



Sílvia Beatriz Alexandra Becher-Costa

**O Significado da Mudança ou a Mudança de Significado?
Análise da Implantação de Modelos de Gestão de Pessoas
por Competências**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da PUC-Rio como parte dos requisitos parciais para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Abril de 2006



Silvia Beatriz Alexandra Becher-Costa

**O Significado da Mudança ou a Mudança de Significado?
Análise da Implantação de Modelos de Gestão de Pessoas
por Competências**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profa. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Maria do Carmo Leite de Oliveira

Departamento de Letras – PUC-Rio

Profa. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal

COPPEAD - UFRJ

Prof. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Universidade Estácio de Sá

Prof. Paulo Cesar Teixeira

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 11 de abril de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Sílvia Beatriz Alexandra Becher-Costa

Graduou-se em Letras (Português- Inglês) pela PUC-Rio, tendo concluído a Licenciatura em 1976 e o Bacharelado com habilitação em Tradução e Interpretação em 1977. Em 1980, concluiu Mestrado em Letras na PUC-Rio, com dissertação sobre *Formas de Polidez em Inglês e Português*. Tem atuado como professora em diversas instituições de ensino, a saber: PUC-Rio (Departamento de Letras); UFRJ (Faculdade de Letras) e Colégio Pedro II, ministrando cursos na área de língua inglesa, metodologias de ensino de línguas estrangeiras, tradução e interpretação simultânea. Dentre as várias funções que exerceu, destacam-se os cargos administrativos ocupados em grandes instituições de ensino, tais como Subsecretária de Planejamento do Colégio Pedro II, Coordenadora de Graduação (Letras / PUC-Rio). Atualmente faz o planejamento e a coordenação administrativa dos Cursos de Extensão em Letras e do IPEL (Instituto de Pesquisa e Ensino de Línguas) na PUC-Rio. Atua como intérprete de conferências. Tem publicações com temáticas da área de ensino de línguas e de administração.

Ficha Catalográfica

Becher-Costa, Sílvia Beatriz Alexandra

O significado da mudança ou a mudança do significado? Análise da implantação de modelos de gestão de pessoas por competências / Sílvia Beatriz Alexandra Becher-Costa ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei . – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2006.

388 f. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração

Inclui bibliografia.

1. Administração – Teses. 2. Gestão por competências. 3. Mudança organizacional. 4. Processo de comunicação. 5. Construção de significado. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração . III. Título.

CDD: 658

*É com muito amor e saudade que dedico esta tese aos
que deixaram um grande vácuo no meu coração.*

*A minha mãe,
por ter sido **tanto**, sempre, e ter me ensinado a buscar sempre o
melhor.*

*Ao meu filho Guilherme,
por ter sido um grande menino e pelo que poderia ter sido.*

Agradecimentos MUITO especiais

*Ao meu querido filho Daniel e meu marido
Heitor,
pelas inúmeras demonstrações de carinho,
tolerância e apoio ao longo desta longa e, muitas
vezes, árdua caminhada. Com amor souberam
entender todas as minhas ausências.*

Agradecimentos

À Patrícia Tomei, orientadora e amiga, por toda confiança, inspiração e suporte.

Aos queridos amigos e ‘chefes’, Marco Antonio Brandão Fernandes e Maria Helena Soares Sampaio, pelo apoio e incentivo que deram.

Aos colegas de percurso, Kátia Rousseau, Marcos Cohen e Renata Buarque Coutinho, companheiros do Doutorado de Administração, pelos muitos momentos em que tanto compartilhamos. E à Lourdes Sette, que traçou caminho paralelo no Doutorado de Letras, pelas horas de interlocução.

Aos professores do programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração, pelas lições e exemplos, em especial: Paulo César Motta, Diana Macedo-Soares, Antonio Carlos Figueiredo, Sérgio Proença Leitão, Jorge Ferreira da Silva e Hélène Bertrand.

Aos tantos amigos e colegas de trabalho que serviram de escuta às minhas aflições e conquistas e que tinham sempre uma palavra de estímulo. É impossível listar todos, mas merecem destaque: Esther Ozon Monfort, Polyana Wallier, Lucia Pacheco de Oliveira e Tania Saliés.

Aos meus queridos familiares próximos, pelos inúmeros “não posso” que ouviram e compreenderam. Lea, Roberto e D. Laura, prometo compensar todas as faltas!

Aos alunos Pedro Brum Junior, Roberta Moura Leopoldino, José Mauro Ferreira Pinheiro, Juliana Roiz, pelo muito que ajudaram com as transcrições, e, especialmente, a Rafaela Zukier e Cristianne Prescilla da Paz e Silva, que além de serem um grande auxílio com mais transcrições ainda estavam sempre carinhosamente me instigando a prosseguir.

Aos entrevistados nas empresas pesquisadas que me receberam com tanto entusiasmo e atenção.

Resumo

Becher-Costa, Sílvia Beatriz Alexandra; Tomei, Patrícia Amélia (Orientadora). **O Significado da Mudança ou a Mudança de Significado? Análise da Implantação de Modelos de Gestão de Pessoas por Competências.** Rio de Janeiro, 2006. 388p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As organizações estão enfrentando um ambiente turbulento que exige mudanças rápidas e paradigmáticas. Para atender a estas demandas, modelos de gestão de pessoas por competências têm sido adotados como resposta à necessidade de um maior envolvimento dos indivíduos e busca de diferenciais competitivos para a organização (Dutra, 2004). Esta pesquisa teve como objetivo analisar a implantação destes modelos de gestão de pessoas com base em competências e os significados sinalizados pelas iniciativas de comunicação desta mudança organizacional, a partir da ótica de diferentes modelos referenciais (Weick, 1999; Klein, 1996; Ford & Ford, 1995; Van de Ven & Poole, 1995; Lewin, 1951). Utilizou-se uma abordagem qualitativa, com múltiplos estudos de caso. Foram selecionadas sete empresas de um setor da economia brasileira escolhido intencionalmente devido à intensidade e complexidade de seu processo de mudança: o setor de telecomunicações. Os dados foram coletados por meio de investigação documental, entrevistas semi-estruturadas e questionários fechados. As conclusões da pesquisa ressaltam a importância da comunicação na instauração do projeto de mudança e apontam para a necessidade de atentar para os significados que são construídos na organização como desdobramento dos processos de divulgação da mudança planejada e das diferentes fases de implantação dos modelos de gestão de pessoas com base em competências.

Palavras-chave

Gestão por competências; mudança organizacional; processo de comunicação; construção de significado.

Abstract

Becher-Costa, Sílvia Beatriz Alexandra; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **The Meaning of Change or the Change of Meaning? An Analysis on Implementing Competency-Based Models in People Management** Rio de Janeiro, 2006. 388p. PhD Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Today's turbulent business environment demands speedy and paradigmatic changes. To meet these challenges, organizations are adopting competency-based people-management models as a response to the need for greater individual commitment and as an important strategy for gaining a competitive edge (Dutra, 2004). This study analyzes the implementation of such competency-based models and their meaning for organizational change, as signaled by the communication initiatives the companies adopted, from the perspective of different theoretical frameworks (Weick, 1999; Klein, 1996; Ford & Ford, 1995; Van de Ven & Poole, 1995; Lewin, 1951). Using a qualitative approach, multiple case studies were discussed. Seven companies from the telecommunications sector were selected, as representative of a high clock speed industry that in Brazil continuously undergoes intense and complex changes. The research findings are based on information collected from in-depth semi-structured interviews, closed-answer questionnaires and archival data. The findings reinforce the importance of communication efforts for putting a change project into effect. They also highlight the need to unravel the meanings triggered by information strategies used during the different phases of project implementation considering the competency-based HR management programs as examples of planned change.

Keywords

Competency-based management; organizational change; communication; constructing meaning.

Sumário

1. Introdução	16
1.1. A Situação-problema	16
1.2. Objetivos	23
1.2.1. Objetivo Principal	24
1.2.2. Objetivos intermediários	24
1.3. Premissas e Suposições	27
1.4. Delimitação do Estudo	29
1.5. Relevância do Estudo	31
2. Referencial Teórico	34
2.1. Entendendo a Mudança Organizacional	35
2.1.1. Introdução ao tema de mudança organizacional	35
2.1.2. Mudança Organizacional e o Contexto	37
2.1.3. O Processo de Mudança Organizacional	39
2.1.4. Propriedades da Mudança Organizacional	41
2.1.4.1. O Desenvolvimento da Mudança	45
2.1.4.2. Taxionomias da Mudança	46
2.1.5. A Mudança Organizacional e os Indivíduos	49
2.1.5.1. Reações à Mudança	49
2.1.5.2. Estratégias de Enfrentamento de Mudanças	51
2.1.5.3. Emoções evocam ações no processo da mudança organizacional	54
2.2. Construindo Significados em Projetos de Mudanças	58
2.2.1. Como entender o termo ‘comunicação’?	59
2.2.2. O papel da comunicação na mudança	59
2.2.3. Domínios da comunicação na mudança	61
2.2.4. Estratégias de comunicação na mudança	63
2.2.5. A co-construção de significados através da comunicação	67
2.2.6. A comunicação da mudança no contexto desta pesquisa	72
2.2.7. Uma mídia de destaque na comunicação: os folhetos	74
2.2.8. O panorama multi-semiótico	75
2.2.8.1. O cenário da análise multimodal	76
2.2.8.2. As metafunções da comunicação – correlações entre a comunicação verbal e a visual	78
2.2.8.3. O sistema de relações entre texto e imagem	79
2.2.9. Papel das metáforas na produção de significado	85
2.3. Novas Formas de Gestão de Pessoas: O modelo de Gestão de Pessoas por Competências	88
2.3.1. Origens e Histórico do Modelo de Gestão de Competências	90

2.3.2. Concepções Variadas	92
2.3.3. O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências	99
2.3.4. Aplicando o Modelo de Gestão por Competências nas Empresas	105
2.3.5. Riscos e Barreiras na Implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências	111
3. Metodologia	113
3.1. Pressupostos Epistemológicos da Pesquisa	113
3.2. Caracterização da Pesquisa	115
3.3. Seleção dos Casos	118
3.4. Coleta de Dados	121
3.4.1. As entrevistas	121
3.4.2. Os materiais de divulgação	123
3.4.3. Os questionários	124
3.5. Tratamento dos Dados	125
3.6. Limitações	129
4. Caracterização d Contexto Pesquisado	131
4.1. O Setor de Telecomunicações no Brasil: O Contexto Histórico e o Mercado Atual para Telefonia Fixa e Móvel	131
4.2. As Empresas Estudadas	140
4.2.1. Panorama Geral	140
4.2.2. Breves Caracterizações	143
4.2.2.1. Caso 1: VIVO	143
4.2.2.2. Caso 2: CLARO	147
4.2.2.3. Caso 3: TIM	150
4.2.2.4. Caso 4: TELEMAR - OI	151
4.2.2.5. Caso 5: TELEFONICA EMPRESAS	155
4.2.2.6. Caso 6: EMBRATEL	158
4.2.2.8. Caso 7: BRASIL TELECOM	160
5. Projetos de Gestão de Pessoas por Competências nas Empresas Telecom Brasileiras	164
5.1. Descritores Utilizados para Desvendar os Projetos	165
5.2. Caracterização e Especificidades dos Projetos Investigados	175
5.2.1. A Régua da VIVO	176
5.2.2. O Foco da CLARO	187
5.2.3. A Pirâmide da TIM	198
5.2.4. A Bússola da TELEMAR - OI	217
5.2.5. A Lapidação da TELEFONICA	233
5.2.6. As Trilhas da EMBRATEL	246
5.2.7. A Trajetória de Crescimento da BRASIL TELECOM	256

5.2.8. Quadro-Resumo dos Projetos	272
6. Análise dos Casos sob a Ótica da Implantação da Mudança	277
6.1. Caracterizando as Mudanças Implantadas	277
6.2. Fatores de Sucesso e Dificuldades	282
6.2.1. Barreiras e Dificuldades Encontradas	282
6.2.2. Acertos na Execução dos Projetos	290
7. Análise dos Casos sob a Ótica da Comunicação	297
7.1. A Relevância da Comunicação para as Organizações Estudadas	298
7.2. Características da Comunicação nos Casos Estudados	302
7.2.1. A Comunicação na VIVO	302
7.2.2. A Comunicação na CLARO	304
7.2.3. A Comunicação na TIM	309
7.2.4. A Comunicação na TELEMAR – OI	313
7.2.5. A Comunicação na TELEFONICA EMPRESAS	316
7.2.6. A Comunicação na EMBRATEL	319
7.2.7. A Comunicação na BRASIL TELECOM	323
7.3. Fatores Favoráveis e Desfavoráveis na Comunicação como Indicativos para o Sucesso na Implantação dos Projetos de Gestão por Competências	327
7.3.1. Classificação dos Fatores por Movimentos de Embalagem	329
7.3.2. Classificação dos Fatores por Movimentos de Agregação	333
7.3.3. Identificação de Fatores Desfavoráveis a Evitar	336
8. Conclusões	340
8.1. Conclusões Relativas à Natureza do Projeto de Gestão por Competências	342
8.2. Conclusões Relativas à Natureza da Comunicação na Implantação do Projeto de Gestão por Competências	350
9. Limitações e Recomendações	357
9.1. Limitações da Pesquisa	357
9.2. Sugestões de Novas Perspectivas para Pesquisa	359
10. Referências bibliográficas	363
Anexo I	381

Lista de Figuras

Figura 2.1.	Representação das etapas de mudança na fita de Möbius	41
Figura 2.2.	Perspectivas de Análise de Mudança Organizacional: Dimensões tempo e propriedades	43
Figura 2.3.	Teorias do Processo de Desenvolvimento e Mudança Organizacional	45
Figura 2.4.	Síntese dos Critérios de Classificação Observados na Literatura sobre Mudança	47
Figura 2.5.	Etapas de Mudança Organizacional: objetivos, atividades e necessidades comunicativas	65
Figura 2.6.	Relação dos Princípios de Comunicação às Etapas de Mudança organizacional	66
Figura 2.7.	Esquema da Análise das Estratégias Empregas para Comunicação da Mudança	73
Figura 2.8.	Relação de Status entre Texto e Imagem	81
Figura 2.9.	Relações Lógico-semânticas entre Texto e Imagem	82
Figura 2.10.	Conceitos Gerais para Análise Multimodal dos Materiais da Pesquisa	84
Figura 2.11.	Mudanças da Gestão de Recursos Humanos	89
Figura 2.12.	O Conceito de Competência para Diferentes Autores	94
Figura 2.13.	O Conceito de Competência Individual	96
Figura 2.14.	Variáveis Diferenciadoras de Níveis de Complexidade	98
Figura 2.15.	Conceitos do Modelo de Gestão de Pessoas Baseado em Competências de Dutra	101
Figura 2.16.	Modelo de Gestão de Desempenho Baseado em Competências	104
Figura 2.17.	Fases de Estruturação do Projeto de Gestão de Pessoas	108
Figura 2.18.	Esquema de Colaboração para o Processo de Concepção e Implementação de Sistemas de Gestão de Pessoas	109
Figura 2.19.	Sub-etapas da Fase 3 da Estruturação do Projeto de Gestão de Pessoas	110
Figura 3.1.	Modelo de Desenvolvimento de Categorias Indutivas	127
Figura 4.1.	Indicadores de Mercado	133
Figura 4.2.	Comparativo de Receitas	135
Figura 4.3.	Grupos no Mercado Brasileiro de Telecomunicações	136
Figura 4.4.	Market Share de Empresas Telecom por Receita Bruta	136
Figura 4.5.	Maiores Empresas em Telecomunicações no Brasil	137
Figura 4.6.	Ranking por Vendas	137
Figura 4.7.	Ranking por dividendos	138
Figura 4.8.	Ranking por receita líquida	138

Figura 4.9.	Ranking por criação de riqueza	138
Figura 4.10.	Ranking por patrimônio	139
Figura 4.11.	Maiores Empresas de Telefonia no Brasil	140
Figura 4.12.	Market Share das Operadoras de Telefonia Móvel por número de celulares	141
Figura 4.13.	Concessionárias e Empresas-Espelho	141
Figura 4.14.	Market Share de Acessos em Serviços	142
Figura 4.15.	Resultados de Operadoras de Telefonia Fixa	142
Figura 4.16.	Estrutura Societária Básica da VIVO	143
Figura 4.17.	Operadoras do Grupo VIVO	144
Figura 4.18.	Market-share da VIVO em 2004	145
Figura 4.19.	Faixa etária dos funcionários da VIVO em 2004	146
Figura 4.20.	Tempo de empresa dos funcionários da VIVO em 2004	147
Figura 4.21.	Área de atuação da CLARO	148
Figura 4.22.	Dados operacionais da CLARO	150
Figura 4.23.	Dados de Crescimento OI e VELOX em 2004	152
Figura 4.24.	Dados de Crescimento	153
Figura 4.25.	Base média de clientes da OI e índices de ‘churn’	153
Figura 4.26.	Distribuição de total de clientes do grupo em 2005	154
Figura 4.27.	Arquitetura da Marca Telefônica no Brasil	155
Figura 4.28.	Presença do grupo Telefônica no Brasil	156
Figura 4.29.	Regiões de operação da Embratel - telefonia fixa, espelho	159
Figura 4.30.	Crescimento da Base de Clientes de Telefonia Móvel no ano de lançamento	161
Figura 4.31.	Crescimento do Quadro de Colaboradores da BrT	162
Figura 4.32.	Faixa Etária e Tempo de Serviço dos Colaboradores da Brasil Telecom	163
Figura 5.1.	Macro-categorias e Descritores para o exame dos projetos de gestão de pessoas por competências	166
Figura 5.2.	Quadro de Competências da VIVO	181
Figura 5.3.	Distribuição Sugerida de Resultados das Equipes – VIVO	181
Figura 5.4.	Organização do SAC - CLARO	190
Figura 5.5.	O pessoal da TIM	202
Figura 5.6.	Fluxo de Mecanismos de avaliação na TIM	203
Figura 5.7.	Competências da TIM	209
Figura 5.8.	Configuração do Modelo de Avaliação da TIM-BRASIL	216
Figura 5.9.	Processo de Análise de Desempenho na TELEMAR-OI	223
Figura 5.10.	Visão Geral do Processo	225
Figura 5.11.	Reunião de Feedback - Fase Intermediária	226
Figura 5.12.	Reunião de Feedback - Finalização do Ciclo	227
Figura 5.13.	Reunião de Feedback Final.	227

Figura 5.14.	Distribuição de Peso das Metas Contratadas – Telemar-OI	232
Figura 5.15.	Entrelaçamento de Competências e Valores na Telefônica Empresas	237
Figura 5.16.	Integração do Modelo de Gestão por Competências Telefônica Empresas	240
Figura 5.17.	Modelo de Competências da Embratel	250
Figura 5.18.	Competências definidas para Trajetórias de Desenvolvimento na Brasil Telecom	262
Figura 5.19.	Representação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – Brasil Telecom	265
Figura 5.20.	Matriz para Diagnóstico de Desenvolvimento na Brasil Telecom	266
Figura 5.21.	Quadro de Benefícios do Sistema Integrado Brasil Telecom	271
Quadro I	Caracterização Geral e Macro-categoria TEMPO	273
Quadro II	Macro-categoria DIRECIONAMENTO e ENQUADRAMENTO	274
Quadro III	Macro-categoria ESTRUTURA	275
Quadro IV	Macro-categoria OUTPUT	276
Figura 6.1.	Objetivos e Motivações – conflitos ou coerência?	284
Figura 7.1.	A Representação dos Comportamentos Requeridos - TIM	312
Figura 7.2.	Dimensões da Comunicação	333
Figura 8.1.	Aspectos a Serem Atendidos em Processos de Comunicação para Mudança	353

A woman's life can really be a succession of lives, each revolving around some emotionally compelling situation or challenge, and each marked off by some intense experience.

*Wallis Simpson
Duchess of Windsor*