



RAE - Revista de Administração de Empresas  
ISSN: 0034-7590  
rae@fgv.br  
Fundação Getulio Vargas  
Brasil

Rodrigues, Suzana B.; Child, John; Luz, Talita R.  
APRENDIZAGEM CONTESTADA EM AMBIENTE DE MUDANÇA RADICAL  
RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 44, núm. 1, enero-marzo, 2004, pp. 27-43  
Fundação Getulio Vargas  
São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155117757002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



FÓRUM • APRENDIZAGEM CONTESTADA EM AMBIENTE DE MUDANÇA RADICAL

# APRENDIZAGEM CONTESTADA EM AMBIENTE DE MUDANÇA RADICAL

## RESUMO

Este artigo oferece uma análise da aprendizagem nas organizações em condições de mudança radical, em que a reestruturação da organização foi motivada por uma mudança na ideologia e na propriedade. Discute-se que, nessas circunstâncias, a aprendizagem não representa necessariamente uma melhoria para o coletivo como um todo. A fonte empírica para este artigo é um estudo de caso da Telemig, uma das principais companhias brasileiras de telecomunicações. A pesquisa empregou múltiplos métodos e fontes, permitindo uma investigação do conteúdo e do processo de aprendizagem, e de seus agentes ao longo do tempo. O estudo elabora e ilustra o conceito de “aprendizagem contestada”, concluindo que este não deve ser incorporado à teoria da aprendizagem nas organizações.

**Suzana B. Rodrigues**

Cepead-UFMG e Birmingham University

**John Child**

Birmingham University

**Talita R. Luz**

Cepead-UFMG e Faculdade Novos Horizontes

**ABSTRACT** This paper offers an analysis of learning in organizations in conditions of radical change, in which organization restructuring was motivated by a change in ideology and ownership. It is argued that in these conditions learning does not necessarily represent an improvement for the collective as a whole. The empirical source for this paper is a case study of Telemig, a major Brazilian telecommunications company. The research employed the multiple methods and sources. This approach permitted an investigation of the content and process of learning over time. The present study elaborates and illustrates the concept of ‘contested learning’. It concludes that this concept needs to be incorporated into the theory of learning in organizations.

**PALAVRAS-CHAVE** Aprendizagem nas organizações, aprendizagem contestada, mudança radical.

**KEY WORDS** Learning in organizations, contested learning , radical change.



## INTRODUÇÃO

O tema da aprendizagem em organizações tem recebido bastante atenção na teoria, principalmente sob a perspectiva sócio-psicológica. É tratado como um fenômeno cognitivo e técnico, em contextos de equipes cooperativas, associado geralmente à geração e à difusão de novos conhecimentos e de competências nas organizações. Essa abordagem fez avançar nossa compreensão de como a aprendizagem é socialmente construída (Weick, 1995; Gherardi e Nicolini, 2001; Corley e Gioia, 2003), mas não deu muita atenção a como a aprendizagem pode ser motivada por interesses seccionais em contextos de mudança política e organizacional. Embora alguma atenção tenha sido dada à associação entre a aprendizagem organizacional e a mudança organizacional em geral (por exemplo, Von Rosenstiel e Koch, 2001), somente alguns estudos foram mais fundo (Merkens et al., 2001; LaPalombara, 2001) em explicar como as organizações absorvem as visões e opiniões que são imbuídas ideológica e institucionalmente e as transformam em práticas e rotinas.

Argumentou-se que as organizações são impregnadas de ideologia (Simons e Ingram, 1997). Contudo, é pouco compreendido como as organizações importam e aplicam a ideologia. Os estudos sobre o controle administrativo e a subjetividade no lugar de trabalho trouxeram os temas de ideologia e aprendizagem à atenção (Knights e Willmott, 1987; Alvesson e Willmott, 2002), mas com pouca referência à influência potencial do ambiente institucional. Os estudos de aprendizagem investigaram intensivamente os processos cognitivos, como as organizações incorporam modelos de mundo, atitudes e comportamentos (March e Simon, 1958; March e Olson, 1976). Demonstraram, também, como a aprendizagem afeta os significados intersubjetivos e a identidade (Corley e Gioia, 2003; Gherardi e Nicolini, 2001; Child e Heavens, 2001).

Entretanto, essas contribuições não investigaram como a ideologia pode associar as identidades das organizações e dos indivíduos às relações de poder por meio dos processos de aprendizagem.

Fear (2002, p. 183) discutiu que as teorias sobre aprendizagem necessitam da contribuição de abordagens históricas, capazes de lançar luz sobre os tipos de valores que os administradores evocam a fim de mudar a estratégia. Ele defende a análise do impacto de “pontos cruciais no instante em que as formas precedentes de raciocínio legitimado abrem caminho para novas formas”. Apesar dessas reivindicações, os estudos organizacionais em geral vêem a ideologia como uma força invariável e dada. Existem os períodos em que a ideologia se torna uma força muito poderosa de transformação nas organizações, incentivando

mudança na mentalidade, na estrutura ou em (Child, 2000).

Os eventos ideológicos criam a base para mudanças de propriedade ou mudanças estruturais, que requerem alteração nos significados, nas inter-relações e nas instituições dentro das organizações. Impõem novas demandas entre administradores e empregados e levantam, consequentemente, a necessidade de reinventar, inovando e aprender. Essas demandas, por sua vez, criam a necessidade de mudanças que facilitem sua implementação. A ideologia e as práticas são de fato forças complementares no sentido de que a primeira reflete os interesses da última. A ideologia é a justificação simbólica que explica e legitima os desejos de propriedade para substituir regras explícitas e implementá-las, afiançam contratos sociais nas organizações.

Este artigo oferece uma análise da aprendizagem organizacional em condições de mudança radical, mostrando que a reestruturação da organização foi motivada por mudanças de confiança e de propriedade. Discute-se as circunstâncias, a aprendizagem não representaria uma melhoria para o coletivo como um todo. A ruptura de confiança que freqüentemente acompanha mudanças de propriedade pode privar a aprendizagem de seu elemento essencial, a motivação (Blair, 1995; Rodrigues, 2003a). Os indivíduos provavelmente se opõem à aprendizagem quando percebem que ela ameaça sua identidade e seus interesses (Brown e Stakey, 2000, p. 102). Assim, o artigo levanta a questão se a aprendizagem, apoiando-se em ideologias que legitimam mudanças estruturais dados – tais como o downsizing –, pode mitigar seus impactos políticos sobre o coletivo. O artigo também analisa como a aprendizagem contribui para o conhecimento, mostrando que aprendizagem é um fenômeno técnico neutro, mas pode também servir e servir a finalidades políticas.

O artigo baseia-se em uma história de dez anos de estudo de caso em profundidade de uma companhia de tele comunicações, a Telemig. Analisa como a organização no setor de telecomunicações incorporou as práticas neoliberais à sua cultura corporativa, o processo de mudança de estatal para privada. Aprender com os “significados do mercado” foi considerado a base sobre a qual uma organização nova poderia ser criada, fornecendo também a justificação para a reestruturação que ocorreu.

Neste artigo analisamos as intenções dos administradores e a reação correspondente dos empregados ao processo de aprendizagem, seguida de mudança de propriedade, privatização – e de reestruturação da organização. O caso ilustra como a reestruturação radical foi realizada em bases ideológicas, mas tornou-se contraproducente.



SUZANA B. RODRIGUES · JOHN CHILD · TALITA R. LUZ

que alienava os empregados. Mostra como as mudanças, antes e depois da privatização, envolveram a aprendizagem de valores e competências que eram compatíveis com empresas privadas e com a ideologia neoliberal.

Começamos com uma perspectiva teórica que discute os princípios do neo-liberalismo, e como ele envolve expectativas consistentes sobre o papel dos indivíduos na sociedade e prescrições sobre como os indivíduos devem, em geral, relacionar-se com seu trabalho e sua organização. Mostraremos como o tipo de reestruturação que aconteceu no caso estudado e como o tipo de competências enfatizadas pela administração espelhou concepções ideológicas no nível macro da economia política. O caso a ser discutido ilustra como as definições neoliberais de bens econômicos estavam refletidas no que foi definido como aprendizagem organizacional apropriada. Enquanto alguns aceitaram as definições novas como um fato, para muitos outros aprender as “vias do mercado” conduziu a uma ruptura de confiança difícil de reparar.

## PERSPECTIVA TEÓRICA: APRENDIZAGEM COMO EMPREENDIMENTO POLÍTICO

A aprendizagem e a criação do conhecimento organizacional foram consideradas como conducentes ao “desenvolvimento” e à “inovação”. Ou seja, foram associadas com a passagem de uma capacidade menos sofisticada a um patamar superior, a habilidades complexas, a um estágio avançado, que realçasse o repertório comportamental das pessoas e melhorasse a capacidade de encontrar soluções para os problemas (Skinner, 1974; Sutherland, 1992). Assim, a aprendizagem foi geralmente concebida como uma coisa positiva, ou emancipatória (Fiol e Lyles, 1985; Senge 1997). Nessa perspectiva presume-se que a aprendizagem beneficia a todos os empregados, uma das razões pelas quais seu papel como agente do processo foi percebido como tranquílio. Do mesmo modo, a aprendizagem pelos membros da organização deve ser compartilhada para se transformar em uma propriedade da organização – convertendo conhecimento tácito em explícito (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Essa perspectiva benigna de “doçura e de luz” ignora conflitos de interesse entre a administração e os empregados, e a possibilidade de que a aprendizagem organizacional possa se tornar serva das políticas que não são de interesse coletivo (Knights e Willmott, 1989; Alvesson e Willmott, 1996). Uma consequência é que a aprendizagem organizacional é sempre mais sujeita a criar uma ruptura de confiança entre a administração e os empregados do que reforçar a confiança entre eles.

Perspectivas diferentes destacam dimensões desse problema. Os estudos de governança da produção e do controle, assim como estudos organizacionais de administração e controle, indicam que os administradores podem ser politicamente comprometidos com uma visão do papel de outros stakeholders que não correspondem às expectativas e necessidades dos empregados. Blau (1996) sugere que algumas estratégias administrativas conduzem à reestruturação organizacional tendentes a transferir a riqueza para os acionistas à custa dos empregados. Os estudos de administração e controle indicam que as estratégias de aprendizagem podem ser uma arma para mudanças da organização, a serviço do interesses dominante. Os administradores podem avançar suas idéias por meio de diferentes meios, tais como processos educacionais, reestruturação da organização, ou outras mais sutis, como criação de uma nova cultura organizacional. A literatura em estudos da organização apresenta evidências abundantes sobre como os administradores usam a cultura organizacional como um mecanismo para motivar empregados e conseguir seus objetivos (Child, 1999; Collinson, 1992; Thompson e Mchugh, 2002; Ross, 2003). A aprendizagem pode ser uma arma poderosa para mudanças, desde que possa ser usada para estimular o desenvolvimento da orientação para o trabalho e “a paixão pelo trabalho” que são congruentes com os objetivos dos administradores (Alvesson e Willmott, 2002, p. 62). Os autores sugerem que controlar a identidade dos administradores transformou-se em uma ferramenta crítica para os administradores porque pode ajudar os empregados a lidar com mudanças hostis, tais como reestruturação e demissões.

A mudança ambiental acarreta o reposicionamento político das coalizões dominantes com consequências para o tipo de demandas institucionais que repercutem nas organizações. A mudança de governos, por exemplo, pode exercer pressão para mudanças de propriedade e de estrutura, especialmente por meio da privatização, que tende a deslocar novas políticas organizacionais com implicações para as formas e a identidade da organização (Rodrigues, 2003a). Desse modo, a ideologia política tem impacto nas organizações por meio de decisões sobre formas de organização – hierarquia e estrutura – e estratégia (Schein, 1990; Ingram, 1997).

A ideologia, porém, não é simplesmente uma forma de nome, exógena. Administradores adotam-na e transmitem-na para as organizações como uma explicação para apoiar os programas de aprendizagem. Estes podem ser os condutos ideais da ideologia na medida em que permitem idéias sobre formas e estratégias organizacionais, bem como o lugar que é reservado para o empregado.



organização. Tais expectativas alcançam os empregados de uma maneira sutil, como, por exemplo, por meio da cultura corporativa. Os administradores articulam e canalizam a cultura corporativa para suprir os trabalhadores com valores fortes (Ray, 1986; Pettigrew, 1979; 1987). A reestruturação que conduz a mudanças no contrato social com os empregados pode ser apresentada positivamente como um “modo mais avançado de organizar ou de dar poderes” (Kelly, 1996). Se implementada corretamente, a aprendizagem conduz à internalização dos valores e das normas.

A literatura sobre aprendizagem organizacional e aprendizagem nas organizações pode sugerir o tipo de valores que as organizações do livre mercado podem inculcar. Um dos conceitos-chave é o de adquirir competências (Doz, 1997). Desenvolver competências centrais significa fazer o que outros não poderiam fazer (Prahalad e Hamel, 1990). Na medida em que as competências centrais representam adição de valor, as empresas têm sido encorajadas a eliminar pessoas e atividades deficitárias (Cascio, 2002). O conceito de competência central trouxe consigo o modelo de estruturas enxutas e médias, e a necessidade de remodelar a qualidade dos administradores e dos empregados de modo congruente com a construção das competências-chave das organizações (Doz, 1997).

A análise das teorias de aprendizagem organizacional revela o tom ideológico dos conceitos que elas incorporam. Sugere que o desenvolvimento de novas competências depende da capacidade das organizações em articular competências individuais às estratégias. Supõe-se que as competências estratégicas podem somente ser adquiridas quando a organização associar a cognição e o comportamento com um certo tipo de mentalidade (Doz, 1997). O “saber ser” (Levy-Leboyer, 1993) – atitudes e valores (Bartlett e Goshal, 1997) – é visto como a possível ligação entre o comportamento individual e a aprendizagem coletiva com as competências que a organização pretende adquirir. Em contraste ao conceito de habilidades que foi referido como conhecimento tácito, o conceito de competências implica também a externalização de valores internalizados que se refletem na capacidade de adaptação dos indivíduos. Refere-se às habilidades que são aplicáveis aos contextos particulares, com a flexibilidade representando um papel-chave (Levy-Leboyer, 1993).

Quando um programa de aprendizagem é aplicado para conectar o conhecimento, as habilidades e as competências da organização com as visões que são articuladas externa e institucionalmente, cessa de ser um dispositivo educacional (Skinner, 1974) e transforma-se em um instrumento político que une programas no nível institucional às capacidades auto-regulatórias dos indivíduos (Rose, 1992). Isso demonstra como os administradores podem ser agentes para

implementar as idéias concebidas no nível macro. Isto também mostra o papel da ideologia em reconciliar a liberdade individual às aspirações institucionais.

### O papel da ideologia: neoliberalismo como motivação e conteúdo para aprender

O liberalismo foi a ideologia mais importante elaborada na sociedade ocidental desde o século XIX até a Primeira Guerra Mundial. Embora tivesse seguidores nos Estados Unidos e no Reino Unido e tenha sido rearticulado nos anos 1980 como um antídoto ao totalitarismo por autores como Hayek (1960) e Popper (1962), tornou-se ressurgente como uma força global somente pelo começo dos anos 1980. Neste tempo, os governos de economias emergentes criaram um ambiente político e econômico – abrindo seus mercados para a competição internacional e perseguindo a privacidade que permitiu a transferência de suas idéias às organizações e a seus membros.

O neoliberalismo transmite idéias que são relevantes para o tema deste artigo de três maneiras: sobre a liberdade, sobre o livre mercado e sobre o individualismo. O fato, sua influência deriva de sua capacidade de formar conceções sobre as instituições – o mercado como a base da organização –, as organizações – competitividade e autoconfiança individual. No Reino Unido essas idéias foram transmitidas às organizações e aos indivíduos através do meio da idéia, de Margaret Thatcher, de “cultura sárial” (Hellas e Morris, 1992). Envolveram criar um mercado, reduzindo o poder do Estado e devolvendo-o aos indivíduos e às famílias. Estava-se preocupado com expandir as forças de mercado de modo que as organizações aumentassem sua autonomia como consumidores e indivíduos na sociedade. Nessa concepção, os indivíduos devem se liberar do Estado imperativo e partir para seu próprio desenvolvimento. As pessoas deveriam confiar nos próprios recursos para competir no livre mercado e construir riqueza que criaram para investir em suas próprias potencialidades e necessidades, como em saúde e educação. A autoconfiança deveria dotá-las de auto-referência.

A interferência do Estado era, portanto, concebida como um impedimento à eficiência organizacional e à liberdade individual. As organizações do Estado foram vistos como vilãs (Carrier, 1997); eram responsabilizadas pelas falhas econômicas assim como por constranger a liberdade das organizações e dos indivíduos. O mercado era visto como o melhor do que o Estado para coordenar a produção, a distribuição e o consumo, tanto moralmente quanto economicamente. A questão da distribuição da riqueza, quanto em termos de impostos e tributos (Hayek, 1960; Friedman, 1962). As organizações eram consideradas a unidade econômica ideal porque



SUZANA B. RODRIGUES · JOHN CHILD · TALITA R. LUZ

em uma estrutura de propriedade que as dota das características-chave essenciais para o sucesso de mercado, tais como a flexibilidade em mover suas atividades para onde for mais vantajoso e arranjos contratuais flexíveis para ajustar suas operações de modo que maximizem a riqueza.

A empresa ideal ofereceu um modelo ético para as organizações em que a ênfase deve ser colocada na soberania do cliente e da competição. A lógica é a da sobrevivência do mais apto: as empresas devem lutar com “competitividade, força, vigor, agressividade e o impulso para obter sucesso” (Rose, 1992, p. 149). A cultura da empresa importou de Schumpeter a atenção à inovação, enfatizando a visão e a imaginação. Realçou virtudes gerenciais com ênfase na eficiência e a relevância do risco pela atenção aos lucros (Marquand, 1992). Não é surpreendente que idéias sobre vantagem competitiva, organização de conhecimento e competências centrais se transformem nos paradigmas principais na estratégia administrativa dos anos 1990.

No neoliberalismo, o tipo ideal de empresa é caracterizado pela aprendizagem do indivíduo e da organização. Supõe-se, paradoxalmente, que tanto as organizações como os indivíduos podem aprender a ser o que o governo espera deles. Como Rose (1992, p. 150) argumenta, “o empreendedor é assim um ser calculista, uma pessoa que calcula sobre si mesma e que trabalha a fim de se melhorar”. Hellas e Morris (1992) criticaram a cultura da empresa por sua suposição de que os indivíduos devem aprender o que governos neoliberais supõem que seja apropriado para eles.

A cultura da empresa foi baseada na suposição neoclássica de que o auto-interesse é o estímulo que motiva o comportamento humano. Em suas publicações, Friedman (1960) e Von Hayek (1960) sugerem que o bem-estar dos indivíduos pode ser conseguido se eles puderem criar sua própria riqueza participando livremente de atividades do mercado. O Estado restringe não somente a racionalidade individual, mas cria também a dependência. A nova ordem moral envolveu o aniquilamento das políticas sociais que incentivam a dependência e a acomodação.

O neoliberalismo, consequentemente, fornece idéias claras sobre o tipo de organizações e de empregados que são ideais para o livre mercado. Os governos esperam que a administração examine esses preceitos e os execute em suas organizações. Isso deve ser feito por meio da criação de novas competências pelas organizações e dentro delas (Rose, 1992; De Marquand, 1992). Porque a aprendizagem lida com significados intersubjetivos (Coley e Giogia, 2003), pode ser usada como um instrumento político capaz de articular concepções das organizações e de seus empregados, que são aliadas aos objetivos políticos de coalizões dominantes. Nesse caso, a aprendizagem transforma-se em uma tecnologia do próprio ser, dando forma não somente à vida privada, mas afetando também a identidade dos indivíduos, como Rose (1992) argumenta.

Por outro lado, pode-se afirmar que os atores – seres passivos sujeitos às forças externas ou à vontade administrativa (Littler, 1982; Alvesson e Willmott, 1996) – a aprendizagem é social, no sentido de que sua exteriorização por meio do comportamento está intimamente ligada à internalização de valores (Berger e Luckmann, 1966), um aspecto comportamental e cognitivo (Fiol e Lyle, 1997). A aprendizagem socialmente construída pode ocorrer independentemente da interação social e administrativa.

As pessoas gozam também de certo grau de autonomia pessoal. Conseqüentemente, a aprendizagem igualmente constitui um campo de engajamento político e social, no sentido de que os atores são informados cognitivamente pelo ambiente – suas experiências anteriores no trabalho –, sentem – sua capacidade de contextualizar a experiência passada e por projetos em andamento dentro da organização – e agem – suas expectativas e expectativas do ambiente do momento – e são orientados também pelo futuro – sua capacidade de visualizar alternativas. Na medida em que a mudança é compulsória – “aprender para perecer” –, isso pode causar o surgimento da aprendizagem contestada.

A aprendizagem contestada refere-se às disputas quanto ao direito de sua legitimidade. Envolve o conflito existente entre a eqüidade entre as contribuições e os benefícios, incluindo a distribuição do retorno entre as partes envolvidas – stakeholders – e grupos ocupacionais ou profissionais (Child e Loveridge, 1990). Nessa situação, a organização pode ser incapaz de construir os significados intencionais que são congruentes com a identidade profissional da organização (Corley e Giogia, 2003). Como Starkey (2000) indicam, os participantes podem usar a aprendizagem para aprender o que ameaça a imagem idealizada da organização e, conseqüentemente, o que aumenta seu descontentamento com a organização. Pela integridade de sua própria identidade. Em vez de se sentirem ameaçados à emancipação, a aprendizagem cria maior segurança e frustração no que concerne ao futuro. Os empregados podem descobrir que as mudanças, que eram anteriormente positivas, trazem uma ruptura em seu sentimento social implícito com a administração.

Uma ruptura do contrato social pode ser sentido devido às dimensões cognitivas, emocionais e econômicas. Reflete o ressentimento que surge ao comparar a organização com o que é agora, em termos dos empregados, que afetam a identidade dos empregados. A situação pode representar a redução do status, privação financeira e escolha restrita. Essa escolha pode estar entre a permanência / resistência ou a saída. Na primeira delas, os



dos incorporam o discurso administrativo sem acreditar nele; na segunda, podem optar por uma aposentadoria precoce ou encontrar um outro trabalho. Se se sentirem presos em um sistema organizacional com o qual não concordam, tornam-se apáticos ou opõem-se aberta ou tacitamente à mudança.

### Aprendizagem e ruptura de confiança

Embora tenhamos afirmado que a aprendizagem pode ser uma arma poderosa para a mudança organizacional, há já evidências abundantes na literatura de que mudanças recentes introduzidas por organizações podem conduzir à alienação e estender o conflito entre a administração e os empregados de maneira a poder reverter os objetivos da aprendizagem. Quando o investimento na aprendizagem sucede a mudanças na propriedade ou a aquisições, é acompanhado geralmente de reestruturação (Bowman *et al.*, 1999; Blair, 1995; 1996; Weston *et al.*, 2001). Tal reestruturação, especialmente quando acompanhada pelo *downsizing*, causa frequentemente uma quebra na confiança, com a aprendizagem consequentemente tornando-se contestada entre vencedores e perdedores no processo de reestruturação (Littler 2000). Em alguns casos, como quando as companhias estão sendo preparadas para a privatização, a reestruturação pode preceder à mudança da propriedade. Em outros casos, quando a reestruturação segue à mudança da propriedade, a nova administração provavelmente não se sente comprometida com os contratos estabelecidos pela administração anterior, o que provoca uma ruptura da confiança entre empregadores e empregados (Blair, 1996; Shleifer e Summers, 1988; Blair, 1995; Deakin *et al.*, 2003; Child e Rodrigues, 2003). A nova administração declara que não tem uma obrigação "moral" em manter os contratos implícitos feitos por administradores precedentes. Esse argumento da ruptura da confiança é revelado pelos estudos de reestruturação de empresas, que indicam como foram beneficiados os acionistas e a alta administração à custa dos empregados (Blair, 1995; 1996; Shleifer e Summers, 1988).

Essa alegação encontra abrigo na perspectiva econômica que vê a organização simplesmente como um nexo de contratos. Blair (1995) e outros discutiram que, se a organização for compreendida nos termos de um grupo de contratos, é impossível especificar cada caso em que pode ocorrer uma ruptura do contrato social em relações de emprego. Isso se dá porque muitas das expectativas mútuas entre empregados e empregadores permanecem na maioria das vezes implícitas. Consequentemente, quando os empregados investem em treinamento e aprendizagem, que os provêm com as habilidades compatíveis ao desenvolvimento de vantagens específicas da empresa, eles tendem a esperar

que os administradores retribuam, fornecendo-lhe go, segurança e pensões.

Há indicações de que os empregados que buscam trabalhos perdem entre 15% e 20% nos salários, valor dos benefícios (Osterman, 1999). Child e F (2003) sugerem que as companhias podem tratar problema apertando seus controles hierárquicos, pelo de sistemas mais apurados de contabil monitorando a tecnologia de informação.



## METODOLOGIA

A fonte empírica para este artigo é um estudo da Telemig, uma das principais companhias brasileiras de telecomunicações. A pesquisa empregou múltiplos e fontes listados no Quadro 1, a saber: entrevistas nários, documentos e jornais. Essa abordagem permite investigação do conteúdo e do processo de aprendizagem e de seus agentes ao longo dos tempos. Essa pesquisa particular é baseada em dados extraídos de oito anos de história da companhia, entre 1993 e 2000, inclusive de um estudo mais amplo que investiga a co-evolução da cultura e a identidade da empresa, incluindo 27 anos de história da companhia (Rodrigues e Child, 2003; Rodrigues, 2003). O Quadro 1 resume os métodos e as pesquisas usados, cobrindo toda a história da empresa. A pesquisa baseia-se nos dados coletados a partir de 1993.

As entrevistas incluíram perguntas sobre a história da companhia, a reestruturação da propriedade, as mudanças na cultura corporativa e na identidade, e o processo de aprendizagem. O questionário mediou as competências profissionais e individuais percebidas por quatro categorias de equipes de funcionários: diretores, gerentes, coordenadores e supervisores.

## O ESTUDO DE CASO

### Um resumo da história da Telemig

A Telemig foi fundada em 1953 como uma companhia privada, parte de um grupo canadense. Em 1973, ela foi incorporada à Telebrás, a holding brasileira estatal que controlava a maioria das operações de telecomunicações no Brasil. O governo era o maior acionista, mas a Telemig também tinha acionistas minoritários entre cidadãos brasileiros. Uma companhia do Estado, seu ambiente foi altamente regulamentado. Desde que a holding do Estado foi criada em 1973, o governo militar, não foi permitido às companhias estrangeiras entrarem no mercado das telecomunicações, o que limitou o desenvolvimento da indústria.



SUZANA B. RODRIGUES • JOHN CHILD • TALITA R. LUZ

indústria de manufatura de equipamentos. Praticamente cada Estado da Federação brasileira teve sua própria companhia de telecomunicações, e elas não competiam entre si. Inicialmente, a maioria dos recursos para a expansão das telecomunicações veio do governo e dos bancos internacionais. Obter lucros e ser auto-suficiente somente se transformou em um problema no começo dos anos 1980, quando os fundos dos governos para as telecomunicações começaram a desvanecer. Até os anos 1990, as empresas de telecomunicações tinham uma missão social e econômica. Quando a Telemig foi criada, a missão das companhias envolveu levar as comunicações para o interior e para os locais pequenos, integrá-los à vida urbana e estimular seu desenvolvimento econômico. Mesmo quando essa missão foi considerada concluída, a Telemig manteve um *ethos* de responsabilidade social com o desenvolvimento econômico e o bem-estar de comunidades locais. Por causa disso, seus empregados eram altamente considerados em suas comunidades.

Esperava-se que eles contribuíssem para a integração social e política do país e para o crescimento econômico

nacional. Assim, a Telemig teve um departamento de pesquisa e de desenvolvimento que introduzia inovações importantes nas telecomunicações brasileiras. O departamento de engenharia foi considerado o principal coração da organização; esperava-se que todos os demais departamentos seguissem as prioridades estabelecidas por ele. Engenheiros eram considerados uma elite poderosa na

Durante sua vida como empresa estatal, a Telemig conquistou a reputação de ser uma das melhores companhias tecnológicas do país, bem conceituada por causa das inovações tecnológicas que tinha introduzido nas telecomunicações. Esperava-se que ela tivesse os melhores engenheiros, uma administração melhor administrada e fornecesse boa qualidade nos serviços. Por causa da boa reputação no Brasil, os executivos da Telemig eram freqüentemente convidados a fornecer consultoria e treinamento para outras companhias estatais e privadas, como a Telebrás. Os empregados das companhias estatais davam a segurança no emprego; demissões ocorriam somente sob circunstâncias especiais. A cultura da empresa era baseada em uma burocracia técnica, que

Quadro 1 – Métodos de pesquisa e fontes em três fases da investigação.

FASE I: 1986-1990	FASE II: 1997-2000	FASE III: 2001
<p><b>Telebrás (empresa holding)</b></p> <p>Dossiês:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 25 biografias de heróis e líderes do setor de telecomunicações brasileiro</li></ul> <p>Entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 5 executivos seniores</li><li>• 4 empregados aposentados</li><li>• Antigo funcionário do Ministério das Comunicações no Brasil (1976-1990)</li></ul>		<p><b>Telebrás (empresa holding)</b></p> <p>Documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 144 documentos das políticas públicas da Telebrás (1973-2000)</li><li>• 10 documentos da Anatel (agência reguladora)</li></ul>
<p><b>Telemig (companhia focal)</b></p> <p>Entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 5 diretores</li><li>• 60 administradores e engenheiros em divisões, departamentos, e nível de setor</li><li>• 4 funcionários locais do sindicato</li></ul> <p>Documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de 304 <i>cartoons</i> no jornal do Sindicato (<i>O Bode</i>) (1979-1990)</li></ul> <p>Outros:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consultor de Desenvolvimento Administrativo da Telemig</li><li>• Funcionário do Fittel (Sindicato Nacional das Telecomunicações)</li></ul>	<p><b>Telemig (companhia focal)</b></p> <p>Entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 4 diretores</li><li>• 2 ex-presidentes</li><li>• 45 administradores em nível de gerência, divisão e seção</li><li>• 40 técnicos (engenheiros, supervisores, cabistas, telefonistas)</li><li>• 8 empregados aposentados</li></ul> <p>Questionários:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 52 respondentes: diretores, gerentes, supervisores, empregados</li></ul> <p>Documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de 200 <i>cartoons</i> no jornal do Sindicato (<i>O Bode</i> e <i>O Bodim</i>) (1990-2000)</li></ul>	<p><b>Telemig (companhia focal)</b></p> <p>Documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Relatórios da Companhia (1973-2000)</li><li>• Organogramas (1983-2000)</li><li>• 130 edições dos jornais do Sindicato (<i>O Bode</i> e <i>O Bodim</i>) e outros (1990-2000)</li></ul>



os efeitos da elevada distância hierárquica entre os superiores e os subordinados por meio do fortalecimento de uma cultura fundada em paternalismo benevolente.

A identidade da Telemig foi ameaçada quando o governo brasileiro começou a sinalizar para a necessidade de privatização das empresas estatais, sendo as telecomunicações consideradas uma prioridade. A Telemig começou a se preparar para a privatização em 1993, e foi privatizada realmente em 1998. Entre esses anos, a companhia começou a experimentar uma série de ações de preparação para a privatização, que conduziram àquebra de laços institucionais e, finalmente, à destruição de sua identidade. De 1993 em diante, a organização foi envolvida em um processo de aprendizagem que objetivava a criação de uma mudança de mentalidade que permitisse adquirir as virtudes de uma “organização do mercado”, em um primeiro instante, e, então, aquelas de uma firma de propriedade privada. Isso a tornaria atrativa ao capital privado estrangeiro e nacional. O processo de aprendizagem que vamos descrever abaixo refere-se aos processos que conduziram a Telemig a uma mudança da identidade e ao desenvolvimento de competências organizacionais e individuais.

## O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

### Neoliberalismo como ideologia diretiva

No início dos anos 1990 tornou-se evidente que o modelo brasileiro de desenvolvimento baseado na intervenção do Estado não se enquadrava nas expectativas econômicas e sociais. O governo que assumiu em 1993 começou a expressar sua preferência por um arcabouço neoliberal, explicitando uma mensagem que idealizava as virtudes “do mercado” ao contrário das deficiências “do Estado” (Carrier, 1997). As idéias liberais foram transmitidas às organizações por ministros, funcionários e políticos nos partidos do governo (Boschi et al., 2000).

No setor de telecomunicações foi a conexão entre o Ministro das Comunicações e a alta administração que facilitou a execução da privatização (Pires, 1999). A Telemig teve dois tipos de presidentes após 1993: aqueles que tinham construído sua carreira dentro da companhia, e os políticos que adotaram o ideário neoliberal. O papel desse presidente era o de transformar a companhia estatal para fazê-la atrativa aos investidores privados em um futuro próximo. Esperava-se que os dois presidentes que precederam imediatamente à privatização preparassem o terreno para a construção de uma nova identidade para a Telemig, o que envolveu mudar de uma tecnocracia para uma organização de mercado (Rodrigues e Child, 2003b).

**Mudança de propriedade e reestruturação**  
Por volta de 1993, os empregados já sabiam que a companhia seria privatizada em um futuro próximo. A proposta de uma abordagem neo-liberal à economia incluiu a mudança de empresa de engenharia para fornecedora de serviços. A fim de dar suporte à mudança para uma companhia fornecedora de serviços, a Telemig aumentou o vestimento em treinamento junto com um programa de aposentadoria incentivada. A mensagem contida no desenvolvimento era a necessidade de transformar a companhia em uma organização mais pró-ativa e de ação rápida, que possuísse um conhecimento detalhado das telecomunicações. Termos como criatividade, flexibilidade, motivação e otimização se tornaram parte do vocabulário da companhia. O axioma mais importante era que “o cliente está sempre certo” (Luz 2001; Carrier, 1997). No documento da empresa, “Construindo a Transformação” (1995), a administração declarou que:

“a companhia quebrou os paradigmas tradicionais, dando a primazia ao cliente, e construindo ações estratégicas. Promoveu uma mudança da mente e da ação, a fim preparar-se para a competição”.

Este período representa consequentemente a mudança de um velho paradigma tecnoburocrático para outro focado no mercado. Seus programas de desenvolvimento da transformação visavam construir as competências necessárias para tirar a empresa da dependência do Estado e assegurar a inserção nos cursos do mercado.

Em 1995, quando o plano de privatização do governo foi aprovado no Congresso, a Telemig empreendeu uma grande reestruturação em que engenharia e operações foram separadas das áreas comerciais. A companhia criou uma divisão de negócios e um departamento de marketing. A unidade de serviços foi subdividida em outras quatro sub-unidades que cobriam áreas de celulares, grandes clientes, as áreas metropolitanas e rurais. O foco da companhia tornou-se claramente definido. As operações agora tinham que trabalhar de acordo com a orientação das unidades de negócios. A intenção era transformar a companhia em uma companhia sem diferenciação entre clientes para uma orientação por segmento de mercado; de uma companhia de engenharia para uma empresa integrada. Neste período, a Telemig mudou também seu logotípico para representar sua nova identidade. A empresa definiu seus objetivos estratégicos para marcar o seu espaço no mercado de uma maneira estratificada e personalizada, identificando as necessidades dos clientes em termos de qualidade, de tempo, de preço e de qualidade superior; de mercado na telefonia móvel, maximizar a produtividade da planta, e investir em infra-estrutura de capacidade e eficiência.



SUZANA B. RODRIGUES • JOHN CHILD • TALITA R. LUZ

A fim de atingir estes objetivos, a companhia desenvolveu uma série de novos serviços que criaram soluções específicas para clientes, com os custos mais baixos e maior valor agregado. Em fevereiro de 1998, o negócio de telefonia móvel foi transformado em uma companhia independente, e 107 empregados deixaram a empresa em um programa de aposentadoria incentivada.

Em 22 maio de 1998, a Telemig, junto com outras 15 operadoras do Norte, do Nordeste, e Leste do país, tornou-se parte da Telemar, que é uma das 12 “holdings” criadas pela dissolução da Telebrás. Seu controle majoritário coube a investidores institucionais nacionais.

Após a privatização, a companhia *holding* continuou a transformação da Telemig e iniciou uma mudança estrutural mais ampla. O novo presidente veio do setor privado. Neste período, 1.059 empregados aderiram ao plano de demissão voluntária e a Telemig terceirizou 37% de suas atividades. A privatização deu à administração uma maior autonomia para雇用 e demitir os empregados. Um dos administradores descreveu aquelas mudanças como “desmontar as velhas estruturas de poder”. Trinta e sete cargos gerenciais foram eliminados após a privatização.

A Telemar tinha novos planos para a Telemig, além da mudança de nome. A matriz ficou situada no Rio de Janeiro, uma das áreas de pior desempenho. Como a Telemig era considerada a “jóia da coroa”, seus executivos chaves foram transferidos para outras subsidiárias da *holding* a fim de implantar as melhores práticas, unificar e padronizar o sistema. Na nova estrutura corporativa, a Telemig foi designada como unidade regional, responsável também pela subsidiária de um Estado vizinho. Mas mesmo este poder limitado está agora sob a ameaça de nova reestruturação, em que o papel da Telemig será muito menor, essencialmente um escritório de regional vendas.

Várias decisões, tais como orçamentos, tornaram-se centralizadas no nível da *holding*. Não obstante, os executivos chaves da *holding* originaram-se da Telemig. Ao transformar-se em apenas uma subsidiária, a Telemig perdeu a autonomia e o poder, e o seu nome. Seus executivos principais e profissionais chaves foram alocados a outras empresas membros da companhia *holding* e muitos ocupam posições importantes. A empresa é agora dependente da *holding* para a redistribuição dos recursos e para a definição de suas políticas e operações. A administração da Telemar segue metas de EBITDA e de maximização de valor para o acionista.

Os custos e as finanças são controlados rigidamente; os empregados têm que seguir os procedimentos que vêm da *holding*. Há um sistema de responsabilidade administrativa e de contabilidade em toda a organização. A empresa agora não precisa publicar suas contas. Uma cultura da competi-

tividade e de empregabilidade está sendo impostada. A atitude da administração é de que aqueles que não podem manter seus empregos somente podem se adaptar a si mesmos. Uma vez que os grupos de outros acionistas não vieram do setor, a opinião da imprensa era de que a Telemar falharia. Entretanto, extratos recentes indicam que a Telemar é a melhor operadora no país. A Telemig é responsável por 80% das vendas da Telemar, de acordo com entrevistas recentes.

### O conteúdo da aprendizagem e a construção de uma nova identidade da organização

A aprendizagem que ocorreu a partir de 1993 foi fundamental para a incorporação de uma identidade e de um sentido novo na organização. De 1993 a 1998 a aprendizagem envolveu a construção de uma “organização de mercado”. De 1998 a 2000, focalizou a reconstrução de uma “organização privada”, orientada para a maximização de valor para os acionistas. A fim de promover a primeira, os diretores tiveram que aprender o “valor real do mercado”. Extratos das entrevistas com administradores e empregados sugerem que a aprendizagem requeria habilidades e competências de mercado e atitudes que moldassem as características pessoais para cada um de maneira coletiva. Isto foi efetuado por meio de programas de treinamento com conferências e palestras dadas por administradores e diretores, “usando todos os meios de comunicação que a organização tinha”, como um de seus diretores declarou. O fato de a Telemig ter sido uma organização que valorizava a aprendizagem e que havia investido tradicionalmente em programas de treinamento foi visto como um facilitador da mudança. Como um administrador declarou: “a Telemar sempre importânciaria ao treinamento; valorizava o desenvolvimento e investimento em pessoas. A cultura do treinamento ajudou quando nós tivemos que introduzir as mudanças”.

Uma variedade de temas expressava a abordagem dos administradores à aprendizagem. Um diretor sugeriu que os programas de aprendizagem deveriam “envolver tanto quanto possível”, “mostrar que a companhia tem liberdade de escolha”, “apresentava a evidência de que as mudanças na Telemig seguiam o que estava acontecendo em todos lugares do mundo”. Um outro diretor mencionou o uso dos panfletos, das trocas de e-mails, de debates entre administradores e empregados. “Tivemos várias formas de comunicação com os empregados, mas demos particular atenção a um ponto-chave, que era a vinda da abertura do mercado financeiro, como uma razão para a mudança”.

Extratos das entrevistas dos diretores e administradores sugerem que a companhia se preparou para a mudança, tentando inculcar uma nova mentalidade, que envolvia



## FÓRUM • APRENDIZAGEM CONTESTADA EM AMBIENTE DE MUDANÇA RADICAL

dar a identidade da organização e também dos empregados. Um gerente mencionou o seguinte:

"a Telemig foi considerada pelo grupo da Telebrás como a mais preparada para a privatização. Nós começamos a inculcar uma mentalidade nova dentro da organização, aquela da empresa privada. Um dos fatores que contribuiu para isto foi transformar a companhia de engenharia para uma fornecedora de serviço".

Não somente os administradores, mas também outros empregados reconheceram que a companhia estava atravessando uma mudança radical. Como um técnico declarou "os anos 90 foram o tempo em que a Telemig superou-se em 'quebrar paradigmas'". Um gerente afirmou que "a Telemig começou sua preparação para a 'visão de mercado' nos anos 90". Isto requereu uma nova maneira de conceber o mercado, o cliente e a competição. Esta mudança foi conseguida usando um "discurso sobre a necessidade de mudar para uma organização muito mais flexível e rápida que foi focalizada no cliente". Ao comparar esta organização nova com a Telemig precedente, um outro administrador mencionou que a "velha Telemig não tinha nenhuma preocupação com os clientes"; "eles eram considerados um fardo"; "a companhia tinha seus olhos fechados para o mercado". De acordo com ele a intenção era "construir uma cultura nova na qual o mercado nos diz o que nós precisamos fazer". A redefinição da competência central da companhia refletiu-se no organograma da empresa, em que todas as outras divisões (engenharia, finanças, recursos humanos, administração geral e vice-presidência) tornaram-se subordinadas à divisão de serviços ao cliente.

Os diretores usaram algumas metáforas para descrever esta nova organização para os empregados. Um dos diretores comparou a Telemig a um "jato que substitui as turbinas durante o vôo" para passar a imagem de uma organização rápida e flexível. Outros diretores usaram outras metáforas para comparar a nova com a velha Telemig. Um referiu-se à estrutura de paquiderme da Telemig: a Telemig era "um dinossauro que se transformou em um pássaro", "ela pode agora voar onde quer que haja um ambiente mais favorável". Um outro diretor comparou a Telemig, uma organização estatal, a um cavalo amarrado. "Ela era como um animal que tinha muita energia, mas não podia usá-la". Como indicou, "quando o animal está amarrado ele só pode ter uma visão distorcida do mundo. Era incapaz de ver que havia outros cavalos correndo soltos no campo". De acordo com esse diretor, a Telemig só tornou-se completamente livre com a privatização. Só então "ela pôde entender a força de um cavalo que corre livremente

e aprender com outros cavalos que já estavam livremente no campo". A capacidade da Telemig locar em prática esta imagem idealizada de uma "visão do livre mercado" foi entendida pela administração como um processo de aprendizagem que não poderia ser sem um processo de reeducação.

Os diretores da companhia reconheceram que a construção de uma identidade nova para a Telemig resultava de uma mudança da "personalidade dos empregados", conforme deles disse. Havia um entendimento de que construir uma organização nova envolvia renovar e construir uma identidade nova, que implicava a internalização compartilhada da identidade dos empregados: a maneira como eles se percebiam e eram percebidos por outros (Tajfel, 1982). A aprendizagem foi vista como uma maneira de preparar os empregados a uma mudança principal que estava ocorrendo, aquela da propriedade do Estado para uma companhia privada. Uma linguagem específica foi usada no programa da reeducação para internalizar e justificar seu impacto negativo e iluminar o lado positivo (Kelly, 1998).

Um conceito central colocado por diretores e administradores era o do "empregado empregável". Isto implicava a necessidade de aprender e melhorar continuamente. Agora em diante, os empregados devem encontrar formas de promover suas competências e habilidades, e mais estas competências forem valorizadas no ambiente de trabalho, maior a possibilidade de manter seu emprego atual na Telemig ou de encontrar um trabalho em qualquer outro lugar. Esta ideia foi relacionada a uma cultura renovável. Isto implicava que os empregados precisavam estar preparados para mudar suas mentes sobre o trabalho. Não havia nenhum lugar para os empregados que estavam acostumados às velhas maneiras de fazer as coisas. Outra metáfora empregada pela cultura corporativa era a da multifuncionalidade. Esperava-se que os empregados se ajustassem às mudanças no trabalho e nos caminhos que o conjunto de expectativas sobre o empregado era benéfico para a administração na medida em que isso motivava os empregados para o *downsizing* que devia ocorrer com a privatização. Embora nem os administradores nem os empregados tenham afirmado explicitamente isto, os comentários sugerem que este era o caso. Assim, uma implementação era a do empregado competitivo. A estratégia de um diretor mencionou: "o mundo é criado do zero". Conseqüentemente, não somente a organização, mas também o empregado deve agora aprender como se tornar concorrente com suas próprias unhas".

Assim, o programa educacional da Telemig apontava formalmente para preparar os empregados para uma nova realidade de propriedade – de uma organização estatal a uma organização privada.



SUZANA B. RODRIGUES • JOHN CHILD • TALITA R. LUZ

Isto significou não somente ter novos proprietários, mas também trabalhar para eles. Refletindo sobre os relacionamentos com os empregados, alguns administradores mencionaram que “os empregados valem o que produzem” e que “esperase que eles se comportem como se fossem os proprietários”, porque “o que conta hoje em dia é como nós podemos gerar lucros não a contribuição da companhia à sociedade, como no passado”. Um técnico comentou que “os administradores estão dizendo sempre aos empregados que vão perder seus empregos se não cumprirem a expectativa da companhia”, e que “a empregabilidade do empregado depende de quão eficiente ele é em atingir alvos pré-definidos”.

### Aprendendo novas competências

Os Quadros 2 e 3 resumem as competências que se tornaram relevantes com a privatização para a organização e os gerentes (diretores, gerentes, coordenadores, e supervisores). Estas duas tabelas resumem dados das entrevistas. O Quadro 2 apresenta as competências da organização vista por empregados em posições diferentes. O Quadro 3 descreve

as competências que foram consideradas relevantes ao desempenho da função particular por seus encarregados e pectivos. O Quadro 2 mostra que as narrativas dos diretores e gerentes foram reiteradas nos discursos dos coordenadores e supervisores, conduzindo à conclusão de que o aprendizado da nova identidade da organização foi amplamente bem sucedido. O Quadro 2 demonstra que isto, mas sugere ainda um grau de ajuste entre o tipo de competências pessoais (como fazer e como se concepções neo-liberais sobre os indivíduos que se posicionam nas organizações.

Um survey de 52 questionários fornece pistas adicionais sobre a aprendizagem individual e organizacional provocada pela Telemig após sua privatização em 1998. O pesquisado é representado por 2 diretores, 11 executivos sênior, 32 gerentes médios e coordenadores, e 7 supervisores. O survey, realizado no ano 2000, pediu que os respondentes avaliassem a natureza e o sentido da mudança ocorrida em aspectos diferentes da aprendizagem e das competências desde a privatização, usando escalas de 1 a 10.

Quadro 2 – Novas competências da organização vistas pelos diferentes níveis organizacionais.

NÍVEL	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
Diretores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiência de mercado</li><li>• Pensamento global</li><li>• Capacidade de selecionar tecnologia apropriada</li><li>• Capacidade de trabalhar com preços competitivos</li><li>• Capacidade de trazer profissionais com diferentes tipos de visão</li></ul>
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento de mercado e de como fazer o mercado fluir (interferir no mercado)</li><li>• Capacidade para atrair administradores que entendem do negócio e do mercado</li><li>• Velocidade e flexibilidade</li><li>• Conhecimento da tecnologia de informação</li><li>• Capacidade de planejamento estratégico</li><li>• Capacidade de entrosar a estrutura com as exigências de mercado</li><li>• Capacidade de motivar as pessoas a trabalhar</li></ul>
Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de tomar decisões rápidas</li><li>• Capacidade de oferecer soluções customizadas</li><li>• Qualidade dos serviços</li><li>• Foco nos resultados</li><li>• Preços competitivos</li><li>• Capacidade para transformação e reposição rápidas</li></ul>
Supervisores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entendimento do mercado presente e futuro</li><li>• Capacidade para entender a competição</li><li>• Conhecimento tecnológico refinado</li><li>• Capacidade de introduzir novos produtos e antecipar necessidades dos clientes</li><li>• Pessoal bem treinado</li><li>• Capacidade de valorizar os recursos humanos</li><li>• Capacidade de alavancagem financeira</li><li>• Concepção rápida de projetos</li></ul>



## FÓRUM • APRENDIZAGEM CONTESTADA EM AMBIENTE DE MUDANÇA RADICAL

que variaram de -3 para uma redução considerável a +3 para um aumento considerável em cada variável, com o zero indicando nenhuma mudança.

Verificou-se que a Telemig aumentou sua ênfase em programas de gestão do conhecimento e de gestão de qualidade total depois da privatização, mas os de reengenharia aumentaram em menor extensão. Quanto aos métodos e sistemas utilizados para promover a aprendizagem organizacional, constatou-se que a empresa deu uma ênfase substancialmente maior às atividades dirigidas para três áreas principais: (1) integração interna (projetos de demonstração para promover o uso de equipes multifuncionais, um uso maior dos programas para promover padrões comuns e

o aumento do uso da rede interna de tecnologia de informação), (2) sensibilidade ao mercado (mais atenção aos interesses dos clientes e ao contato mais direto com eles), e (3) contratação de consultores externos e de parcerias (uso de consultores universitários e de outros especialistas, serviços contratados de outras empresas, políticas para transferência de conhecimento, aprendizagem com outras empresas, e desenvolvimento de alianças estratégicas). Todas as três iniciativas visavam promover a aprendizagem para a integração interna, a sensibilidade ao mercado e o uso de contratados externos representando mudanças da antiga cultura da Telemig como um resultado da mudança de cultura da burocracia auto-suficiente do Estado que contava com a própria geração de conhecimento, principalmente

Quadro 3 – Competências pessoais e relacionadas ao trabalho percebidas pelo respectivo nível.

NÍVEL	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
	SABER FAZER	SABER SER
Diretores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento de tecnologia e do negócio</li><li>• Conhecimento da tecnologia de informação</li><li>• Habilidade em no mínimo três idiomas</li><li>• Capacidade de visão ampla</li><li>• Entendimento do futuro</li><li>• Entendimento de tecnologia de ponta</li><li>• Capacidade de trazer novos conhecimentos para a organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerência Multifacetada</li><li>• Capacidade de aprender</li><li>• Proatividade</li><li>• Ecletismo</li><li>• Adaptabilidade</li><li>• Mente aberta</li><li>• Habilidade de negociação</li></ul>
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento de comunicação de marketing, de economia, de tecnologia da informação, de planejamento e do negócio</li><li>• Formação em Engenharia</li><li>• Avaliação de projetos</li><li>• Saber como escolher seus subordinados</li><li>• Conhecimento de diferentes línguas</li><li>• Experiência em telecomunicações</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades interpessoais</li><li>• Capacidade de trabalhar sob pressão</li><li>• Adaptabilidade</li><li>• Ter "os pés no chão"</li><li>• Saber ouvir</li><li>• Habilidades de negociação</li><li>• Flexibilidade</li><li>• Capacidade para aprendizagem contínua</li><li>• Proatividade</li><li>• Capacidade de resolver problemas</li></ul>
Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento técnico</li><li>• Capacidade para avaliar cenários</li><li>• Conhecimento sobre mercado e finanças</li><li>• Saber como lidar com pessoas</li><li>• Trabalhar e saber organizar trabalho em equipe</li><li>• Motivar pessoas</li><li>• Equilíbrio emocional</li><li>• Visão holística da organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aceitação de mudanças</li><li>• Confiança</li><li>• Respeito pelas pessoas</li><li>• Aprender a cada experiência</li><li>• Manter a calma e o bom humor</li><li>• Não sofrer com mudanças da organização</li><li>• Criatividade</li><li>• Capacidade de aprendizagem contínua</li></ul>
Supervisores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visão de mercado</li><li>• Conhecimento de tecnologia de informação</li><li>• Conhecimento de RH</li><li>• Saber como operar novas tecnologias</li><li>• Conhecimento de contabilidade e orçamento</li><li>• Visão sistêmica da organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saber ouvir</li><li>• Iniciativa</li><li>• Perspicácia</li><li>• Autoconfiança</li><li>• Flexibilidade</li><li>• Sensibilidade</li></ul>



SUZANA B. RODRIGUES • JOHN CHILD • TALITA R. LUZ

status elevado e por uma função relativamente autônoma de engenharia de telecomunicações.

O investimento da empresa na aprendizagem organizacional nos anos que se seguiram à privatização produziu resultados positivos. Houve um aumento relatado nas competências organizacionais, especialmente naquelas que eram consistentes com a implementação de sua transformação em uma firma privada e orientada para o mercado. Verificou-se que a empresa tinha adquirido substancialmente mais competências em capacidade de empreender, habilidades para se adaptar a mudanças e enfraquecimento de limites funcionais internos anteriores, por meio do trabalho em equipe e inovação.

A aplicação de princípios neo-liberais, incentivando a competitividade e a agilidade da empresa, não foi confinada aos atributos da organização como um todo. Também exigia mudanças complementares para melhorar a contribuição de empregados individuais, inclusive fazê-los mais autoconfiantes. A equipe de funcionários interpretou o investimento da Telemig em aprendizagem organizacional como significando que a companhia requereu tais mudanças nas qualidades e no conhecimento que trouxeram a seus trabalhos. De acordo com avaliações dos respondentes a respeito das qualidades e das habilidades pessoais que a empresa requereu deles desde sua privatização, estão colocadas no topo da lista as habilidades de adaptar-se a situações novas, lidar com a incerteza, negociar, lidar com o estresse, lidar com o conflito, ser flexível, trabalhar em equipes, e ser criativo. Estas são todas as qualidades e habilidades orientadas para a adaptação e a inovação organizacional, e a empresa requereu de sua equipe de funcionários maior comprometimento com a mudança organizacional. Ainda que não ao mesmo tempo, estes atributos refletem um custo pessoal para o empregado. Refletem a tensão colocada em indivíduos pelas novas políticas corporativas, tais como o estresse e a necessidade de controlar o conflito, que passaram a ser qualidades exigidas pela empresa. São também atributos do empregado que foi “renovado” para tornar-se mais “empregável” no mercado de trabalho externo e, portanto, mais fácil de despedir se a empresa realizasse o *downsizing* – como de fato o fez. Alguns dos investimentos da Telemig na aprendizagem foram orientados para fornecer uma base para o enfraquecimento potencial do contrato de emprego em suas formas explícitas e implícitas, o que fez com que o programa de aprendizagem da companhia facilitasse a ruptura da confiança.

### Aprendizagem e ruptura de confiança

Como Sisson (1994) indicou, organizações não demitem mais empregados, elas “diminuem de tamanho”; elas não

controlam empregados, elas “conferem poder”. Gestão, lide com menos”. A privatização da Telemig mudou não o contrato de emprego, mas tudo que havia conferido suas características como empresa boa para se trabalhar. Uma organização do Estado ela tinha fornecido segurança, emprego, e foi considerada como uma família e comum por causa dos benefícios que concedeu. Os empregados sentiam orgulho da atmosfera amigável da organização. Telemig era uma empresa que tinha uma reputação de serviços e pela qualidade de seus profissionais.

Os empregados não podiam compreender por que a fase anterior em uma carreira interna era substituída por um curso da administração superior pelas possibilidades de construir uma carreira fora da empresa. Identificaram que lhes pareceram ser inconsistências nas políticas de remuneração. Um gerente de nível médio mencionou: “A equação não se enquadra. A companhia tem reduzido o número dos empregados, cortado o pagamento de extras e aumentado a quantidade de trabalho para os empregados significativamente”. Pareceu inconsistente que os laços simbólicos que eram fonte de identificação com a companhia. Os gerentes se referiram a uma substituição de poder e autonomia em favor da matriz, “domésticação da Telemig”, e como “o efeito da varinha”, para indicar que fornecia recursos humanos para os outros departamentos da matriz e para os empregados das outras empresas do grupo. Um gerente descreveu a organização como “o retrato na parede”. Como ele

“a Telemig foi boa enquanto durou. É um retrato na parede da qual guardamos memórias agradáveis, todos nós, significou que estávamos protegidos. A mudança foi tão drástica que os empregados acreditaram com uma situação em que você entra em uma companhia e sai de outra”.

Embora a noção da ruptura de confiança tenha sido introduzida na literatura primeiramente como uma interrupção de asseguradas, as dimensões implícitas do contrato de emprego, o estudo da caso da Telemig mostra que de fato impactou outras dimensões além da econômica, tais como os laços emocionais e sociais que os empregados tinham com a organização. Sugere que a ruptura de confiança é mais que também uma privação dos sinais simbólicos que fizera da Telemig uma líder no setor. As entrevistas com os empregados em particular sugerem o ressentimento contra a organização que removeu os símbolos que tinham dado à organização um status distinto dentro de seu setor. A ruptura de confiança depois da privatização feriu a auto-estima dos empregados. Um gerente se referiu a isto da seguinte forma:



"Hoje há uma ferida em nossa auto-estima. As pessoas ressentem a organização enxuta que foi criada em consequência da privatização". De acordo com um outro gerente, "as melhores 'cabeças' foram transferidas para o escritório central, e aqueles que permaneceram ficaram ressentidos por não terem sido escolhidos para serem transferidos". Um terceiro gerente disse que "a redução da autonomia representa uma punição à região [Minas Gerais] e aos nossos clientes". Outro pensamento é que a centralização depois da privatização "está matando a criatividade, a iniciativa e o sentido das pessoas de realização".

Mais importante, a mudança da propriedade implicou um rearranjo das relações da companhia com suas partes interessadas, que levaram a ajustes radicais em suas regras de emprego. Esta pode ter sido a razão mais importante para a ruptura de confiança que se seguiu à privatização. O rearranjo nas relações com as partes interessadas provocou uma comparação do sistema de contribuição e de redistribuição no qual se considerava que os administradores e os empregados contribuíam mais e obtinham um menor retorno. A nova administração superior justificou a redistribuição defendendo a idéia de que "espera-se que os subordinados façam mais para a companhia do que ela faz por eles, o oposto do que acontecia quando a Telemig era uma organização estatal". Ou como um gerente observou "ninguém deve adotar a posição de que é obrigação da organização fornecer os meios para o desenvolvimento dos empregados; nós temos que fazer isto nós mesmos".

## DISCUSSÃO

O caso da Telemig ilustra como a ideologia pode ser uma ferramenta que reconcilia a aprendizagem dos membros de uma organização com a chamada "organização de aprendizagem". Ou seja, mostra como os programas educacionais da administração foram projetados intencionalmente para mudar a mentalidade dos empregados e criar novas competências que combinariam com o novo perfil organizacional que pretendiam construir. Empregados mais flexíveis, mais adaptáveis e pró-ativos combinariam com uma organização mais flexível, mais adaptável e pró-ativa. Os atributos de membros individuais deveriam ser os mesmos daqueles da organização, ou ao menos, ser complementares.

O neoliberalismo ajudou a pôr estas mudanças no contexto; forneceu uma justificativa para elas em níveis individual e organizacional e uma estrutura que integrhou uma "identidade ideal do trabalho" (Alvesson e Willmott, 2002) com um tipo ideal de organização. Além disso, ajudou a apresentar a mudança como inevitável. A globalização e a abertura

dos mercados foram retratadas como eventos que tanto as pessoas em toda parte. A situação era de fidelizar as organizações ao enfrentar a hiper-competição que caracterizava o setor. As firmas contrataram, mudam de propriedade em um ritmo mais rápido a fim de lidar com crescente incerteza ambiental. A lógica por trás desse ambiente requereu um perfil diferente de empregado: uma pessoa mais adaptável e que não veja a organização como um meio de sobrevivência econômica e satisfação pessoal. A nova administração desta maneira balhou para uma separação entre a identidade pessoal e novos atributos organizacionais. O contexto amigável e particularista promovido anteriormente pela cultura deveria ser substituído por outro que enfatizasse individualismo e a consciência de custo. A autoconfiança e a nomia deveriam ser incentivadas como atributos duals consistentes com a cultura neoliberal da empresa (Hirschman e Morris, 1992). Supôs-se que este tipo de mentalidade somente eximiria a organização de suas responsabilidades anteriores com seus empregados, mas serviria também para incentivar os indivíduos a encontrar suas próprias soluções, investindo em sua instrução e desenvolvimento.

Os programas de aprendizagem iniciados pela administração serviram para apresentar os ideais neoliberais de luz positiva. Discursos de liberação e de auto-realização geralmente apresentam as mudanças de maneira positiva para assegurar o compromisso com os objetivos de administração e uma transição organizacional tranquila e resistência (Alvesson e Willmott, 2002). Os termos usados na Telemig, tal como o empowerment, a liderança, a equipe e a coordenação de projetos, difundem uma imagem positiva da organização para seus empregados, mesmo tempo em que suas conotações emanam desencorajam a resistência organizada.

A ideologia foi também uma ferramenta para motivar os empregados para a ruptura de confiança que impulsionou a mudança da propriedade. Com a privatização, novos proprietários eram isentos da obrigação de cumprir o contrato social que tinha prevalecido sob a propriedade do Estado. Desta maneira, a nova administração podia exigir mais esforço dos empregados, sem a garantia de segurança de emprego. Na Telemig, os empregados perceberam a contradição entre esperar lealdade à organização e ao mesmo tempo negar a base para a identificação com a organização. Quem queria permanecer na organização queria a lealdade dos empregados sem oferecer responsabilidade correspondente. A seus olhos, a organização quis receber sem oferecer nada em troca.

A ruptura de confiança não obstante teve um impacto muito maior. Além de afetar o contrato de emprego, rompeu as bases para a identidade dos empregados. As re-



SUZANA B. RODRIGUES · JOHN CHILD · TALITA R. LUZ

que foram introduzidas ameaçaram o *status*, o poder e o prestígio dos empregados. Por exemplo, vários gerentes e engenheiros foram dispersos pelas subsidiárias em diferentes partes do país. Muitos daqueles que não perderam seus empregos tiveram sua posição reduzida de gerentes a meros coordenadores de projeto – uma mudança que substituiu o salário fixo pelo variável e assim aumentou a incerteza pessoal. Esta transformação foi vista como uma mudança da imagem da organização zelosa e maternal. Assim, o estudo corrobora o argumento de que a identidade é um dos alvos dos programas de aprendizagem que são projetados para assegurar aos empregados conformidade e controle administrativo.

### Implicações

Grande parte da literatura supõe que a aprendizagem organizacional é universalmente benéfica e, consequentemente, um bem social. O conhecimento é pretendamente civilizador e enriquecedor; portanto o investimento na criação organizacional do conhecimento pela aprendizagem é justificado como uma coisa positiva. O problema desta visão é que supõe uma unidade de entendimento e de finalidade entre todos os membros da organização sobre a natureza e a função da aprendizagem. O exemplo da Telemig demonstra claramente que este não é necessariamente o caso. Por esta razão juntamo-nos a outros ao argumentar que a aprendizagem organizacional – a aquisição de competências e de conhecimento disponíveis em uma organização – somente pode ocorrer por meio de aprendizagem nas organizações. O foco exclusivo na aprendizagem organizacional conduz a uma reificação que obscurece diferenças cognitivas intergrupos e conflitos de interesse (Villinger, 1996; Gherardi e Nicolini, 2001). A experiência da Telemig indica que aprendizagem dentro de uma organização pode ser promovida para favorecer os interesses de algumas partes interessadas à custa de outras. Permitindo que o “esforço de negociação” (Behrend, 1957) seja redefinido contra os interesses dos empregados, a aprendizagem transforma-se em um instrumento de política organizacional. Conseqüentemente, não é interpretada à mesma luz, nem é aceita igualmente por todos os membros de uma organização; ela é contestada.

O estudo elaborou e ilustrou o conceito de “aprendizagem contestada”. Este conceito necessita ser incorporado à teoria da aprendizagem nas organizações por diversas razões. Primeiramente, dá atenção a um aspecto válido das relações organizacionais que é geralmente negligenciado na discussão sobre aprendizagem. Este aspecto é capturado na tensão entre as perspectivas dos acionistas e dos stakeholders na governança corporativa. O neoliberalismo injetou o sistema de valores do acionista em programas de privatização. O valor do acionista é usado para justificar o

investimento em aprendizagem nas organizações, como a Telemig fez, porque tal investimento estático intangíveis que podem aumentar o retorno social dos acionistas. A perspectiva do *stakeholder*, por outro lado, chamaria a atenção para os custos e benefícios de outros grupos que têm interesse na firma e que permitem de contratos implícitos com ela.

Uma segunda razão para empregar o conceito da aprendizagem contestada é que lançando as bases da competição expande-se a teoria da aprendizagem nas organizações para incorporação a ela das forças ideológicas e materiais que formam e dirigem um programa particular de aprendizagem. Desta maneira, fornece-se a chave para a análise da aprendizagem nas organizações do tipo apresentado neste artigo. A reestruturação corporativa tem mais do que sido conduzida de uma maneira não-participativa, com decisões unilaterais de mudanças que ameaçam os interesses do empregado (Cascio, 2002). Os programas de aprendizagem iniciados para apoiar este tipo de reestruturação podem ter um significado político. Contextualizada na aprendizagem nas organizações levando em conta as forças ideológicas e materiais conduz, entretanto, a uma interpretação significativamente diferente daquela aprendizagem.

Uma terceira consideração é associada à observação de que os investimentos organizacionais na aprendizagem não alcançar as expectativas de que ela funcione como meio de melhorar a competitividade das empresas. Isso é devido às resistências que podem ser encontradas. Uma perspectiva política da aprendizagem pode ajudar a identificar as fontes de tal resistência e as razões para ela, abrindo assim a porta para os administradores oferecerem alternativas de que seus contratos implícitos com a equipe e os empregados não serão minados pela ruptura de confiança.

Finalmente, uma considerável significação é conferida à confiança nas organizações como um recurso que motiva não somente o comprometimento com os objetivos organizacionais, mas reduz também os custos de transação. A possibilidade de que os programas de aprendizagem nas organizações possam preparar terreno para uma baseada nessa confiança não tem sido considerada e merece atenção no futuro. Pois quando a aprendizagem nas organizações é associada com a ruptura de confiança, a visão crítica de que a aprendizagem conduz à emancipação dos empregados não pode ser sustentada.

Artigo Convidado. Aprovado em 12.11.2003.

### Referências Bibliográficas

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. *Making sense of management analysis*. London: Sage, 1996.



## FÓRUM • APRENDIZAGEM CONTESTADA EM AMBIENTE DE MUDANÇA RADICAL

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 5, p. 619-644, 2002.

BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles. *California Management Review*, v. 40, n. 1, p. 93-116, 1997.

BEHREND, H. The effort-bargain. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 10, n. 4, p. 503-515, 1957.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. London: Allen Lane; The Penguin Press, 1966.

BLAIR, M. *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington, DC: The Brookings Institution, 1995.

BLAIR, M. (ed.). *Wealth creation and wealth sharing: A colloquium on corporate governance and investments in human capital*. Washington, DC: The Brookings Institution, 1996.

BOSCHI, R.; DINIZ, E.; SANTOS F. *Elites políticas e econômicas no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

BOWMAN, E.; SINGH H.; USEEM, M.; BHADURY R. When does restructuring improve economic performance? *California Management Review*, v. 41, n. 2, p. 33-55, 1999.

BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 102-20, 2000.

CARRIERI, A. *O fim do "mundo Telemig"*: A transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Cepead/FACE/UFMG, Minas Gerais, 2001.

CASCIO, W.F. *Responsible restructuring*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2002.

CARRIER, J. *Meanings of the market*. Oxford: Berg, 1997.

CHILD, J. *Organization: a guide to problems and practice*. London: Harper & Row, 1984.

CHILD, J. Theorizing about organization cross-nationally. *Advances in Comparative International Management*, n. 13, p. 75, 2000.

CHILD, J.; LOVERIDGE, R. *Information technology in European services*. Oxford: Blackwell, 1990.

CHILD J.; HEAVENS, S. The social constitution of organizations and its implications for organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (eds.). *Handbook of learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, p. 308-326, 2001.

CHILD J.; RODRIGUES, S. B. Repairing the breach of trust in corporate governance. *Corporate Governance: An international review*, 2003a. No prelo.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. Social identity and organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell, p. 535-556, 2003b.

COLLINSON, D. *Managing the shopfloor*: Subjectivity, masculinity and workplace culture. Berlin: Walter de Gruyter, 1992.

CORLEY K.; GIOIA, D. Semantic learning as change enabler: Relating organizational identity and organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell, p. 623-638, 2003.

DEAKIN, S.; HOBBS, R.; NASH, D.; SLINGER, G. *Implicit contracts, takeovers and corporate governance*: In the shadow of the city code. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, December, 2002 (Working Paper 254).

DOZ, Y. Managing core competency for corporate renewal: A critical review of the managerial theory of core competencies. In: CAMPBELL, A.; DOZ, Y. (eds.). *Core competency-based strategy*. Boston: International Business Press, 1997.

FEAR, J. R. Thinking historically about organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (eds.). *Handbook of learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, p. 162-191, 2001.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FRIEDMAN, M. *Capitalism and freedom*. Chicago: Chicago University Press, 1962.

GHERARDI S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (eds.). *Handbook of learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, p. 35-60, 2001.

HAMEL G.; PRAHALAD C. K. *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

HAYEK VON, F A. *The constitution of liberty*. London: Routledge, 1960.

HELLER, F.; PUSIC, E.; STRAUSS, G.; WILPERT, B. *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

HEELAS P.; MORRIS, P. *The values of the enterprise culture*. London: Routledge, 1992.

KELLEY, J. *Rethinking industrial relations*. London: Routledge, 1993.

KNIGHTS D.; WILLMOTT, H. Organizational culture as means to strategic advantage: A critique and illustration from the financial services industry. *International Studies of Management and Organization*, n. 17, p. 4-20, 1991.

LAPALOMBARA J. The underestimated contributions of political culture to organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (eds.). *Handbook of learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, p. 137-161, 2001.

LE BOTERF G. *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d' Organisation, 1997.

LITTLER, C. R.; SALAMAN, G. Bravermania and beyond: Reconsidering the labour process. *Sociology*, v. 16, n. 2, p. 251-269, 1982.

LITTLER, C.R. Comparing the downsizing experiences of three companies: A restructuring cycle? In: BURKE, R. J.; COOPER, C. L. (eds.). *Managing organizational crisis*. Oxford: Blackwell, p. 58-77, 2000.

LUZ, T. *Telemar-Minas: Competências que marcam a diferença*. (Doutorado em Administração) - Cepead/FACE/UFMG, Minas Gerais, 2001.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. *Ambiguity and choice in organizations*. Stockholm: Universitets Frälaget, 1976.

MARQUAND, D. The enterprise culture: Old wine in new bottles. In: HELLAS, P.; MORRIS, P. (eds.). *The values of the enterprise culture*. London: Routledge, p. 61-72, 1992.

MERKENS H.; GEPPERT, M.; ANTAL, A. Triggers of organizational learning during the transformation process in central european companies. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (eds.). *Handbook of learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, p. 242-263, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press, 1995.



SUZANA B. RODRIGUES • JOHN CHILD • TALITA R. LUZ

OSTERMAN, P. *Securing prosperity*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1999.

PETTIGREW, A.M. On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PETTIGREW, A. M. *The awakening giant: Continuity and change in ICI*. Oxford: Blackwell, 1987.

PIRES, J. C. *Políticas regulatórias no setor de telecomunicações: A experiência internacional e o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. (Textos para Discussão n.71).

POPPER, KARL R. *The open society and its enemies*. London: Routledge; Kegan Paul, 4th edition, 1962.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 68-79, 1990.

RAY, C.A. Corporate culture: The last frontier of control? *Journal of Management Studies*, v. 23, n. 3, p.287-297, 1986.

RHINESMITH, S. H. *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

RODRIGUES, S.B. *The political and institutional dynamics of culture change*. Birmingham: Birmingham Business School, 2003. (Working Paper).

RODRIGUES, S.B.; CHILD, J. *The dynamics of identity construction and deconstruction*. Birmingham: Birmingham Business School, 2003a (Working Paper).

RODRIGUES, S.B.; CHILD, J. Co-evolution in an institutionalized environment. *Journal of Management Studies*, 2003b. No prelo.

ROSE, N. Governing the enterprising self. In: HELLAS, P.; MORRIS, P. (eds.). *The values of the enterprise culture*. London: Routledge, p.141-164, 1992.

ROSENSTIEL VON, L.; KOCH, S. Change in socioeconomic trigger of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, J.; NONAKA, I. (eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Oxford University Press, p. 198-220, 2001.

SENGE, P. Through the eye of the needle. In: GIBSON, R. (ed.). *The future*. London: Nicholas Brealey, p.123-145, 1997.

SHLEIFER, A.; SUMMERS, L.H. Breach of trust in hostile takeovers. In: AUERBACH, A. J. (ed.). *Corporate takeovers: Causes and consequences*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.

SIMONS, T.; INGRAM, P. Organization and ideology: Kibbutzim and the state of Israel, 1951-1965. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 8, p. 814, 1997.

SISSON, K. In search of HRM. *British Journal of Industrial Relations*, v. 32, n. 2, p. 201-210, 1994.

SKINNER, B.F. *About behaviourism*. New York: Knopf, 1974.

SUTHERLAND, P. *Cognitive development today: Piaget and his critics*. London: Paul Chapman, 1992.

TAJFEL, H. (ed.). *Social identity and group relations*. Cambridge: University Press, 1982.

THOMPSON, G.; MCHUGH, D. *Work organizations*. New York: McGraw-Hill, 2002.

VILLINGER, R. Post-acquisition managerial learning in cross-border mergers and acquisitions in Europe. *Organization Studies*, v. 17, n. 2, p. 181-206, 1996.

WEICK, K. *Sense making in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WESTON F.; SIU, J.; JOHNSON B. *Takeovers restructuring and governance*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.



### Suzana B. Rodrigues

Professora titular do Cepead-UFGM e Senior Research Fellow da Birmingham Business School, UK. Co-diretora do Mestrado em Negócios Internacionais e Co-diretora do CIBOR – Centre for International Management and Organization Research da Birmingham University. PhD pela University of Bradford – Management Center. Interesses de pesquisa em negócios internacionais, alianças estratégicas e organizações.

E-mail: s.b.rodrigues@bham.ac.uk

Endereço: Birmingham Business School, University of Birmingham. Birmingham B15 2TT, UK.

### John Child

Professor de Negócios Internacionais e Organizações da Birmingham Business School , UK. Co-diretor do Mestrado em Negócios Internacionais e Co-diretor do CIBOR – Centre for International Management and Organization Research da Birmingham University. Ph.D. em administração pela University of Cambridge. Interesses de pesquisa em alianças estratégicas, gestão organizacional e evolução de novas formas organizacionais.

E-mail: j.child@bham.ac.uk

Endereço: Birmingham Business School, University of Birmingham. Birmingham B15 2TT, UK.

### Talita R. Luz

Professora do Cepead-UFGM e da Faculdade Novos Horizontes. Interesses de pesquisa em competências gerenciais organizacionais, aprendizagem organizacional e organizações.

E-mail tarluz@brfree.com.br

Endereço: Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Bairro Santo Agostinho, Belo Horizonte – MG, 30180-121.