

Reconfigurações organizacionais e transformações gerenciais em organizações de serviços: a saga da Teleshahia*

Tânia Fischer**

Florence Heber***

Angela Teixeira****

André Sales*****

Sumário: 1. Introdução; 2. O estado-da-arte das telecomunicações; 3. Ondas de renovação para consumo imediato; 4. A saga da transformação: das hierarquias aos processos; 5. Considerações finais.

Palavras-chave: transformações organizacionais; avanços nas telecomunicações; evoluções e perspectivas das organizações e gerência.

Este artigo analisa os processos de reconfiguração organizacional e transformações gerenciais das organizações de serviços, discutindo os impactos da retórica gerencialista dos anos 80/90 sobre esses processos e apresentando como exemplo o caso da Teleshahia.

Organizational reconfigurations and managerial changes in service organizations: the saga of Teleshahia

This article analyzes the process of organizational reconfiguration and managerial changes in services organizations and discusses the impacts of the managerial rhetoric of the 80's and 90's on this process. The Teleshahia case is presented as an example.

1. Introdução

A Teleshahia, empresa estatal que tem como negócio a prestação de serviços de telecomunicações e informática, iniciou na década de 80 um processo de transformação organizacional que perdura até hoje.

* Artigo recebido em fev. e aceito em abr. 1996, sendo resultado do projeto de pesquisa Impactos das transformações tecnológicas sobre o gerenciamento avançado de organizações baianas, que integra a linha de pesquisa "Gestão de Tecnologia, Qualidade e Competitividade" do Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFBA. Estão incorporados a este estudo nove instituições consorciadas: Ceman, Teleshahia, Coelba, RFFSA/BA, Chesf, Caraíba Metais, Deten Química S.A., Prefeitura Municipal de Salvador e Embratel. Integram a equipe de pesquisa: Tânia Fischer (coordenadora); Angela Teixeira (pesquisadora CNPq); Florence Heber (doutora NPGA); Carlos Demócrito Rocha, Gbovi Gratien Fidegnon, Laura Cristina, Maria de Fátima Moreira Batista, Rilza Melo, Sinval Silva de Araújo e Yéda Satiê Gingo (bolsistas de iniciação científica).

** Professora titular da Escola de Administração da UFBA e Pesquisadora 1A do CNPq.

*** Doutoranda pelo NPGA/UFBA;

**** Pesquisadora do DCR/CNPq.

***** Da Teleshahia.

Fortemente pressionada por modernizações tecnológicas e reestruturações estratégicas das telecomunicações no mundo, a empresa viveu intervenções sucessivas em seus processos e práticas, buscando a alta direção um *aggiornamento* com as diversas ondas de tecnologias gerenciais que invadiram o mercado entre os anos 80 e 90.

O mapeamento da trajetória da empresa revela sua evolução para um modelo de gestão apoiado em um *core* de competências essenciais, que dependem de níveis crescentes de qualificação de seu pessoal, técnico e gerencial.

Como organização qualificada que, sem dúvida, é, a Telebahia suscita curiosidade sobre a extensão da mudança, o significado desta e, especialmente, sobre os fatores de transformação. Em vez de apresentar as discontinuidades de outras empresas, a Telebahia vive um processo cumulativo e incremental.

A conjuntura atual impõe inúmeros desafios à empresa, sendo que o mais recente diz respeito à aprovação, pelo Congresso Nacional (maio de 1995), da emenda constitucional que quebra o monopólio estatal das telecomunicações no Brasil. Entretanto, as políticas de privatização e flexibilização que afetam empresas públicas e o setor serviços explicam apenas parte destas mudanças, mas não todas. Neste artigo, além das contingências de caráter mais global do setor de telecomunicações, serão exploradas outras hipóteses explicativas, pois a empresa vive um processo longo e trabalhoso de aprendizagem organizacional.

2. O estado-da-arte das telecomunicações

Não é tarefa fácil definir o estado-da-arte do setor de telecomunicações na conjuntura atual. Sobretudo se nos encontramos na “era da sociedade da informação”, que vem pondo constantemente em xeque conceitos científica e historicamente arraigados.

Pois bem, nos ventos da liberalização de mercados, da desregulamentação e da privatização, reações políticas à intensidade do progresso tecnológico e às leis que regem e promovem a valorização e reprodução do capital, as telecomunicações têm-se tornado *o setor mais valorizado* nas bolsas em todo o mundo.

Submetidas a intensas e freqüentes inovações tecnológicas, que têm propiciado a criação e transformação de produtos e novas formas de demanda e consumo, as telecomunicações constituem, na atualidade, uma atividade das mais estratégicas do ponto de vista da política e da economia mundial. Conseqüentemente, este é um dos setores mais intensamente disputados por empresas locais ou megacorporações mundiais, sendo alvo das mais fortes pressões pela quebra de monopólios estatais e sujeito às mais complexas obras de engenharia gerencial, financeira e institucional.

Os telefones celulares na Amazônia, as antenas parabólicas na Rússia e os videofones em Nova York fazem parte da revolução das telecomunicações que, com uma velocidade estonteante, está mudando o modo como o mundo funciona. Com cabos de alta velocidade, comutadores digitais e satélites, uma empresa

hoje pode conduzir tranqüilamente seus negócios em qualquer lugar, a qualquer hora, conectando ou procurando clientes e fornecedores no mundo inteiro. Na década de 90, o enorme volume de tráfego nacional de telecomunicações, antes o patrimônio de um país tanto quanto suas florestas ou suas minas, tornou-se alvo de acirrada disputa por empresas multinacionais. É, inclusive, um termômetro da economia mundial, se não seu principal signo. Uma boa medida da economia globalizada é justamente a explosão do tráfego telefônico internacional. Segundo dados da International Telecommunication Union (ITU), com a expansão de redes de voz e dados para milhões de novos assinantes e o fornecimento de mais serviços para os assinantes atuais, o volume de chamadas internacionais — que têm sido o segmento de crescimento mais rápido do setor — chegará no ano 2000 a 100 bilhões de minutos anuais (em 1994 aquelas chamadas totalizaram 47 bilhões de minutos).

Uma era de mercados globalizados e competição mundial passa a exigir das empresas operadoras de serviços de telecomunicações a competência de circunscrever o mundo com tecnologia atualizada e preços razoáveis. E o acirramento da concorrência mundial passa a afetar várias empresas telefônicas. Mesmo onde os governos ainda mantêm barreiras protetoras, o mercado está encontrando meios de evitar tarifas elevadas em chamadas internacionais com o uso de serviços que mudam a rota das chamadas, de modo a se originarem nos EUA — cujo mercado é altamente desregulamentado —, com a redução dos custos em até 70%.

Fornecedores alternativos e uma demanda constante por melhores serviços estão colocando permanentemente em xeque os monopólios estatais. Neste processo, uma disputa aberta, sem precedentes, está redesenhando o mapa das telecomunicações. As empresas operadoras de maior sedimentação estão migrando para o exterior e o princípio orientador no setor de telecomunicações neste momento é a conquista de territórios, ainda que algumas previsões indiquem que isto poderá provocar uma consolidação maciça e criar uma indústria agrupada em torno de quatro ou cinco superpotências empresariais.¹

Entretanto, se as nações desenvolvidas estão usando mais tempo de ligação telefônica a cada ano, conduzindo negócios por voz, fax, redes de computadores, videoconferência e outros métodos de multimídia, o resto do mundo simplesmente precisa de mais telefones. Segundo a ITU, 71% das linhas telefônicas do mundo estão localizadas em países com apenas 15% da população mundial. Na América Latina, somente 7% dos habitantes têm acesso à linha telefônica. Na maior parte da Ásia e África, o nível cai para 1%.

¹ Que incluiriam: a AT&T; a aliança da British Telecom e MCI; a associação Sprint-Deutsche Telekom, France Telecom e a NTT japonesa.

Originariamente caracterizado em regime de *multifirma na produção*, o mercado de telecomunicações no Brasil — de teleequipamentos e de serviços de utilidade pública — era praticamente dominado por empresas privadas, predominantemente estrangeiras, através de regime de concessões pelo Estado, previsto na Constituição de 1946.²

Esta estrutura permaneceu até fins da década de 60, ainda que no período que compreende essa década importantes alterações tenham sido efetivadas através da aprovação do Código Brasileiro de Telecomunicações (em 1962), que forneceu as bases para ações normativas (por meio da criação do Contel) e executivas do Estado (com a criação da Embratel, empresa que passou a operar parte dos serviços de ligações internacionais, o que caracterizou a primeira intervenção direta governamental no setor); da criação do Ministério das Telecomunicações (Minicom); da intervenção e posterior compra da CTB; e, em 1972, da criação da Telebrás (Cavalcanti, 1993).

A reorganização do setor empreendida nesta fase (durante o governo militar) teve como resultado a centralização do sistema, com a redução do número de operadoras, que chegou a uma por estado e tendo a Telebrás como *holding* das empresas-pólo estaduais. Os objetivos eram centralizar a gestão dos recursos financeiros, unificar e homogeneizar tecnicamente a rede, e as justificativas eram a necessidade de maior coordenação para levar adiante a tarefa de ampliação e modernização dos serviços, desde que havia um grande número de concessionárias privadas atuando no nível municipal sem qualquer coordenação e sem dispor de capacidade financeira para fazer frente aos investimentos propostos pelo Minicom (Cavalcanti, 1993).

Este sistema estruturado nas décadas de 60 e 70 foi responsável pelo expressivo crescimento do setor até fins da década de 70. A partir de então, alguns indicadores de *performance* do serviço começaram a demonstrar uma tendência inversa.³

Um dos principais argumentos que buscam justificar a deterioração no desempenho das telecomunicações no Brasil é relacionado às ações do governo federal, ao utilizar as empresas públicas como instrumentos de políticas de estabilização, através de controles de preços e tetos para investimentos.

Segundo relatório do Banco Mundial (1992), “na indústria de telecomunicações, controles de preços foram impostos desrespeitando as implicações dessas medidas nas regras tarifárias vigentes, sujeitando as entidades públicas a consideráveis contenções financeiras, o que tolheu consideravelmente sua capacidade de uma oferta contínua de serviços. As contenções impostas pelo governo em in-

² Como a Canadian Traction Light and Power Company (da qual era subsidiária a Companhia Telefônica Brasileira), a Chicagó Electric, a Standard Electric, a L. M. Ericsson (Cavalcanti, 1993).

³ Por exemplo, queda do incremento anual do número de linhas e assinantes.

vestimentos (o que refletia esforços para limitar o déficit público) frustraram o planejamento de longo prazo, que é crítico para o desenvolvimento deste setor de alta intensidade de capital. Ao mesmo tempo, o governo tem, até recentemente, perseguido uma política autárquica que teve sucesso não somente em impor altos custos na infra-estrutura das redes das entidades nacionais de telecomunicações, mas certamente em diminuir os incentivos e a habilidade das empresas nacionais de responder com flexibilidade às mutantes condições do mercado mundial, através da especialização em áreas atuais ou de emergente vantagem comparativa”.

Conseqüente e paralelamente aos condicionantes adversos expostos anteriormente, já era identificado, desde os idos de 70, um dos principais problemas do setor: a dependência tecnológica do estrangeiro.

Entretanto, o cenário atual aponta para uma série de mudanças no perfil institucional, gerencial e organizacional das telecomunicações no Brasil. As reestruturações em curso são apenas a ponta de um *iceberg*, mas certamente aquelas empresas que conseguirem perceber a amplitude do *resto* terão, quem sabe, a oportunidade de seguir adiante.

A Telebahia na era da informação

Nessa conjuntura, a Telebahia percebeu que corria sérios riscos, grande parte em função de ser uma empresa estatal. Compreendeu que, se não empreendesse mudanças rápidas, a existência da empresa estaria ameaçada.

Essa constatação foi reforçada durante uma visita a Cingapura, Japão e Coreia, realizada por um dos dirigentes da Telebahia. Determinadas tendências foram assimiladas e estas serviram de base para uma reflexão dentro da empresa a respeito da nova realidade das telecomunicações no mundo, compreendendo:

- uma forte tendência à privatização das empresas de telecomunicações;
- uma forte pressão, inclusive do G-7, para abertura de mercado e globalização da economia dos seus países;
- uma orientação decididamente voltada para o cliente;
- a integração dos serviços de telecomunicações (voz, dados, imagens e redes específicas);
- digitalização das redes, aumentando significativamente a capacidade de transmitir informação.

Consciente da necessidade de sintonia com a nova realidade das telecomunicações, a empresa vem-se reestruturando, e a principal motivação para a mudança é a garantia de sua sobrevivência num ambiente extremamente competitivo e em permanente transformação.

Apesar disso, os dirigentes alegam, corretamente, que faltam referências para o cenário de mudança, e que o ambiente é desconhecido. Isso tem orientado a empresa a buscar uma aproximação maior com seu cliente, de modo a garantir elementos para o seu planejamento. “Uma forte ligação com você” é o *slogan* dessa empresa que conta com 4.237 empregados (em maio de 1995).

Alguns indicadores atestam a posição destacada da Telebahia hoje, que está bem situada no *ranking* do sistema Telebrás: em fevereiro de 1995, a empresa apresentava 540.234 números de terminais fixos instalados; 39.800 números de terminais móveis instalados; 21.652 números de telefones de uso público; 49.136 telefones virtuais de serviço público de mensagem; 1.745 localidades atendidas no estado e um faturamento bruto anual de R\$341,5 milhões no ano de 1994.

A empresa tem investido sistematicamente em programas de melhoria, como veremos nos itens subseqüentes, não sem antes discutir conceitos, conteúdos e sentidos das abordagens que visam a reestruturação e a criação de organizações qualificadas.

3. Ondas de renovação para consumo imediato

Em 1990, Stephen Wood lançou um desafio interessante para os pesquisadores, dizendo que na medida em que os administradores realmente começassem a agir com base nas idéias de nova onda (significando com isto o conjunto de idéias sobre renovação organizacional da década de 80), eles estariam criando situações ideais de pesquisa, especialmente para os céticos.

Se olharmos para trás, recuando até os anos 60, identificaremos várias ondas de mudança nas organizações brasileiras, trazidas pela literatura de difusão gerencial, pelas escolas de administração e, especialmente, pela consultoria especializada (Fischer et alii, 1995).

A história da Telebahia é particularmente interessante neste campo. A empresa adotou várias estratégias de modernização, investindo intensamente em qualificação de pessoal e pacotes de consultoria, e buscando incansavelmente se tornar competitiva.

A organização contemporânea, seja ela uma grande empresa, um hospital público ou um bloco de carnaval, vive sob o signo de competitividade, nervo da dinâmica mundial no final do século.

Competir e estar entre os melhores é o lema: *flexibilidade* é o princípio. As organizações são confrontadas com desafios reais, e o principal deles é mudar para sobreviver. Tal é o assédio da mídia gerencial que as empresas ficam confusas com a oferta de pacotes, não raro de conteúdos antagônicos, e têm enorme avidez no consumo dos serviços.

Por exemplo, qualidade e reengenharia têm sinais trocados se tomados em sua acepção integral. Enquanto a qualidade é processo incremental, a reengenharia é desconstrução. A rigor, são opostas e até contraditórias. Dizer que se pode fazer reengenharia em parte da empresa, enquanto o programa de qualidade é to-

tal, exige muita perícia na condução desses processos, que atingem fortemente a sócio-estrutura das empresas.

Enquanto o gerenciamento pela qualidade tem uma inércia ainda considerável — afinal, “qualidade é sinônimo de mérito organizacional” (Brooke, 1993) —, a reengenharia já enfrenta adversários de peso. “Fascinante”, “cruel”, “redentora” são adjetivos aplicados à terapia de choque avidamente consumida, nos últimos dois anos, por empresas que precisam transformar processos de trabalhos, reduzindo quadros e custos.

Enquanto essa onda ainda molha a praia, chega outra, com contornos mais estéticos e retórica tão enfática quanto a anterior: a arquitetura estratégica. Sendo a arquitetura a arte de modelar espaços segundo necessidades humanas, a metáfora é interessante para significar a modelação do espaço organizacional.

“A forma segue a função” é um princípio orientador que incide sobre *designs*, estruturas em associação ou redes, sistemas de alto desempenho, qualificação, informação, poder delegado, agir colaborativo.

“O futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído, daí o termo arquitetura estratégica” (Hamel & Prahalad, 1995).

A arquitetura estratégica envolve engenho e arte e a retórica que a preside identifica na organização vários subconjuntos arquitetônicos: as arquiteturas de informação, social, financeira e outras, sintetizadas pela arquitetura estratégica.

O cerne da nova onda são as competências essenciais, que compreendem habilidades e tecnologias e, portanto, aprendizagens integradas, nos níveis pessoal e organizacional, de tal sorte que a organização se transforma em organização de aprendizagem, uma das mais novas utopias organizacionais.

É interessante a trajetória do conceito de aprendizagem aplicado à organização. De certa forma, é um conceito cumulativo, que foi agregando significados ao longo tempo. A palavra aprendizagem tem grande ressonância no debate sobre organizações. Conceito complexo, com raízes difusas pela psicologia cognitiva, sociologia do trabalho e teorias do comportamento organizacional, aprender torna-se um requisito essencial à sobrevivência, adaptação e geração de organizações, em tempos de “arquiteturas estratégicas” e “para além de reestruturação”.

Embora posturas mais radicais já incensem o desaprendizado, alegando que “a *learning organization*” é metade de solução (Hamel & Prahalad, 1995), o conceito de aprendizagem cresce desde “um processo” até envolver “toda a organização” que se converte em organização que aprende.

Na concepção tradicional ligada ao *métier*, o termo remete à transferência de conhecimentos entre um mestre e seu aprendiz, ou seja, um processo de reprodução, conservação e difusão de práticas existentes. A psicologia cognitiva, “piagetiana”, que estuda estruturas mentais desde a infância, amplia o sentido. A aprendizagem é atribuída à experiência e implica operações mentais reversíveis.

Na mesma linha e com aplicação mais voltada para as relações sociais, os estudos de Vigotsky (1988) enfatizam a necessária interação social para que o indivíduo aprenda “adquirindo novos conhecimentos e percepção para mudar comportamentos e ações, em contato com a realidade e outras pessoas”.

Estes princípios básicos de qualquer aprendizagem evoluem da concepção de transferência para a de construção de competências e são adotados no mundo do trabalho, evidenciando que as formas como trabalho é organizado e influirão grandemente nos modos de aprender e nas capacitações que o indivíduo irá desenvolver até tornar-se competente para alguma coisa.

Portanto, a noção de aprendizagem é, mesmo em sua forma mais tradicional, vinculada ao conceito de organização. Lembra Miller que aprendizagem em psicologia e aprendizagem organizacional não têm exatamente o mesmo sujeito. No primeiro caso, trata-se do indivíduo; no segundo, o ator (na concepção de Alain Touraine) ou agente (na concepção de Giddens), ou seja, pessoas identificadas com determinado contexto organizacional, com competências socializáveis, mobilizadas pela e para a ação organizacional e por esta moldadas.

A concepção tradicional de aprendizagem organizacional nasce na abordagem americana de comportamento organizacional, com destaque para Argyris e Schon (1978), pode ser resumida em três pontos. Em primeiro lugar, os comportamentos em uma organização apóiam-se em rotinas. Em segundo, as ações organizacionais são historicamente dependentes, o que significa que as rotinas são mais baseadas em interpretações do passado do que em antecipações do futuro. Em terceiro, as organizações são orientadas para metas, dependendo seus comportamentos das relações entre resultados observados e expectativas.

A aprendizagem organizacional é a transcrição da história nas rotinas que guiam comportamentos. A ação responde sobre uma lógica de legitimidade e aplicabilidade e supõe adaptação do indivíduo (e da organização) em função das contingências do meio. Esta abordagem exclui, de certa forma, as variáveis do poder, os jogos políticos, e tem uma forte dimensão transacional.

No início dos anos 90, a variável aprendizagem organizacional cresceu e tomou de assalto a organização competitiva. A expressão “organização de aprendizagem” ganhou sentido e foi proposta como disciplina (Senge, 1990).

Da aprendizagem de sobrevivência e aprendizagem de adaptação, chega-se a aprendizagem geradora, orientada para o futuro e a construção organizacional.

A noção transacional de aprendizagem (um líder capaz de manejar um tipo especial de conhecimento) é substituída pela noção de aprendizagem transformacional, que implica imagens do futuro, raciocínios sistêmicos e aprendizagem em grupo. De tal forma o conceito é compreensivo, que Zuboff (1988) considera a aprendizagem a nova forma de trabalho.

Vários autores (Melander, 1993; Marquardt & Reynolds, 1994) conceituam a organização de aprendizagem como um sistema de ações e atores capazes de transformar informação em conhecimento válido.

Antes de mais nada, organizações de aprendizagem são espaços de diálogo, ação criativa concentrada, onde a linguagem é o instrumento de conexão, invenção e coordenação.

Na era das redes, a informação tecnológica requer integração entre funções de negócios e novas oportunidades estratégicas. As hierarquias mais planas, a organização em torno de processos transversais, com desenhos leves, deixam espaços para os fluxos de informação e conhecimento, que são disseminados generosamente por toda a organização e rapidamente incorporados à tecnologia, aos produtos e aos serviços. Estrutura apropriada, *empowerment*, qualidade, redes de trabalho e cultura corporativa de aprendizagem são traços distintos. Os estudos de Fleury (1993) sobre mudanças organizacionais provocadas pela implantação de programas de qualidade e produtividade em organizações brasileiras são conclusivos quanto ao alcance de objetivos de programas de mudanças.

A criação de uma “cultura de qualidade”, que decorre da introdução de novas estratégias produtivas e organizacionais, indica padrões da “organização qualificada” (no conceito de Zarafian, conforme Fleury, 1993), que são restritivos quanto ao desenvolvimento de competências essenciais e qualificações, em contraponto com as organizações qualificantes: estas, sim, “dão um conteúdo dinâmico à competência profissional”, que se converte em competência — ação em projetos individuais e coletivos.

Parece possível estabelecer relações claras entre organizações qualificantes e organizações de aprendizagem. A visão consensual da organização, o acesso contínuo à informação e a possibilidade de aprender um com o outro e de trabalhar em conjunto são atributos essenciais, bem como a abertura para o imponderável, para o desafiador.

Encerramos aqui a breve resenha das ondas de renovação. No caso Telebahia, como se verá a seguir, há uma trajetória de mudanças monitorada pelos ideários dos últimos 20 anos. Ao contrário de outras empresas públicas baianas que empreenderam jornadas semelhantes, não houve descontinuidade no processo, não obstante as mudanças de foco. As prováveis causas deste relativo sucesso serão discutidas mais adiante.

4. A saga da transformação: das hierarquias aos processos

A Telebahia ingressa no mundo *fashion* da retórica da mudança organizacional no final dos anos 70. Na sua auto-avaliação, a empresa analisa os anos de 1978 e 1979 como aqueles de cenário, tanto interno quanto externo, mais degradante: pela falta de autonomia e forte centralização do poder, gerando imobilismo nas ações dos gerentes, provocando o afastamento dos clientes. A estrutura funcional era “obsoleta”. Os gerentes eram responsáveis pelos resultados, mas, de fato, eles não detinham poder nem autoridade sobre os meios vitais para a consecução dos serviços. Havia, ainda, vários problemas de relacionamento entre os empregados e dificuldades na relação gerente/empregados.

A empresa avalia também que, àquela época, havia uma disputa predatória pelo poder, resultado de uma quantidade infinita de níveis hierárquicos. O autoritarismo que vigorava no país interferia na empresa e havia uma escassa participação e uma excessiva especialização.

Já na década de 80, a empresa iniciou um novo momento, que propiciou mudanças gerenciais, começando pela eliminação de níveis hierárquicos, iniciativas na busca de autonomia e maior aproximação com os clientes, diminuição do autoritarismo e maior participação dos empregados nas decisões.

No final dos anos 80 a *administração participativa* estava ainda em alta no mercado de consultorias e foi adotada pela empresa para o treinamento de todos os seus empregados. A essa onda, seguiu-se o *planejamento estratégico*, outro *hit* dos anos 70 e 80, e que foi seguido pela *qualidade total e reengenharia*, esta última em fase adiantada de implantação.

Pelo nome desses processos de intervenção, pode-se estabelecer as fases de mudança.

A *administração participativa* alterou o fluxo de informações internas e a estrutura hierarquizada. Diretoria e empregados buscavam romper as barreiras do sistema tradicional de gerenciamento, de modo que os empregados passassem a se sentir parte da empresa. Os resultados alcançados incluíram alteração na estrutura da empresa, com a participação de gerentes e executores.

Algumas gerências foram eliminadas, porque se caracterizavam apenas como repassadoras de informações. Houve mudanças nos níveis hierárquicos, resultando em maior interação entre fornecedores e clientes internos. Vários projetos foram realizados na área de operações, através da integração interdepartamental, com elaboração e realização de projetos em comum. Isso resultou na melhoria do nível motivacional e na instituição de empregados polivalentes.

Por ser um processo que incidia sobre comportamentos, revertendo hierarquias e, portanto, interferindo nos jogos de poder, a administração participativa teve reações.

O processo trouxe alguns transtornos em termos da compreensão da administração participativa. O efeito causado nos empregados era de liberação, de ausência de gerenciamento. Isto, a uns, causava satisfação; a outros, preocupações e críticas, e esse sentimento inicial causou confusão, principalmente no corpo gerencial, que não sabia como resolver a dificuldade instalada quanto ao novo comportamento que se esperava do gerente.

Um dos dirigentes diz a propósito: “O ponto que gera confusão na administração participativa é que ela não torna a organização mais democrática. Ter voz é relativamente diferente de ter voto. A decisão final permanece sendo de responsabilidade do líder. Se as discussões apontam para uma decisão e o líder toma uma contrária, ele terá que justificar e convencer o grupo fundamentando a sua decisão, mas isso não significa que ele tem obrigação de seguir a decisão do grupo. A administração participativa não significa ausência de disciplina. Os

hábitos para o bom andamento do trabalho continuarão sendo essenciais e incentivados”.

Esgotada a fase de treinamento em 1992, a empresa sentiu necessidade de dar maior consistência ao processo e aderiu ao *planejamento estratégico*, outra onda gerencial que teve grande impacto nas empresas brasileiras no período. Buscando obter uma visão estratégica para orientar suas ações para o futuro, a empresa analisou três parâmetros para definir um plano de gestão estratégica. O primeiro foram as *tendências*, tendo sido realizadas análises dos cenários político, econômico, tecnológico e institucional. Outro parâmetro foi o *ambiente externo*. O terceiro foi o *ambiente interno*, onde foram observadas as relações de trabalho e problemas organizacionais.

Para a análise desse último parâmetro, e de acordo com as práticas da administração participativa, foi promovido o Encontro para Identificação dos Problemas Organizacionais.

Com base nesses parâmetros, a empresa desenvolveu seu plano de gestão estratégica, que teve vigência a partir de agosto de 1992, definindo princípios e valores, o negócio corporativo, a missão da empresa e os objetivos estratégicos.

Nesse processo, a empresa definiu que “o negócio da Teleshia é a excelência na prestação de serviços de telecomunicações e informática, e que a sua missão é a satisfação das expectativas dos clientes de telecomunicações e prestação de serviços de informática com qualidade, rentabilidade e competitividade, sustentadas nos seus valores humanos, observando os princípios éticos e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.

Evoluiu-se para uma revisão de processos, derivada do avanço tecnológico. Investiu-se em *marketing* institucional e mudança da cultura organizacional. Como recorda o gerente do departamento de planejamento técnico: “Internamente a empresa teve que mudar sua estrutura, unindo a divisão de planejamento e a de sistemas. A evolução da estrutura se deu com base no conceito de que uma rede de telecomunicações é composta de rede de suporte e redes de acesso. A rede de suporte é estável, constituída pelos principais meios de interligação, ou seja, os meios de transmissão, as centrais de trânsito, o entroncamento. As redes de acesso estão agregadas aos serviços, que são orientados pelo mercado, e o mercado, pelo usuário. Há, basicamente, uma rede de acesso associada a cada serviço. O funcionamento da rede, no caso da Teleshia, pode ser exemplificado pelo serviço móvel celular, que é prestado por uma rede de acesso de telefonia móvel celular, e pelo serviço de comunicação de dados, que é prestado por uma rede de acesso de comunicações de dados. A área de planejamento, após análises, vislumbrou que não teria condições de planejar a expansão da rede se as pessoas que trabalham no processo não estivessem permanentemente conectadas entre si e com o cliente. A expansão trabalha com a oferta de serviços novos e sua demanda é desconhecida. Tanto pode crescer 20% como 100%”.

Esse departamento, segundo o gerente, tem “a cara da rede”: seus processos foram estruturados de acordo com a configuração da rede, da sua topologia.

Com base no planejamento estratégico, foram traçadas as ações estratégicas e a cada ação foi associado um ou mais projetos estratégicos. Do conjunto dessas ações⁴ se destaca a implantação da *qualidade total*.

A partir de 1992, a retórica da excelência fez-se ouvir com toda a força no universo empresarial e a Telebahia incorporou-se ao exército do gerenciamento pela qualidade total. Os gerentes tornaram-se multiplicadores e a qualidade era “valor agregado” ao planejamento estratégico.

Redirecionamento de cultura, cooperação cliente-fornecedor, relacionamento interdepartamental e integração através de redes autodirigidas passaram a ser pontos-chave no processo, e o melhor gerenciamento de rotinas sua espinha dorsal.

Numa avaliação realizada no período, constatou-se que 30% das áreas não tinham sido atingidas pelo processo de qualidade. Foram realizados esforços nesta direção e atualmente alguns indicadores que apontam a evolução da empresa dentro do sistema Telebrás atestam o mérito da iniciativa.

Por exemplo, se antes a solicitação de um conserto durava entre 15 e 20 dias para ser atendida, o que contribuía para colocar a Telebahia em 18º lugar no sistema Telebrás, hoje o serviço é realizado em até 48 horas.

A qualidade dos serviços, medida através do desempenho dos serviços telefônicos (DST), que, em 1988, era de 0,65, o que significava um modesto 18º lugar, evoluiu para 9,06 em 1993 e para 9,30 no final de 1994.

A direção da empresa chama atenção para três aspectos que interferiram nos resultados globais: o investimento em qualificação técnica e gerencial, a reestruturação que reduziu níveis hierárquicos e a implantação das células de produção autogeridas e sob total responsabilidade dos empregados.

As mudanças trouxeram, segundo os gerentes, dificuldades significativas e muitos desafios, porque uma cultura estava sendo “massacrada” e outra estava emergindo. Houve necessidade de muitos treinamentos para enfrentar as mudanças e envolver as pessoas no novo processo.

Atualmente, a última onda de mudança, a *reengenharia*, foi incorporada em 1994 e está em pleno desenvolvimento.

O grupo de formulação do planejamento estratégico definiu, inicialmente, os principais processos a serem “reengenheirados” e foram treinadas 180 pessoas das equipes de processo.

De modo genérico, o redesenho dos processos se dá a partir dos passos descritos a seguir.

⁴ São elas: aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos; priorização ao atendimento a setores rentáveis; incrementação da integração com o mercado; identificação da demanda de serviços; elevação do nível de prioridade de informática; novo modelo de gestão empresarial; implementação de sistemas de avaliação de rentabilidade de produtos e serviços; maximização da utilização de tecnologia de ponta; desenvolvimento de programa de *marketing* interno; contribuição para uma sociedade mais justa; e busca de autonomia na gestão empresarial.

A equipe de processo, constituída de forma multidisciplinar, realiza o mapa do "como é", ou seja, como o processo funciona atualmente, informando suas "desconexões", ou seja, tudo aquilo que tem influência negativa sobre a eficiência e a eficácia do processo.

Com base nessa primeira etapa, e conhecendo-se as metas e restrições do novo processo, são levantados os critérios do "como deve ser", indicando-se o que o novo processo precisa ter para alcançar as metas estabelecidas. Após concluído o mapa do processo "como deve ser", este é acoplado à estratégia da organização, trabalhando-se no nível de cargos, realizando-se as matrizes de relacionamento e preparando-se a organização para a implantação do processo. Após a implantação do novo processo, faz-se necessário gerenciá-lo, para que sejam efetuadas as melhorias contínuas, ou seja, entra-se em um gerenciamento pela qualidade total.

Devido ao fato de não haver um rompimento definitivo da estrutura formal dentro da empresa, existe a necessidade de um gerente de processo, de modo a poder ver o processo de forma integrada, interfuncionalmente, assegurando que este seja continuamente monitorado e aperfeiçoado.

Desde maio de 1995, a Telebahia está trabalhando com nove processos-chave que estão sendo "reengenheirados" por equipes interfuncionais. São eles: planejamento e controle empresarial; desenvolvimento de novos produtos; vendas e atendimento de pedidos; gerenciamento da qualidade da planta; expansão da planta; faturamento; suprimento; avaliação de desempenho e reconhecimento; provimento de soluções de informática.

Alguns pontos ainda merecem destaque: o alto investimento em qualificação de pessoal feito nos últimos 10 anos teve como resultado o treinamento de 100% do quadro gerencial e técnico, em cursos de pós-graduação em gerência e treinamentos operacionais, por meio de convênios com a universidade e o Senai, ou cursos desenvolvidos pela própria Telebahia ou Telebrás.

Diversas atividades com o Projeto Assinante, como a instalação e manutenção de rede interna do assinante ou a manutenção do aparelho telefônico, foram delegadas a empresas privadas. Muitas das pequenas empresas constituídas para a execução desses serviços são hoje de técnicos que se desligaram da Telebahia.

Com o advento da quebra do monopólio, serviços como telefonia celular e comunicação de dados serão acessíveis à iniciativa privada, o que reforçará as tendências hoje identificadas de maior focalização no *core* de competências essenciais da empresa.

5. Considerações finais

Transformar o passado em estereótipo e o futuro em utopia a ser alcançada pelos vencedores ainda continua sendo o cerne da retórica da transformação. O descarte do que foi feito até o momento, em favor de uma "nova organização", é uma constante na literatura gerencialista dos anos 80/90, como o foi nas décadas

anteriores. O que estaria no cerne de todos os modelos de transformação organizacional?

Examinando o caso Telebahia, onde a empresa absorve várias ondas e as incorpora, verifica-se a alteração, ao longo do tempo e de modo cumulativo, de dois elementos fundamentais: o primeiro são os arranjos de poder, e o segundo, a estratégia.

Evoluindo de um modelo de organização burocrática para uma organização mais integradora, e se preparando para níveis mais qualificados (talvez organização do conhecimento, talvez organização de aprendizagem?), a empresa adotou práticas de aprendizagem organizacional em que a retórica da transformação, adequadamente usada, teve papel fundamental para o êxito até agora.

Nessa mobilização para a ação, que alterou poder e estratégia, três elementos foram decisivos:

a) conjuntura de competição global, transnacionalizada, que tem como corolário a desregulamentação e a privatização, neste momento fortalecidas no Brasil pelo cenário reformista que o governo central impulsiona vigorosamente;

b) tecnologia de informação em evolução célere, com novos produtos que redefinem processos de trabalho e articulações organizacionais;

c) liderança na condução do processo.

Se os dois primeiros elementos são explicativos mas não específicos dessa empresa, o fator liderança o é. Há 10 anos, a Telebahia tem o mesmo líder, que vem estimulando fortemente as transformações, por meio do delineamento estratégico e da qualificação de pessoal.

Os investimentos feitos pela empresa nos dois fluxos — estratégia e aprendizagem — são consideráveis.

Se as tecnologias de informação são, por si sós, fatores que desencadeiam mudanças na maior parte das organizações, uma empresa que vende serviços de informação será ainda mais influenciada por isso. Afinal, é o cerne de seu processo que está em transformação, é o seu *core* de competências que está sendo afetado.

O que a Telebahia tem de diferente (em se tratando de uma empresa pública até aqui) é a continuidade do processo, com ganhos cumulativos e incrementais.

Conjuntura e tecnologia são dados de realidade, ação da liderança e resposta da base são veículos de transformação.

Sobre o futuro, cabem interrogações. Sobre desmonte, rearranjos, parcerias e, especialmente, terceiros e quartos, que, cada vez mais, reconfigurarão a empresa em arranjos virtuais.

O “mais novo” será uma arquitetura estratégica diferente desta, mas que não poderá desconsiderar o que foi até aqui construído.

Referências bibliográficas

- Argyris, C. & Schon, D. *Organizational learning*. New York, Addison-Wesley, 1978.
- Arnst, C. & Edmondson, G. Telecomunicações, um negócio de gigantes. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 11 nov. 1994.
- Brooke, C. Symbols and shambles: quality and organizational culture. In: International Standing Conference of Organizational Symbolism (SCOS). *Proceedings*. Barcelona, 1993.
- Cavalcanti, J. C. Privatizar ou não privatizar: é esta a questão? O caso das telecomunicações no Brasil. Belo Horizonte, 1993. mimeog. (Trabalho apresentado no V Enapur.)
- Fischer, T. et alii. Desafios de qualidade e impactos das transformações em organizações baianas. *Revista de Administração de Empresas*, 35(1), jan./fev. 1995.
- Fleury, M. T. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), mar./abr. 1993.
- Hamel, G. & Prahalad, C. *Competindo pelo futuro*. São Paulo, Campus, 1995.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. *The global learning organizations*. New York, Irwin, 1994.
- Melander, K. *The power of learning*. New York, Business One, Irwin, 1993.
- Midler, C. Apprendissage et Organization. In: Seminário Condor. *Anais...* Paris, Centre de Recherche en Gestion, 1995.
- Senge, P. *A quinta disciplina*. São Paulo, Best Seller, 1990.
- et alii. *The fifth discipline* Filldlvok. New York, Doubleday, 1995.
- Vigotsky et alii. *Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem*. São Paulo, Ícone/Edusp, 1988.
- Wood, S. Buscando a renovação: a nova onda administrativa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 30(4), out./dez. 1990.
- World Bank. *Brazil — reforming the telecommunications sector: policy issues and options for the 1990s*. Washington, D.C., World Bank, 1992.
- Zuboff, Shoshana. *In the age of the smart machine: the future of work and power*. New York, Basic Books, 1988.