, a empresa foi adquirida pela Telecom Américas, empresa de capital aberto predominantemente mexicano.

1.3 A TELECOM AMÉRICAS

A Claro Digital, em 2001, foi adquirida pela Telecom Américas e, junto com Americel, Tess, ATL, começaram a construir uma operação nacional, com vistas a migração destas empresas, de concessionárias do Serviço Móvel Celular (SMC) para permissionárias no Serviço Móvel Pessoal (SMP) atuando com a tecnologia *Time Division Multiple Access* (TDMA). Em novembro de 2002, o grupo Telecom Américas adquiriu, em um novo leilão da ANATEL, três novas áreas de atuação já como permissionárias, mas utilizando a tecnologia *Global System Mobile* (GSM): São Paulo, capital; Paraná, Santa Catarina, Bahia e Sergipe. Em fevereiro de 2003, o grupo Telecom Américas adquiriu a empresa BCP Nordeste. Estas novas aquisições deram ao grupo de empresas uma abrangência nacional que a

capacitou a disputar com outras grandes empresas de telefonia operando no Brasil (TIM, Telefônica/Portugal Telecom, Oi) um espaço maior de *market share*.

Essas aquisições e mudanças tecnológicas determinaram aos gestores a necessidade de conhecer a nova tecnologia (GSM) que estava sendo implantada, assim como tiveram que passar pela experiência de um processo de consolidação de estruturas e de processos com as empresas citadas acima. A figura 1 mostra, no mapa do Brasil, a abrangência da nova empresa que se estabeleceu com a consolidação da Telecom Américas.

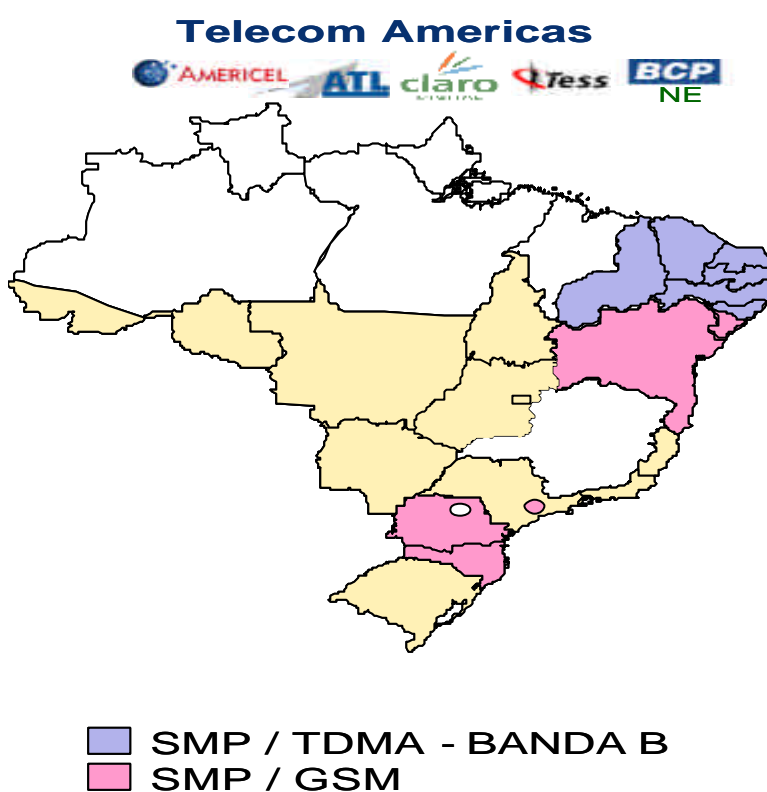


Figura 1 - Grupo Telecom Américas no Brasil em Fevereiro 2003
Fonte: Teletime

1.4 AS ÁREAS DA CLARO DIGITAL

Nesta seção, serão descritas as três principais áreas observadas neste trabalho: recursos humanos, financeira e técnica.

1.4.1 A área de recursos humanos

A área de Recursos Humanos da Claro Digital foi a responsável por organizar a empresa no início das operações. Foi a única área que não teve “expatriados” desde a primeira fase da organização. Até a consolidação, a área possuía seis gerências, cada uma com um foco específico; o organograma da área é apresentado na figura 2. Conforme a gerente Administrativa, em 2002, os gerentes tinham um maior grau de especialização nas suas atividades. Estes gestores tinham a responsabilidade de definir junto à diretoria de Recursos Humanos as políticas da empresa relacionadas a clima organizacional, comunicação, segurança, salários, administração, treinamento e trabalhos de consultoria interna.

ORGANOGRAMA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA CLARO DIGITAL

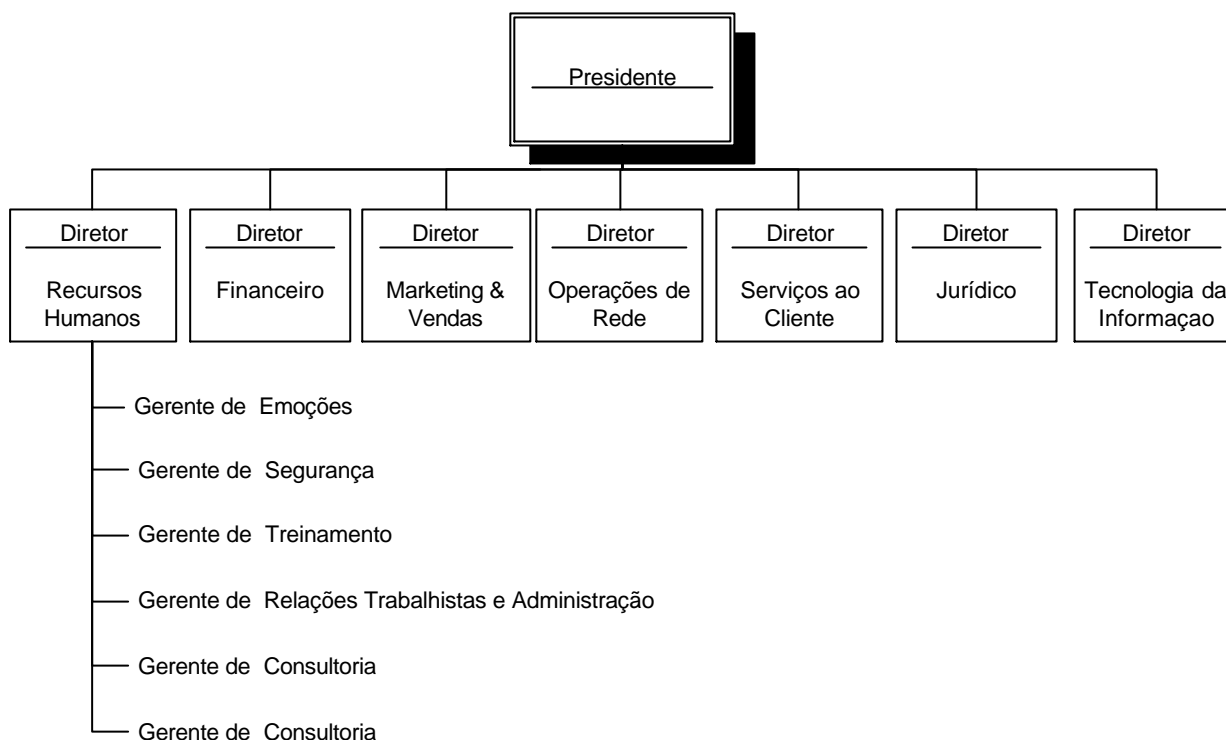


Figura 2 – Organograma da Área de Recursos Humanos da Claro Digital em dezembro de 2002.
Fonte: Área de Recursos Humanos da Claro Digital

Esta estrutura se manteve até o início da consolidação com a Telecom Américas, quando ocorreu uma drástica modificação estrutural da área. Permaneceu apenas uma gerência operacional, sendo que algumas responsabilidades das antigas gerências foram aglutinadas com este gestor, outras responsabilidades foram repassadas para outras áreas da empresa em âmbito regional, e outras foram repassadas para a estrutura nacional. Nessa nova estrutura, a área foi denominada de Talentos Humanos e o gerente deixou de ser um especialista em determinadas áreas para ser um generalista, ou seja, começou a precisar de conhecimentos sobre todas as atividades de sua área. O gerente passou a se reportar operacionalmente em nível de diretoria regional, e a se reportar funcionalmente a uma diretoria nacional, conforme apresentado na figura 3.

ÁREA DE TALENTOS HUMANOS DA TELECOM AMÉRICAS

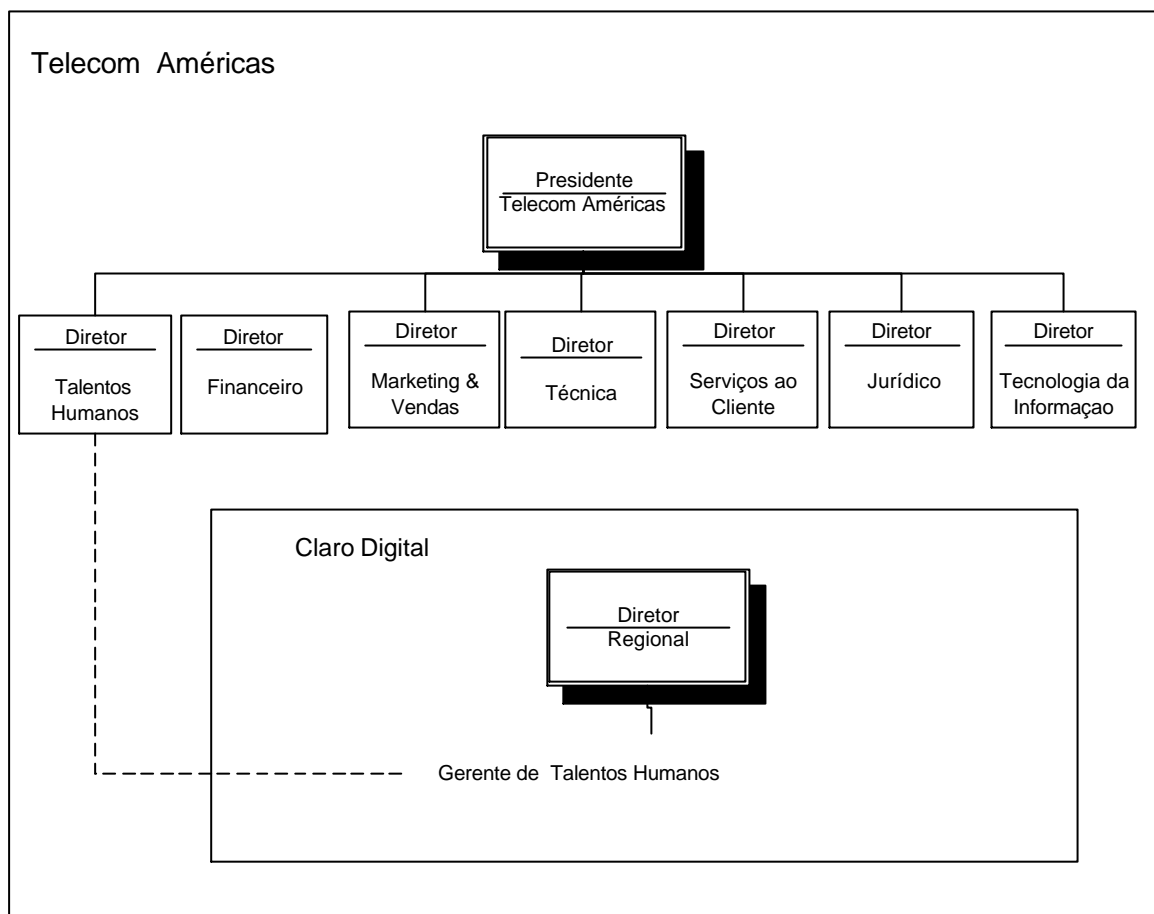


Figura 3 - Organograma da Área de Talentos Humanos da Telecom Américas em março de 2003
 Fonte: Área de Recursos Humanos da Claro Digital

1.4.2 A área financeira

A área Financeira, tal qual a área de Talentos Humanos, passou por diversas mudanças, seja na forma de estrutura quanto na forma de responsabilidade de seus gestores. Na tabela 1 pode-se confirmar a redução do número de associados da área de 2001 até 2003.

Tabela 1 - Número de associados da área Financeira da Claro Digital 2001-2003

Cargo	Headcount em 30/06/2001	Headcount em 13/08/2002	Headcount em 2003
CFO	1	1	0
Diretor Financeiro Adjunto	1	0	0
Gerente	5	1	1
Supervisor	6	2	1
Analista MS, Assessor e Especialista	1	3	2
Analista Sênior	11	4	5
Analista Pleno	8	7	4
Analista Júnior	17	5	5
Assistente	9	1	1
Total	59	24	19

Fonte: Relatório da Gerência Administrativa e Financeira 2003

O processo de redução de pessoal aconteceu juntamente com uma mudança de estrutura, que diminuiu o número de gerências da área e modificou o escopo do gerente Financeiro. Antes da consolidação, os gestores da área eram especialistas, conforme sua atividade (cinco áreas diferentes – Gerência Financeira; Gerência de Garantia de Receitas; Gerência Contábil; Gerência de Suprimentos; Gerência de Planejamento) e o gerente Financeiro era responsável pelas ações de tesouraria, onde a captação de recursos externos para alavancar as atividades da empresa era questão de sobrevivência. O gestor, portanto, tinha pouco contacto com o público interno, inclusive com a própria equipe, que possuía alto grau de autonomia para a solução dos problemas internos. O gerente voltava-se para as negociações bancárias, nacionais e internacionais, com grandes períodos de ausência. A equipe recebia a orientação macro e as atividades eram coordenadas por supervisores especialistas que garantiam o cumprimento das tarefas. Com a consolidação, este gestor passou a ser generalista, e com a centralização das atividades de negociação bancária na matriz, a ação do gestor se volta para o público interno, para o gerenciamento da equipe e para a obtenção dos resultados econômicos previstos. A ação junto à equipe se dá na garantia dos instrumentos necessários ao andamento eficiente

das atividades, tanto no que se refere a sistemas, processos e procedimentos quanto no que se refere ao aspecto motivacional do grupo.

A modificação de escopo determinou uma nova situação organizacional e o gestor da área passou a ter uma subordinação direta ao Diretor Regional e subordinação funcional a outros gestores da Telecom Américas, conforme se verifica na figura 4.

ORGANOGRAMA DA ÁREA FINANCEIRA

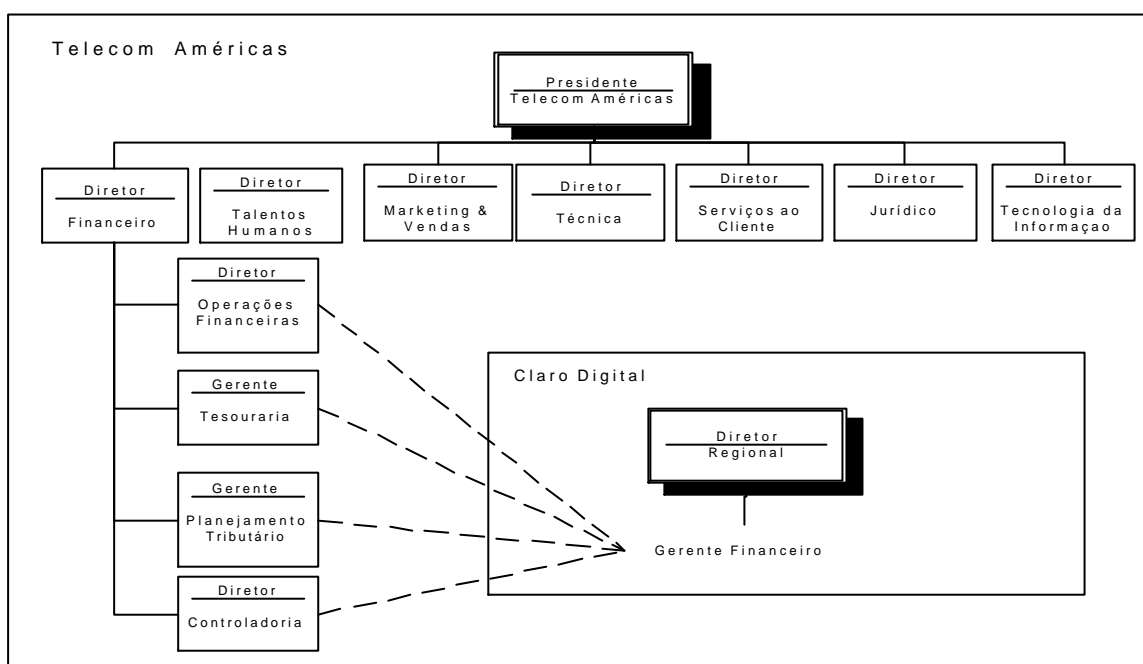


Figura 4 - Organograma da Área Financeira em 2003

Fonte: Área de Recursos Humanos da Claro Digital

Nesta estrutura, o Gerente Financeiro passou a se reportar diretamente ao Diretor Regional, sendo responsável pela área Financeira, área de Planejamento, área Administrativa e a área de Garantia de Receitas.

1.4.3 A área técnica

A área Técnica da Claro Digital teve no início das operações o maior número de gerentes estrangeiros. Na reposição dessas vagas foram promovidos diversos associados da própria empresa. Até a consolidação, a área técnica era estruturada em uma Diretoria e 4 gerências, conforme a figura 5.

ORGANOGRAMA DA ÁREA TÉCNICA DA CLARO DIGITAL

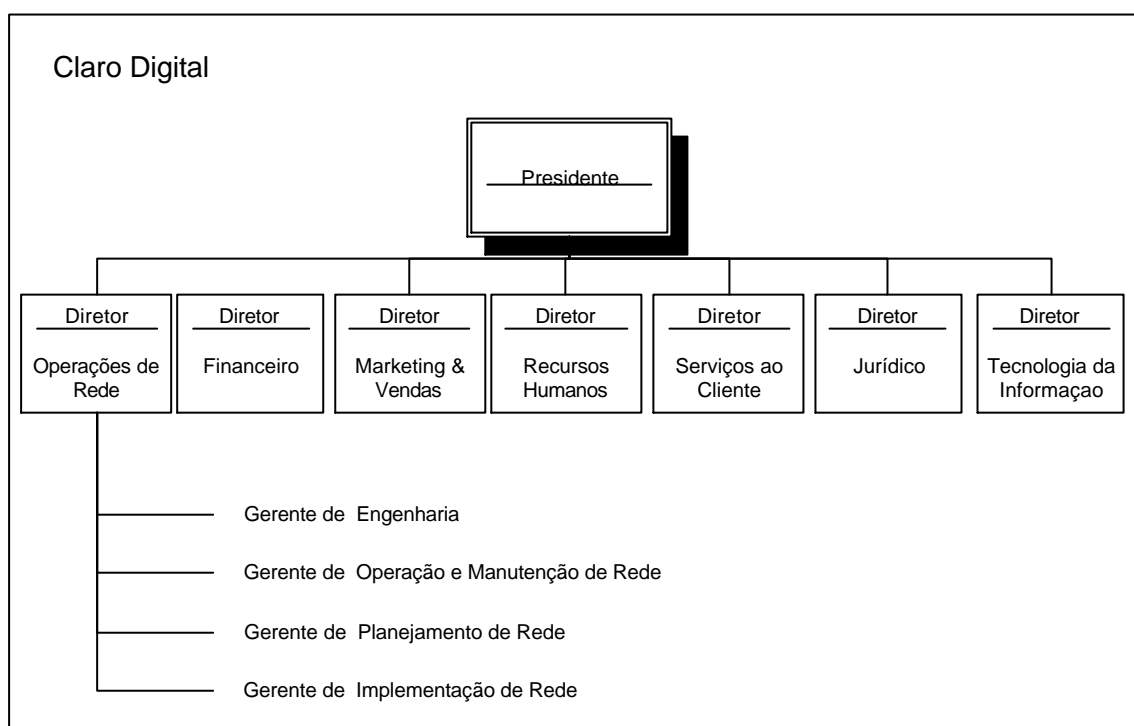


Figura 5 – Organograma da Área Técnica da Claro Digital em dezembro de 2002
Fonte: Área de Recursos Humanos da Claro Digital

Em janeiro de 2003, a consolidação reduziu o número de gerências técnicas regionais e aglutinou as responsabilidades das gerências de Engenharia, Novos Serviços e Implantação na Matriz, no Rio de Janeiro, e manteve um gestor local de engenharia para coordenar operacionalmente as atividades das três áreas. A gerência de Operação e Manutenção, apesar de manter sua estrutura e operação regional, passou a se reportar funcionalmente a uma gerência nacional, que passou a definir as políticas para área. Na figura 6 fica demonstrada a nova estrutura da área Técnica após a consolidação. As modificações estruturais

determinaram uma reavaliação das atividades e responsabilidades desses gerentes em função do novo cenário de operação estabelecido.

ORGANOGRAMA DA ÁREA TÉCNICA DA TELECOM AMÉRICAS

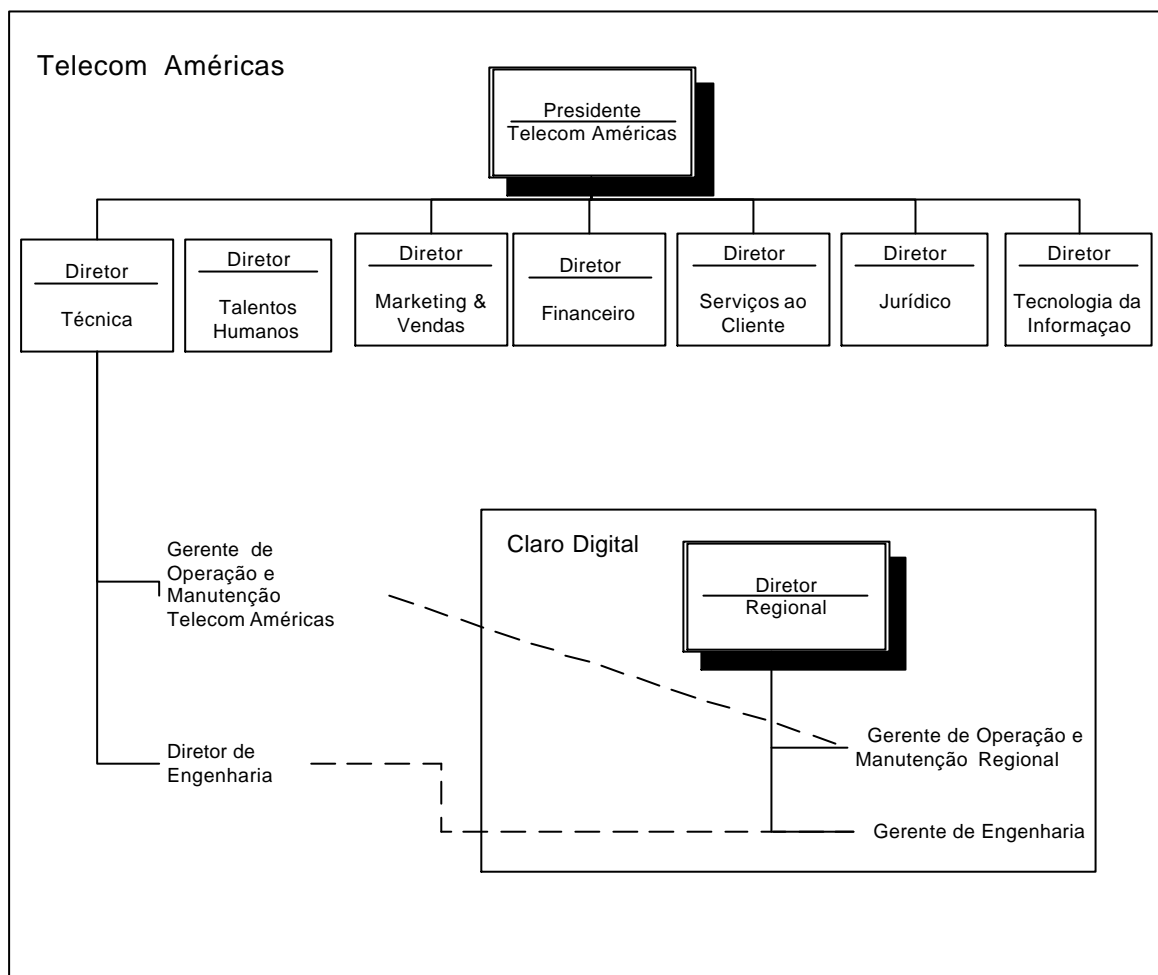


Figura 6 – Organograma da Área Técnica da Telecom Américas em março de 2003
Fonte: Área de Recursos Humanos da Claro Digital

1.5 JUSTIFICATIVA

Observou-se que a empresa Claro Digital teve momentos diferenciados em sua estratégia e operação desde o início de suas atividades até a consolidação. Estes momentos obrigaram os gestores a constantemente rever sua forma de atuação, em função da necessidade da organização, que também se modificou.

Com a consolidação das empresas ATL, Claro Digital, Americhel, Tess e BSE houve mudanças mais significativas para a Claro Digital e possivelmente para as outras empresas. Conforme mencionado anteriormente, a Claro Digital, nas áreas de Talentos Humanos, Financeira e de Operação e Manutenção, teve uma reorganização das estruturas e das responsabilidades dos gestores que permaneceram nas empresas. A redução dos gestores determinou uma reorganização das atividades dos gerentes e de suas responsabilidades, assim como a definição de subordinação direta com o Diretor Regional e funcional com Diretores e gerentes na matriz (ATL).

Os gerentes tiveram de adquirir novos conhecimentos, pois passaram a ter sob sua coordenação novas áreas e tiveram de rever sua forma de trabalho em função das várias subordinações que se estabeleceram.

Com a consolidação, a centralização de determinadas atividades e reorganização de outras nas empresas regionais determinou que os gestores tivessem que mudar seu foco de visão do regional para o global da nova empresa. As decisões que fossem tomadas teriam que levar em conta os resultados da Telecom Américas e não apenas os da Claro Digital. O gestor, nesta nova empresa, passou a ter novos clientes operacionais nas suas relações de trabalho, novos procedimentos a desenvolver no âmbito do novo cenário estabelecido, novas atividades sob sua responsabilidade, pela diminuição do número de gerentes e redistribuição das atividades, desta forma aumentando sua área de atuação, ou seja, o gestor teve que rever sua forma de atuar nesta nova empresa.

No processo de consolidação, as diversas áreas da Telecom Américas buscaram levantar as diferenças operacionais existentes nas empresas e, a partir das diferenças, identificar as melhores práticas para padronizar nas empresas. Esse processo buscou dar uma unidade à nova empresa que se consolidava. A área de Talentos Humanos definiu um processo de avaliação dos associados, em um primeiro momento através de uma avaliação por objetivos específicos e por competências que foram consideradas necessárias para alguém trabalhar na Telecom Américas. Dentro desse mesmo processo de avaliação, para os gestores foi pensado, além da avaliação por objetivos, também uma avaliação por

competências, mas neste caso específico, a avaliação seria realizada tendo em vista a competência da área de atuação de cada gestor.

A questão que se levanta é: existe condição para se realizar uma avaliação por competências dos gestores, considerando o momento de consolidação das empresas em seus processos operacionais e estratégias, em um momento em que os gestores mais uma vez têm suas responsabilidades modificadas e revistas internamente na regional e na Telecom Américas? Existe uma consciência por parte dos gestores do conceito de competência? Existe a condição básica nessa nova empresa consolidada para que se possa tratar da competência gerencial por área de atuação?

1.6 OBJETIVOS

Feitas as considerações preliminares, enuncia-se os objetivos principal e secundário desta pesquisa e que deu origem a este trabalho:

- verificar se os gestores possuem as noções básicas da competência pela qual serão avaliados, nesta nova empresa que se consolida em um processo de constante mudança.

Como objetivo secundário:

- verificar se empresa possui as condições organizacionais para realizar avaliação por competência.

Para atingir os objetivos, buscou-se uma base teórica, com a qual foi formulado o questionário, anexo, com a finalidade de identificar o entendimento dos gestores a respeito da situação problema colocada.

2 O PROCESSO DE MUDANÇA E A COMPETÊNCIA NAS EMPRESAS

O objetivo deste capítulo foi estabelecer uma base conceitual para ser utilizada neste estudo como referência para as análises que foram realizadas no desenvolvimento da pesquisa. Buscou-se identificar questões sobre a mudança, relacionando a cultura e as pessoas, assim como sobre a competência, tendo em vista os seus elementos básicos e sua efetivação no trabalho. Dentro deste capítulo, buscou-se referenciar simultaneamente os elementos observados na empresa em relação aos assuntos abordados.

2.1 A MUDANÇA E AS PESSOAS

No mundo atual, a mudança é uma realidade em praticamente todos os setores do conhecimento. Verifica-se na economia, na biologia, nas ciências sociais, na medicina, nas diversas áreas da tecnologia, além de outras áreas da ciência. Desta forma, pergunta-se: qual será o impacto destas mudanças no indivíduo? De que forma os processos de mudança irão afetar os ambientes de trabalho, as empresas, as relações interpessoais e de trabalho?

Richard Beckhard, pioneiro da mudança organizacional, sendo citado por Peter Senge (1998, p. 27) teria dito que “as pessoas não resistem a mudanças: elas resistem a serem mudadas”. Observou-se que a empresa Claro Digital, nestes poucos anos de vida, viveu em constante mutação, impactando as pessoas e as questões da mudança abordadas no presente estudo. O processo de consolidação das empresas trouxe aos associados da Claro Digital um receio de terem que abdicar de seus valores em função de outros que não refletissem as suas crenças

2.1.1 Mudanças, o comportamento humano no trabalho

A valorização dos empregados por parte da empresa é um elo de extrema relevância, quiçá o principal, no atingimento dos seus objetivos propostos e almejados. Duck (2002, p. 32-33), afirma que “mudar uma organização é um processo inerente e inevitavelmente humano e emocional”.

As mudanças estão cada vez mais presentes na vida das organizações, fazendo com que muitas passem a reconhecer seus empregados como verdadeiros disseminadores, pois todo o processo produtivo realiza-se com a participação direta, deles aliada à participação dos demais parceiros da empresa, que são os clientes, fornecedores e acionistas. Cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização à medida que obtém resultado satisfatório. Tornou-se cada vez mais necessário valorizar o parceiro na figura do empregado, já que ele é o elo mais próximo e íntimo da organização via ambiente externo e interno. Em linha com este pensamento, Geus (1998, p. 170) afirma que "as empresas morrem porque seus gerentes se concentram na atividade econômica de produzir bens e serviços, e se esquecem de que a verdadeira natureza de suas organizações é aquela de uma comunidade de seres humanos”.

Com a consolidação das empresas em torno da Américas Telecom, coube à alta direção não esquecer de que as empresas até então estabelecidas tinham processos próprios, resultados já atingidos comercialmente e uma forma de interagir interna e externamente, ou seja, tinham uma identidade desenvolvida por seus associados, em cada unidade de negócio, e que o processo de consolidação deveria ter o cuidado de reforçar os aspectos positivos de cada empresa, buscando criar uma nova identidade com a participação de todos.

Esses fatos mostraram que estamos evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas. O mundo mudou, os negócios também e muitas organizações ficaram para trás nesse processo de corrida e de transformação contínua e progressiva. Portanto, as empresas necessitaram cada vez mais trabalhar com o processo da gestão de pessoas. Existiu uma forte e urgente

necessidade de aproveitamento de talentos e competências humanas, e foi nesse processo que o gestor pôde influenciar significativamente sua equipe. A gestão de pessoas e a influência do gestor orientaram para maximizar o talento das pessoas para a obtenção da sinergia e resultados necessários ao desenvolvimento e sobrevivência das organizações. Complementando este tópico, Gil (2001, p. 17-18) acrescenta que a “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

A busca de uma unidade no desenvolvimento, por parte da área de Talentos Humanos, de uma visão de competências por seus gestores, reforçou a idéia de ter um processo de gestão que reforçasse a idéia da unidade, dos conceitos integrados e a possibilidade de sinergias no desenvolvimento das pessoas.

2.1.2 Cultura e mudança organizacional

Considerou-se a Claro Digital uma empresa jovem, que ainda estava formando sua cultura enquanto atravessava por mudanças organizacionais muito expressivas.

Conforme demonstrado no item 1.2, a Empresa iniciou sua vida em 1997 com um misto de sócios estrangeiros e nacionais, o que tornou a sua cultura bastante diversificada. Segundo Robbins (2001, p. 287), “as culturas organizacionais diferem entre si. A cultura para certa organização pode ser totalmente inadequada para outra”.

A mudança organizacional também foi um tema importante para o desenvolvimento desta pesquisa. O mundo empresarial tem mudado de forma acelerada, a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas neste fim de século, trouxe a necessidade cada vez mais forte das organizações adaptarem-se para fazer frente às mudanças.

O início da formação da cultura da Claro Digital se deu através da participação efetiva dos executivos e técnicos expatriados. Estes foram incorporados ao processo (transferência de *know how*) e influenciaram a cultura da Empresa, pois interagiram com a equipe nacional, ensinando, aprendendo e participando dos costumes locais. Também muito dos expatriados fixaram residência no País por um tempo determinado, trocando com a equipe experiências e costumes de sua terra natal, o que tornou o clima da Empresa agradável e cheio de perspectivas de aprendizado. Cavedon (2001, p. 2), por cultura organizacional afirmou:

entendo a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional".

Conforme Souza (1978, p. 37) "é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter".

Na época do retorno dos expatriados aos seus países de origem, sua partida foi sentida pela equipe que ficou na Claro Digital, para dar continuidade ao que foi aprendido. Segundo Dutra (2002, p. 90-91): "um movimento que vem crescendo nas empresas é o de expatriação. A presença das empresas em vários países torna necessário pensar a expatriação de forma mais estruturada". A forma de gestão deles influenciou significativamente na cultura da Empresa e na equipe que deu seguimento ao trabalho no Brasil. Foi incorporada na organização uma forma de comunicação mais impessoal, e sua continuidade se dá até os dias de hoje. Conforme Morgan (1996, p. 27) "a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social".

Wood Jr. (2000, p. 34) argumenta:

Desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais, em qualquer análise, significa deixar de lado toda esta esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativas. Por outro lado, admitir a existência destas diferenças, e compreendê-las em toda sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias e princípios empresariais são ou não aplicáveis a determinada realidade.

Este ponto observado por Wood Jr. refletiu numa preocupação para os gestores da empresa, pois no Brasil, de dimensões continentais e culturas diversificadas, mesmo em se tratando de uma empresa de alta tecnologia, têm sido tratadas pelos seus associados de diversas formas as diferentes situações organizacionais; soma-se a estas diferenças o fato das empresas terem tido acionistas diferentes, que trouxeram mais este elemento a diferenciar a cultura das empresas. Observaram-se essas diferenças com a consolidação.

Apesar das empresas da Telecom Américas estarem em um mesmo tipo de negócio – telecomunicações - apresentavam formas diferenciadas de estruturar suas áreas internas de trabalho. Este fato se repete na forma de como pensar e operacionalizar as empresas e os valores que cada uma delas considerava importantes.

Também em linha com este pensamento, Motta e Caldas (1997, p. 38) afirmaram que:

No mundo gerencial, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisam modelos de gestão importados que freqüentemente são implementados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais. Por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos.

O brasileiro é um povo que ainda procura adaptar-se às novas tecnologias e às diferenças culturais. Hoje, ele ainda necessita de um maior contato pessoal. Em função disso, muito das informações oferecidas através dos meios visuais e eletrônicos não são muito bem aproveitadas e algumas, muitas vezes, não são muito bem entendidas.

Observou-se, na Empresa, o processo de consolidação e de mudança de cultura em função da troca dos sócios estrangeiros. Anteriormente, a cultura baseava-se na excelência da qualificação dos serviços e secundariamente na observância do valor econômico; passando agora para novo comando, prioriza-se a observância do valor econômico, seguida da excelência da qualificação dos serviços. Isso afeta diretamente todos os gestores da Empresa, que devem passar também por esse processo de mudança, adaptando-se e provocando a adaptação aos novos processos.

2.2 COMPETÊNCIA

No fim da Idade Média, a expressão “competência” pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou corte para julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social a respeito da capacidade de alguém se pronunciar sobre um assunto específico. Mais tarde, passou a ser utilizado de forma mais genérica, principalmente na linguagem empresarial, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Não é recente a preocupação das empresas em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de uma função, mas nos últimos anos, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pela qualificação de seus empregados, as organizações passaram a atribuir maior relevância à gestão de recursos humanos, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento de competências. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a gestão baseada nas competências – *competence-based management approach* como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva. O termo competência passou, então, a fazer parte do discurso de muitos profissionais e, em um contexto de fragmentação teórica, adquiriu diversas conotações, sendo utilizado de diversas maneiras, conforme relatam Brandão e Guimarães (1999).

2.2.1 Competência como efeito de mobilização

Uma definição utilizada amplamente na França estabelece que “a competência é um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho”. Seus componentes são os conhecimentos específicos; os conhecimentos 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). Considerando o cenário de desenvolvimento de pessoas no mercado de mão-de-obra escassa, ocasionada pela forte demanda implementada em um curto período de tempo, observou-se que diversos associados, vindos de mercados diferentes ao de Telecomunicações, trouxeram seus conhecimentos e habilidades pessoais e profissionais para a Claro. Essas experiências anteriores vieram a contribuir para os resultados positivos da companhia.

Para Philippe Zarifian (1996), o conceito de competência relaciona-se a aspectos sociais e comportamentais. Ele autor desconsidera as questões técnicas, quando define competência como capacidade do trabalhador de assumir responsabilidade pessoal frente a situações produtivas, associada ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Zarifian é considerado por Dutra, Hipólito e Silva. (1998) um autor que associa competência às realizações das pessoas, àquilo que elas provêm ou produzem. Para Dutra, o termo competência é empregado como *“a capacidade da pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa”* (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998, p. 3).

Vimos que, no período de crescimento, pessoas oriundas de outros mercados entregaram resultados expressivos para os processos de funcionamento da Empresa. Esses associados entenderam os diversos momentos da Claro e a cada um destes momentos procuraram entregar os resultados esperados para aquela situação. Consideremos que o pouco tempo de

operação da Claro dentro do mercado regional (quatro anos) teve etapas bem distintas de foco organizacional. O período inicial é marcado pela construção e implantação da rede celular, sendo no passo seguinte o foco direcionado para aquisição de clientes, e finalmente para a integração das empresas do grupo Telecom Américas e a busca por rentabilidade. Observou-se que, em todos estes períodos, os gestores tiveram que se adaptar aos novos momentos organizacionais e buscar entregar os resultados necessários para a empresa continuar a manter qualidade e crescimento.

Parry (1998) define competência como um grupo de conhecimentos, aptidões e atitudes inter-relacionadas que afetam a maior parte de um trabalho, estando correlacionada à performance do empregado, de maneira que possa ser medida e melhorada. Na área técnica, diversos profissionais tiveram que aprender e reaprender tecnicamente a nova tecnologia que estava sendo implantada.

Esse processo teve que acontecer muitas vezes durante a etapa de implantação ou ainda no início das operações. O lançamento do telefone móvel pré-pago foi, na época, uma inovação no mercado e os profissionais da Claro não tinham o *know how* para operarem as plataformas que estavam sendo implantadas. Em todos os níveis houve a necessidade de buscar o conhecimento para a operação do sistema, assim como para gerenciar as rotinas e serviços postos a serviço dos clientes. Para que este aprendizado tivesse um resultado mais expressivo, foi necessária uma importação de *know how* dos fornecedores, assim como dos procedimentos de operação. Houve a necessidade da área técnica aprender e rever todos estes processos para que os mesmos passassem a ter forma.

Stroobants (1997), compreende competências como “o saber mobilizar conhecimentos e qualidades, para fazer frente a um dado problema, ou seja, as competências designam conhecimentos e qualidades contextualizados”.

Desta forma, o conceito de competência envolve o saber ou conhecimentos formais, que podem ser traduzidos em fatos e regras, o *saber-fazer*, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, que se desenvolvem na prática quotidiana de uma profissão ou ocupação; finalmente, o *saber-ser*, compreendido como

saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões de mundo.

2.2.2 Recursos da competência

Ruas (2001) aponta que:

alguns dos trabalhos mais recentes (Boterf, 1994 & 1999; Zarifian, 1995; Levy-leboyer, 1996; Tremblay & Sire, 1999; Fleury & Fleury, 2000) a respeito das abordagens sobre competências, apesar de apresentarem diferenças no seu formato de pensar a questão, convergem em alguns aspectos: a competência seria o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades (e não um estoque de recursos à espera de sua aplicação). A efetividade e a legitimação da competência somente ocorre em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho. Em outras palavras: ninguém pode ser competente *a priori*.

Competências definidas de forma mais genérica são mais compatíveis com o estado atual do trabalho: multifuncional e abrangente (ao contrário da tendência especialista). Entretanto, nem sempre é possível construir dessa forma. Nesse sentido, é mais apropriado estabelecer agrupamento de competências por finalidade. Mas a questão é: quais critérios empregar?

Mais importante que a “metodologia” de gestão de competências (noção, definição, composição e classificação), é tratá-la em função das necessidades (homogeneizar as competências organizacionais, desenvolvimento das pessoas, avaliação de desempenho, etc.). Assim, a metodologia de gestão de competências não deve servir como uma “camisa-de-força”.

Desta forma, a questão da competência se destaca de forma fundamental como resultado de uma ação de mobilização de conhecimentos, habilidades e aptidões pessoais e profissionais, e não como resultado de um desempenho esperado, segundo destaca Ruas (2002), que assim conceitua competência: “Noção de competência gerencial: é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar

em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

Segundo Ruas (2002) “os recursos de competência são os atributos associados aos indivíduos e ao ambiente (bancos e fontes de dados, por exemplo) os quais atuam como elementos a serem mobilizados na situação e local de trabalho”. Ainda segundo o mesmo autor, a caracterização dos recursos é uma tarefa difícil pela heterogeneidade e complexidade das competências.

Em seu trabalho, Ruas (2002) apresenta um esquema genérico dos Recursos de Competências adaptado de Boterf e da escola francesa.

RECURSOS DE COMPETÊNCIA

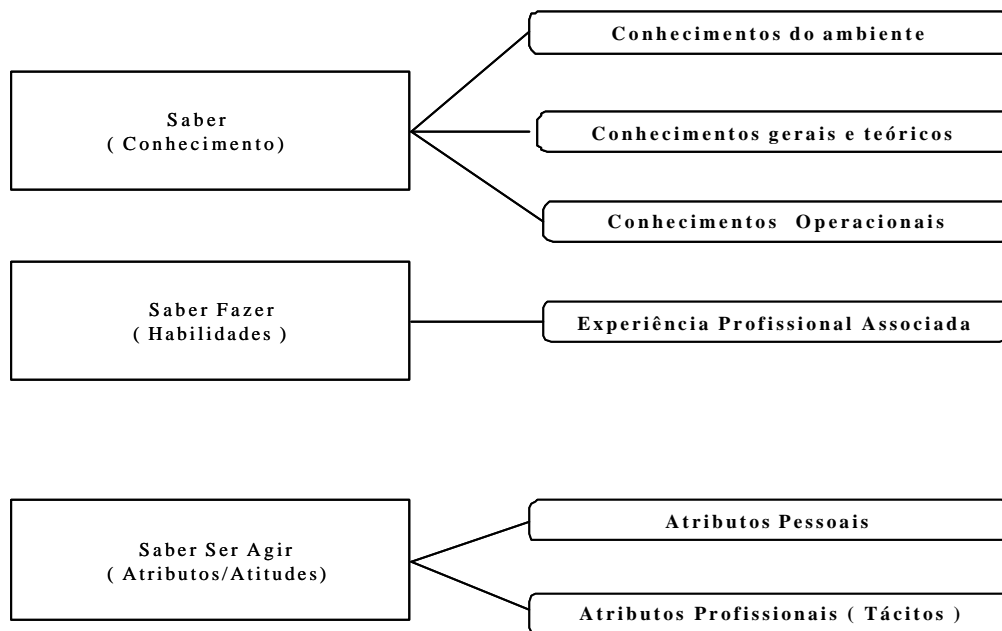


Figura 7 – Classificação de recursos de Competência
Fonte: extraído de Ruas (2002, p.20)

Nas empresas, os gestores, quase sempre, vêm de origens diferentes e sua formação e experiências anteriores diferem; desta forma, elas não têm tempo de formá-los para que tenham uma mesma visão dos objetivos da empresa. A verificação dos recursos das competências pelas empresas, no momento de avaliação dos gestores para contratação, pode ser a maneira aparente de

avaliação dos mesmos; mas, considerando que a competência se dá através da ação de colocar esses recursos em prática, na verdade as empresas deveriam buscar outras formas de avaliar os seus gestores.

À medida que as organizações estão constantemente mudando seus processos e suas formas de relacionamento com seus associados e os gestores não têm seus recursos evoluindo na mesma velocidade, é importante que as empresas tenham uma forma organizada de evidenciar e avaliar seus gestores através de sua capacidade de dar resultados efetivos, para as necessidades específicas de cada área, para a organização.

2.2.3 Competência como característica pessoal

Sparrow e Bognanno (1994), ao tratar a questão da competência, fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para inovação e a aprendizagem permanentes. Segundo estes autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa (como no caso de operação da Claro junto aos seus assinantes).

Com base nos componentes da inteligência emocional, Goleman (1999) desenvolveu o conceito de competência emocional, como sendo a capacidade aprendida com base na inteligência emocional que resulta em extraordinário desempenho no trabalho. É como o indivíduo gerencia a si e a seus relacionamentos, como trabalha em equipe, sua capacidade de liderar e de antecipar o futuro. O autor sistematiza a competência emocional em seis dimensões: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia (consciência dos sentimentos alheios), habilidades sociais e habilidades de trabalho em equipe.

2.2.4 As dimensões da competência

Durand (1998) seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi, *head, hand e heart* (cabeça, mão e coração), propõe uma definição para o termo competência baseando-se em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes. O conceito proposto por esse autor procura englobar aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Para ele, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à realização de determinado propósito, dentro de um contexto organizacional específico, tal como as “capacidades” foram antes definidas por alguns autores da psicologia instrucional e de treinamento.

Segundo Durand (1998) citado por Brandão e Guimarães (1999), conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Segundo esse autor, os dados são séries de fatos ou eventos isolados; informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento; e conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema pré-existente. Essa dimensão do modelo proposto por Durand (1998) citado por Brandão e Guimarães (1999) faz parte do que Bloom et al. (1979), em sua taxonomia de objetivos educacionais, denominaram domínio cognitivo. Para esses autores, conhecimento é algo relacionado à lembrança de idéias ou fenômenos, alguma coisa registrada ou acumulada na mente da pessoa

A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo (GAGNÉ et al., 1988) ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, ou seja, de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com intenção de atingir um propósito específico (DURAND, 1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Segundo Bloom et al. (1979), a definição operacional mais comum sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores

conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer.

Ao abordar as duas primeiras dimensões do seu modelo (conhecimentos e habilidades), Durand (1998) citado por Brandão e Guimarães (1999) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1997), explicando que habilidade se refere ao saber como fazer algo dentro de determinado processo (*know-how*), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e porque fazer (*know-what e know-why*), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito.

O gestor tem como uma de suas responsabilidades gerir as pessoas e processos, e assim entregar os resultados à companhia. No estudo em questão, quando estamos olhando o gestor da área técnica, verificou-se que na Telet os associados cresceram e ocuparam espaços deixados pelos gestores estrangeiros em função dos resultados entregues, pois o tempo de preparação dos novos gestores era exíguo para desenvolverem as condições de possuir as duas dimensões de conhecimento e de como aplicá-las em pessoas e processos.

Finalmente, a atitude, terceira dimensão da competência, diz respeito a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 1998). Gagné et al. (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais do que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão do conceito de competência sugerido por Durand (1998) citado por Brandão e Guimarães (1999) faz parte do que Bloom et al. (1973) denominaram domínio afetivo, ou seja, aquele relacionado a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, atitude refere-se ao querer fazer.

Essas três dimensões da competência são interdependentes, uma vez que, para a demonstração de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios ou técnicas específicas e esteja disposto a aplicá-las. Da mesma forma, a adoção de determinado comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não só de habilidades, mas também de conhecimentos e atitudes apropriadas.

2.2.5 Categorias das competências

Coopers e Lybrand (1997) apresentam quatro categorias de competências, inter-relacionadas e construídas umas sobre as outras, como uma teia complexa. As competências interacionais, de solução de problemas e de capacitação seriam as fundamentais, e por fim, a competência de comunicação – a de apoio.

As competências interacionais englobam as capacidades interpessoais e de liderança, quando o gerente trabalha produtivamente com os outros.

As competências de solução de problemas incluem capacidade de percepção, de planejamento e organização, e capacidade de decisão. Um gerente com esta competência é capaz de identificar, formular e executar soluções criativas de problemas.

As competências de capacitação são demonstradas quando o gerente reconhece a necessidade de mudar e empreende a mudança. Para tanto, é necessário ter capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade.

As competências de comunicação, consideradas de apoio, significam a capacidade de o gerente comunicar-se de forma eficiente e eficaz, via escrita ou oral e nas interações interculturais.

2.3 SÍNTESE DA REVISÃO

A revisão da literatura buscou autores que pudessem auxiliar com conceitos e informações que levassem ao atendimento dos objetivos propostos pelo trabalho de pesquisa.

O pesquisador, através de sua experiência pessoal, observou em sua vida profissional que nem sempre as pessoas que são mais qualificadas tecnicamente apresentam melhores resultados em suas atividades profissionais. Essa observação teve maior importância nos casos de gestores, pois nestes casos o resultado de seu trabalho impactou diretamente no resultado de subordinados, de pares e da empresa.

A empresa Telecom Américas começou, durante o ano de 2003, um processo de sinergia de processos e métodos de trabalho como forma de buscar unidade administrativa e de valores. Neste trabalho, os gestores, como elementos catalisadores e difusores das determinações da alta diretoria, têm um papel importante a ser cumprido, pois é a partir dos gerentes que estas mudanças deverão ocorrer. Assim sendo, a realização deste trabalho, quando busca atingir o objetivo proposto, está antecipando uma etapa importante, que é verificar a unidade de conhecimentos básicos sobre competências, tema que será desenvolvido, conforme relatado anteriormente, pela Área de Talentos Humanos da empresa, como forma de avaliação tanto dos gestores em suas áreas de atuação quanto dos associados sob sua responsabilidade.

A revisão buscou analisar as questões da mudança, pois esta é uma realidade presente nas empresas de telecomunicações. As mudanças têm nos empregados das empresas um elemento importante para que seus resultados sejam alcançados. Neste contexto, as empresas tiveram que entender e aprender que a gestão de pessoas é uma função importante para o gestor, pois ela reúne em suas equipes os elementos de mobilização para o alcance dos resultados organizacionais e individuais.

As empresas que faziam parte da Telecom Américas antes da consolidação tinham culturas próprias. A reunião dessas culturas nem sempre podem ser reunidas em uma nova empresa consolidada, pois as diferentes características regionais são fatores relevantes no momento da formação da nova cultura, conforme citado por Wood Jr. (2000, p. 29)

Motta e Caldas (1997, p. 30), colocam que, no mundo gerencial, as questões da cultura nacional se sobrepõem às questões organizacionais, principalmente em empresas que importam modelos de gestão de fora do Brasil.

Na revisão, buscou-se resgatar o significado da competência, para, a partir do conceito global, identificarem-se os elementos básicos a serem encaminhados para a pesquisa.

Competência é conceituada de diversas formas pelos autores que estudam o tema. Alguns autores entendem a competência como sendo qualidades e saberes ou habilidades, conhecimentos e atitudes que fazem parte da bagagem das pessoas e que estas os utilizam quando necessário. Podem-se verificar estes casos, respectivamente, em Stroobants, (1997, p. 16) e Durand, (1998, p. 17). O pesquisador considera que esta proposta conceitual não se aplica ao estudo de caso proposto, pois está-se trabalhando com gerentes e com este grupo de trabalho o relacionamento pessoal é de grande importância para a realização das atividades que estão sob sua responsabilidade. Já em trabalhos de menor necessidade de inter-relação, ou atividades onde as pessoas trabalham de forma isolada, talvez esta proposta pudesse ser considerada.

Outros autores compreendem a competência como sendo o resultado da mobilização de habilidades, conhecimentos e atitudes em situação de trabalho, a fim de atingir determinado objetivo, conforme Zarifian, (1996, p. 15), Ruas, (2002, p. 21) e Coopers e Lybrand (1997, p. 19). Esta conceituação está em linha com o entendimento do pesquisador em relação às necessidades de competência dos gestores em sua atividade. O gerente é responsável por diversos encargos que são de sua atribuição específica, mas principalmente é responsável por resultados de atividades que são de responsabilidade de outras pessoas, o que atesta a sua competência no trabalho.

No encaminhamento desta pesquisa, utilizaram-se como subsídios para a elaboração do questionário os conceitos do segundo grupo de autores. Com base nisso, estar-se-ão verificando os conceitos básicos que cada autor considera para que a competência se estabeleça, conforme relacionado na figura 8.

COMPOSIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS		
Zafirian	Coopers e Lybrand	Ruas
Aspectos Sociais Aspectos Comportamentais	Interacionais: Capacidades interpessoais e Liderança Solução de Problemas: Capacidade de Percepção, Planejamento, organização e capacidade de Decisão Capacitação: Capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade Comunicação: Comunicar de forma oral, de forma escrita, e nas interações interculturais	Conhecimentos: Do ambiente; operacional; gerais e teóricos Habilidades: Experiência profissional associada Atitudes: Atributos pessoais e atributos profissionais

Figura 8 - Composição das Competências
 Fonte: elaborado pelo autor

Pelo que se observou dos exemplos, verifica-se que, apesar dos autores entenderem que a competência é fruto da ação em seu trabalho, cada um entende de maneira diversa os elementos mobilizados nesta ação. Para o atendimento dos objetivos da pesquisa desenvolvida, optou-se por elaborar o questionário da pesquisa baseado nos recursos da competência (conhecimento,

habilidades e atitudes) por entender que se poderia buscar a melhor compreensão dos entrevistados sobre o tema.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto para a pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica, que propiciou a elaboração de um questionário estruturado com perguntas fechadas, que teve por objetivo obter dos gerentes as suas percepções sobre o tema da dissertação. Para tal, foram utilizadas perguntas sobre sua realidade, objetivando avaliar as questões individualmente e em relação à sinergia de pensamento do grupo. O questionário foi encaminhado aos gestores via e-mail, em função da impossibilidade de viagem para os locais em que estes gestores trabalhavam. Foram informados o objetivo da pesquisa e a importância da resposta, assim como solicitado que respondessem apenas de acordo com suas vivências e experiências profissionais, sem utilização de bibliografias de apoio.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A abordagem da pesquisa foi predominantemente quantitativa, e seguindo o delineamento da mesma, a estratégia utilizada foi a de estudo de caso; o trabalho foi elaborado com base em pesquisa exploratório-descritiva junto a uma amostra de integrantes da organização objeto do estudo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra selecionada para esta pesquisa consistiu de gestores com cargos de supervisão, coordenação e gerência de determinadas áreas da

Telecom Américas. O critério de escolha dos participantes determinou a utilização de um grupo de gestores que participaram do processo de mudança advinda através da consolidação das empresas da Telecom Américas ou que tivessem conhecimento do histórico de processos de mudanças da Empresa. Na tabela 2 demonstrou-se a população de gestores de nível médio da Telecom Américas em junho 2003:

Tabela 2 - Distribuição dos gestores da Telecom Américas:

Áreas	Gestores			Total
	Gerentes	Coordenadores	Supervisores	
Financeiro	10	08	12	30
Talentos Humanos	07	05	01	13
Marketing e Vendas	35	75	42	152
Operações de Rede	31	07	14	52
Informática (TI)	11	11	01	23
Serviços ao Cliente	09	32	95	136
Corporativo	08	04	03	15
Jurídico	01	02	2	05
Total	112	144	170	426

Fonte: Área de Talentos Humanos - Junho de 2003

3.3 JUSTIFICATIVA E CRITÉRIO DE ESCOLHA DA AMOSTRA SELECIONADA

Para aplicação do questionário, buscou-se a qualidade da amostra. Das áreas escolhidas, a amostragem pesquisada recaiu nas áreas que mais impactos tiveram com a consolidação, fornecendo para a pesquisa melhores informações sobre a questão percepção da competência, considerando o processo de consolidação. Portanto, foi escolhida uma amostra por conveniência, conforme Mattar (1996, p. 133), "amostras por conveniência são selecionadas, como o próprio nome diz, por alguma conveniência do pesquisador".

Para aplicação do questionário, foram escolhidos gestores das seguintes áreas: Financeira, Talentos Humanos , Operações de Rede e Serviços ao Cliente; elas foram selecionadas por terem sido bastante afetadas no processo de consolidação. Ficaram fora da amostra, portanto, as áreas de Marketing e Vendas, Corporativo e Tecnologia da Informação e Jurídico, pois estas áreas foram menos afetadas, pelo menos no período considerado. Na tabela 3, demonstrou-se a população total das áreas que foram selecionadas para aplicação do questionário, discriminando seus gestores:

Tabela 3 - População total das áreas selecionadas para aplicação do questionário

Áreas	Gestores			Total
	Gerentes	Coordenadores	Supervisores	
Financeiro	10	08	12	30
Talentos Humanos	07	05	01	13
Operações de Rede	31	07	14	52
Serviços ao Cliente	09	32	95	136
Total	57	52	122	231

Fonte: Área de Talentos Humanos e Qualidade - Junho de 2002

Para melhor demonstração, na 4, definiu-se a amostra, por área, em relação à população total, escolhida para a aplicação do questionário:

Tabela 4 - População total das áreas escolhidas para aplicação do questionário

Áreas	População Total
Financeiro	30
Talentos Humanos	13
Operações de Rede	52
Serviços ao Cliente	136
Total	231

Fonte: elaborada pelo autor

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados durante os meses de novembro e dezembro de 2003, através de aplicação de questionário, (ver apêndice), os quais foram enviados via correio eletrônico para os gestores, conforme amostra constante neste capítulo. Segundo Roesch (1999, p. 142), "questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa".

Os questionários respondidos foram devolvidos através do correio eletrônico para então serem validados.

A utilização do questionário serviu para avaliar a percepção dos respondentes com relação ao objetivo proposto. Gil (1999, p. 128) afirma que:

pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

O questionário foi estruturado com um total de 35 (trinta e cinco) questões fechadas e uma questão aberta. Desdobrou-se em 04 partes:

- 1) dados de identificação do respondente;
- 2) avaliação quanto aos conhecimentos,
- 3) avaliação quanto às habilidades e,
- 4) avaliação quanto às atitudes.

As partes 2, 3 e 4 relacionaram os conceitos em relação aos recursos das competências aplicadas no trabalho. Tais desdobramentos foram mais detalhados no decorrer do capítulo de categoria e variáveis.

As questões fechadas foram propostas considerando uma escala de Likert, onde as possibilidades de respostas foram distribuídas em cinco opções, de acordo com os intervalos abaixo demonstrados.

- 1) discordo totalmente;

- 2) discordo parcialmente;
- 3) indiferente;
- 4) concordo parcialmente;
- 5) concordo totalmente.

3.5 CATEGORIAS E VARIÁVEIS

Quanto aos dados de identificação do respondente, buscou-se verificar se os gestores que participaram da amostra estiveram na Telecom Américas durante o período considerado pela pesquisa, e também se neste período os mesmos mudaram de empresa. De uma mesma forma, buscou-se visualizar as áreas individualmente e suas percepções em relação ao tema proposto. Outro dado considerado importante foi o grau de instrução e qual a formação superior mais evidenciada.

Na outras três partes do questionário procurou-se verificar a percepção dos gestores em relação ao objetivo proposto na pesquisa, através das questões relativas aos recursos da competência (parte 2 - conhecimento; parte 3 - habilidade e a parte 4 - atitudes) nas situações de trabalho na empresa em mudança.

O questionário foi realizado com frases assertativas que relacionavam as situações de trabalho com o assunto trabalhado na pesquisa. As frases das partes dois, três e quatro foram misturadas, com o objetivo de não induzir os respondentes. As questões 19 e 28 foram colocadas de forma idêntica, como ponto de verificação às questões propostas.

Com base na descrição acima, foram definidas as categorias de análise e as variáveis a serem verificadas e agrupadas, conforme a tabela 5. As categorias e variáveis foram definidas tendo como base os recursos de competência

definidos na revisão bibliográfica. Buscou-se realizar perguntas que permitissem avaliar o objetivo proposto, utilizando as variáveis definidas.

Tabela 5 - Categorias e Variáveis

Categorias	Variáveis	Questões
Dados de identificação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qual gerência a que ele está vinculado? ➤ Qual a função que ocupa? ➤ Quanto tempo trabalha na Telet? ➤ Qual é o seu grau de instrução? 	a, b, c, d, e, f
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecimento do ambiente ➤ Conhecimento operacional ➤ Conhecimento geral 	02, 05, 10, 03, 19, 20, 27, 28, 29, 06, 07, 08, 09,
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiência profissional associada 	04, 11, 12, 17, 25, 26,
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atributos pessoais ➤ Atributos profissionais 	01, 21, 22, 23, 24, 13, 14, 15, 16, 18, 30,

Fonte: elaborada pelo autor.

Com categorias e variáveis definidas para a confecção do questionário poderemos estabelecer o desenho da pesquisa, conforme ilustra a figura 9.

DESENHO DA PESQUISA

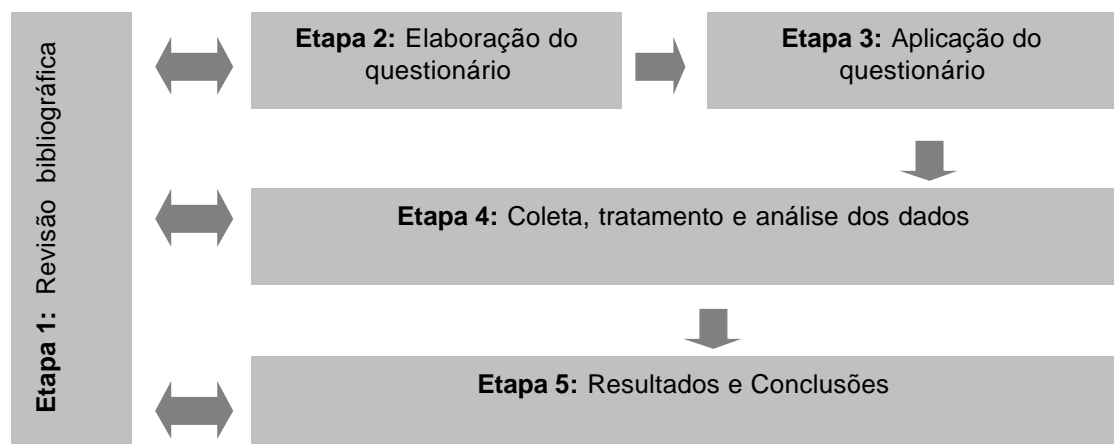


Figura 9 - Desenho do processo de pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor.

4 PLANO DE ANÁLISE

Os resultados das análises foram apresentados em sete grandes grupos, correspondendo, respectivamente, às partes em que foram estruturadas as categorias e variáveis da pesquisa:

- perfis e características dos respondentes;
- a percepção dos gestores sobre o conhecimento do ambiente;
- a percepção dos gestores sobre o conhecimento operacional;
- a percepção dos gestores sobre o conhecimento geral;
- a percepção dos gestores sobre a experiência profissional associada;
- a percepção dos gestores sobre os atributos pessoais;
- a percepção dos gestores sobre os atributos profissionais;

Para melhor análise dos resultados, na análise dos grupos acima propostos foram realizadas duas segmentações. A primeira segmentação considerada foi a dos cargos ocupados pelos gestores (Gerente, Coordenador e Supervisor), sendo a segunda segmentação definida pelas áreas de atuação em que esses gestores atuavam. Os dados, após sua compilação, foram agrupados em uma escala Likert crescente de 1 a 5 (discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente), para que se pudesse realizar a análise.

Algumas análises descrevem as observações realizadas, que possibilitaram interpretar as questões evidenciadas ao longo do trabalho. Ao final, as análises foram consolidadas e sintetizadas no capítulo de “Síntese das Análises Realizadas”.

5 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Nos capítulo 5 são mostrados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários enviados aos gestores.

5.1 VALIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Foram devolvidos 86 questionários, sendo todos validados. Todos os questionários tiveram todas as questões respondidas, assim como todos os gestores demonstraram estar aptos a participar da pesquisa, através da resposta à questão “c”, a qual se referia ao tempo de trabalho nas empresas. O nosso público de interesse seria o dos gestores com mais de um ano e meio nas empresas, período em que as mudanças nelas ocorreram.

5.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

A análise dos questionários foi realizada de acordo com o plano definido no capítulo “4 PLANO DE ANÁLISE”.

5.2.1 Perfil e características dos respondentes

A primeira questão proposta buscou identificar o nível hierárquico dos respondentes, a fim de qualificar as respostas obtidas.

Conforme a Tab. 6, a pesquisa foi respondida por 9 Gerentes, 25 Coordenadores e 52 Supervisores das áreas Financeira, Operações de Rede, Talentos Humanos e Serviços ao Cliente (SAC).

Tendo sido o questionário encaminhado a todos os 231 gestores, o percentual de devolução dos mesmos foi de apenas 37,23%. A baixa taxa de devolução dos questionários se deu provavelmente em função do período em que foi realizada a coleta dos dados. Durante o mês de dezembro os gestores estão com o foco nas vendas de fim de ano e por isto não foi possível atingir a todos no prazo necessário.

Tabela 6 – Relação dos respondentes em relação a sua função

Áreas	Gestores			Total
	Gerentes	Coordenadores	Supervisores	
Questionários Propostos	57	52	122	231
Questionários Efetivos	09	25	52	86
Taxa de Resposta	15,79%	48,08%	42,62%	37,23%

Fonte: dados da pesquisa.

A categoria de gestores que mais devolveu o questionário preenchido foi a dos coordenadores, com 48,08% . Do total dos gestores, 70,93% possuem curso superior completo. A área de formação universitária dos gestores foi apresentada na tabela 7. Do total de gestores com curso superior, 33,72% declararam possuir cursos de pós-graduação em nível de especialização e 2,33% cursos de pós-graduação em nível de mestrado. Outro fator relevante para a análise foi o fato do grupo de supervisores representar 60,47% da amostra obtida, o que pela sua representatividade irá influenciar o resultado geral do universo da amostra. Os gerentes representaram 10,47% e os coordenadores 29,07% do total da amostra que devolveu os questionários preenchidos.

Tabela 7 – Relação dos gestores com curso superior

Curso Superior	Quantidade de Citações	%
Administração de Empresas	26	43,33%
Contabilidade	3	5,00%
Economia	2	3,33%
Engenharia	21	35,00%
Filosofia	1	1,67%
Pedagogia	3	5,00%
Direito	4	6,67%
Total	60	100,00%

Fonte: dados da pesquisa.

5.2.2 Conhecimento do ambiente

A percepção do ambiente pelos gestores é importante para uma melhor compreensão dos objetivos e decisões que a empresa possa vir a tomar no contexto organizacional e empresarial. As questões 2, 5 e 10 buscaram verificar esta percepção dos gestores em relação ao ambiente de mudança em que estavam inseridas as empresas da Telecom Américas. A Tab. 8 apresenta os resultados apontados pelos gestores em relação às questões propostas pelo questionário. Verificou-se que as médias dos Gerentes e Supervisores ficaram com valores dentro da média da amostra ou acima desta; por outro lado, os Coordenadores apresentaram médias abaixo da amostra. Os Coordenadores, na questão 5, tiveram a menor média deste grupo de análise, o que representou uma divergência de percepção quanto aos motivos que levaram os investidores a adquirirem as empresas que compõem a Telecom Américas em relação aos outros dois grupos de gestores. A questão 10 apresentou o maior desvio padrão nos três grupos de gestores, sugerindo a percepção de outros motivos para consolidação, além do fato das empresas migrarem para o Serviço Móvel Pessoal.

As médias dos Supervisores e dos Coordenadores para as questões apresentadas ficaram acima das medianas verificadas.

Tabela 8 – Estatísticas da análise dos dados referentes ao conhecimento do ambiente em relação aos grupos de gestão

Questão	Média da Amostra	Média dos Supervisores	Mediana	Desvio Padrão
02.	4,37	4,40	3,50	0,85
05.	3,26	3,44	3,00	1,26
10.	3,73	3,90	3,00	1,58
Questão	Média da Amostra	Média dos Gerentes	Mediana	Desvio Padrão
02.	4,37	4,33	4,50	0,50
05.	3,26	3,89	4,00	0,33
10.	3,73	4,00	3,50	1,50
Questão	Média da Amostra	Média dos Coordenadores	Mediana	Desvio Padrão
02.	4,37	4,32	3,50	0,69
05.	3,26	2,64	2,50	1,19
10.	3,73	3,28	3,00	1,49

Fonte: dados da pesquisa.

Na análise da Tab. 9 verificamos que as médias, quando se observam as áreas operacionais, se comportaram em sua maioria de forma igual ou superior às médias da amostra. A questão 5 apresentou médias abaixo da média da amostra nas áreas de Operações de Rede e Talentos Humanos. Esta diferenciação indicou percepções diferentes entre os gestores destas áreas e as outras. O desvio padrão é igualmente maior nestas duas áreas para esta questão. De forma similar à análise por área de gestão, foi identificado um maior desvio padrão na questão 10, sendo este melhor verificado nas áreas Financeira, Serviço ao Cliente e Talentos Humanos. Desta forma, observou-se que os gestores destas áreas não têm o mesmo entendimento quanto às empresas estarem se consolidando para migrar para o serviço Móvel Pessoal.

Tabela 9 – Estatísticas da análise dos dados referentes ao conhecimento do ambiente em relação às áreas das Empresas.

Questão	Média da Amostra	Média da Área Financeira	Mediana	Desvio Padrão
02.	4,37	4,375	4,5	0,52
05.	3,26	3,25	3,5	0,89
10.	3,73	4,25	3,5	1,39
Questão	Média da Amostra	Média da Área Operações de Rede	Mediana	Desvio Padrão
02.	4,37	4,57	3,50	1,08
05.	3,26	2,81	2,50	1,44
10.	3,73	3,76	3,50	1,09
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Serviços ao Cliente	Mediana	Desvio Padrão
02.	4,37	4,28	3,50	0,66
05.	3,26	3,48	3,00	1,14
10.	3,73	3,65	3,00	1,74
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Talentos Humanos	Mediana	Desvio Padrão
02.	4,37	4,67	4,50	0,58
05.	3,26	2,33	1,50	1,53
10.	3,73	3,67	3,50	1,53

Fonte: elaborada pelo autor.

5.2.3 Conhecimento operacional

O conhecimento das questões operacionais possibilita aos gestores melhores condições de desempenharem suas atividades. Isto é especialmente verdade em empresas em processo de mudança. As questões propostas pretenderam verificar a percepção que os gestores têm quanto ao conhecimento operacional das empresas. As questões 3, 27 e 29 buscaram verificar os impactos das mudanças em relação às operações das empresas. A questão 20 buscou verificar de que forma as informações relativas às mudanças são percebidas pelos gestores. E, finalmente, as questões 19 e 28 foram realizadas para verificar a percepção dos gestores frente aos conhecimentos dos objetivos da área em relação aos objetivos da empresa.

Os resultados verificados pelos Supervisores e Coordenadores apresentaram médias próximas ou superiores à média da amostra. As respostas

à questão 28, no grupo de análise dos Coordenadores e Gerentes, apresentaram o maior desvio padrão da Tab. 10. Esta observação possibilitou uma avaliação de que os objetivos definidos para as áreas não estavam sendo percebidos por estes Gestores como estando em sintonia com os objetivos da empresa.

Os Gerentes tiveram as menores médias da Tab. 10, nas questões 20 e 28. As baixas médias demonstram que os gerentes ressentem-se de maiores informações para poderem mobilizar suas equipes durante o processo de mudança pelo qual a empresa estava e ainda está passando. De uma mesma maneira, esta falta de informações pode estar impactando na relação entre os objetivos das áreas e os pretendidos pela empresa.

Tabela 10 – Estatísticas da análise dos dados referentes ao conhecimento operacional em relação aos grupos de gestão.

Questão	Média da Amostra	Média dos Supervisores	Mediana	Desvio Padrão
03.	3,29	3,17	3,00	0,98
19.	4,51	4,65	4,00	0,56
20.	3,35	3,54	3,50	1,04
27.	4,43	4,56	4,00	0,57
28.	2,87	2,92	3,00	1,51
29.	3,87	3,71	3,00	1,61
Questão	Média da Amostra	Média dos Gerentes	Mediana	Desvio Padrão
03.	3,29	3,78	3,00	0,67
19.	4,51	4,44	4,50	0,53
20.	3,35	2,67	3,00	1,00
27.	4,43	4,44	4,50	0,53
28.	2,87	2,33	2,50	1,41
29.	3,87	4,00	4,00	0,00
Questão	Média da Amostra	Média dos Coordenadores	Mediana	Desvio Padrão
03.	3,29	3,36	3,00	1,29
19.	4,51	4,24	3,50	0,83
20.	3,35	3,2	3,00	1,41
27.	4,43	4,16	4,00	0,62
28.	2,87	2,96	3,00	1,59
29.	3,87	4,16	3,50	1,14

Fonte: elaborada pelo autor.

A Tabela 11 permitiu uma análise da questão do conhecimento operacional, observando a segmentação das áreas operacionais. As áreas de Operações de Rede e Serviço ao Cliente apresentaram suas médias bem

próximas às apresentadas pela amostra total. Além disso, nas duas áreas, observamos a existência de uma maior variação do desvio padrão nas questões 28 e 29, demonstrando uma falta de percepção clara pelos gestores dos objetivos e missão de cada área em relação aos que foram definidos pela empresa.

A área Financeira apresentou a menor média da Tab. 11, ficando evidenciada na questão 3, o que permitiu identificar que a área não concordou que a consolidação trouxe melhores resultados operacionais. Por outro lado, apresentou a maior média na questão 19 (sintonia de objetivos da área com os da empresa), fato este que pode ser entendido por se tratar do setor que lida diariamente com a questão dos custos e este ser um dos principais focos operacionais da Telecom Américas. A área de Talentos Humanos, por sua vez, teve suas médias, em sua maioria, maiores que a amostra, mas apresentou o maior desvio padrão da Tab. 11, o que demonstrou a não percepção de ganhos operacionais para a área com a consolidação.

Tabela 11 – Estatísticas a análise dos dados referente ao conhecimento operacional em relação às áreas das Empresas.

Questão	Média da Amostra	Média da Área Financeira	Mediana	Desvio Padrão
03.	3,29	2,50	3,00	0,93
19.	4,51	5,00	5,00	0,00
20.	3,35	2,75	3,00	1,04
27.	4,43	4,88	4,50	1,06
28.	2,87	3,63	4,00	0,92
29.	3,87	3,88	3,50	1,19
Questão	Média da Amostra	Média da Área Operações de Rede	Mediana	Desvio Padrão
03.	3,29	3,57	3,00	1,33
19.	4,51	4,33	3,50	0,97
20.	3,35	3,48	3,50	1,12
27.	4,43	4,48	4,00	0,81
28.	2,87	2,86	2,50	1,62
29.	3,87	3,33	3,00	1,62
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Serviços ao Cliente	Mediana	Desvio Padrão
03.	3,29	3,30	3,00	0,86
19.	4,51	4,54	4,50	0,50
20.	3,35	3,41	3,00	1,19
27.	4,43	4,37	4,50	0,49
28.	2,87	2,76	3,00	1,70
29.	3,87	4,07	3,00	1,37
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Talentos Humanos	Mediana	Desvio Padrão
03.	3,29	3,33	3,00	2,08
19.	4,51	4,00	4,00	1,00
20.	3,35	3,00	3,50	1,73
27.	4,43	4,00	4,00	1,00
28.	2,87	3,00	3,00	1,00
29.	3,87	4,00	4,00	1,00

Fonte: elaborada pelo autor.

5.2.4 Conhecimento geral

Os gestores que apresentarem um maior conhecimento geral podem ter melhores ferramentas para poder enfrentar as adversidades e dificuldades impostas pela gestão. As questões propostas pretenderam verificar a percepção que os gestores têm quanto ao conhecimento geral e quanto à forma como o utilizam em seu trabalho. As questões 6, 8 e 9 propuseram aos gestores uma reflexão sobre o modo como o conhecimento foi adquirido e qual a forma de conhecimento mais importante para a realização de seu trabalho. A questão 7 buscou identificar nos gestores a percepção da essencialidade da formação universitária básica para sua atividade de gestão.

A Tab. 12 apresentou médias dos grupos de gestores em sua maioria próximas e acima da média da amostra. Cabe ressaltar a alta média atingida pelos gerentes (concordância) e o baixo desvio padrão na questão 8. Este resultado demonstra uma preocupação com as questões ligadas ao desenvolvimento dos gestores para atuarem como gestores de pessoas.

Tabela 12 – Estatísticas da análise dos dados referentes ao conhecimento geral em relação aos grupos de gestão.

Questão	Média da Amostra	Média dos Supervisores	Mediana	Desvio Padrão
06.	3,77	3,81	3,00	1,24
07.	3,92	3,85	3,00	1,33
08.	3,90	3,98	3,50	0,96
09.	2,87	3,08	3,00	1,17
Questão	Média da Amostra	Média dos Gerentes	Mediana	Desvio Padrão
06.	3,77	2,89	3,50	1,05
07.	3,92	3,33	3,50	1,58
08.	3,90	4,89	4,50	0,33
09.	2,87	3,22	3,50	1,48
Questão	Média da Amostra	Média dos Coordenadores	Mediana	Desvio Padrão
06.	3,77	4,00	3,50	1,12
07.	3,92	4,28	4,00	0,74
08.	3,90	3,36	3,00	1,63
09.	2,87	2,32	3,00	1,35

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Tab. 13 observaram-se altas médias e baixo desvio padrão na maioria das questões da área Financeira. Na área de Operações de Rede, verificou-se, através do resultado da questão 7, a importância percebida pela formação universitária para realização das atividades pelos gestores. Como foi observado na Tab. 12 que os gerentes identificaram os treinamentos em gestão como sendo mais importantes do que os técnicos, presumiu-se que o resultado da Tab. 13 na área de Operações de Rede foi determinado pelos Coordenadores e Supervisores da área.

Tabela 13 – Estatísticas da análise dos dados referente ao conhecimento operacional em relação às áreas das Empresas.

Questão	Média da Amostra	Média da Área Financeira	Mediana	Desvio Padrão
06.	3,77	4,13	4,50	0,35
07.	3,92	4,75	4,00	0,71
08.	3,90	4,38	4,50	0,52
09.	2,87	3,88	3,50	1,19
Questão	Média da Amostra	Média da Área Operações de Rede	Mediana	Desvio Padrão
06.	3,77	3,67	3,00	1,39
07.	3,92	4,76	4,50	0,44
08.	3,90	3,71	3,50	1,19
09.	2,87	3,81	3,50	0,98
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Serviços ao Cliente	Mediana	Desvio Padrão
06.	3,77	3,78	3,00	1,24
07.	3,92	3,46	3,00	1,27
08.	3,90	3,94	3,00	1,28
09.	2,87	2,37	2,50	1,19
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Talentos Humanos	Mediana	Desvio Padrão
06.	3,77	3,33	3,00	1,15
07.	3,92	4,00	3,50	1,73
08.	3,90	3,00	3,50	1,73
09.	2,87	2,67	3,00	1,15

Fonte: elaborada pelo autor.

5.2.5 Experiência profissional associada

As questões propostas pretenderam verificar a percepção que os gestores têm quanto à experiência profissional associada que possuem e que pode auxiliar na execução das atividades executadas na empresa. Nas questões 4, 11, 17, 25 e 26 buscou-se evidenciar habilidades necessárias aos gestores no momento de mudanças nas empresas. Na questão 12 buscou-se verificar se os gestores relacionam seus conhecimentos gerais à gestão de suas atividades.

Os dados retirados da Tab.14 indicam que os Supervisores apresentaram médias próximas à média total, mas um desvio padrão mais elevado que os outros gestores. Os dados dos Gerentes apresentaram uma baixa média em relação à média demonstrada pela amostra total, com exceção da questão 4, que apresentou alta concordância e baixo desvio padrão (fato que se repete nos Supervisores). Esta análise possibilitou verificar que gerentes e supervisores tiveram que ampliar sua rede de relacionamento para poder resolver os problemas relativos a suas áreas de atuação.

Tabela 14 – Estatísticas da análise dos dados referentes à experiência profissional associada em relação aos grupos de gestão.

Questão	Média da Amostra	Média dos Supervisores	Mediana	Desvio Padrão
04.	4,17	4,42	4,50	0,50
11.	3,24	3,48	3,00	1,23
12.	3,00	3,31	3,00	1,23
17.	3,42	3,42	3,50	1,19
25.	3,58	3,38	3,50	1,27
26.	2,98	3,21	3,00	1,36
Questão	Média da Amostra	Média dos Gerentes	Mediana	Desvio Padrão
04.	4,17	4,56	4,50	0,53
11.	3,24	2,00	2,50	1,50
12.	3,00	2,44	3,00	0,88
17.	3,42	2,89	3,00	1,05
25.	3,58	3,22	3,00	0,97
26.	2,98	2,89	3,00	1,83
Questão	Média da Amostra	Média dos Coordenadores	Mediana	Desvio Padrão
04.	4,17	3,52	3,50	1,33
11.	3,24	3,20	2,50	1,22
12.	3,00	2,56	3,00	0,92
17.	3,42	3,60	3,00	0,71
25.	3,58	4,12	3,50	1,05
26.	2,98	2,52	3,00	1,12

Fonte: elaborada pelo autor.

Os dados retirados da Tab.15 apresentaram, em sua maioria, valores próximos dos valores da amostra total. Coube ressaltar a baixa concordância e o alto desvio padrão das áreas de Talentos Humanos e Financeira na questão 11. A percepção da implantação de uma nova rede de telefonia celular com a necessidade de novos treinamentos não ficou clara para aos gestores. Para a área de Operações de Rede a baixa média (baixa concordância) nas questões 25 e 26 refletem que as mudanças não trouxeram grandes impactos na forma de gerir a área.

Tabela 15 – Estatísticas da análise dos dados referentes à experiência profissional associada em relação às áreas das empresas.

Questão	Média da Amostra	Média da Área Financeira	Mediana	Desvio Padrão
04.	4,17	4,13	4,50	0,35
11.	3,24	2,25	3,00	1,75
12.	3,00	3,50	3,00	0,93
17.	3,42	3,63	3,00	0,74
25.	3,58	3,00	3,50	0,93
26.	2,98	4,25	3,50	1,16
Questão	Média da Amostra	Média da Área Operações de Rede	Mediana	Desvio Padrão
04.	4,17	4,24	4,50	0,44
11.	3,24	3,24	3,00	0,89
12.	3,00	2,86	3,00	1,01
17.	3,42	2,76	3,00	1,00
25.	3,58	3,10	3,50	0,93
26.	2,98	2,29	2,50	1,31
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Serviços ao Cliente	Mediana	Desvio Padrão
04.	4,17	4,13	4,24	1,12
11.	3,24	3,44	3,24	1,33
12.	3,00	2,93	2,86	1,26
17.	3,42	3,69	2,76	1,02
25.	3,58	3,83	3,10	1,22
26.	2,98	2,96	2,29	1,26
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Talentos Humanos	Mediana	Desvio Padrão
04.	4,17	4,67	4,50	0,58
11.	3,24	2,33	2,50	1,53
12.	3,00	4,00	4,00	0,00
17.	3,42	2,67	3,00	1,15
25.	3,58	4,00	4,00	0,00
26.	2,98	4,67	4,50	0,58

Fonte: elaborada pelo autor.

5.2.6 Atributos pessoais

As questões propostas pretenderam verificar a percepção que os gestores têm quanto aos atributos pessoais que podem auxiliar na execução das atividades executadas na empresa. Além disso, buscaram verificar as atitudes dos gestores frente a problemas do cotidiano do gestor.

A Tab.16 apresentou médias bastante altas (alta concordância) na maioria das questões propostas aos gestores. A exceção ficou determinada na questão 21, no segmento dos Gerentes. Permitiu-se a análise de que os gerentes não buscam, na maioria das vezes, sugestões de outras regionais para a solução de seus problemas operacionais. Observou-se também um desvio padrão mais alto nos Supervisores e Gerentes nas questões 22, 23 e 24, o que permite uma percepção que os dois segmentos não possuem o mesmo nível de entendimento das questões propostas. Poderia ser uma justificativa o fato de termos reunido gestores de áreas técnicas e de apoio, e que por formação podem ter visões diferentes sobre atributos pessoais dos gestores.

Tabela 16 – Estatísticas da análise dos dados referentes aos atributos pessoais em relação aos grupos de gestão.

Questão	Média da Amostra	Média dos Supervisores	Mediana	Desvio Padrão
01.	5,00	5,00	5,00	0,00
21.	3,83	3,94	3,50	0,64
22.	4,43	4,38	3,00	1,09
23.	4,21	4,31	3,00	1,18
24.	4,09	3,90	3,00	1,51
Questão	Média da Amostra	Média dos Gerentes	Mediana	Desvio Padrão
01.	5,00	5,00	5,00	0,00
21.	3,83	2,67	3,00	1,00
22.	4,43	4,56	3,00	1,33
23.	4,21	4,00	3,00	1,22
24.	4,09	3,67	3,50	1,58
Questão	Média da Amostra	Média dos Coordenadores	Mediana	Desvio Padrão
01.	5,00	5,00	5,00	0,00
21.	3,83	4,00	4,00	0,58
22.	4,43	4,48	4,50	0,51
23.	4,21	4,08	3,50	1,00
24.	4,09	4,64	4,00	0,64

Fonte: elaborada pelo autor.

A Tab.17 continua a análise dos atributos pessoais, mas observando os resultados do segmento definido pela área operacional. Observou-se que as médias das áreas de Talentos Humanos e Serviços ao Cliente são, em sua maioria, próximas e superiores às médias da amostra total. A área de Operação de Rede se comporta da mesma maneira, com exceção na questão 24, onde apresenta uma média abaixo da amostra e um alto desvio padrão. Este resultado pode ter como causa as dispensas realizadas no setor de Engenharia e a forma como as oportunidades foram oferecidas a partir da consolidação da área de Operações de Rede.

A área Financeira teve suas médias abaixo da amostra, assim como valores de desvio padrão mais altos do que o das outras áreas. As razões devem ser melhor averiguadas, mas suas causas podem estar na maneira como o processo de consolidação foi conduzido no setor.

Tabela 17 – Estatísticas da análise dos dados referentes aos atributos pessoais em relação às áreas das Empresas.

Questão	Média da Amostra	Média da Área Financeira	Mediana	Desvio Padrão
01.	5,00	5,00	5,00	0,00
21.	3,83	2,63	3,00	0,92
22.	4,43	2,38	3,00	1,73
23.	4,21	2,25	3,00	1,83
24.	4,09	2,75	3,50	1,39
Questão	Média da Amostra	Média da Área Operações de Rede	Mediana	Desvio Padrão
01.	5,00	5,00	5,00	0,00
21.	3,83	4,00	4,00	0,00
22.	4,43	4,43	4,50	0,51
23.	4,21	4,05	3,50	1,12
24.	4,09	3,05	3,00	1,66
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Serviços ao Cliente	Mediana	Desvio Padrão
01.	5,00	5,00	5,00	0,00
21.	3,83	3,96	4,00	0,73
22.	4,43	4,72	4,43	0,45
23.	4,21	4,57	4,05	0,60
24.	4,09	4,69	3,05	0,75
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Talentos Humanos	Mediana	Desvio Padrão
01.	5,00	5,00	5,00	0,00
21.	3,83	3,33	3,00	1,15
22.	4,43	4,67	4,50	0,58
23.	4,21	4,00	4,00	1,00
24.	4,09	4,33	4,00	1,15

Fonte: elaborada pelo autor.

5.2.7 Atributos profissionais

As questões propostas pretenderam verificar a percepção que os gestores têm quanto aos atributos profissionais que possuem e podem auxiliar na execução das atividades executadas na empresa.

Nas questões 14, 15, 16 e 30 buscou-se verificar quais os atributos necessários considerando o cenário de mudanças, e com as questões 13 e 18, de que forma os gestores têm a percepção de sua forma de trabalho em relação ao ambiente organizacional.

Na Tab.18 verificou-se que as médias dos gestores se mantiveram bastante próximas das médias da amostra. Como dado relevante desta tabela verificou-se que as mudanças operacionais trouxeram vários impactos para as atividades dos Coordenadores.

Tabela 18 – Estatísticas da análise dos dados referentes aos atributos profissionais em relação aos grupos de gestão.

Questão	Média da Amostra	Média dos Supervisores	Mediana	Desvio Padrão
13.	4,14	3,90	3,50	1,03
14.	3,55	3,42	3,00	1,46
15.	3,41	3,54	3,00	1,29
16.	2,12	2,23	3,00	1,28
18.	4,71	4,88	4,50	0,32
30.	4,91	5,00	5,00	0,00
Questão	Média da Amostra	Média dos Gerentes	Mediana	Desvio Padrão
13.	4,14	5,00	5,00	0,00
14.	3,55	3,33	3,00	1,00
15.	3,41	3,33	3,00	1,00
16.	2,12	3,22	3,00	0,97
18.	4,71	4,44	4,50	0,53
30.	4,91	5,00	5,00	0,00
Questão	Média da Amostra	Média dos Coordenadores	Mediana	Desvio Padrão
13.	4,14	4,32	4,50	0,48
14.	3,55	3,88	3,50	1,05
15.	3,41	3,16	3,00	1,37
16.	2,12	1,48	2,50	0,71
18.	4,71	4,44	3,50	1,12
30.	4,91	4,68	4,00	0,37

Fonte: elaborada pelo autor.

Na Tab.19 observou-se que a área de Operações de Rede apresentou a maioria de suas médias próximas e mais abaixo dos resultados totais da amostra. Na questão 15 a baixa média da área pode ser atribuída ao fato que a área de Operação e Manutenção não perdeu sua autonomia para atuar na solução dos problemas da Rede Celular.

Tabela 19 – Estatísticas da análise dos dados referentes aos atributos pessoais em relação às áreas das Empresas.

Questão	Média da Amostra	Média da Área Financeira	Mediana	Desvio Padrão
13.	4,14	4,63	3,50	1,06
14.	3,55	3,63	3,50	1,06
15.	3,41	3,88	3,50	0,83
16.	2,12	2,50	2,00	0,76
18.	4,71	4,63	3,50	1,06
30.	4,91	4,75	3,50	0,71
Questão	Média da Amostra	Média da Área Operações de Rede	Mediana	Desvio Padrão
13.	4,14	3,76	3,50	0,94
14.	3,55	3,43	3,50	1,21
15.	3,41	2,14	2,50	0,85
16.	2,12	2,05	2,50	1,20
18.	4,71	4,90	4,50	0,30
30.	4,91	5,00	5,00	0,00
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Serviços ao Cliente	Mediana	Desvio Padrão
13.	4,14	4,20	3,76	0,86
14.	3,55	3,54	3,43	1,42
15.	3,41	3,89	2,14	1,11
16.	2,12	2,09	2,05	1,26
18.	4,71	4,67	4,90	0,75
30.	4,91	4,89	5,00	0,46
Questão	Média da Amostra	Média da Área de Talentos Humanos	Mediana	Desvio Padrão
13.	4,14	4,33	4,50	0,58
14.	3,55	4,33	4,50	0,58
15.	3,41	2,33	2,50	1,53
16.	2,12	2,00	2,50	1,73
18.	4,71	4,33	4,50	0,58
30.	4,91	5,00	5,00	0,00

Fonte: elaborada pelo autor.

5.3 SÍNTESE DAS ANÁLISES REALIZADAS

A expectativa do pesquisador ao realizar o estudo era de verificar se os gestores possuem as noções básicas de competência, considerando a nova empresa que está sendo consolidada e um processo de constante mudança. Como objetivo secundário, verificar se a empresa possui as condições organizacionais para realizar avaliação por competência.

As pesquisas sobre o tema competência levaram a diversos enfoques. A escola francesa atribui a um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho. Philippe Zarifian enfoca o tema sob aspectos sociais e comportamentais, não considerando aspectos técnicos. Alguns autores abordam a competência colocando que ela ocorre quando existe a capacidade das pessoas em gerar resultados (DUTRA), ou ainda de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, visando atingir também os resultados das empresas ou das áreas de trabalho (RUAS).

O plano de análise estabeleceu um roteiro de pesquisa de forma a possibilitar que o uso das variáveis consideradas como sendo importantes levassem a atingir os objetivos principal e secundário propostos. O questionário buscou, através de afirmações, verificar de que forma os elementos dos recursos e competência estão estabelecidos no quadro gerencial das áreas envolvidas (Operações de Rede, Talentos Humanos, Serviço ao Cliente e Financeira).

Quando verificamos o perfil dos gestores que responderam ao questionário, observamos um alto índice de formação superior completa (70,93% da amostra); o maior percentual do grupo de gestores que deu retorno foram os Supervisores (60,47%), apesar do grupo de Coordenadores ter apresentado uma representatividade maior dentro de sua segmentação (48,08%).

A análise dos questionários em relação às variáveis do conhecimento do ambiente apresentou variações de percepção, pelos grupos de gestores, dos motivos que levaram os investidores a adquirirem as empresas da Telecom Américas. De uma mesma forma, o processo de migração das empresas para o Serviço Móvel Pessoal tem um desvio padrão alto, ou seja, perspectivas

diferentes sobre o assunto, o que pode ser observado pela pesquisa nas segmentações dos grupos dos gestores ou das áreas operacionais.

As competências gerenciais, segundo os autores, devem, como resultado da mobilização dos recursos, atingir os objetivos pretendidos pela área. A análise do conhecimento operacional sugeriu que os Gerentes e Coordenadores não percebiam uma sintonia dos objetivos das áreas e da empresa. Outra observação verificada foi que os Gerentes sentem falta de maiores informações para melhor mobilizarem suas equipes durante os processos de mudança a que suas áreas estão sendo submetidas. A falta de informação pode estar impactando na percepção deste grupo de gestores em relação aos seus objetivos e aos da empresa. Na análise por área operacional verificou-se que a área Financeira não entende a consolidação como uma forma de melhorar seus resultados operacionais, mas por outro lado, teve maior entendimento de sinergia entre os seus objetivos e os da empresa, diferenciando-se das outras áreas operacionais.

Pelos resultados, observou-se que existe uma necessidade de um trabalho de unificação dos processos e procedimentos para que as áreas tenham uma maior sinergia e integração aos objetivos da empresa.

Na questão do conhecimento geral, houve, junto ao grupo de análise dos gestores uma concentração de concordância para o desenvolvimento do trabalho com as pessoas. Na análise por áreas operacionais, o grupo Financeiro e de Operações de Rede demonstram que os seus gestores dão alto valor para os conhecimentos universitários como de grande importância para a realização de sua atividade. Cruzando estes resultados com o grupo de análise por grupo de gestão, identificamos que os Coordenadores e Supervisores determinaram um grande peso na questão da formação universitária.

A percepção sobre a experiência profissional associada possibilita aos gestores a utilização de outras ferramentas de gestão para trabalharem em sua atividade. A percepção dos gestores nas duas segmentações apresentadas foi de que as mudanças não trouxeram grandes modificações na forma de gestão das áreas, assim como a implantação de uma rede nova de tecnologia celular não teve relação com os novos treinamentos.

Os atributos pessoais são importantes para os gestores reforçarem sua forma de atuação junto às suas equipes. Observou-se que os Gerentes, pelos resultados do questionário, não buscam integração das soluções com as outras empresas. Outra observação da análise é que a baixa percepção da área de Operações de Rede quanto ao ambiente de mudança como oportunidade, pode ter reflexo na forma de como foi conduzida a integração do setor de engenharia.

As percepções sobre os atributos profissionais apresentaram alguns gestores que tiveram maiores impactos com a consolidação do que outros. A área de Operações de Rede teve baixa concordância com a afirmação de perda de autonomia na hora de tomar as decisões; este fato pode ter relação com o fato da área de Operação e Manutenção de Rede ter mantido a autonomia regional para operar.

5.4 RECOMENDAÇÕES EXECUTIVAS

As principais recomendações deste estudo estão relacionadas à formação de um trabalho de desenvolvimento das competências dos gestores por área de atuação dentro da empresa. Desta forma, sugerimos as seguintes iniciativas:

- realizar seminários com os gestores, buscando discutir e reforçar os conceitos de competências gerais;
- realizar seminários com os gerentes da empresa, com o objetivo de consolidar os fundamentos sobre visão, missão e valores da nova empresa consolidada;
- realizar treinamentos de forma multidisciplinar com os gerentes da empresa, a fim de discutir as competências gerenciais relacionadas à missão da empresa e sua relação com as atividades que cada gestor realiza;

- realizar um estudo com equipes gerenciais de toda a empresa, mas considerando cada área operacional isoladamente, com o objetivo de discutir qual a missão e competências necessárias para atuar na sua área.

5.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Algumas oportunidades de melhoria o pesquisador identificou ao término deste trabalho:

- a falta de um questionário piloto, em função do tempo para validação dos resultados e posterior encaminhamento para o grupo definido para amostra;
- o curto período para coleta dos dados, assim como, em função do processo de consolidação das empresas e implantação da rede GSM, determinou que os questionários não tivessem o retorno pretendido pelo pesquisador;
- o fato do retorno de algumas áreas ter sido pequeno não auxiliou na formação de uma convicção maior sobre a proposta do trabalho para estas áreas e, desta forma, complementa a limitação anterior apresentada e reforça as sugestões executivas apresentadas;
- por fim, vale ressaltar, como já foi dito anteriormente, que o fato do autor atuar na área da pesquisa, pode auxiliar na interpretação dos resultados verificados, mas também pode acrescentar um viés às análises realizadas. De tal forma, tanto quanto possível, o autor utilizou o seu conhecimento sobre a área apenas para interpretar as respostas dadas.

5.6 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Com relação a novas pesquisas, sugere-se:

- realizar um trabalho sobre competências gerenciais em empresas de telecomunicações cuja missão esteja definida e culturalmente estabelecida, para verificar os pontos de convergência e divergência entre os elementos das competências gerenciais identificadas;
- realizar um novo estudo sobre as competências gerenciais nas áreas pesquisadas após o período de 12 meses, prazo que se entende ser o suficiente para que as sugestões referidas sejam implementadas e tenham resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procura responder aos objetivos propostos, os quais são apresentados a seguir, juntamente com as respectivas respostas:

- a) verificar se os gestores possuem as noções básicas da competência pela qual serão avaliados, na nova empresa que se consolida em um processo de constante mudança.

Estas questões foram respondidas na “Síntese das Análises Realizadas”, quando foram analisadas as variáveis que determinamos como elementos da competência, abaixo descritos:

- a percepção dos gestores sobre o conhecimento do ambiente;
- a percepção dos gestores sobre o conhecimento operacional;
- a percepção dos gestores sobre o conhecimento geral;
- a percepção dos gestores sobre a experiência profissional associada;
- a percepção dos gestores sobre os atributos pessoais;
- a percepção dos gestores sobre os atributos profissionais.

- b) verificar se empresa possui as condições organizacionais para realizar avaliação por competência.

As análises dos questionários apresentaram resultados divergentes sobre questões importantes dos recursos de competência. A percepção de falta de sintonia entre os objetivos das áreas e da empresa é um fator organizacional que deve ser trabalhado antes da implantação de qualquer processo de avaliação por desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Daisy Quintana de. **Gerência dos anos 80 e 90**, um estudo comparativo. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração). - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Nova Cultura, 1991.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). – Decanato de Pesquisa e Pós-graduação, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **[Anais...]** Curitiba: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional. **Revista ABRH-RS**. Porto Alegre, 19 fev. 2001.

CONGRÈS FORCE, 8 dez. 1994. França: Cerfa, Rueil-Malmaison, 1994.

COOPERS; LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

DRUCKER, Peter. **Exame**, São Paulo, Edição Especial, p. 34, dez., 1995.

DUCK, Jeanie Daniel. **O monstro da mudança nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., Oslo. **Proceedings**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., Oslo. **Proceedings**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998 apud BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **[Anais...]** Curitiba: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. [Anais...] Curitiba: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FAYOL, Henri (1841-1925). **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLEMAN, D. Emotional competence. **Executive excellence**, Provo, v. 16, n. 4, p. 19, apr. 1999.
- ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997. Título original: De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOCSÁNYI, Dino. A vida num mundo sem empregos. **Exame**, São Paulo, ano 29, n. 5, p. 58-60, 28 fev. 1996. Entrevista com Willian Bridges, consultor americano autor de "Transitions: making sense of life's changes".
- MORGAN, G. A. **Criação da realidade social**: as organizações vistas como culturas. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio Janeiro: Record, 1998.
- PARRY, Scott B. Just what is a competency? (And why should you care?). **Training**, Minneapolis, v. 35, n. 6, p. 58-61, June 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001. Título original: Managing today!
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto. **Aprendizagem nas organizações e desenvolvimento de competências**. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS, 2001. Material de aula.

RUAS, Roberto. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS, versão 2, 2002. Material de aula

SANCHEZ, Ron. **Strategic learning and knowledge management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Futura, 1998.

SOUSA, E. L. de P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, Christopher; ILES, Paul (Ed.). **Managing learning**. London: Rotledge, 1994.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997. Título original: De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise.

VIDAL, Eleonora Machado. **Perfil do gerente participativo**: um estudo em empresas da cadeia produtiva do plástico no Rio Grande do Sul. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração). – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **A gestão pela competência**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

APÊNDICE

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Respondendo este questionário você estará contribuindo para a pesquisa cujo tema é: "A percepção dos gestores sobre as competências gerenciais em uma empresa durante processo de mudança organizacional". Esta pesquisa está sendo desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Modalidade Profissional, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo da mesma é identificar percepção sobre as competências gerenciais necessárias durante e após o processo de consolidação (unificação operacional das empresas). Não existem respostas certas ou erradas, pois este não é um teste de avaliação. Favor responder e retornar o questionário até 03/12/2003. Não há a necessidade de sua identificação e será garantido o sigilo da sua resposta individual. Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma geral. Por favor, não utilizar nenhuma fonte de consulta, responder somente com base em seu conhecimento prévio acumulado. A sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto. Desde já agradeço o seu interesse e a sua atenção.

a) A qual gerência você está vinculado?

Financeira

Talentos Humanos e Qualidade

Operações de Rede

Serviços ao Cliente

b) Qual a função que você ocupa?

Gerente

Coordenador

Supervisor

c) A quanto tempo você trabalha na empresa atual?

até 1 ano e seis meses

de 1 ano e seis meses a 3 anos

mais de 3 anos

d) Você mudou de empresa dentro do grupo Telecom Américas?

sim, mudei uma vez

sim, mudei mais de uma vez

não mudei

e) Qual é o seu grau de instrução?

superior incompleto

superior completo

Administração

Engenharia

Informática

Economia

Contabilidade

Pedagogia

Outro, cite: _____

pós-graduação: especialização

pós-graduação: mestrado

pós-graduação: doutorado

Responda às questões abaixo de acordo com sua opinião.

Escolha somente uma alternativa para cada questão, marcando com um "X": Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Indiferente, Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente.

QUESTÕES	Discordo		Indiferente	Concordo	
	Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente
01. Desenvolver as pessoas à saber trabalhar neste ambiente de mudança é um atributo importante ao gestor da Telem Américas					
02. O processo de consolidação das empresas possibilitou ganhos financeiros para as da Telecom Américas.					
03. A consolidação da Telecom Américas permitirá que minha área apresente melhores resultados operacionais.					
04. Com a consolidação da Telecom Américas minha rede de relacionamento para solução de problemas relativos a minha área de atuação mudaram.					
05. A aquisição das empresas Tess, BSE, ATL, Claro Digital e Americel pelo investidor Mexicano aconteceram em função dos bons resultados financeiros das empresas.					
06. A empresa propiciou cursos que me auxiliassem a gestão da minha área.					
07. Minha formação universitária é essencial para poder realizar minhas atividades profissionais.					
08. Considero mais importante, para realizar minhas atividades, a realização de cursos e treinamentos que enfoquem gestão de pessoas do que cursos e treinamentos técnicos					

QUESTÕES	Discordo		Indiferente	Concordo	
	Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente
da área.					
09. Considero mais importante, para realizar minhas atividades, a realização de cursos e treinamentos que enfoquem gestão de processos do que cursos motivacionais.					
10. No mercado de telecomunicações brasileiro as empresas estão se consolidando para poderem migrar para o Serviço Móvel Pessoal.					
11. Com a implantação da rede GSM (tecnologia digital para celulares) tive que ser treinado em novas ferramentas operacionais para poder desenvolver minhas funções de gestão.					
12. Na maior parte do tempo, em minhas atividades de gestão, utilizo meus conhecimentos adquiridos na universidade.					
13. Consigo medir de forma consistente os resultados prometidos pela minha área para a empresa.					
14. Com a consolidação da Telecom Américas tive que mudar a forma de gerir minha equipe de trabalho.					
15. Com a consolidação da Telecom Américas perdi a autonomia para tomar decisões nas questões relativas a minha área					
16. Com a consolidação da Telecom Américas as mudanças nos processos operacionais de minha área não trouxeram impactos para meu de trabalho.					
17. A gestão de pessoas é mais importante para o momento de consolidação por que passa a Telecom Américas do que gestão de					

QUESTÕES	Discordo		Indiferente	Concordo	
	Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente
Processos.					
18. Eu comunico pessoalmente para minha equipe, sempre que há um processo de mudança na organização.					
19. Os objetivos de minha área estão em sintonia com os objetivos da empresa.					
20. As informações fornecidas pela empresa são totalmente satisfatórias para que minha equipe coopere num processo de mudança.					
21. Ao identificar uma situação problemática, em minha área, procuro utilizar as sugestões das outras regionais para resolver meu problema.					
22. Na maior parte do tempo, em minhas atividades de gestão, utilizo meus conhecimentos adquiridos em treinamentos oferecidos pela empresa.					
23. Minhas experiências profissionais me auxiliam a compreender o ambiente de mudança					
24. Considero que em um ambiente de mudança existem mais oportunidades do que ameaças.					
25. Com a consolidação da Telecom Américas para poder tomar decisões, relativas a minha área, tive que negociar com mais pessoas.					
26. Tive que mudar minha forma de conduzir minha equipe de trabalho em função das mudanças operacionais ocorridas na empresa.					
27. As mudanças organizacionais acontecidas nas empresas não					

QUESTÕES	Discordo		Indiferente	Concordo	
	Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente
modificaram a forma de realizar minhas atividades em minha área.					
28. Os objetivos traçados para minha área estão em sintonia com os objetivos da empresa.					
29. A consolidação da Telecom Américas modificou a missão de minha área.					
30. com a Consolidação da Telecom Américas, para que pudesse tomar uma decisão a respeito de minha equipe, aumentei o numero de pessoas com quem tive de negociar..					

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

João Artur Lucena Adams

**ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA GERENCIAL - A PERCEPÇÃO DOS
GESTORES DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Porto Alegre, 2003.