

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

**Rafael Barin Cruz**

**Principais lacunas na disseminação das competências  
organizacionais junto a agentes autorizados de Telecom: o caso de  
uma Operadora no RS**

Porto Alegre  
2010

**Rafael Barin Cruz**

**Principais lacunas na disseminação das competências  
organizacionais junto a agentes autorizados de Telecom: o caso de  
uma Operadora no RS**

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

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas**

Porto Alegre  
2010

**Rafael Barin Cruz**

**Principais lacunas na disseminação das competências  
organizacionais junto a agentes autorizados de Telecom: o caso de  
uma Operadora no RS**

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

Conceito final:  
Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Ângela Garay

Instituição: PPGA – UFRGS

---

Prof. Grace V. Becker

Instituição: PUC – RS

---

Prof. Raquel Janissek

Instituição: PPGA - UFRGS

---

Orientador - Prof. Dr. Roberto Lima Ruas Instituição: PPGA – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é resultado de um desejo que se torna realidade. Foram muitas mudanças e transformações que ocorreram durante estes anos em que o trabalho foi construído. O esforço e a dedicação foram uma constante nesta jornada, que chega ao seu final e que teve o apoio de muitas pessoas. Faço questão de, neste espaço, agradecer a cada uma delas.

Primeiramente, quero agradecer a Deus, por ter me dado energia e motivação para continuar a realização deste trabalho, mesmo em meio às profundas mudanças profissionais e pessoais pelas quais passei nestes últimos quatro anos.

Aos meus pais, Adelino Cruz e Bernadete Barin Cruz, por estarem ao meu lado, me dando muito amor, carinho e incentivo para que eu concluísse esta jornada.

Ao meu filho, Pedro Gabriel dos Santos Cruz, por ser um filho tão amado e querido, que serviu como fonte de inspiração para que eu continuasse neste caminho de concluir a dissertação.

À minha esposa, Marjorie Reis Medeiros, por me aturar e me apoiar durante estes últimos anos, servindo de ouvinte, confidente, esposa, amiga e companheira nos momentos mais difíceis deste trabalho, e por ter conseguido entender e apoiar os finais de semana e feriados trancados dentro do quarto, estudando, enquanto a temperatura no lado externo excedia os 30° Celsius.

Ao meu irmão, Luciano Barin Cruz, por ter sido de grande ajuda para que eu pudesse organizar e montar este trabalho e por seus conhecimentos e conselhos durante toda a execução, o que foi fundamental para que eu pudesse concluí-lo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Lima Ruas, pela sua experiência e contribuição com relação ao tema que escolhi para o trabalho e por ter me ajudado a seguir neste caminho; suas orientações e apoio foram essenciais para que a pesquisa fosse realizada.

À operadora da qual faço parte como funcionário, por permitir que o trabalho fosse realizado dentro de suas operações e por me dar total acesso às pessoas e a documentos internos, fatores estes cruciais para os resultados obtidos nesta pesquisa.

Por fim, a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para que este trabalho pudesse ser finalizado.

## RESUMO

O setor de telefonia vem passando por transformações em seus canais de vendas nos últimos anos, o que tem afetado a forma como as competências organizacionais e funcionais são transmitidas para toda a rede de canais de distribuição das operadoras. A presente pesquisa visa a identificar e descrever quais são as principais lacunas existentes no desdobramento das competências organizacionais e funcionais de agentes autorizados que apresentam contrato de representantes comerciais junto a uma operadora de telefonia móvel do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, a pesquisa envolveu a percepção tanto de proprietários quanto de funcionários da operadora, a fim de comparar tais visões e, assim, identificar pontos de convergência e divergência que pudessem se caracterizar em lacunas no desdobramento das competências. Foram entrevistadas 11 pessoas, sendo seis proprietários de agentes autorizados e cinco funcionários da operadora. A partir das entrevistas, foram identificadas 13 variáveis significativas quanto ao desdobramento das competências, que foram posteriormente reagrupadas em seis categorias de análise, realizando-se a identificação e descrição das percepções de cada um dos grupos de forma individualizada (em um primeiro momento), para posteriormente se proceder à comparação de tais visões. A partir desta comparação frente às seis categorias é que foi possível identificar as 22 lacunas que delas emergiram e que formam os principais fatores a serem desenvolvidos pela operadora para que haja o desdobramento das competências.

Palavras-chave: Competências Organizacionais; Competências Funcionais; Desdobramento de Competências; Operadora; Agentes Autorizados.

## **ABSTRACT**

Over the last few years, the telephony industry has been experiencing transformations in its sales channels. Such adjustments have caused an impact on the way functional and organizational competences are transferred to the operator's distribution channel networks. The present research intends to identify and delineate the main gaps that arise in the unfolding of functional and organizational competences with the authorized dealers who hold a business representative contract with a mobile telephony operator company in Rio Grande do Sul, Brazil. In order to identify the converging and diverging aspects that could constitute gaps in the unfolding of competences, this research confronted both the perceptions of the authorized dealer's and the operator company employee's. A total of 11 people were interviewed, 6 of whom were authorized dealers and 5 were employees of the operator company. From this interview's, 13 important variables were initially identified and later regrouped into 6 categories for analysis. Individualized identification and description of the perceptions of each group was performed at first and comparison of the different points of view followed. From such comparison, it was possible to identify 22 points of divergence which comprise the main parameters to be improved by the operator so that the unfolding of competences can happen in a satisfactory manner.

Key-words: organizational competences; functional competences; unfolding of competences; operator; authorized dealers.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade a partir dos resultados empíricos observados em empresas da região sul do Brasil.....	29
Figura 2 - Quadro das dimensões organizacionais da competência .....	30
Figura 3 - Conceitos sobre competência .....	35
Figura 4 – Principais Pensamentos quanto à noção de competência individual .....	37
Figura 5 - Comparativo entre o modelo tradicional (concepção taylorista/fordista) e o modelo por competências (concepção da economia do saber).....	41
Figura 6 - Processo de derivação da categoria “Conhecimento Competências (I)” .....	64
Figura 7 - Processo de derivação da categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)”.....	67
Figura 8 - Processo de derivação da categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)” .....	82
Figura 9 - Processo de derivação da categoria “Relacionamento entre Parceiros (IV)”.....	87
Figura 10 - Processo de derivação da categoria “Avaliação de Performance (V)” .....	90
Figura 11 - Processo de derivação da categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)” .....	97
Figura 12 - Processo de derivação da categoria “Conhecimento Competências (I)” .....	104
Figura 13 - Processo de derivação da categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)”.....	107
Figura 14 - Processo de derivação da categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)” .....	118
Figura 15 - Processo de derivação da categoria “Relacionamento entre Parceiros (IV)”.....	124
Figura 16 - Processo de derivação da categoria “Avaliação de Performance (V)” .....	127
Figura 17 - Processo de derivação da categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)” .....	131
Figura 18 - Elaborado pelo autor deste projeto: Quadro Geral das Variáveis Significativas e das Categorias Sistematizadas.....	136
Figura 19 - Quadro Comparativo das Categorias Sistematizadas, conforme visão dos Proprietários e Funcionários Fonte: entrevistas com proprietários e funcionários .....	138



Figura 20 - Quadro de derivação das lacunas para o desdobramento das competências junto aos agentes autorizados ..... 151

Figura 21 - Quadro de derivação das lacunas para o desdobramento das competências junto aos agentes autorizados ..... 156

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO: CONTRIBUIÇÕES PARA ACADEMIA, SOCIEDADE E ORGANIZAÇÃO .....	19
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>21</b>
2.1 Modelo Tradicional de Gestão de Pessoas .....	21
2.2 Emergência da Noção de Competência .....	25
<b>2.2.1 Histórico da Noção de Competência</b> .....	<b>26</b>
2.2.1.1 Competências Organizacionais e Funcionais .....	26
2.2.1.2 Competências Individuais .....	30
2.2.1.2.1 Visão Comportamentalista .....	30
2.2.1.2.2 Visão Construtivista .....	32
2.2.1.2.3 Competências: a Visão de Autores Brasileiros .....	34
<b>2.2.2 Aplicação do Modelo de Competências</b> .....	<b>37</b>
2.3 Considerações acerca da Revisão Teórica .....	40
<b>3 Procedimentos Metodológicos</b> .....	<b>43</b>
3.1 Tipo de Pesquisa .....	43
3.2 Coleta de Dados .....	45
<b>3.2.1 Definição dos Entrevistados</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2.2 Plano de coleta de dados</b> .....	<b>46</b>
3.2.2.1 Definições Conceituais sobre Competências .....	48
<b>3.2.3 Etapas da Coleta de dados</b> .....	<b>49</b>
3.3 Análise dos Dados .....	50
<b>4 A EMPRESA</b> .....	<b>52</b>
4.1 Histórico .....	52
4.2 Estrutura Organizacional .....	53
4.3 Competências DA OPERADORA .....	54
<b>4.3.1 Missão, Visão e Valores</b> .....	<b>54</b>
4.3.1.1 Missão .....	55
4.3.1.2 Visão .....	55
4.3.1.3 Valores .....	55
<b>4.3.2 Competências Individuais</b> .....	<b>56</b>
<b>4.3.3 Diretrizes do Canal de Pequenas e Médias Empresas</b> .....	<b>61</b>
<b>5 Resultados das entrevistas</b> .....	<b>63</b>

5.1 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS PROPRIETÁRIOS .....	64
5.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS FUNCIONÁRIOS .....	103
5.3 Quadro Geral das Variáveis Significativas e das Categorias .....	136
5.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS GRUPOS .....	136
<b>5.4.1 Comparativo entre as Visões quanto às Categorias .....</b>	<b>139</b>
5.4.1.1 Comparativo quanto à categoria “Conhecimentos Competências (I)” .....	139
5.4.1.2 Comparativo quanto à categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)” .....	140
5.4.1.3 Comparativo quanto à categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)” .....	143
5.4.1.4 Comparativo quanto à categoria “Relacionamento entre Parceiros (IV)” ....	145
5.4.1.5 Comparativo quanto à categoria “Avaliação de Performance (V)” .....	146
5.4.1.6 Comparativo quanto à categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)” .....	148
5.5 LACUNAS PARA O DESDOBRAMENTO DAS COMPETÊNCIAS .....	150
<b>5.5.1 Identificação das Lacunas .....</b>	<b>150</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>154</b>
6.1 Considerações Gerais quanto aos Resultados Obtidos .....	154
<b>6.1.1 Importância do Estudo para a Academia .....</b>	<b>157</b>
<b>6.1.2 Importância do Estudo para Prática: Implicações Gerenciais .....</b>	<b>158</b>
<b>6.1.3 Importância do Estudo para a Prática Vivencial (individual) .....</b>	<b>159</b>
6.2 Limitações da Pesquisa .....	160
6.3 Pesquisas Futuras .....	161
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>163</b>
<b>Anexo A - Roteiro de entrevistas com os proprietários dos Agentes autorizados da Operadora .....</b>	<b>166</b>
<b>Anexo B - Roteiro de entrevistas com os consultores e gestores da Operadora .....</b>	<b>169</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas (anos 1990 e 2000), percebe-se uma série de mudanças de ordem econômica, política e social que afetaram o ambiente de negócios das empresas. A era da informação, com a explosão da internet, a consolidação da globalização, as mudanças políticas e aberturas de mercado (como a dos países do leste europeu), as preocupações com o meio ambiente, dentre outros fatores, vêm gerando transformações no ambiente de trabalho das empresas, bem como no perfil dos profissionais. Essas pressões de caráter externo, aliadas a pressões de ordem interna, como a necessidade de dar mais autonomia e liberdade para as pessoas, a maior competitividade entre indivíduos e a busca por desenvolvimento, obrigam as empresas a repensar o modelo tradicional de gestão de pessoas e dos negócios (taylorismo).

No modelo tradicional, a preocupação estava em controlar o indivíduo. Este atua de forma passiva (servindo apenas como executor de tarefas, sem abertura para aprimorar-se ou desenvolver-se), com foco em realizar sua atividade o mais rápido possível, procurando, assim, ser mais produtivo. Já o papel da empresa é ativo, controlando tempos, processos e atividades, na busca de um desempenho superior.

A emergência de um novo modelo, em que as empresas precisam estar preocupadas com o desenvolvimento de seus profissionais, fomentando mecanismos para que as pessoas aprendam e disseminem conhecimentos, é um novo caminho a ser percorrido pelas empresas para competir no mercado. Segundo Ulrich (2002), as organizações precisam ajudar os indivíduos a desenvolver suas capacidades individuais para que possam transformá-las, por consequência, em capacidades organizacionais, agregando mais valor ao negócio da empresa.

Diante desse contexto organizacional, emerge o conceito de competências. Prahalad e Hamel (1990) introduzem o conceito de *core competence*, em que a empresa possui um conjunto de competências essenciais que trazem diferenciação única para a organização. É um tipo de competência que envolve a organização como um todo. Ruas (2005) complementa essa ideia introduzindo o conceito de

competências funcionais, ou seja, um tipo de competência cuja entrega é resultante de um trabalho ou atividade realizada coletivamente por um grupo de pessoas que pertencem a uma mesma área ou função. Complementando esses dois conceitos, tem-se o conceito de competências individuais, tema este muito estudado no Brasil (57% das publicações acadêmicas abordam esse tema), conforme Dutra, Fleury e Ruas (2008).

A competência individual, segundo Le Boterf (2003), só existe quando mobilizada para ação, ou seja, somente quando o indivíduo mobiliza seus recursos internos para produzir respostas ou soluções para eventos ou situações de forma diferenciada, colocando-a em prática. O autor enfatiza que as competências individuais não se restringem a um “estoque” de conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando também a aplicação desses “estoques” em uma atividade real de trabalho. Assim, tem-se que as competências passam a ser um objeto de estudo nas organizações modernas, podendo ser entendidas sob a ótica organizacional, funcional ou individual.

A forma como as competências organizacionais são transformadas em diretrizes de negócio, que, por sua vez, são transformadas em ações e competências individuais, apresenta muitas inquietações no meio acadêmico e profissional, dada a complexidade desse processo.

A pesquisa que se apresenta a seguir visa a explorar como as competências organizacionais e funcionais são desdobradas e transmitidas dentro de uma operadora do setor de telecomunicações, segundo a percepção do canal de agentes autorizados e dos funcionários diretos que atuam junto à operadora.

Entende-se por “operadora” a empresa de telecomunicações que é objeto deste estudo, atuando no Estado do Rio Grande do Sul. Por “funcionários”, entendem-se os funcionários contratados diretamente por essa operadora que trabalham conforme as regras da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Por fim, entende-se por “agente autorizado” ou “parceiro” as empresas que firmam contrato de representantes comerciais junto à operadora, a fim de comercializar seus produtos e serviços exclusivamente para o público de pessoas jurídicas.

O trabalho está dividido em seis capítulos. No primeiro, apresenta-se a problemática em questão e os objetivos gerais e específicos. No segundo, são

descritos o histórico e a estrutura da empresa objeto do estudo. No terceiro capítulo, apresenta-se a revisão da literatura e dos conceitos principais sobre o tema. O quarto capítulo destina-se à apresentação dos procedimentos metodológicos a serem utilizados no estudo. No quinto capítulo, são apresentadas as análises e resultados das entrevistas. Por fim, no sexto e último capítulo, é apresentado um relatório final com as considerações finais da pesquisa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Ao final dos anos 1990, com o surgimento e crescimento da internet, o processo de globalização intensifica-se. As empresas, que outrora ficavam restritas às suas comunidades, passam a enxergar oportunidades de atuar em diferentes mercados, para diferentes pessoas e culturas (ULRICH, 2002).

Esse cenário leva as empresas a reverem suas políticas e práticas organizacionais. Segundo Dutra (2002), as políticas dizem respeito às diretrizes que balizam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas. As práticas referem-se aos procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações da organização em sua relação com o ambiente externo.

As empresas percebem que a competição se torna cada vez mais intensa e que novos concorrentes ameaçam seus territórios. A busca por diferenciais competitivos acentua-se, e emerge desse cenário, em contraposição à visão do posicionamento estratégico (PORTER, 1980), o conceito de *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990), em que a empresa deve buscar competências centrais ou essenciais. Estas competências seriam a combinação inteligente de competências e recursos internos da organização, criando diferenciais competitivos que lhe permitam obter vantagens competitivas em seu ramo de atuação (FLEURY; FLEURY, 2007).

Assim, tratar a gestão de pessoas (recursos internos) com base nas competências surge como uma forma de atender a essas expectativas, no sentido

de preparar a organização para novos desafios que o mercado impõe, bem como de desenvolver pessoas no intuito de agregar mais valor ao negócio a fim de torná-lo diferenciado e sustentável ao longo do tempo (FLEURY; FLEURY, 2007).

Fischer (1998) corrobora essa ideia, considerando que há um interesse crescente das empresas brasileiras pela gestão de pessoas com base em competências.

Contribuindo para a discussão do conceito de competências, Ruas (2005a) apresenta o conceito de competência organizacional um pouco diferente daquele apresentado por Prahalad e Hamel (1990), conforme estudo realizado em empresas brasileiras da região sul. Para Ruas, a competência organizacional é aquela que, além de transitar em todas as áreas da organização, contribui significativamente para a sobrevivência e/ou para a diferenciação da empresa, não necessariamente precisando ser uma competência essencial ou distintiva, que seja difícil de ser copiada e que abranja vários mercados.

Outro conceito que emerge desse contexto é o de competências funcionais. Para Ruas (2005a), o desdobramento das competências organizacionais nas grandes funções ou macroprocessos da empresa projeta uma segunda dimensão da noção de competências organizacionais, denominadas de competências funcionais, que são aquelas associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização. Ruas (2005a) salienta que é justamente na dimensão funcional da noção de competência organizacional que se avalia a aderência da noção estratégica de competência às práticas de trabalho de cada uma das áreas, ou seja, se as diretrizes expressas nas competências organizacionais estão ou não incorporadas aos artefatos operacionais da organização.

Entretanto, percebem-se dificuldades na aplicação e desdobramento desses conceitos dentro das organizações. Segundo Ruas (2005a), em nenhuma das empresas pesquisadas da região sul do país, evidenciou-se a forma ou processo que conduziu ao desdobramento das competências organizacionais e funcionais.

Além disso, a compreensão do conceito de competência não ocorre de maneira uniforme dentro da organização, assim dificultando a forma como é aplicado. Uma das explicações pode ser o fato de que o tema “competências” ainda se encontra em um estágio de em “construção”, devido à heterogeneidade e

confusão do uso dessa noção na maior parte das empresas pesquisadas (RUAS, 2005a).

Percebe-se que o desdobramento de competências organizacionais e funcionais apresenta dificuldades de entendimento nas empresas. Por consequência, sua aplicação junto ao público, seja ele interno ou externo (fornecedores, parceiros, etc.), é algo pouco evidenciado nas empresas em geral.

Além disso, para Zarifian (2003), a pressão do fator econômico, forçando as empresas a buscarem maiores e melhores resultados, é um limitador do desenvolvimento do indivíduo e da empresa. Sendo assim, tanto as empresas quanto seus parceiros limitam sua forma de atuação perante sua equipe em prol de um resultado financeiro mais satisfatório. Isto compromete a gestão por competências, bem como o desdobramento de competências de nível superior para os demais níveis ou áreas da empresa.

Estudos sobre a interação entre as competências organizacionais da empresa e as atividades do dia a dia ou sobre a articulação entre estratégia, competências organizacionais e gestão das demais competências mobilizáveis na organização ainda são muito frágeis (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008, p. 17). Tal fato, conforme levantamento realizado em artigos publicados nos principais periódicos e encontros de administração entre 2000 e 2004 no Brasil, revela que o conceito de competência é mais explorado no campo individual (57%) do que no organizacional (21%).

Com base nessas constatações, percebe-se que a utilização das competências na forma de sustentação das estratégias organizacionais é um tema ainda pouco explorado no Brasil. Essa dificuldade, segundo Cazzola, Lipparini e Pistarelli (apud DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008), deve-se ao fato de que os processos e interações que constituem as competências organizacionais são *firmspecific*, ou seja, específicos de cada organização, sendo difícil generalizar o conhecimento e experiências desenvolvidas em uma empresa a fim de transferi-los para outras.

Para Dutra (2007), a maior parte das empresas brasileiras encontra-se ainda em estágios iniciais da implementação do conceito de competências, explorando de forma mais intensa a questão de seleção e desenvolvimento e ainda não trabalhando a integração da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos das



organizações. O desdobramento das competências organizacionais e funcionais, no Brasil, ainda é pouco desenvolvido, em parte devido à confusão de entendê-lo e aplicá-lo, em parte porque as empresas não estão voltadas para um estudo mais minucioso quanto à maneira de viabilizá-lo.

Com base nessas constatações e na realidade encontrada dentro da empresa objeto deste estudo é que este trabalho foi proposto. Sendo o pesquisador ao mesmo tempo colaborador da empresa em questão, foi possível observar que existem dificuldades para que as competências organizacionais sejam repassadas, disseminadas e assimiladas pelos agentes autorizados que atuam como representantes comerciais da companhia. Por ocupar um cargo gerencial dentro da empresa, tal situação gerou inquietação no pesquisador deste trabalho, que percebeu ser oportuno desenvolver uma pesquisa que procurasse identificar quais são essas dificuldades, a fim de melhor entender as razões pelas quais isso acontece e quais as principais lacunas existentes nesse processo.

As considerações acima fazem emergir algumas questões: as competências organizacionais e funcionais são claras para os funcionários e parceiros<sup>1</sup> das empresas? Essas competências se adequam ao modelo de gestão dos parceiros? Os proprietários desses parceiros estão preparados para absorver e desenvolver essas competências? A empresa garante aos parceiros as condições para o desenvolvimento das competências? As dificuldades que os parceiros enfrentam são devidamente comunicadas e trabalhadas pela empresa? Os mecanismos de comunicar as competências são adequados? Os parceiros sentem-se envolvidos no desenvolvimento dessas competências?

Considerando a existência dessas inquietações, este estudo visa justamente a auxiliar na identificação de indícios que ajudem a responder essas questões, através da seguinte questão de pesquisa: **quais as principais lacunas no desdobramento das competências organizacionais e funcionais junto aos agentes autorizados que realizam o atendimento ao cliente pessoa jurídica, tendo em vista o caso de uma operadora de telecomunicações?**

---

<sup>1</sup> O termo “parceiro” será utilizado neste trabalho para representar os agentes autorizados, que são as empresas terceirizadas que fixam contratos de representação comercial com a operadora (constituindo-se em um canal de vendas), a fim de vender os produtos e serviços oferecidos por ela.

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, apresenta-se inicialmente o objetivo geral do trabalho. Em seguida, são apresentados os objetivos específicos que o estudo deseja alcançar.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e descrever as principais lacunas existentes no desdobramento das competências organizacionais e funcionais junto aos agentes autorizados que atendem o cliente pessoa jurídica, dentro de uma operadora de telecomunicações no RS.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever as principais percepções dos proprietários dos agentes autorizados quanto ao desdobramento das competências organizacionais e funcionais;
- Identificar e descrever as principais percepções dos funcionários da operadora quanto ao desdobramento das competências organizacionais e funcionais.
- Comparar as percepções apontadas por proprietários e funcionários da operadora e verificar quais as divergências e convergências existentes.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO: CONTRIBUIÇÕES PARA ACADEMIA, SOCIEDADE E ORGANIZAÇÃO

O tema que se pretende explorar nesta pesquisa aborda a discussão sobre a aplicação da noção de competências no ambiente profissional. Este é um tema contemporâneo que vem apresentando grande relevância na área de recursos humanos e que se caracteriza como uma das principais ferramentas da gestão moderna de pessoas (FISHER, 1998). É um tema que não tem somente implicações teóricas, mas também implicações na prática da gestão organizacional e nas consequências dessa prática para a sociedade em geral. Nesse sentido, é importante justificar este trabalho tanto do ponto de vista acadêmico, quanto do ponto de vista social e organizacional.

Em termos acadêmicos, esta pesquisa visa a aprofundar o estudo teórico a respeito da aplicação e desdobramento da noção de competências organizacionais e funcionais, procurando verificar as principais dificuldades que existem no seu desenvolvimento e encontrar argumentos que contribuam para a articulação entre estratégia, competências e gestão de pessoas, a fim de dar sustentação às estratégias organizacionais. A ideia é agregar novas informações aos estudos realizados por alguns autores brasileiros, como Ruas (2005a), Dutra (2007) e Dutra, Fleury e Ruas (2008), quanto à forma de aplicação do modelo de competências como mecanismo de gestão de pessoas.

Do ponto de vista social, esta pesquisa busca trazer contribuições para o debate sobre o papel das organizações em estimular o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa e de sua rede de terceirizados, a fim de que estas possam conviver e aplicar na sociedade as competências desenvolvidas.

No que tange às empresas, a pesquisa procura contribuir na busca de orientações que permitam a aplicação e o desdobramento da noção de competências organizacionais e funcionais. Os resultados obtidos podem servir de referência ou até mesmo de ponto de partida para que outras empresas busquem compreender seus processos de aplicação do modelo de competência, conseguindo

avaliar em que tipo de atividade ela está mais ou menos disseminada e desenvolvida dentro da organização.

Assim, esta pesquisa compromete-se com questões relevantes, tanto para o meio acadêmico quanto para a sociedade em geral e para as organizações. A busca por essa meta conduziu os esforços ao longo de toda a pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos deste trabalho. Inicialmente, realiza-se uma breve apresentação dos principais conceitos envolvendo o modelo tradicional de gestão de pessoas (baseado no fordismo/taylorismo).

Logo após, são apresentados os conceitos relacionados à noção de competências, iniciando pelos conceitos de competências organizacionais e funcionais (tema central desta pesquisa) e depois partindo para uma descrição das escolas de pensamento no que se refere ao conceito de competências individuais, (analisando as escolas de pensamento americana, francesa e brasileira), com o intuito de ajudar no entendimento do conceito geral de competências.

Posteriormente, são apresentados alguns referenciais sobre a aplicação do modelo de competência, através dos quais será possível verificar as dificuldades e benefícios de utilização do modelo. Finalizando, apresenta-se um resumo dos principais tópicos abordados nesta revisão da literatura.

### 2.1 MODELO TRADICIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Conforme mencionado no item anterior, pressões externas e internas geradas nas últimas décadas transformaram o modo como o ambiente de trabalho é encarado, obrigando as empresas a repensar seus modelos de gestão de pessoas. Faz-se necessário debater o contraste entre o modelo tradicional de gestão de pessoas, fortemente difundido, que segue os princípios tayloristas / fordistas, frente a uma nova perspectiva emergente, baseada em um modelo mais descentralizado e com maior comprometimento das pessoas, através da gestão por competências.

Inicialmente, é importante definir o termo “gestão de pessoas” e entender algumas das escolas da administração que ao longo do tempo vêm abordando o tema. Segundo Dutra (2002, p. 17), gestão de pessoas significa: “um conjunto de

políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Assim, infere-se que a gestão de pessoas envolve tanto as diretrizes da empresa quanto os procedimentos e formas de gerir as pessoas.

Segundo o olhar funcionalista, a gestão de pessoas é encarada por Fayol como uma função organizacional, conforme analogia que o autor fez, em 1916, entre a administração e a anatomia para compreender a administração, subdividindo-a em “funções essenciais existentes em qualquer empresa” (FAYOL, 1981, p. 23). Desse modo, a gestão de pessoas é encarada como um conjunto de atividades essenciais.

Esse olhar funcionalista ajuda a compreender a posição da gestão de pessoas dentro da organização, entretanto, não permite entender como ela interage com outras funções organizacionais, nem como as políticas e práticas que a compõem interagem entre si.

Para procurar entender essa limitação, pode-se recorrer à abordagem sistêmica, em que:

a organização é vista em termos comportamentais inter-relacionados. Há uma tendência de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar de cargo [...]. A organização acaba por ser entendida como um sistema de conjuntos de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas (MOTTA, 1979, p. 74).

Para a abordagem sistêmica, a gestão de pessoas é entendida com base na interação entre seus subsistemas e destes com toda a organização, com o ambiente externo e com as pessoas (DUTRA, 2002).

Essas duas abordagens ajudam a identificar a relação da empresa para com a pessoa. Entretanto, não esclarecem o papel que a pessoa possui nesse contexto, tampouco o movimento que ela realiza em direção à empresa.

Para se identificar esse movimento, é preciso considerar a visão de desenvolvimento humano, que analisa como a pessoa agrega valor para a empresa e como esta agrega valor para a pessoa. A base desse modelo está na aprendizagem, nas dimensões da pessoa e no conceito de competência.

A cultura de aprendizagem é de suma importância para que a empresa possa preparar-se e aperfeiçoar-se para os desafios que o mercado impõe. Permitir que as

peças aprendam e se desenvolvam gera não somente a aprendizagem individual, mas também uma aprendizagem coletiva, que fica na organização. Para Senge (1990), o processo de aprendizagem na organização dá-se ao se oferecerem condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as a compreender o contexto em que vivem e a com ele interagir por elas próprias.

A dimensão das pessoas desafia as empresas a encararem-nas como seres únicos que precisam ser tratados e desenvolvidos individualmente. Procura-se gerenciar diferentes pessoas, com diferentes características, fazendo-as agir em equipe, mas sempre respeitando as diversidades (DUTRA, 2002, p. 21).

O conceito de competência é um elemento-chave para a compreensão da visão do desenvolvimento humano. Tal conceito será abordado de forma mais intensa no item 2.2.

Percebe-se uma complementaridade entre as competências que a empresa possui, tidas como patrimônio de conhecimentos que lhe garante vantagens competitivas (DUTRA, 2002), e aquelas que as pessoas individualmente carregam e que podem ou não estar sendo aproveitadas pela empresa. A troca de competências de ambos os lados gera agregação de valor para ambas as partes, contribuindo para seu desenvolvimento e sustentabilidade no mercado.

A busca por um modelo de gestão de pessoas que atenda às necessidades do mercado, das empresas e das pessoas vem sendo empreendida há muito tempo. Entretanto, ainda há uma diversidade de modelos em vigor nas empresas, onde pode ser encontrado desde o modelo tradicional até o modelo mais contemporâneo, baseado na visão por competências.

O modelo tradicional de gestão de pessoas ganha forma e respaldo com o surgimento da Administração Científica, apoiada nas ideias de que o homem é um ser racional e que, por isso, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da escolha de cada um deles; de que existe uma única maneira certa de realizar o trabalho, que, quando descoberta, maximiza sua eficiência; e que, uma vez definidos os padrões de produção, eles precisam ser atingidos. Para tanto, é necessário selecionar, treinar, controlar por supervisão e estabelecer um conjunto de incentivos (MOTTA, 1979).

Esse modelo, baseado nesses princípios, passa a ser adotado por praticamente todas as organizações no início do século XX. Ele mostra às empresas a forma mais eficiente “para fazer”, sendo caracterizado como um modelo de controle e supervisão em busca da especialização e maior rapidez na execução das tarefas, procurando gerar maior produtividade. A execução do trabalho envolve profunda divisão e especialização, com a produção em massa de bens padronizados. A preocupação com a pessoa é ínfima, sendo esta mais um recurso da organização para o alcance de maior produtividade (TAYLOR, 1982; FAYOL, 1981). Esse modelo tradicional também é conhecido como taylorista ou fordista.

Segundo Zarifian (2001), o modelo tradicional levava a empresa a avaliar e gerenciar o indivíduo, considerando suas habilidades corporais. Sua destreza, habilidade dos gestos e rapidez na execução das tarefas são os fatores-chave no processo de avaliação da mão-de-obra.

Outra característica associada ao modelo tradicional de gestão de pessoas está no fato de que o posto de trabalho é mais importante do que a pessoa que o ocupa. O posto possui normas e prescrições bem definidas, devendo aquele que o ocupa executar suas atividades conforme regras preestabelecidas. Assim, a pessoa passa a ter menos importância do que a atividade. Junto à ideia de posto de trabalho, as promoções internas ou mobilidades, dentro da visão taylorista/fordista, estão baseadas no tempo em que a pessoa ocupa determinado cargo. Dessa maneira, as pessoas vão “crescendo” dentro da organização à medida que o tempo passa e, é claro, pelo ganho de produtividade que o indivíduo proporciona para a empresa ao longo do tempo.

O modelo tradicional também implica, segundo Zarifian (2001), a imobilização do trabalhador em relação ao espaço que ocupa, ao tempo e à sua co-presença. Em relação ao espaço, o autor destaca que o trabalhador não pode deslocar-se de um local para outro, devendo fixar-se em um ponto dentro da oficina durante a sua jornada de trabalho. No que tange à imobilização quanto ao tempo, o trabalhador deve respeitar rigorosamente os horários de funcionamento da fábrica, permitindo que a empresa o controle de maneira mais eficiente, afastando-o de mudanças de clima, de acontecimentos pessoais e sociais, dentre outros fatores. Já a restrição de mobilidade quanto à co-presença determina o encadeamento de operações nos diferentes postos de trabalho, fazendo com que todos os trabalhadores estejam



presentes no mesmo local, nos mesmos horários. Assim, é possível exercer um controle maior sobre o trabalhador, regulando suas atividades, sua localização e o tempo que ele permanece na empresa. Todas essas características marcam esse modelo de gestão de pessoas, que surge com força no início do século XX e que ainda hoje se mantém presente em muitas estruturas empresariais.

Todavia, esse modelo sofre inúmeras críticas por tornar o trabalho humilhante e degradante e, ainda, por não permitir o desenvolvimento das pessoas por elas mesmas. A partir da década de 70, inicia-se um processo de ruptura desse modelo de gestão de pessoas. Em função das transformações políticas, econômicas e sociais já citadas, aliadas a mudanças tecnológicas, culturais e de legislação, as empresas percebem que o modelo taylorista não mais consegue, em sua totalidade, atender a várias demandas e expectativas no processo de gestão das pessoas, fazendo com que repensem seus modelos – e é dentro dessa perspectiva que surge o conceito do modelo por competências.

No item 2.2, são explorados os principais conceitos referentes ao tema competência, com aprofundamento teórico sobre o assunto.

## 2.2 EMERGÊNCIA DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

O estudo do tema da competência não é recente, havendo uma diversidade de conceitos e implicações quanto ao assunto, o que muitas vezes traz dúvidas e confusões sobre seu entendimento e aplicabilidade (BITENCOURT, 2005).

Nesta seção, são debatidos os principais conceitos que envolvem o tema da competência, através de uma análise das escolas americana, francesa e brasileira. Além disso, apresenta-se a noção de competência organizacional, funcional e individual, a fim de deixar claras as diferenças conceituais entre elas. Ao final da seção, aborda-se a aplicabilidade da noção de competência, apresentando-se algumas características encontradas por alguns autores que tratam do assunto.

## 2.2.1 Histórico da Noção de Competência

O modelo de competências envolve tanto as competências individuais (aplicadas a cada um dos funcionários) quanto as competências organizacionais (aplicadas à empresa como um todo).

Inicialmente, realiza-se a análise das competências do tipo organizacional e funcional e, em seguida, a análise das competências individuais.

### 2.2.1.1 Competências Organizacionais e Funcionais

A abordagem de competências organizacionais tem como um de seus expoentes os conceitos apresentados por Prahalad e Hamel (1990), que comparam as competências às raízes de uma árvore. Para os autores, são essas raízes (que estão ocultas) que garantem a vantagem competitiva da empresa, gerando-lhe competências centrais.

Prahalad e Hamel (1990, p. 82) apresentam esse conceito da seguinte forma:

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os principais galhos são produtos centrais; os ramos menores são unidades de negócios; as folhas, as flores e as frutas são produtos finais. O sistema de raízes que provê nutrientes, sustento e estabilidade é a competência central. Você pode deixar de ver a força dos concorrentes olhando somente para seus produtos finais, assim como deixa de ver a força de uma árvore se olhar somente para suas folhas.

Os autores introduzem o conceito de competência central, que seria derivado das capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa; tais capacidades, por estarem ocultas, são difíceis de imitar.

Prahalad e Hamel (1990) fazem distinção entre competências centrais, ou essenciais, e competências organizacionais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Elas ajudam a empresa a

definir suas estratégias para os negócios. As demais competências necessárias para as diferentes funções dentro da empresa seriam as competências organizacionais.

Para Mills et al. (2002, apud DUTRA, 2007), as competências podem ser categorizadas através de tipos, conforme segue:

- Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- Competências distintivas: reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
- Competências de unidades de negócio: pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- Competências de suporte: atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização.
- Capacidade dinâmica: condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Percebe-se que Prahalad e Hamel (1990) e Mills et al. (2002, apud DUTRA, 2007) procuram criar uma distinção para as competências organizacionais de uma empresa. Em comum, os autores definem a existência de competências distintivas, que conferem vantagens competitivas às empresas. De outro lado, também definem outros tipos de competências organizacionais, que servem de suporte ou sustentação para o negócio da empresa.

Outros autores que abordam as competências organizacionais como fonte de vantagem competitiva são King, Fowler e Zeithaml (2002), após estudo em 17 empresas dos setores têxtil e hospitalar (com entrevistas com mais de 200 gerentes de nível intermediário). Para esses autores, as competências organizacionais podem se tornar vantagens competitivas para a empresa se apresentarem um conjunto de quatro características, a saber:

- Caráter Tácito: são os conhecimentos ou habilidades que não estão explícitos em regras ou procedimentos, mas que são mobilizados em situações específicas;

- Robustez: se a competência varia muito ou pouco em relação às mudanças no ambiente;
- Fixação: se a competência permanece na empresa, mesmo com a saída de pessoas;
- Consenso: quando o nível gerencial está de acordo e comprometido com as competências que são essenciais para a empresa.

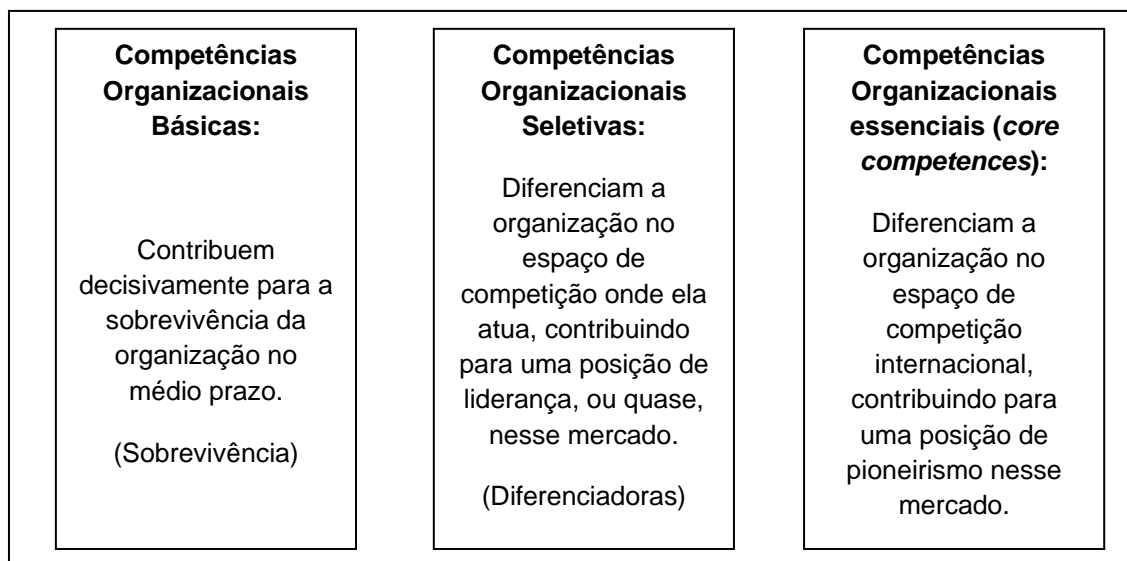
Para todos esses autores, existe uma prescrição a respeito das competências como vantagem competitiva; aquelas que não atendem a essa prescrição são classificadas como competências de suporte ou sobrevivência.

Segundo Ruas (2005a), o conceito de competências centrais ou essenciais apresentados por Prahalad e Hamel (1990) pode não se evidenciar (nos moldes por eles definidos) em várias empresas, mas isso não significa que as empresas não possuam competências organizacionais.

Conforme o estudo apresentado por Ruas (2005a) de um conjunto de empresas da região sul do país, mesmo com a inexistência de competências centrais, várias empresas apresentaram desempenhos diferenciados em suas atividades. Assim, a utilização do conceito de competências organizacionais acaba sendo menos excludente que o de competências centrais. As competências organizacionais podem, então, ser classificadas em dois tipos, conforme seu nível de competitividade:

- *Competências Organizacionais Seletivas*: são aquelas que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais;
- *Competências Organizacionais Básicas*: são aquelas que servem como qualificadoras para a sobrevivência da empresa num certo mercado.

Ruas (2005a) resume a classificação de competências organizacionais conforme a Figura 1, abaixo:



**Figura 1 - Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade a partir dos resultados empíricos observados em empresas da região sul do Brasil**

Fonte: Ruas (2005a, p.46)

Destaca-se ainda uma segunda dimensão da noção de competências no plano organizacional, denominadas de competências funcionais (RUAS, 2005a). Essas competências estão associadas ao exercício das principais funções coletivas das organizações (ou seus principais macroprocessos). O desdobramento dessas competências permite identificar se o conjunto de competências estratégicas definidas pela empresa está sendo ou não incorporado pelas diferentes áreas. As competências funcionais, com o passar do tempo, podem tornar-se competências organizacionais, conforme Ruas (2005a).

Ainda de acordo com Ruas (2005a), o entendimento das competências funcionais é complexo, sendo que as pessoas, dentro das organizações, possuem poucos referenciais para entendê-las e diferenciá-las das competências organizacionais.

Salienta-se a importância das competências organizacionais como fonte de vantagens competitivas ou como diferenciais significativos para as empresas. As competências organizacionais são fundamentais para a definição das competências individuais esperadas das pessoas dentro das organizações.

Para Dutra (2007), as competências individuais devem estar atreladas às competências essenciais da organização. Assim, as entregas das pessoas devem

estar focadas no que é essencial. Dessa forma, as pessoas estarão orientadas para exercer suas atividades e desenvolver suas competências individuais.

A fim de clarificar o entendimento quanto ao conceito de competência, é apresentado na Figura 2, abaixo, um resumo das dimensões organizacionais das competências (RUAS, 2000).

<b>Dimensões Organizacionais da Competência</b>	<b>NOÇÕES</b>	<b>ABRANGÊNCIA</b>
<b>ESSENCIAIS</b>	São as competências que diferenciam a empresa frente aos concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
<b>FUNCIONAIS</b>	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes dentre os grupos e pessoas de cada área.
<b>INDIVIDUAIS</b>	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

**Figura 2 - Quadro das dimensões organizacionais da competência**

Fonte: Adaptado de Ruas (2000).

### 2.2.1.2 Competências Individuais

Para análise das competências individuais, faz-se necessário entender as duas correntes de pensamento que contribuem para o conceito, a saber: a visão comportamentalista – baseada na concepção americana – e a construtivista – baseada na concepção francesa (PEREIRA, 2005). Abaixo, apresentam-se os grandes expoentes de cada uma das visões.

#### 2.2.1.2.1 Visão Comportamentalista

Na concepção comportamentalista, a primeira proposta estruturada de competência foi desenvolvida por McClelland (1973), com seu trabalho “Testing for Competence rather than Intelligence”, que buscava uma abordagem mais efetiva na avaliação da inteligência em processos de escolha de pessoas para as organizações. Segundo McClelland (1973), competência é uma característica básica de um indivíduo, determinando as formas de agir com sucesso em um trabalho ou uma situação. Sua definição de competência teve como base suas pesquisas realizadas no intuito de encontrar um método de recrutamento e seleção de pessoas melhor que o teste de inteligência. Seu trabalho utilizou como referencial o trabalho desenvolvido por Flanagan (1954 apud DUTRA, 2007), que criou uma técnica de entrevistas que foi utilizada para comprovar as habilidades das pessoas.

A partir do conceito introduzido por McClelland, Richard E. Boyatzis desenvolveu um trabalho em 1982, chamado “The Competent Manager – A Model for Effective Performance”, onde procura identificar quais as características que os gerentes deveriam possuir para alcançar uma performance mais eficaz nas organizações. Para Boyatzis (1982 apud DUTRA, 2007), competência é uma característica subjacente de uma pessoa, que pode ser um motivo, traço, habilidade, aspecto da autoimagem ou papel social, ou um corpo de conhecimentos que ela usa para atingir ou alcançar um desempenho superior.

Percebe-se que ambos os autores consideram a competência como uma característica do indivíduo que é utilizada para atingir algum resultado em um trabalho ou situação. Boyatzis amplia a conceito de McClelland, estabelecendo que essa característica pode ser representada sob diferentes formas (traço, habilidade, etc.) e utilizada para se alcançar um desempenho superior. Boyatzis (1982 apud DUTRA, 2007), com sua definição de competência, já dá indícios de que deve haver alguma preocupação com a entrega que o indivíduo realiza, pois afirma que este precisa atingir uma performance superior. Entretanto, o autor não se aprofunda nesse assunto.

Outros expoentes do pensamento comportamentalista foram Spencer e Spencer (1993 apud DUTRA, 2007). Segundo esses autores, as competências podem ser de dois tipos ou níveis: visíveis ou ocultas. As competências visíveis seriam aquelas mais fáceis de ser identificadas e desenvolvidas. Em contrapartida,

as competências invisíveis seriam as de difícil mapeamento e, conseqüentemente, mais difíceis de ser desenvolvidas. Os autores separam os conhecimentos e habilidades dos traços e atitudes que a pessoa possa ter; os dois primeiros elementos são classificados como elementos visíveis do indivíduo, e os demais, como ocultos, sendo mais complicados de ser trabalhados. A base do trabalho desenvolvido por Spencer e Spencer foi no sentido de prescrever como devem ser conduzidas entrevistas com vistas à avaliação das competências de um indivíduo para um determinado cargo. Os autores propõem uma metodologia para o desenvolvimento de modelos genéricos e sua extensão para toda a organização.

Procurando consolidar os conceitos apresentados por esses autores, outro autor, Parry (1996 apud DUTRA, 2007, p.29), resume o conceito de competência conforme segue:

Um cluster de conhecimentos, skills e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um job (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do job, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Desse modo, tem-se que a visão comportamentalista encara o conceito de competência como um conjunto de qualificações que permite a uma pessoa alcançar níveis de performance superiores em um trabalho ou situação. Essas qualificações podem ser conhecimentos, habilidades, traços e atitudes, que são ou estão estocados nas pessoas e que são utilizados para atingir resultados superiores.

#### *2.2.1.2.2 Visão Construtivista*

A outra concepção sobre o tema da competência é a construtivista, baseada nas ideias de autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001).

Para Le Boterf (2003), a competência não é um estado ou um conhecimento adquirido. Ter estoques de conhecimentos, habilidades e experiências não garante que uma pessoa seja competente. Não há competência senão posta em ação, ou seja, só pode haver competência quando se mobilizam os conhecimentos e habilidades em um momento oportuno, em uma situação ou acontecimento. Le



Boterf considera competência como um saber agir em um contexto de trabalho, avaliando-o e adaptando-se a ele. Para Le Boterf:

A competência não é uma constante. Ela pode e deve variar em função da evolução da situação em que intervém. Supondo a colocação à prova da realidade, a mobilização pertinente dos saberes e de habilidades é progressivamente aprendida. Somente ao final de certo período de tempo o indivíduo poderá ser reconhecido como competente em seu contexto de trabalho” (LE BOTERF, 2003, p. 52).

O autor enfatiza o aspecto do “*mobilizar para a ação*”, uma vez que considera que a competência está sempre contextualizada em algum ambiente ou situação. “Não há competência onde não há transação” (LE BOTERF, 2003, p. 54). Assim, o autor considera que a competência é criada a partir das trocas que o indivíduo faz com outras competências de outros indivíduos que estão no mesmo ambiente ou situação. O saber e o saber-fazer de um indivíduo, quando mobilizados para certa circunstância, confrontam-se com outros saberes e saber-fazeres de outros indivíduos, gerando uma competência coletiva, que é apreendida tanto pela pessoa quanto pela organização. Dessa forma, para Le Boterf, a competência é um conjunto de saberes e saber-fazeres que um indivíduo mobiliza em uma determinada situação e que se relaciona com outro conjunto de saberes e saber-fazeres de outros indivíduos. Para ele, a competência evolui ao longo do tempo, e o indivíduo vai aprimorando e mobilizando suas competências de modo diferente em cada situação com que se depara.

Para Zarifian (2001), a competência é entendida sob três enfoques:

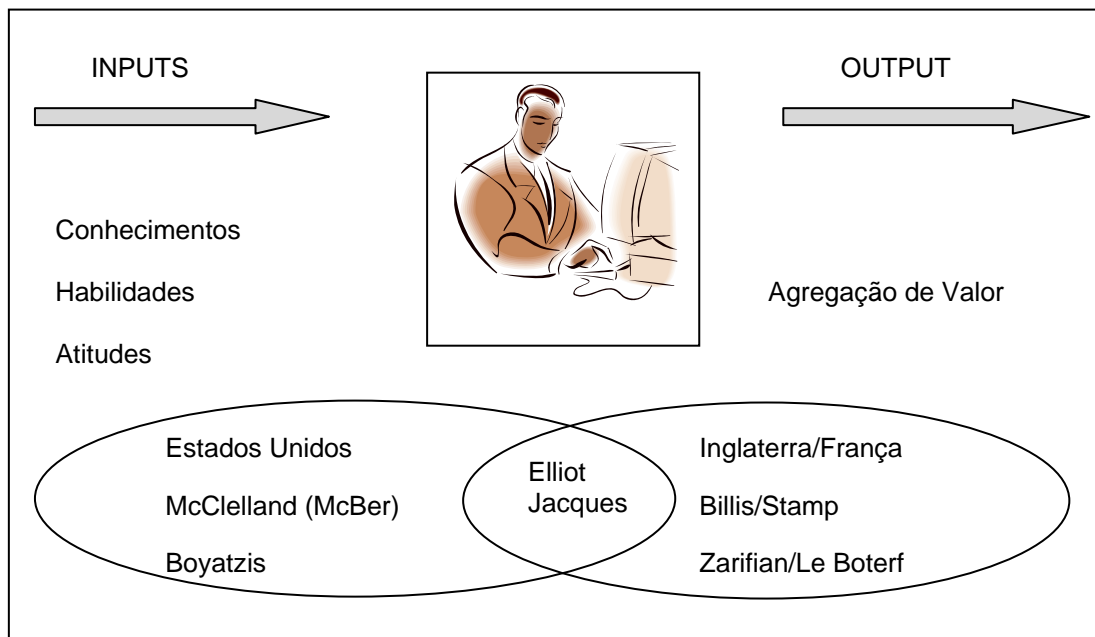
- “A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68);
- “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72);
- “A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que estes atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade” (ZARIFIAN, 2001, p. 74).

Nas definições de competência apresentadas por Le Boterf e Zarifian, vê-se que, para a escola construtivista, a competência é algo dinâmico, que não ocorre de forma isolada ou somente representada por um estoque de conhecimentos, habilidade e atitudes. A competência é um conjunto de qualificações que devem ser mobilizadas para “o *agir*” em diferentes circunstâncias e contextos; com isso, relaciona-se com o ambiente onde a situação ocorre, gerando troca e compartilhamento de saberes e saber-fazer por seus interlocutores, bem como responsabilidades compartilhadas entre os agentes. Dessa forma, é algo que pode variar conforme a situação que se apresenta. É flexível e vai sendo aprimorada à medida que o tempo passa e que as circunstâncias do ambiente se alteram.

#### *2.2.1.2.3 Competências: a Visão de Autores Brasileiros*

As duas visões apresentadas pelas escolas comportamentalistas e construtivistas ajudaram a formar os conceitos de competência que são trabalhados nos tempos atuais.

Alguns autores brasileiros procuraram consolidar essas visões. Uma forma de consolidação é apresentada por Dutra (2007), conforme segue na Figura 3 abaixo:



**Figura 3 - Conceitos sobre competência**

Fonte: Dutra (2007, p. 30).

O esquema apresentado por Dutra (2007), na Figura 3, mostra que o conceito de competências apresenta, de um lado, as competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho (*inputs*) e, de outro, as competências entendidas como a entrega da pessoa para a organização (*output*). Essa entrega pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. A agregação de valor é uma entrega efetiva que a pessoa deixa para a empresa, mesmo saindo da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias (DUTRA, 2007).

Dentro dessa linha de consolidação do conceito de competências, Fleury e Fleury (2007, p. 30) definem competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Portanto, o conceito de competência compreende não somente o indivíduo, mas também a organização. Ao se colocarem ambos lado a lado, verifica-se um processo contínuo de trocas de competências em que a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas

situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2007). Assim, tem-se um conjunto de competências organizacionais que são transferidas para as pessoas, que, por sua vez, ao desenvolverem e aprimorarem suas competências individuais, acabam contribuindo para o enriquecimento das competências organizacionais (ULRICH, 2002).

Outra abordagem que complementa o conceito de competências é apresentada por Ruas (2005). O autor constata que existe um limite tênue entre as capacidades do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes) e as competências por ele desempenhadas. Segundo Ruas, toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades. As capacidades que o indivíduo mobiliza em uma situação específica ou em algum evento assumem o papel de competência. Caso a capacidade não seja colocada “em ação”, ela não configura o desempenho de alguma competência.

Ainda segundo Ruas (2000), para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais, etc. –, os quais são postos à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes, etc. Assim, além de se colocarem em ação os recursos das competências, se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles e, portanto, de desenvolver a própria competência. Desse modo, Ruas (2000) introduz uma nova perspectiva no conceito de competência: na medida em que ela é colocada em prática ou em ação, novas experiências são aprendidas, e assim a própria competência pode ser desenvolvida e aprimorada.

Associando-se esse conjunto de definições, vê-se que o modelo por competências tende a gerar diferencial competitivo para as empresas, oportunizando posicionamentos estratégicos diferenciados. Isso permitirá, de um lado, que a empresa alcance vantagens competitivas e, de outro, que o indivíduo desenvolva seu potencial, aprimorando seu conjunto de capacidades e mobilizando-as em situações ou eventos cada vez mais complexos.

A Figura 4 ilustra os principais pensamentos a respeito do conceito da noção de competência individual, segundo as diferentes escolas que estudam o assunto.

Escola Atributos	Modelo Norte- Americano (*)	Modelo Francês (**)	Visão Brasileira (***)
O que é competência individual?	Estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes para performance superior.	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser mobilizados em uma situação ou evento. A competência só existe em "AÇÃO".	Conjunto de qualificações e/ou capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) que precisam ser colocados em ação, agregando valor para a empresa e para o indivíduo.

**Figura 4 – Principais Pensamentos quanto à noção de competência individual**

Fonte: Adaptada de (\*)McClelland (1973) e Boyatzis (1982); (\*\*)Le Boterf (1994) e Zarifian (2001); (\*\*\*)Ruas (2000), Dutra (2007) e Fleury e Fleury (2007).

## 2.2.2 Aplicação do Modelo de Competências

Conforme analisado nos itens anteriores, o conceito de competência abrange três tipos de dimensões: essenciais, funcionais e individuais.

A aplicação do modelo de competências dentro das organizações, segundo estudos realizados (RUAS, 2000; RUAS, 2005a; DUTRA, 2007), ainda vem sofrendo evoluções, sendo o modelo caracterizado como em construção. Por estar em construção, muitas empresas ainda se encontram em estágios distintos no desenvolvimento e implantação dos conceitos (DUTRA, 2007).

Nos estudos realizados por Ruas (2005a) em 11 empresas da região sul do país, evidenciou-se que o conceito de competência individual é bastante difundido e que a noção de competência ainda é mais utilizada para seleção de pessoas e desenvolvimento de competências do que para avaliar desempenho ou realizar reconhecimento. Essas constatações revelam dificuldades na aplicação do modelo de competência, conforme segue:

- em situações em que se exige maior objetividade do que subjetividade, como é o caso de definição de salários, praticamente nenhuma das empresas pesquisadas por Ruas (2005a) apresenta programas que vinculem a avaliação por competências com promoções salariais;
- o entendimento das pessoas quanto à noção de competências não ocorre de forma uniforme. Assim, os conceitos são empregados de diferentes formas nas áreas da empresa;
- Junto a áreas ou indivíduos em que a gestão de pessoas não ocorre; por exemplo, nas grandes massas de chão de fábrica, é mais difícil difundir o conceito de competências.

Segundo Dutra (2007), existem estágios distintos na aplicação do modelo de competências, e as empresas encontram-se ainda em estágios iniciais. Abaixo são apresentados os estágios definidos por Dutra (2007).

- *Competência para seleção e desenvolvimento de pessoas:* nessa fase, os conceitos de competência utilizados são da escola americana, comparando-se o estoque de capacidades das pessoas com referenciais predefinidos pela empresa;
- *Competência diferenciada por nível de complexidade:* baseada em apropriar níveis de entrega distintos a cada nível de complexidade, procurando traçar as trajetórias profissionais para as pessoas;
- *Competência integrando a gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da empresa:* compreende a vinculação das competências individuais às competências organizacionais da empresa. Baseada no conceito de entrega e agregação de valor, explorado pela escola francesa e brasileira.
- *Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência:* compreende que as pessoas assimilem os conceitos de competência e que, assim, possam construir seu próprio caminho de crescimento e desenvolvimento.

Segundo Dutra (2007), a maior parte das empresas brasileiras ainda se encontra nos dois primeiros estágios de desenvolvimento do conceito de competências.

Outra restrição para a aplicação do modelo de competência é referenciada por Zarifian (2003). O autor afirma que a imposição do resultado econômico é um limitador da liberdade de desenvolvimento do indivíduo ou do próprio modelo de competência. Zarifian (2003) acrescenta que a pessoa pode limitar a sua atuação em função de um resultado esperado de seu trabalho. Logo, a capacidade de inovação e criatividade ficaria limitada a um grau de certeza mais elevado da pessoa em relação àquilo que será feito, para que somente assim possa executar algo diferente.

Outro ponto que Zarifian (2003) salienta é que o uso da tecnologia pode ser encarado como um contraponto ao modelo de competências, uma vez que a tecnologia pode substituir a ação humana, realizando atividades e interpretando informações no lugar das pessoas. O autor diz que, apesar desse possível indício, a tecnologia deveria ser vista e utilizada como uma forma de apoio ao desenvolvimento da competência, e não no intuito de inibi-la.

Para Oderich (2005), após estudo realizado em três empresas gaúchas reconhecidas por sua gestão de recursos humanos, as principais dificuldades no desenvolvimento de competências gerenciais referem-se à operacionalização dos programas de desenvolvimento gerencial e a aspectos culturais e estruturais dos programas em si. Em uma das empresas pesquisadas, constatou-se que, devido a uma formação predominantemente técnica, o processo de promoção e avaliação ainda estava mais calcado na capacitação técnica do que propriamente no modelo de competência.

Considerando as dificuldades apontadas para a aplicação do modelo de competências, percebe-se a necessidade de desenvolver o nível gerencial das empresas, a fim de que os líderes exerçam o papel de influenciadores e executores das práticas de gestão por competências, difundindo-as por toda a organização (RUAS, 2005b). O líder deve estar preparado para as mutações externas que ocorrem no mercado e para preparar suas equipes para enfrentá-las, contribuindo ativamente no desenvolvimento de seus comandados.

Para poderem atuar nesse contexto e contribuir para o desenvolvimento das competências organizacionais dentro da empresa, estimulando o aprimoramento das competências individuais, é importante que os líderes tenham capacidades vinculadas à improvisação, percepção, criatividade, empatia, dentre outras (RUAS,

2005b). Os líderes precisam desenvolver competências pouco tangíveis, mas que são de suma importância para a gestão das pessoas. A essas competências pouco tangíveis, dá-se o nome de “competências voláteis”, tendo em vista a dificuldade para aprendê-las, dimensioná-las e avaliá-las (RUAS, 2005b).

Diante dessas constatações, esta pesquisa apresenta os conceitos de competências organizacionais, funcionais e individuais, explorando com mais ênfase os aspectos relacionados a competências organizacionais e funcionais. O conceito e as limitações na aplicação das competências individuais foram apresentados, a fim de se entenderem as limitações que ocorrem nos desdobramentos das competências organizacionais e funcionais, bem como para ajudar na compreensão do significado de tais conceitos.

### 2.3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA REVISÃO TEÓRICA

O processo de gestão de pessoas vem se transformando ao longo das últimas décadas. A transição do modelo taylorista para o de competências perdura dentro das organizações, onde se visualiza a convivência de ambos. Procurando comparar as principais características de cada um dos modelos, abaixo é apresentado um quadro resumo das duas abordagens, baseado nas proposições apresentadas por Le Boterf (2003, p. 90-91), Dutra (2002, p. 15-34) e Zarifian (2001, p. 36-65).

<b>Características</b>	<b>Modelo Taylorista/Fordista</b>	<b>Modelo por Competências</b>
<b>Quanto ao Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Racionalização, especialização e divisão do trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificação e generalização do trabalho.</li> </ul>
<b>Quanto à Produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande mecanização por meio de equipamentos especializados;</li> <li>Foco no produto: produção em massa padronizada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta tecnologia c/equipamentos multifuncionais;</li> <li>Foco no serviço prestado: produção personalizada em massa;</li> </ul>
<b>Quanto à Remuneração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salário para incentivar maior produtividade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salário para incentivar maior agregação de valor;</li> </ul>
<b>Quanto ao Indivíduo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apenas mais um recurso;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamental para o</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executor de tarefas;</li> </ul>	<p>crescimento da empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilizador de conhecimentos, habilidades e atitudes para obter resultados esperados.</li> </ul>
<b>Quanto à Decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente centralizada;</li> <li>• Baixa autonomia e liberdade do indivíduo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizada;</li> <li>• Gerentes e funcionários com mais autonomia para execução das atividades e tomada de decisões;</li> </ul>
<b>Quanto à Gestão das Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no CONTROLE do indivíduo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no desenvolvimento da pessoa;</li> </ul>
<b>Quanto à avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levam em consideração as habilidades corporais. Exige-se maior destreza e rapidez na execução das tarefas.</li> <li>• Considera as capacidades e atividades que a pessoa executa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leva em consideração a entrega feita pelo indivíduo. Quanto ele agregou de valor para a empresa.</li> <li>• Considera o grau de responsabilidade que a pessoa pode exercer.</li> </ul>
<b>Quanto a promoções</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelo tempo de serviço;</li> <li>• Com base em suas habilidades corporais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelas entregas realizadas, com base nos níveis de complexidade que vai alcançando.</li> </ul>
<b>Quanto à aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa Aprendizagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Aprendizagem</li> </ul>

**Figura 5 - Comparativo entre o modelo tradicional (concepção taylorista/fordista) e o modelo por competências (concepção da economia do saber)**

Fonte: autor desta pesquisa

Essas diferenças de um modelo para o outro apontam para um novo perfil de gestores nas organizações. Estes devem estar muito mais capacitados, desenvolvidos e preparados para enfrentar as mudanças no ambiente, mobilizando suas equipes no sentido de gerar maiores e melhores resultados para a empresa.

Outro fator importante é que o uso do modelo baseado em competências envolve tanto o indivíduo (buscando o seu desenvolvimento) quanto a empresa, definindo competências organizacionais a serem adotadas como meio de diferenciação, podendo ser uma competência essencial (que gere vantagem competitiva) ou uma competência de suporte (para sobrevivência da empresa).

Para efeitos deste estudo, serão utilizados os referenciais sobre as competências organizacionais segundo a visão de Ruas (2005a), classificando-se as competências organizacionais em dois tipos, conforme seu nível de competitividade, a saber: *Competências Organizacionais Seletivas* e *Competências Organizacionais Básicas*.

Além desse conceito, também está sendo considerado o conceito de competências funcionais trazido por Ruas (2005a). Nesse caso, a entrega é resultante de um trabalho ou atividade realizada coletivamente em uma determinada área ou função da empresa.

Com base nesses referenciais, a pesquisa foi realizada com o intuito de verificar quais as lacunas existentes no desdobramento das competências organizacionais e funcionais dentro de uma organização no contexto de mudanças do processo de gestão de pessoas mencionado neste referencial teórico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Inicialmente, apresenta-se o tipo de pesquisa a ser realizado. Em seguida, a forma de coleta de dados a ser utilizada, enfatizando-se o critério de escolha do público-alvo e, posteriormente, o tipo de instrumento de coleta a ser usado, bem como as etapas para coleta. Por fim, é apresentado o tipo de análise de dados utilizado.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo a ser realizado é a aplicação de uma pesquisa qualitativa, na forma de estudo de caso. A estratégia do Estudo de Caso é amplamente utilizada e difundida para se investigarem assuntos que apresentem grande complexidade e múltiplas variáveis. Sua intenção é generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências (generalização estatística), buscando, assim, possíveis generalizações teóricas sobre os fenômenos (YIN, 2005).

Segundo Yin (2005), um estudo de caso será exemplar se respeitar cinco pontos importantes, a saber:

- 1 – O estudo de caso deve ser significativo (compreende casos não-usuais ou de interesse público, ou ainda questões subjacentes, de importância nacional, tanto em termos teóricos quanto políticos e práticos);
- 2 – O estudo de caso deve ser completo (compreende três premissas: a de distinção entre o fenômeno que está sendo estudado e seu contexto recebe atenção específica; a de que o pesquisador despendeu exaustivos esforços ao coletar as evidências relevantes; e a de que o estudo de caso não foi interrompido devido a limitações de tempo,

recursos de todas as naturezas ou outros fatores não diretamente relacionados com a pesquisa);

- 3 – O estudo de caso deve considerar perspectivas alternativas (compreende o desenvolvimento de perspectivas concorrentes com aquelas que o estudo de caso está sendo apresentado);
- 4 – O estudo de caso deve apresentar evidências suficientes (apresenta justificativas convincentes para o julgamento dos leitores);
- 5 – O estudo de caso deve ser elaborado de uma maneira atraente (compreende tornar o relatório do estudo de caso atraente, com linguagem clara e objetiva, incitando o leitor à leitura).

Ainda sobre a construção de estudos de caso, segundo Seggelkow (2007), um estudo de caso apresenta pelo menos três motivos para ser elaborado:

Motivação → quando o estudo é gerado com o intuito de motivar a criação de uma nova teoria ou de uma contestação a uma teoria existente, guiando, assim, a questão de pesquisa nesse caminho.

Inspiração → quando a estratégia de pesquisa utilizada no estudo permite que a teoria venha a emergir do caso e dos dados que estão sendo coletados.

Ilustração → quando o estudo visa a ilustrar uma situação real, procurando construir esquemas que permitam demonstrar a relação causal existente entre as variáveis que estão sendo analisadas.

Seggelkow (2007) enfatiza que a força de um estudo de caso está na forma como ele é construído e na motivação que faz com que seja elaborado. O autor diz que os estudos de caso devem permitir que os leitores tenham uma visão geral do mundo e não somente da literatura que está sendo apresentada, mostrando o caráter mais generalista que esse tipo de pesquisa revela.

Percebe-se, então, que ambos os autores enfatizam o fato de o estudo de caso ser uma ferramenta eficiente para situações onde se faz necessária a generalização de conceitos, baseados não em dados estatísticos, mas na correta escolha do caso a ser analisado e na forma correta de apresentá-lo.

Assim, escolheu-se trabalhar com a estratégia de estudo de caso utilizando o modelo ilustrativo (SEGSELKOW, 2007) à luz dos cuidados necessários que

precisam ser observados em sua construção (YIN, 2005). É importante ressaltar esse ponto, uma vez que existem muitas dúvidas e inquietações dentro da operadora e dos agentes autorizados a respeito da implementação e disseminação do conceito de competências e das diretrizes do negócio que são exigidas.

O tema revela-se interessante, pois existem poucos estudos no Brasil que enfatizam a questão da integração entre estratégia e sua forma de disseminação em competências mobilizáveis na organização (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

Foi utilizado o modelo ilustrativo como forma de construir o caso. Sendo assim, primeiro será apresentada a teoria sobre o tema em estudo e, posteriormente, o caso em si (SEGGELOW, 2007).

## 3.2 COLETA DE DADOS

Esta seção apresenta o público-alvo a ser abordado, explicando o critério utilizado na escolha das pessoas entrevistadas. Descreve também o tipo de instrumento de coleta de dados adotado e apresenta as etapas executadas para a coleta dos dados.

### 3.2.1 Definição dos Entrevistados

As entrevistas foram realizadas com o grupo de proprietários dos agentes autorizados que atuam com a operadora, bem como com o grupo de funcionários que atendem o segmento de pequenas e médias empresas e que se relacionam diretamente com esses proprietários dos agentes autorizados.

Quanto ao grupo de proprietários dos agentes autorizados, foram selecionados três proprietários que atuam como agentes autorizados da operadora entre seis e 24 meses e outros três proprietários que atuam como agentes autorizados da operadora há mais de 25 meses. Os períodos de atuação dos

parceiros junto à operadora foram definidos dessa forma, a fim de separar os parceiros com mais e menos tempo de atuação, procurando-se identificar se a variável “tempo” oferece alguma percepção diferenciada quanto ao negócio.

Foram selecionados somente agentes autorizados que atuam na região estudada (Rio Grande do Sul), podendo estes atuar em um ou mais códigos de discagem nacional (DDD). Esses agentes autorizados atuam como representantes comerciais da operadora, oferecendo produtos e serviços aos clientes pessoa jurídica. Esses produtos e serviços englobam planos tarifários, torpedos, acesso à internet móvel, dentre outros.

Quanto ao grupo de funcionários diretos da operadora, foram selecionados três consultores de vendas do canal de pequenas e médias empresas, um coordenador desse mesmo canal e o diretor da região. A escolha dessas pessoas foi realizada por julgamento do entrevistador, por conveniência. Optou-se por entrevistar pelo menos um consultor que atua fora da cidade de Porto Alegre e, portanto, mais distante da sede regional da operadora, a fim de identificar se a distância do local onde as decisões são tomadas influencia a percepção quanto ao desdobramento das competências.

### **3.2.2 Plano de coleta de dados**

Para realizar este estudo de caso, foram feitas entrevistas com roteiro semiestruturado, sendo desenvolvidos dois roteiros, um para as entrevistas com proprietários dos agentes autorizados e outro para os funcionários da operadora, contendo 27 tópicos cada um. As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos. Foi realizado o agendamento prévio dos entrevistados, e foi concedida por eles a autorização para a gravação. Todas as entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2009, totalizando o número de 11 entrevistados. Todos foram entrevistados na cidade de Porto Alegre, na sede da operadora, sendo divididos em dois grupos, um de proprietários e outro de funcionários, conforme segue:

#### Proprietários:

Entrevistado 1 – proprietário de um agente autorizado que atua há mais de 25 meses junto à operadora, com duas sedes de trabalho, ambas na região 051;

Entrevistado 2 – proprietário de um agente autorizado que atua há mais de 25 meses com a operadora, tendo mais de cinco escritórios espalhados pelo RS, atuando nas regiões 051 e 054;

Entrevistado 3 – proprietário de um agente autorizado que atua há mais de 25 meses com a operadora, contando com três escritórios no RS e atuando nas regiões 051 e 054;

Entrevistado 4 - proprietário de um agente autorizado que atua junto à operadora há um período entre seis e 24 meses, com um escritório em Porto Alegre.

Entrevistado 5 - proprietário de um agente autorizado que atua com a operadora há um período entre seis e 24 meses, com um escritório em Rio Grande.

Entrevistado 6 - proprietário de um agente autorizado que atua com a operadora há um período entre seis e 24 meses, com um escritório em Pelotas.

#### Funcionários:

Entrevistado 7 – funcionário da operadora que atua na função de consultor de negócios junto aos agentes autorizados, estando na empresa há mais de 12 meses.

Entrevistado 8 – funcionário da operadora que atua na função de consultor de negócios junto aos agentes autorizados, estando na empresa há mais de 12 meses.

Entrevistado 9 – funcionário da operadora que atua na função de consultor de negócios junto aos agentes autorizados, estando na empresa há mais de 12 meses.

Entrevistado 10 – funcionário da operadora que atua na função de coordenador de vendas para o segmento de pequenas e médias empresas, estando na empresa há mais de 12 meses.

Entrevistado 11 – funcionário da operadora que atua na função de diretor regional para o segmento de pequenas e médias empresas, estando na empresa há mais de seis meses.

### 3.2.2.1 Definições Conceituais sobre Competências

Para a elaboração dos roteiros semiestruturados, bem como para a análise interpretativa dos dados coletados junto aos entrevistados, foram utilizados os conceitos de competência organizacional apresentados por Ruas (2005), sendo possível classificar as competências organizacionais em dois tipos, conforme seu nível de competitividade, a saber:

- *Competências Organizacionais Seletivas*: são aquelas que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais;
- *Competências Organizacionais Básicas*: são aquelas que servem como qualificadoras para a sobrevivência da empresa num certo mercado.

É importante lembrar que se está utilizando essa abordagem de competências porque, conforme estudos realizados em empresas brasileiras (RUAS, 2005a), o conceito de competências organizacionais trazido por Prahalad e Hamel (1990) – *core competence* – não se confirma na maioria das empresas. Assim, a ausência das *core competences* não implica que as empresas apresentem competências do tipo organizacionais conforme o nível de competitividade do mercado.

Além desse conceito, também está sendo considerado o conceito de competências funcionais trazido por Ruas (2005a). Este é um conceito de competência coletiva cuja entrega resulta de um trabalho ou atividade realizada coletivamente em uma determinada área ou função da empresa.

A pesquisa foi realizada com base nesses conceitos, no intuito de identificar como as competências do tipo organizacional e funcional (RUAS, 2005a) são desdobradas dentro de uma operadora de telecomunicações da região sul do país junto ao seu canal de agentes autorizados (representantes comerciais que vendem os produtos da operadora para clientes do tipo pessoa jurídica).



Esta pesquisa não visa a identificar quais são as competências organizacionais e funcionais da operadora junto ao canal de agentes autorizados, mas sim verificar quais as lacunas que existem em seu desdobramento.

### **3.2.3 Etapas da Coleta de dados**

A coleta de dados ocorreu em duas etapas:

- a) Etapa 1: segundo Yin (2005), a pesquisa documental ajuda a evidenciar informações que foram obtidas por intermédio de outras fontes. Sendo assim, primeiramente foram coletados documentos internos, relatórios, páginas de internet/intranet e apostilas de treinamento que continham informações sobre as competências e diretrizes que a operadora exige de seus funcionários e/ou agentes autorizados, bem como os possíveis programas de capacitação que possam existir ou, ainda, possíveis programas de padronização de procedimentos e formas de conduta. Tais atividades de coleta foram realizadas pelo executor deste trabalho, e as informações foram disponibilizadas pela operadora mediante autorização prévia da área de Recursos Humanos.
- b) Etapa 2: posteriormente, foram realizadas entrevistas em profundidade, utilizando-se um roteiro semiestruturado de perguntas abertas, com 27 tópicos, sem a necessidade de se respeitar uma ordem rígida de abordagem dos tópicos, permitindo, assim, a identificação de novos tópicos a serem considerados e ampliando a abrangência do estudo.

Inicialmente, foram realizadas duas entrevistas (uma com um proprietário e outra com um funcionário) com os instrumentos de pesquisa, a fim de verificar alguns aspectos, a saber:

- a compreensão do instrumento pelos entrevistados;
- o tempo das entrevistas;
- a coerência dos tópicos com os objetivos do trabalho;

- falta de alguns tópicos ou necessidade de se retirarem alguns deles.

Todos esses pontos puderam ser evidenciados. Percebeu-se que as entrevistas levariam mais do que os 30 minutos iniciais previstos, chegando a uma média de 50 minutos. Também foi possível readequar alguns tópicos, acrescentando-se itens que não haviam sido inicialmente propostos, dada a natureza das respostas que eram passadas. Outro fator significativo foi que os tópicos estavam atendendo aos objetivos do trabalho.

Portanto, após as duas primeiras entrevistas, foi possível ajustar os instrumentos de pesquisa a fim de aplicá-los aos demais entrevistados.

Salienta-se que as informações prestadas nessas primeiras duas entrevistas foram consideradas e analisadas para as conclusões desta pesquisa.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de triangulação de dados (YIN, 2005), que consiste em avaliar várias fontes de evidência (relatórios, documentos internos, intranet, entrevistas, etc.), permitindo ao pesquisador dedicar-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitude, ao mesmo tempo em que garante uma validade maior ao estudo de caso.

Além disso, utilizaram-se duas técnicas aplicadas à construção de estudos de caso, segundo Eisenhardt (1989):

*Within-case analysis*: consiste em descrever em detalhes o caso estudado, levantando o maior número possível de dados e informações sobre o tema, colocando-os depois em grupos maiores, o que ajuda na análise e interpretação dos resultados. Tal procedimento foi utilizado para analisar cada um dos grupos de pessoas entrevistadas, ou seja, o grupo dos proprietários e o dos funcionários. Foi realizada uma análise individual de cada um dos grupos, a fim de se extraírem os principais tópicos levantados por cada grupo de forma separada, aprofundando-se ao máximo nas respostas de cada grupo.

*Cross-case pattern search*: consiste em comparar as respostas dos diferentes grupos de pessoas entrevistadas, utilizando três táticas de comparação:

- Categorias ou Dimensões → são definidas dimensões ou categorias a serem analisadas para melhor interpretar os dados. Elas podem ser definidas pelo problema de pesquisa, pela literatura existente ou pelo próprio entrevistador. No caso deste estudo, as dimensões foram definidas pelo entrevistador.
- Comparação em pares → consiste em selecionar os casos abordados em pares e traçar semelhanças e diferenças entre eles. Como resultado disso, podem-se obter novas dimensões ou categorias que não haviam sido identificadas anteriormente. Essa técnica não foi utilizada neste estudo.
- Dividir os dados conforme sua fonte → consiste em agrupar os dados obtidos conforme sua origem. Essa técnica não foi utilizada neste estudo.

Para esta análise descritiva dos dados obtidos tanto através das entrevistas quanto do levantamento de documentos, utilizou-se o seguinte processo:

- organização do material levantado junto à operadora e às demais fontes envolvidas;
- transcrição literal das entrevistas realizadas com os proprietários e funcionários da operadora, totalizando 162 páginas;
- levantamento, organização e transcrição dos dados significativos encontrados a partir das entrevistas, da pesquisa documental e das observações realizadas;
- interpretação dos dados através das análises conclusivas e também os evidenciando através do destaque de vários trechos das entrevistas.

Dessa forma, foi possível classificar e organizar as informações obtidas, permitindo uma análise mais profunda e convincente dos fatos.

## 4 A EMPRESA

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi escolhido o setor de telecomunicações. Será estudada uma operadora da região sul do país.

A empresa tem como atividade fim a prestação de serviços de telecomunicações em telefonia móvel, permitindo que seus clientes utilizem serviços de voz (ligações locais, de longa distância e internacionais), de dados (envio de mensagens curtas, acesso à internet, envio de fotos, etc.) Também oferece soluções para telefonia fixa através da tecnologia sem fio.

### 4.1 HISTÓRICO

A empresa estudada tem como seu grupo controlador uma multinacional do setor de telecomunicações mundial que, por meio de suas subsidiárias, disponibiliza toda a gama de serviços avançados de comunicações, oferecendo desde telefonia fixa, móvel e internet até inovadores sistemas e soluções corporativas e de mídia.

Pesquisa e inovação é fator-chave para o grupo, que investe no sentido de desenvolver tecnologias de ponta em seus laboratórios. Graças à sua rede, uma das maiores e mais avançadas do mundo, tem tido importante papel na distribuição e no crescimento de banda larga, onde atua, e na exploração de oportunidades decorrentes da convergência tecnológica.

No Brasil, o grupo atua desde a privatização do setor de telecomunicações (1998). A empresa iniciou suas operações com o lançamento do serviço TDMA<sup>2</sup>. Depois, expandiu a rede TDMA para outros Estados de todo o país. Em 2001,

---

<sup>2</sup> TDMA – Time Division Multiple Access – uma tecnologia utilizada pelas operadoras de telefonia móvel mundialmente, baseada na divisão da rádiofrequência por divisão do tempo, a fim de permitir que, em um mesmo canal de comunicação móvel, mais pessoas possam conversar simultaneamente.

adquiriu novas licenças para todos os Estados onde ainda não operava. Em outubro de 2002, ocorreu o lançamento do serviço GSM<sup>3</sup>.

Assim como acontece em outros países, a empresa, no Brasil, acredita no pioneirismo tecnológico e procura realizar investimentos que lhe permitam ser inovadora no lançamento de produtos e serviços. A operadora oferece serviços de telefonia móvel celular em todo o território nacional. É uma empresa de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e ADRs na Bolsa de Valores de Nova York.

A empresa possui um quadro funcional com mais de 10.000 pessoas, atuando em todos os Estados brasileiros. Sua participação de mercado varia conforme a região do país, em função da forma como a empresa ingressou no mercado brasileiro durante o processo de privatização do sistema Telebrás (antigo órgão governamental que controlava as telecomunicações no Brasil e que foi privatizado no ano de 1998). Nos lugares onde a empresa adquiriu as empresas locais que faziam parte do sistema Telebrás, ela é a primeira colocada em *market share*, enquanto que, em outros, onde a empresa adquiriu novas licenças de operação, ocupa a terceira posição.

## 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como o foco desta pesquisa é direcionado à área comercial, em especial ao canal que atende pequenas e médias empresas, a estrutura deste canal será um pouco mais detalhada. O comercial está dividido em três segmentos: atendimento do público pessoa física; atendimento de pequenas e médias empresas; e atendimento de grandes empresas da região.

A estrutura do canal que atende pequenas e médias empresas do Estado compreende um gerente comercial com duas coordenações diretas, que estão

---

<sup>3</sup> GSM - Global System for Mobile Communications (ou Global Standard Mobile), que quer dizer "Sistema Global para Comunicações Móveis". O GSM é um sistema de celular digital baseado em divisão de tempo, como o TDMA, e é considerado como evolução desse sistema.

divididas por área geográfica, conforme os códigos de discagem nacionais. Assim, tem-se uma coordenação que atende as regiões 051 e 053 e outra que atua nas regiões 054 e 055. Cada um dos coordenadores possui uma equipe própria, que varia entre quatro e cinco funcionários (chamados de consultores); estes são responsáveis pela gestão dos agentes autorizados que atuam como parceiros da operadora para venda de seus produtos e serviços.

Além dos três segmentos comerciais, existem algumas estruturas de apoio técnico e administrativo, com um grupo reduzido de funcionários próprios. A estrutura técnica opera com um grupo de pessoas que monitora as antenas e centrais instaladas na região, bem como oferece suporte para reparos e problemas técnicos em geral que ocorram com os clientes, através de empreiteiras terceirizadas. O pessoal administrativo somente controla as relações com as empresas de segurança predial, limpeza e correios, bem como reparos nas instalações internas do prédio.

## 4.3 COMPETÊNCIAS DA OPERADORA

### 4.3.1 Missão, Visão e Valores

A operadora apresenta um conjunto de missão, visão e valores que orientam suas atividades internas e servem de balizadores para as ações estratégicas que são formuladas para a companhia em todos os seus níveis e estruturas, conforme segue:

#### 4.3.1.1 Missão

Estar próximo ao cliente, oferecendo possibilidades inovadoras de conectividade, focando em suas expectativas e necessidades diversificadas, contribuindo como agente de evolução social por meio de uma gestão sustentável.

#### 4.3.1.2 Visão

Ser a escolha número um dos clientes, oferecendo serviços inovadores e de alta qualidade, tornando-se referência de rentabilidade no mercado de telecomunicações brasileiro.

#### 4.3.1.3 Valores

Pró-atividade

Transparência

Velocidade

Excelência Profissional

Foco no Cliente

Espírito de Equipe

Inovação

Espírito Empreendedor

### 4.3.2 Competências Individuais

Esses valores fazem parte do Código de Ética que a companhia institui para seus funcionários, fornecedores e parceiros. Seu compartilhamento é responsável pela formação da identidade empresarial da companhia. O Código de Ética apresenta as atitudes que estão de acordo com a cultura e os valores da operadora. A empresa busca integrar as ideias e objetivos para consolidar uma identidade cada vez mais forte.

A partir de seus valores, a operadora desenvolveu um conjunto de competências individuais para seus funcionários, que são divididos em dois grupos: o operacional e o gerencial.

Para o grupo operacional, as competências definidas são 23, a saber:

**Abertura Mental** → Aceitar e valorizar ideias, culturas, modos de ser, de pensar e de agir diferentes daqueles próprios;

**Análise e Aprofundamento** → Examinar as atividades e tratar dos problemas com método, precisão, determinação e confiança;

**Aprendizado** → Investir espontaneamente no aperfeiçoamento profissional e pessoal através do desenvolvimento e/ou diversificação das competências (tanto conhecimentos, quanto capacidades);

**Colaboração e Integração** → Criar, promover e multiplicar ativamente as ocasiões de integração, cooperação, intercâmbio e socialização, envolvendo os demais para esse fim;

**Comunicação e Persuasão** → Persuadir e direcionar as atitudes dos interlocutores, utilizando argumentos e modalidades incisivas de comunicação, reformulando o argumento e o estilo sob perspectivas que possam estimular, ativar e manter o interesse de terceiros;

**Coordenação** → Coordenar e administrar simultaneamente as atividades e os processos dinâmicos e heterogêneos, dirigindo os resultados sob uma lógica de conjunto, de acordo com as estratégias, datas e objetivos da empresa;



**Decisão** → Realizar escolhas válidas, eficazes e autônomas em função das prioridades reais, decidindo com segurança mesmo diante de riscos, condições de incerteza, carência de informações, competências ou provas. Assumir a responsabilidade pelas próprias escolhas;

**Delegação** → Delegar atividades/responsabilidades às pessoas em função das suas competências e potencial, tornando mais eficiente o funcionamento organizacional e permitindo o crescimento profissional;

**Energia Realizadora** → Atribuir a si mesmo objetivos desafiadores, buscando atingi-los com determinação, continuidade e dedicação, mesmo diante de obstáculos e imprevistos, verificando e reduzindo eventuais desvios, estando atento aos prazos;

**Estabilidade Emocional** → Administrar a ansiedade e as emoções diante das incertezas, imprevistos, mudanças, pressões de tempo, estresse, tensões no relacionamento pessoal, etc., mantendo o equilíbrio pessoal, a constância da própria performance e a eficácia das próprias capacidades;

**Foco no Cliente** → Considerar o cliente como o principal empregador e a satisfação do cliente como o seu valor prioritário;

**Iniciativa e Pró-Atividade** → Ser arrojado, propositivo e autônomo, mesmo que não lhe seja solicitado ou estimulado. Antecipar e influenciar previamente os eventos e o aparecimento de problemas, em vez de remediá-los;

**Inovação** → Gerar e promover pessoalmente novas modalidades e soluções para resolver os problemas ou otimizar processos (aplicando também modelos e perspectivas derivados de outros campos do pensamento e de atividade);

**Inteligência Social** → Interpretar corretamente as características e expectativas de terceiros, além das declarações e conteúdos que são expressos explicitamente;

**Liderança** → Assumir, rapidamente e com estabilidade, um papel de referência/direção e responsabilidade (mesmo na ausência de “cargos” formais); mobilizar e agregar motivação e energias de terceiros nos objetivos, inclusive em situações diversificadas ou pouco conhecidas;

**Motivação e Desenvolvimento dos Recursos** → Aumentar a qualidade dos recursos humanos, motivando-os e valorizando as suas competências, criando oportunidades de formação através de ações de treinamento.

**Negociação e Gestão do Conflito** → Encontrar os pontos de convergência e de confronto produtivo com os interlocutores. Conduzir ativamente as negociações e aceitar as situações de oposição, administrando, reduzindo e resolvendo as áreas de conflito/divergência com segurança e flexibilidade.

**Otimização Custos/Benefícios** → Efetuar e promover o aprimoramento contínuo dos produtos, dos processos e dos serviços.

**Pragmatismo** → Identificar rapidamente o “x” e a essência dos problemas para fornecer soluções praticamente aplicáveis com rapidez, objetividade e determinação;

**Programação e Organização** → Formular, implantar, realizar e controlar esquemas e programas com método, rigor e determinação, identificando e redefinindo as prioridades reais, tendendo a uma articulação e alocação eficaz dos recursos em função das datas e objetivos;

**Team Building** → Empenhar-se na criação de um espírito de equipe. Desenvolver relações positivas e de suporte, facilitar o trabalho da equipe e contribuir para a instauração de um clima positivo;

**Visão Estratégica** → Captar/prever e transmitir a evolução dos cenários. Formular e desenvolver estratégias eficazes, estando atento às suas repercussões na empresa;

**Visão Sistêmica** → Enfrentar e contextualizar as situações sob uma ótica ampla e geral, valendo-se de modelos conceituais complexos, identificando as inter-relações, mesmo aquelas menos evidentes, entre os problemas heterogêneos ou aspectos diversos do contexto.

Para o grupo gerencial, a empresa definiu um conjunto de cinco competências, conforme segue:

**Foco no Cliente** → Concentrar a atenção nas exigências e expectativas do cliente interno e/ou externo. Desenvolver e promover ações idôneas, oferecendo

soluções imediatas e eficazes, com base numa estratégia de desenvolvimento e melhoria permanente dos nossos serviços;

**Valorização das Pessoas** → Garantir o desenvolvimento dos recursos humanos, conjugando as exigências de competitividade da operadora com as expectativas das pessoas. Difundir uma cultura empresarial baseada no valor da competência e da flexibilidade profissional. Criar um ambiente de trabalho voltado para a integração e a troca de profissional. Realizar processos de desenvolvimento das competências;

**Criação de Valor** → Garantir o máximo do aproveitamento dos recursos de infraestrutura, tecnologia e competências para gerar valor para clientes e acionistas – seja através da contenção dos custos ou do aumento da receita. Dedicar especial atenção às variações econômicas e ao retorno dos investimentos, para garantir a eficiência do sistema;

**Gestão da Mudança** → Guiar a mudança em direção a uma cultura de empresa orientada para o mercado. Tomar decisões rápidas e eficazes em situações caracterizadas pelo risco e pela indeterminação e no gerenciamento de processos instáveis e/ou diversificados. Atuar a partir de uma nova orientação da organização e seus padrões de comportamento;

**Networking e Integração** → Construir e gerenciar uma rede interna/externa eficaz, com base em critérios de transparência e justiça. Oferecer soluções integradas para a empresa através da troca constante de informações com seus parceiros, fornecedores, etc.

Essas competências foram definidas e divulgadas para todos os funcionários da empresa. A área de Recursos Humanos utilizou vários recursos para disseminar tais competências internamente, iniciando pela divulgação na intranet da empresa, através de um canal permanente onde constam todas as competências exigidas, com sua descrição e seus níveis de desenvolvimento. Também preparou uma cartilha para cada colaborador, onde apresenta as competências para cada um dos grupos funcionais (operacional e gerencial). Nesta, fornece um espaço para que cada pessoa possa descrever seu plano de desenvolvimento individual, orientando o colaborador a desenvolver duas competências.

A cartilha também apresenta um catálogo de treinamentos que a operadora oferece, tanto presencial quanto virtual, através de seu canal de educação corporativa na intranet. Além disso, a cartilha oferece uma lista de livros e filmes (organizados conforme cada uma das competências exigidas) para o indivíduo desenvolver-se nas competências desejadas.

O nível gerencial da empresa tem como uma de suas funções ajudar os demais funcionários a definir as competências a serem trabalhadas e auxiliá-los no desenvolvimento dessas competências ao longo do tempo.

Não foram encontrados registros oficiais dentro da empresa (folhetos, cadernos, intranet, etc.) que explicitassem as competências organizacionais e funcionais da companhia. Os únicos materiais encontrados foram apresentações em Power Point, onde cada diretoria apresenta seu conjunto de diretrizes e competências. Por questões de confidencialidade, tais informações não podem ser divulgadas.

Através de consulta ao *site* da operadora, na área destinada à relação da empresa com seus investidores, constatou-se que a companhia considera seus agentes autorizados como sendo “público interno”, conforme segue abaixo:

“Prestador de serviço: funcionário de outras empresas que prestam um serviço específico/especializado sem cessão de mão-de-obra direta para atuar dentro ou fora das instalações da operadora (outsourcing).”

Apesar de os Prestadores de Serviço e/ou Agentes Autorizados serem considerados “Público Interno”, constata-se que o conjunto de competências individuais definido para os funcionários diretos da empresa não foi divulgado para os agentes autorizados, tampouco estes receberam o caderno de desenvolvimento do plano individual.

Dessa forma, não existe uma oficialização de competências a serem desenvolvidas pelos agentes autorizados.

### 4.3.3 Diretrizes do Canal de Pequenas e Médias Empresas

As diretrizes estratégicas desse segmento são definidas pelos diretores executivos do canal, em conjunto com a diretoria de planejamento estratégico da empresa e com o aval da presidência. Essas diretrizes são específicas para o canal empresarial e visam a orientá-lo de forma adequada frente aos desafios da companhia e às suas expectativas em relação a esse segmento do mercado. Devido ao caráter estratégico que essas diretrizes representam para a companhia, esta não autorizou sua divulgação na íntegra, mas somente de forma macro, conforme segue abaixo:

Quanto aos clientes → foco em novos;

Quanto à abordagem → foco na venda porta-a-porta;

Quanto à concorrência → foco em ataque;

Quanto a preço → foco na venda mais rentável;

Quanto à capilaridade → foco na maior presença física;

Quanto à remuneração → foco na sustentabilidade;

Quanto ao produto → foco na convergência;

Quanto à comunicação → foco em constância e clareza.

A empresa comunica essas diretrizes anualmente (fazendo as revisões necessárias) através de eventos presenciais em cada Estado (convocando os proprietários dos agentes autorizados a participarem), onde o diretor e o gerente regional do canal apresentam os objetivos e os planos de ação e definem os prazos de implementação de cada atividade. O evento conta com a presença dos coordenadores regionais e dos consultores daquela região, que posteriormente serão os responsáveis por auxiliar os agentes autorizados na implementação do plano de ação definido.

Considerando o caso da operadora, os eventos ocorrem normalmente no início do ano e na metade do terceiro trimestre. No início do ano, o principal objetivo é mostrar aquilo que a empresa espera do ano que está iniciando e direcionar a força de vendas no caminho correto. O outro evento, no terceiro trimestre, tem como objetivo principal acelerar as vendas e motivar os agentes autorizados a alcançarem as metas de final de ano.

Além disso, as diretrizes são monitoradas pelo gerente, coordenador e consultores ao longo do ano através de reuniões presenciais, contatos telefônicos, troca de *e-mails*, microeventos regionais para lançamento de ofertas e novos procedimentos e atividades de integração entre parceiros e operadora, como almoços, jantares e *happy hours*.

Neste capítulo, apresentou-se um descritivo da operadora, procurando-se descrever em linhas gerais seu histórico de atuação e sua visão estratégica, bem como as competências exigidas de seus funcionários.

## 5 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Nesta seção, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas. Inicialmente, apresentam-se os resultados obtidos no grupo de proprietários. Em seguida, são apresentados os resultados obtidos no grupo de funcionários. Ao final, são realizados a análise e o cruzamento dos resultados obtidos nos dois grupos pesquisados.

É importante destacar que as entrevistas com os dois grupos de entrevistados ocorreram em um momento de mudança de posicionamento e de estratégia da operadora. Esta realizou, durante o primeiro semestre de 2009, alterações nos cargos executivos, mudando desde o presidente até as coordenações. Além disso, no segmento de pequenas e médias empresas, a operadora implementou uma série de mudanças relacionadas ao foco de trabalho da equipe de vendas, bem como à política de remuneração dos parceiros, alinhando-se com esse novo foco de trabalho.

Observa-se que a mudança que mais causou impacto no canal de vendas foi a da política de remuneração. Tal mudança ocorreu no mês de agosto de 2009. As entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2009. Portanto, depreende-se que as respostas foram bastante influenciadas por esse momento de mudança que a operadora provocou.

Também se destaca o fato de que não ocorreram mudanças relacionadas às competências internas da operadora no que tange àquilo que ela solicita de sua equipe de funcionários. Evidenciou-se, com a análise dos documentos internos da empresa e do manual de avaliação de desempenho do colaborador, que isso não sofreu atualização.

Sendo assim, têm-se as entrevistas inseridas dentro desse contexto de mudança.

## 5.1 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS PROPRIETÁRIOS

A partir da análise e interpretação das transcrições realizadas, foi observada uma série de variáveis e categorias que evidenciam as lacunas existentes no desdobramento das competências organizacionais e funcionais no canal de agentes autorizados, segundo a percepção desses agentes pelo grupo de proprietários.

Foram identificadas 13 variáveis significativas, que foram agrupadas de acordo com a similaridade ou a complementaridade das informações que expressavam, resultando em seis categorias sistematizadas de análise dos dados. Abaixo, são apresentadas as seis categorias sistematizadas, as variáveis significativas e alguns fragmentos literais das entrevistas que ilustram sua emergência como categorias.

É importante destacar que todas essas categorias emergiram das transcrições das entrevistas realizadas com o grupo de proprietários e que foram definidas através da frequência, intensidade e repetição com que apareciam em cada uma das respostas das entrevistas.

A seguir, é apresentado o processo de derivação das seis categorias sistematizadas finais e as variáveis significativas que lhes deram origem, com base nas transcrições das entrevistas com o grupo de proprietários.

### I – Conhecimento Competências

Variáveis Significativas	Categorias Sistematizadas
Conhecimentos do Termo Competências (1)	Conhecimento Competências (I)

**Figura 6 - Processo de derivação da categoria “Conhecimento Competências (I)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa

A categoria “Conhecimento Competências (I)” originou-se da variável significativa “Conhecimento do Termo Competências (1)”.

Abaixo, segue o processo de derivação da variável significativa “Conhecimento do Termo Competências (1)”.



## 1 – Conhecimento do Termo Competências

“Rafael: [...] quais as competências que a operadora exige de vocês como parceiros...”

Entrevistado 4: as competências gerais?

Rafael: isto, as diretrizes gerais que ela exige.

Entrevistado 4: no sentido de batermos metas a cumprir, de resultado, este resultado tem que ser um resultado de qualidade. (Entrevistado 4)

“[...] sim, eu acho que é na prestação do serviço, a venda do serviço com qualidade, tanto na venda quanto na pós-venda que ela exige. E o cumprimento das metas que são acordadas e colocadas pela operadora.” (Entrevistado 1)

“ah ... a venda de acessos novos, o foco em portabilidade. Forte é isso, basicamente, é isso que eu percebo. É acesso novo e portabilidade.” (Entrevistado 5)

“Sem sombra de dúvidas, a operadora me exige metas, comprometimento, respeito pela bandeira dela, né, que é o mais importante, e são coisas que eu tenho que fazer no dia a dia, e seguir as diretrizes da empresa. É isto que a empresa quer.” (Entrevistado 6)

“E isso tem que ser muito bem interpretado, e muito rápido, a gente tem que ser muito dinâmico, pra chegar ao objetivo que realmente a empresa precisa. Talvez, ah... não precise de clareza, de rapidez... a informação é muito dinâmica, e a gente tem que se adaptar... a nossa empresa tem que se adaptar ao estilo de competências do que a operadora precisa... e a gente... se tu fores dinâmico e ágil pra fazer, e competente pra chegar aonde a gente quer, tu vais estar sempre à frente. Talvez nisso, a gente deva... como dizer... me passa um objetivo bruto, que eu tenho que lapidar da melhor forma pro meu negócio, e o resultado ficar o mais rápido possível.” (Entrevistado 2)

“Então, isso tudo é o direcionamento, tem que focar a equipe em cliente novo, em venda com qualidade, fazendo um filtro na contratação, exigindo gente qualificada, que faça exatamente aquilo que a gente está direcionando, buscando um número e dando ferramentas para atingir este número, suporte, precisa dar para tu atingires o teu número, então, o direcionamento que ela dá é em cima da direção do negócio, portabilidade, vamos dizer, e cliente novo. Pra isto, cara, a parte de vendas, a visão da empresa é a visão de qualidade. E a visão hoje da empresa é atingir uma base de clientes com um poder aquisitivo um pouco maior que ela está buscando um nicho de mercado para ter uma, não sei como é que diz a palavra correta do, da margem, aquela EBITDA aquela que chama, né? Com valor agregado por acesso maior, hoje o foco da empresa é o cliente que gaste mais de qualidade, isto que ela está nos direcionando, cada vez mais é pra isto, por isto que é buscando a concorrência, buscando portabilidade, buscando cliente novo, com este potencial de mercado, de um gasto maior por acesso, vai acrescentar a rentabilidade da operadora, ela está pensando extremamente em fazer mais com menos, vamos dizer assim.” (Entrevistado 3)

Vê-se que existe um baixo entendimento quanto ao termo “competências”, conforme reprodução do diálogo do Entrevistado 4. Os proprietários compreendem melhor o termo “diretrizes” do que “competências”. Além disso, também conforme o Entrevistado 4, vinculam as diretrizes e competências ao fato de terem que atingir

um resultado ou uma meta. Tal vínculo também é reforçado pelos Entrevistados 1 e 6, que afirmam que as diretrizes têm relação com o cumprimento de metas.

Outro aspecto colocado é que praticamente todos os entrevistados vinculam as competências à prestação do serviço com qualidade. Todos eles afirmam que a operadora exige deles uma venda de qualidade. Isso pode ser visto nas falas dos Entrevistados 1, 3 e 4. Eles associam o direcionamento da empresa ao item qualidade. Portanto, este parece ser um atributo muito bem trabalhado pela operadora na disseminação de suas competências.

Na fala do Entrevistado 2, surgiu a questão de se ter que ser muito rápido para implementar as competências que a operadora exige. Na realidade, o entrevistado revela que ele precisa ser muito dinâmico e flexível para atender ao direcionamento passado pela operadora, pois tal direcionamento acaba mudando de forma muito rápida. Assim, constata-se a vinculação do termo “competências” à velocidade de ação que o parceiro precisa ter para implementar o que é solicitado pela operadora.

Os Entrevistados 3 e 5 apontam que as competências exigidas pela operadora visam a buscar clientes que sejam novos para a empresa (que não estejam em sua base de dados ainda) e que permitam realizar a portabilidade dos números da concorrência para a operadora. Analisando os dados internos da empresa, observa-se que essa interpretação está diretamente relacionada à forma de medir e avaliar o parceiro, pois é através da venda para clientes novos e com portabilidade que os parceiros recebem mais por cada venda realizada. Assim, nota-se um vínculo muito forte das competências com a questão de remuneração.

## I – A – Processo de Derivação da Categoria “Conhecimentos Competências”

A partir das respostas dos entrevistados, emergiu esta categoria, denominada de “Conhecimento Competências (I)”, percebendo-se uma grande confusão por parte dos entrevistados quanto ao termo “competências”. O entendimento do termo não é uniforme. Praticamente todos vinculam as competências às “diretrizes” ou àquilo que eles precisam fazer em seu cotidiano. Outros as associam à venda com qualidade, em busca de fatores que remunerem melhor o parceiro. Em outros casos, o conhecimento sobre competências é diretamente relacionado a habilidades de rapidez e agilidade, pois os proprietários afirmam que precisam dessas características para se adaptar às mudanças que ocorrem no dia a dia, provocadas pela operadora.

Assim, a categoria “Conhecimento Competências (I)” apresenta-se como uma das lacunas que precisam ser desenvolvidas pela operadora para que haja o desdobramento das competências organizacionais e funcionais em seu canal de agentes autorizados.

## II – Comunicação e Relacionamento com Parceiros

<b>Variáveis Significativas</b>	<b>Categorias Sistematizadas</b>
Compartilhamento da Visão Estratégica (2) Participação na Definição das Competências (3) Comunicação entre Operadora e Parceiros (4) Aproximação dos Parceiros (5) Mudanças Organizacionais da Operadora (6)	Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)

**Figura 7 - Processo de derivação da categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

A categoria “Comunicação e Relacionamento com os Parceiros (II)” originou-se das descrições das variáveis significativas Compartilhamento da Visão Estratégica (2), Participação na Definição das Competências (3), Comunicação entre

Operadora e Parceiros (4), Aproximação dos Parceiros (5) e Mudanças Organizacionais da Operadora (6).

Abaixo, segue o processo de derivação das variáveis significativas que deram origem a essa categoria.

## 2 – Compartilhamento da Visão Estratégica

“Eu sei, eu acho que, como prestadora de serviço, é a mesma que eu tenho. É prestar um serviço com qualidade ao cliente final. A missão que a operadora tem é a prestação do serviço com qualidade, ela presta para o mercado, também trazendo resultados para a própria operadora. Ela vive de resultados, mas ela tem que ter uma qualidade lá na ponta. E eu, como prestador de serviço para a operadora, a minha missão também é prestar um serviço de qualidade para a operadora. Ou seja, é um efeito cascata, eu sou um cliente da operadora, né, e tenho que prestar um bom serviço para a operadora. Em consequência, eu tenho que prestar um bom serviço para o cliente final. Então, é a prestação do serviço em qualidade, na minha visão.” (Entrevistado 1)

Rafael: Vamos lá, vamos tentar. A gente entrando, aqui... Tu sabes qual é a missão da operadora?

Entrevistado 2: A missão... não sei a missão da operadora.

Rafael: E a visão da operadora, tu sabes qual é?

Entrevistado 2: A visão de onde quer chegar, enfim, do lado empreendedor.

Rafael: Isso. Tu sabes qual é?

Entrevistado 2: Eu imagino... Não tenho ela clara, mas imagino que seria uma empresa que quer chegar a um líder de faturamento, talvez um líder de mercado, ultrapassando as suas fases estruturais, e que tenha os seus princípios e primórdios de organização para tal. Só que, como ela vai chegar, de repente, a estratégia, a gente não tem bem definida, a estratégia interna de vocês. Então, o que nos passam, que às vezes fica claro, pro nosso segmento fica claro, mas não atual, se vai para um... estilo de operação, ela vai ser vendida, se ela vai atrás de rentabilidade, se está indo atrás de crescimento de mercado, se ela está retendo o cliente, o que é melhor pra ela. De repente, às vezes, a gente tem que se adequar. Tu sabes que... a rentabilidade, ela prefere um cliente de alto valor, a gente tem que se adequar aos primórdios da empresa.

Rafael: E tu sabes quais são os valores que a operadora prega?

Entrevistado 2: Os valores internos de vocês, eu não tenho bem definido, mas o que eu imagino é os valores principais de ser humano, básicos, de ética, enfim, comprometimento, de repente, foco em transparência...” (Entrevistado 2)

“Hoje a questão dos valores ... não é um negócio, nada colocado no quadro, assim, nossos valores, nossa missão, isso não tem bem explícito pra gente. A gente vê os valores quando a gente tem uma conversa com algum gestor, com algum consultor, com algum coordenador, que, quando tu conversas com a pessoa, tu vêes realmente, o cara valoriza teu parceiro, valoriza a empresa em que trabalha, está pensando no bem da empresa, está pensando no bem do parceiro e mais na conversa mesmo, é mais no cara a cara, não uma coisa assim que tem lá, colocada, ‘ah, nossa missão é essa, nossos valores são estes’. Não tem uma coisa bem especificada.” (Entrevistado 3)

Entrevistado 4: Olha, valores, eu acho que deve ser integridade do parceiro, honestidade no que está fazendo, seriedade. Acho que os itens que levam a um desenvolvimento saudável da parceria.

Rafael: Mas isso é mais a tua percepção?

Entrevistado 4: É, não que eu saiba. Acho que é, não que eu tenha visto em algum lugar, é o que eu acho que deve ser. (Entrevistado 4)

“O formato o maior ‘come’ o menor. ... E é aquilo, capitalista, que eu digo, a gente continua no negócio porque entende que é assim, a operadora manda, e o cara faz.” (Entrevistado 4)

“Rafael: E tu sabes qual é a missão da operadora?”

Entrevistado 5: A missão da operadora?

Rafael: É.

Entrevistado 5: Não.

Rafael: Não? E a visão dela? Aonde ela quer chegar? Também não?

Entrevistado 5: Acredito que a maior operadora do país, não sei...

Rafael: Mas isso não te foi formalizado?

Entrevistado 5: Não.

Rafael: Ta. E tu sabes quais são os valores que ela prega?

Entrevistado 5: Bah, não.

Rafael: Também não?

Entrevistado 5: Não.

“Rafael: E tu sabes qual é a missão e a visão da operadora?”

Entrevistado 6: Não sei.

Rafael: Não?

Entrevistado 6: Não sei.

Rafael: E quais os valores que ela prega? Que ela quer que...

Entrevistado 6: Não sei mesmo.

Rafael: Também não?

Entrevistado 6: Não sei... (risos) Não sei.

Analisando-se as transcrições, infere-se que existe uma baixa compreensão da visão estratégica da operadora por parte dos proprietários dos agentes autorizados. Conforme relato dos Entrevistados 2, 5 e 6, eles desconhecem qual é a missão, a visão e os valores da operadora.

Já os Entrevistados 1, 2, 3 e 4 acabam descrevendo tais aspectos conforme suas percepções do negócio, enfatizando que nunca viram isso formalizado em algum local ou meio de comunicação da operadora para com os parceiros. Tais entrevistados descrevem a missão, visão e valores conforme suas interpretações, mencionando aspectos relacionados com qualidade, ética e transparência e enfatizando isso como sendo aspectos gerais de qualquer relação de trabalho.

O Entrevistado 4 indica que a relação existente entre a operadora e o parceiro é uma relação de “o maior come o menor”. Isso demonstra uma baixa integração da visão estratégica da operadora junto aos parceiros, pois existe o sentimento de que

a operadora “manda” e o parceiro “tem que obedecer”. Revela, dessa maneira, que a visão estratégica da operadora é imposta e pouco compartilhada.

Diante disso, emerge a variável significativa denominada “Compartilhamento da Visão Estratégica (2)”, onde se percebe que os parceiros desconhecem a missão, visão e valores que foram definidos pela operadora. Analisando-se os documentos internos da empresa, principalmente no *site* de relação com os investidores ([www.operadorabrasil.com.br/relaçãocominvestidores](http://www.operadorabrasil.com.br/relaçãocominvestidores)), vê-se que tais fatores estão explícitos e formalizados. Na visão dos parceiros, isso não se encontra em lugar algum. Também se percebe que os parceiros fazem suposições sobre tais aspectos, o que induz a um baixo alinhamento da estratégia definida pela empresa junto aos seus parceiros. A percepção que se tem é que os agentes autorizados “desconhecem” os objetivos da operadora e, por consequência, desconhecem as competências que lhes são exigidas como parceiros.

### 3 – Participação na Definição das Competências

Entrevistado 1: “Não tem”, mas, de certa forma, eu acho que tenho até, porque eu sou um cara bem ativo e me coloco sempre à frente das situações quando ocorrem transações, tentando conversar com um gestor ou outro, colocando o que eu acho, que forma o mercado acha o negócio pela experiência que eu tenho de estar há sete anos nesta operação, e a coisa é muito dinâmica, mesmo que um passado lá, existe um presente, que é muito rápida a questão de diretriz de outras operadoras, e nós temos que estar por dentro deste mercado, a gente tenta trazer esta informação para dentro da operação, até porque a gente tira o melhor proveito disto, né, mesmo que a operação às vezes não seja o interessante para mim como parceiro, porque na operadora existe uma diretriz, e eu tenho que me adaptar a ela, mas eu tenho a obrigação, como empresário, de levar a informação para a operadora, até mesmo porque a operadora pode rever o processo ou não, aí é uma decisão dela. E a outra para me adaptar àquilo que ela está fazendo.

Rafael: Apesar disso que tu comentaste, tu és convocado a participar de alguma situação onde tu possas ajudar a definir essas diretrizes?

Entrevistado 1: Não, nunca fui convocado.

Rafael: Ou através de outro mecanismo, outra forma, por *e-mail*?

Entrevistado 1: Não. Na realidade, a gente é avisado das mudanças. A gente nunca foi convocado a participar de nenhuma tomada de decisão, não de decisão, eu digo de orientação de mercado para que fosse mudada alguma coisa, alguma diretriz da operadora. Houve até no passado alguma coisa que tentaram levantar, né, na gestão anterior, a gente criar grupos locais para que a gente pudesse conversar e criar diretrizes e mecanismos, que a gente pudesse trazer a informação para dentro da operadora e pra que a gente pudesse, de alguma forma, estar ajudando. O que a gente faz hoje são solicitações por *e-mail* de algum gestor, que pede lá da ponta e a gente repassa para o marketing informações de propostas da concorrência. São as diretrizes que a nossa operação pode ajudar. Mas, assim, em nível de produto e serviço, não.

“Não tenho. O que eu tenho é talvez alguma ou algumas dicas de negócio que, se são levadas à frente ou não, a não ser talvez pela liberdade que hoje eu estou tendo com o meu gerente, há muito tempo existia, sempre tive contato com a gerência, diretoria, mas não para conversa de negócio efetiva. Hoje nós estamos tendo uma voz ativa maior. A gente está tendo uma voz que pelo menos está chegando um pouco mais o que a gente precisa passar para vocês, estamos conseguindo transmitir ou pelo menos está chegando...” (Entrevistado 2)

Rafael: Tá, perfeito. E, digamos assim, tu ajudas neste processo de definição dessas diretrizes e competências que a operadora exige de ti?

Entrevistado 4: Se eu ajudo a definir quais são, ou se eu ajudo a?

Rafael: Sim, se tu participas do processo, de alguma coisa que ajuda a definir isso?

Entrevistado 4: Não, que ajuda a definir, não. Eu só sou comunicado do que são as coisas e passo a trabalhar da forma como é solicitado. Mas não que eu participe de opiniões ou sugerir que possa ser mudado alguma coisa, isto não.

“Eu acho que deveria sentar com todos os... Primeiro, tu analisares o que os proprietários têm na região, entendes? Acho que tinha que ser conversado isso antes e tirar até ideias deles, porque eles estão no campo todo dia, eles estão vendo o que está acontecendo, né?” (Entrevistado 5)

“Não, de maneira nenhuma, as diretrizes vêm de cima pra baixo. A gente não é consultado em... praticamente em nada.” (Entrevistado 6)

“Isso aí poderia mudar um pouco. Ouvir, nos ouvir, nós que estamos na ponta, no dia a dia, na rua, que vemos o que está acontecendo, não só com a operadora, como com as outras concorrentes, e resolver um pouco sobre isso aí, o que poderia ser melhorado. Claro que muitas diretrizes não vão ser mudadas porque a política da empresa está focada naquilo ali. Mas algumas coisas poderiam ser adaptadas pra que se melhorasse essa relação.” (Entrevistado 6)

Outra variável significativa que compõe a categoria “Comunicação e Relacionamento com o Parceiros (II)” foi a que se denominou de “Participação na Definição das Competências (3)”.

Percebe-se que os parceiros não participam, tampouco são ouvidos, no processo de definição de competências por parte da operadora. Conforme citado pelos entrevistados e destacado nos trechos acima, dos Entrevistados 1, 2, 4 e 6, os parceiros não são envolvidos na definição de competências. Segundo o Entrevistado 6, “as diretrizes vêm de cima para baixo. A gente não é consultado...”. Os Entrevistados 1 e 4 revelam que somente são comunicados das diretrizes e passam a trabalhar conforme a orientação. O Entrevistado 1 comenta que, no passado, a operadora tentou criar grupos de discussão junto aos parceiros para tentar realizar um debate sobre as diretrizes, entretanto, a iniciativa não teve continuidade.

Apesar desse baixo envolvimento, dois parceiros, o Entrevistado 1 e o Entrevistado 2, acreditam que, apesar de não haver uma participação formal deles no processo de definição das competências, ambos acabam contribuindo de alguma forma, pois repassam informações para a operadora sobre o dia a dia de suas operações. Eles acreditam que essas informações que são repassadas ajudam, de algum modo, a operadora a definir suas diretrizes. Nota-se que eles valorizam o fato de serem ouvidos pela operadora, conforme relato do Entrevistado 2.

Outro aspecto destacado, conforme o Entrevistado 5, é que o parceiro deveria ser envolvido ou comunicado com mais antecedência sobre as competências. O entrevistado reforça que os parceiros estão no campo e podem contribuir com ideias sobre aquilo que de fato está acontecendo.

Com isso, percebe-se uma carência em termos de participação dos parceiros no processo de definição das competências. Eles se sentem pouco envolvidos. Além disso, consideram que são somente comunicados do direcionamento após sua definição. Isso revela baixo comprometimento para com as competências definidas pela operadora. Outro aspecto é que os parceiros desejam participar mais junto à operadora, sugerindo ações e passando informações sobre o mercado, pois alguns acreditam que, através de seu dinamismo, acabam contribuindo de alguma forma com a operadora.

#### 4 – Comunicação entre Operadora e Parceiro

“Muitas delas direto com o gestor que nos atende. E por *e-mail* ou através de convocação de reuniões de proprietários e gerentes na operadora. Visando todo o grupo ou individualizada com o parceiro. Vão lá e ‘olha, a direção agora é assim e assim’, a gente tem que seguir. Não digo radical, mas inesperada para o processo.” (Entrevistado 1)

“Não, eu não entendo que ela reforça. Eu entendo que ela coloca a posição dela e as diretrizes dela. Não entendo que ela aproxima de uma forma que talvez fosse mais motivadora... Às vezes, as coisas vêm num formato muito forte, e a gente não tem tempo para pensar, e a gente perde muita negociação, e até mesmo para mobilizar e não desmobilizar a própria equipe que a gente tem, né?” (Entrevistado 1)

“Talvez montando grupos específicos, acho que a operadora, ela trata por região, e a região às vezes tem 10 ou 15 parceiros, e serem chamados três ou quatro uma vez por mês, a gente possa conversar com a gestão comercial e trazer sugestões, em nível de abordagem de mercado, em nível de negociações, em nível de informações da concorrência, de coisas que poderiam estar nos ajudando no dia a dia, e formato até mesmo de lidar com a própria gestão do nosso negócio. Eu acho que isso aí ajudaria bastante.” (Entrevistado 1)



“Sugestão era talvez mais voz ativa, era fazer um conselho, seria uma boa um conselho onde os representantes ou os parceiros da operadora pudessem passar, ‘oh, a gente necessita de tal coisa’. Eu sei que talvez a gente saiba que não é viável, às vezes, para a operadora, mas que ela chegue a um consenso. Dessa forma, a gente teria mais, teria uma assertividade maior. Um ponto de chegarmos com a nossa percepção e *know-how* que tem do mercado, e daí, sabe, os processos internos da operadora, mais transparentes. Às vezes, não fica claro o caminho. Entendo que a gente tem que encurtar os caminhos de forma diferente.” (Entrevistado 2)

“... Se passa uma coisa fictícia, aonde à gente quer chegar no nosso mercado, se equilibra, e acaba em festa, e não realmente em uma reunião de negócio onde a gente vai apurar o plano de negócios conjunto com o nosso em conjunto com o da operadora. Deveria ser mais efetiva. Acaba sendo... Existem reuniões, mas não uma coisa efetiva, uma coisa mais correta para, de repente, nós chegarmos a um resultado comercial. Esse não tem mesmo.” (Entrevistado 2)

“De entender e aplicar, talvez como o direcionamento chega até nós. Pode chegar por uma, às vezes pelo consultor, pode chegar de um estilo, ou de um outro consultor, tem outro estilo de direcionamento. Talvez eles apliquem diferente... Vamos dizer assim, a percepção vem de cada um, cada pessoa, de repente, ela sai distorcida. Se a gente chegasse, se a gente fizesse o analítico de qual é realmente o objetivo, nós conjuntamente com o marketing ou com alguém, seria mais fácil. Porque, se chegar por pessoas, e pessoas interpretam cada uma do seu estilo, ela não, ela talvez não chegue efetiva porque talvez tem que ser feita.” (Entrevistado 2)

“Eu acho que a operadora deveria fazer pelo menos... Cara, olha, eu sei que tem custo, mas a cada trimestre, teria que ter um evento onde o vendedor participasse, com o direcionamento, com a diretrix da empresa, os valores da empresa, trabalhando a transparência, a honestidade, levando os caras para o lado da empresa, entendes?” (Entrevistado 3)

“Depende muito da, da... do que é o negócio. Exemplo: se é uma diretrix da área comercial, da área de vendas, começa, o nosso consultor passa alguma informação, depois o coordenador passa alguma ou complementa, e a gente tem uma reunião depois, em que o gerente passa realmente a diretrix da operadora. Tem coisas que modificam, que são tratadas individualmente. Tem coisas que são tratadas em grupo, depende muito. Mas a diretrix de mudança, de fazer isto, fazer aquilo da venda, em si, ela é passada em várias etapas assim, e é uma coisa muito pra amanhã, não é uma coisa que vai dizer ‘a gente vai fazer uma mudança assim, assim’, reunindo todo mundo, e coloca o que vai acontecer de uma única vez. São várias coisinhas que vão fazendo, vão minando, de informação, mas em partes, assim.” (Entrevistado 3)

“Olha, a maioria das vezes que a gente tem, que chega a nós alguma modificação, alguma coisa é via uma conversa, que nos chamam em algum lugar, em algum hotel, alguma coisa, e aí é explanada qual a diretrix que vai ser colocada, qual o direcionamento que a gente vai seguir.” (Entrevistado 4)

Entrevistado 4: A única coisa que eu queria para te falar é a questão desse quadro de avisos, dos QAs aí, que normalmente é alguma coisa que às vezes muda alguma coisa muito simples, às vezes muda alguma coisa muito complexa, e isto, os dois ocorrem na mesma velocidade, e uma coisa que vá impactar diretamente na venda. Eu acho que talvez tivesse que ser avisado ou de alguma outra forma, ou de uma forma muito mais, com uma antecedência um pouco maior, para não pegar, assim, “oh, eu estou lendo agora alguma coisa que vá acontecer hoje, já perdi negócio”, vamos dizer assim.

Rafael: Tá, tu dizes então que deveria ser, digamos, ter mais antecedência?

Entrevistado 4: É, teria que ter uma antecedência ou enfatizar que... É, resumidamente, deveria ter uma antecedência.

“Ser passada a informação com antecedência. Com certeza, essas informações demoram a chegar pra gente. Entendes? Demora pra chegar pro consultor, do consultor demora pra chegar para o parceiro, e os parceiros, que

estão mais perto da área central, mais perto do gerente, mais perto do coordenador, têm muito mais informações. As informações chegam mais rápido do que aqui, numa área de interior. Isso eu sinto assim, visivelmente, tá, porque, toda vez que eu fui pra Porto Alegre, sentei com caras de parceiro maior, acabei sabendo coisas que nem consultor da área aqui sabia, entendes?” (Entrevistado 5)

“Às vezes, a informação é distorcida, às vezes, a informação não é certa...” (Entrevistado 5)

“Não, eu, inclusive, tive uma sugestão, que foi se criar uma ouvidoria para o parceiro. Passei isso para o meu consultor, criar uma ouvidoria em que a gente pudesse mandar, via *e-mail* ou via... sei lá, outros meios quaisquer de comunicação, ideias pra melhorar a gestão da própria empresa e do próprio parceiro, melhorar a convivência, o relacionamento, seria um canal legal de que alguém analisasse aquilo lá não como uma maneira de ‘ah, o meu... o parceiro, a empresa lá está querendo fazer gestão dentro da empresa’. Não, uma análise, com sugestão, pra poder melhorar isso aí, esse relacionamento, que hoje fica muito assim, a operadora mandando, e a gente tem que obedecer.” (Entrevistado 6)

“Não. Eu acho que, inclusive, vou te dizer bem a verdade, tu tens uma empresa de comunicação que não se comunica. Falta comunicação. Falta uma melhor... ah... as notícias chegarem em tempo hábil, né, as coisas que são realmente importantes, a gente saber antes de qualquer outro, até pra poder acompanhar essa mudança.” (Entrevistado 6)

Outra variável significativa identificada foi a “Comunicação entre Operadora e Parceiro (4)”. Vários aspectos foram identificados através das entrevistas, que sugerem uma série de deficiências na comunicação entre operadora e parceiro.

Um primeiro fator que emerge diz respeito à maneira como a informação chega até o parceiro. Conforme descrito pelos Entrevistados 1, 3 e 4, a informação chega às vezes pelo gestor da operadora, às vezes pelo coordenador e às vezes pelo gerente, de forma não padronizada. O Entrevistado 2 destaca, ainda, que a diretriz é transmitida com certa subjetividade, uma vez que as interpretações diferem quando é transmitida por duas pessoas diferentes. Isso ocasiona confusão e distorção das informações, conforme reforça o Entrevistado 5.

Os Entrevistados 3 e 4 enfatizam que, quando a operadora quer comunicar uma nova diretriz, normalmente reúne os parceiros em um hotel ou realiza uma convenção. Isso aparece como um ponto positivo, segundo eles. Entretanto, conforme relato do Entrevistado 2, essas reuniões acabam em “festa”, e uma discussão mais aprofundada sobre os direcionamentos não é realizada. Assim, salienta que a comunicação não ocorre de forma satisfatória.

Outro fator, destacado pelos Entrevistados 5 e 6, que atuam no interior do RS, é que a diretriz demora mais tempo para chegar até eles, em comparação aos parceiros que atuam na capital. Segundo ambos, a informação demora mais para

chegar, e muitas vezes o gestor da operadora que atua no interior também desconhece os direcionamentos da empresa ou estes demoram a chegar até ele.

Os Entrevistados 4, 5 e 6 dizem que a diretriz deveria chegar de forma antecipada ao parceiro. O direcionamento chega muito em cima da hora. O Entrevistado 6 salienta: “*é uma empresa de comunicação que não se comunica. Falta comunicação*”.

Os Entrevistados 1 e 2 sugerem que a comunicação poderia ser melhor se fossem criados grupos de trabalho entre a operadora e o parceiro, no intuito de trocarem mais informações do mercado e, assim, a operadora ter uma visão mais real do contexto mercadológico. O Entrevistado 6 contribui com esse conceito, sugerindo que a operadora crie uma espécie de “ouvidoria” para o parceiro, a fim de que este possa participar com suas ideias e sugestões. Ainda dentro desse contexto, o Entrevistado 3 aponta que a operadora deveria realizar eventos trimestrais com a força de vendas dos parceiros, para comunicar suas competências e diretrizes. Isso ajudaria o parceiro a transmitir o direcionamento da operadora e melhoraria a comunicação entre ambos.

Um aspecto importante trazido pelo Entrevistado 4 é que a operadora comunica informações do dia a dia e informações de direcionamento ou estratégicas utilizando os mesmos canais, fazendo pouca distinção entre eles. O entrevistado diz que isso é perigoso para a operadora, pois o parceiro muitas vezes não visualiza uma mudança de diretriz ou competência em tempo hábil, já que não existe destaque para ela. Isso pode levar a uma demora maior, por parte do parceiro, em comunicar para sua equipe o novo direcionamento e, por consequência, para começar a aplicá-lo em sua operação.

O Entrevistado 1 afirma que, pelo fato de a operadora envolver pouco o parceiro na definição das competências, ela acaba comunicando-lhe de uma forma muito “forte” e pouco motivadora. Isso leva o parceiro a ter que tomar decisões muito rápidas, que muitas vezes não são as mais adequadas, podendo levá-lo a ter problemas na forma como a competência ou diretriz é transmitida para sua força de vendas.

Assim, percebe-se que a variável significativa “Comunicação entre Operadora e Parceiro (4)” apresenta uma série de fatores que poderiam ser mais bem

trabalhados, a fim de melhorar a comunicação entre a operadora e seus agentes autorizados.

## 5 – Aproximação dos Parceiros

“É extremamente importante. Cada diretriz que a operadora mudar e a gente tiver um treinamento e o conhecimento dela em um espaço de tempo onde a gente possa ser treinado e motivado para isso acontecer, eu tenho certeza de que a coisa vai andar mais rápido na ponta. Eu acho extremamente importante.” (Entrevistado 1)

Entrevistado 1: De se aproximar. Ter uma aproximação com o parceiro.

Rafael: Como “se aproximar”?

Entrevistado 1: Através de projetos que já existem, de fidelidade ou de alguma outra forma, dizendo “olha, a nossa direção é esta, tu estás na direção, passou por todas as turbulências, por toda a transição, realmente tu és parceiro, agora nós temos aqui projetos de desenvolvimento dos parceiros, onde a gente vai apoiar com isto, com isto e com aquilo”. Ou seja, através de investimento financeiro, através de investimento de marketing, através de apoio interno, ou seja, depende daquilo que a operadora sabe que deve ser feito. Acho que esta aproximação é o segundo passo para a retomada do nosso negócio. (Entrevistado 1)

“Mas, em contrapartida, nós também falamos. Às vezes, a gente não tem uma voz de ação tão forte, mas, com certeza, a operadora, se tivesse uma coisa assim, ‘vamos fazer, vamos chegar, vamos crescer junto, vamos reestruturar este negócio’...” (Entrevistado 2)

“Eu acho que talvez um debate mais direto, reuniões mais periódicas onde elas fossem tratadas realmente do negócio, assim como vocês fazem uma reunião comercial interna, a gente tem uma reunião comercial com o nosso pessoal, mas deveria existir uma reunião comercial, com entendimento, onde a gente não precisasse debater, porque eu sei que, nas reuniões onde juntam parceiros, eles não filtram e começam a debater assuntos que não são pertinentes. Mas, se fosse de fato, ‘a reunião é para isto e a gente veio para falar deste negócio, vocês tem que entender e depois a gente vai pegar a percepção de cada um’. Filtrado ou não, a gente deveria ter reuniões mais periódicas ou talvez um conselho de alguns empresários: ‘vamos seguir por tal caminho e nós vamos ter que fazer isto rápido’.” (Entrevistado 2)

“E, neste período de adaptação, ter um acompanhamento, mais próximo daquele parceiro que interessa a ela. Ela deu o direcionamento, prazo lá pra frente, sei lá, 30, 60 dias, e neste período ter um acompanhamento mais dinâmico, das pessoas, do consultor, do coordenador, até do gerente mesmo da empresa, ficar mais próximo dela, para fazer com que realmente ela mude, não simplesmente falar ‘ah, daqui a 70 dias vai mudar, valeu, valeu’. ‘Vai mudar, e eu vou te ajudar’. ‘A gente vai fazer isto’. Faz um bom trabalho, fazer uma reunião, até reúne os vendedores, chama o pessoal dentro da operadora, conversa com os vendedores, o próprio gerente da empresa, sei lá, ‘este é o direcionamento, as coisas são assim, é assim que a gente vai trabalhar a partir de agora’, entendes? E fazer com que os caras acreditem no negócio, porque infelizmente é diferente o gerente passar alguma coisa, o gerente da operadora e o proprietário do escritório, o gerente do escritório, numa reunião. É diferente. Se eu marco uma reunião e eu digo às 8h, que vai estar eu, chegam 08h10min, chegam 08h15min. Se eu digo que vai estar o gerente da operadora, todo

mundo 07h30min está lá. Porque o gerente vai estar lá. Então, tem uma valorização deste contato. Esta proximidade. E para que esta diretriz seja bem executada, no prazo que está estipulado, se tiver este acompanhamento, a chance de êxito é muito maior.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que a operadora deveria fazer pelo menos... Cara, olha, eu sei que tem custo, mas, a cada trimestre, teria que ter um evento, onde o vendedor participasse, com o direcionamento, com a diretriz da empresa, os valores da empresa, trabalhando a transparência, a honestidade, os caras... levando os caras para o lado da empresa, entendes? Acho que teria que ter este vínculo mais próximo entre... ou, daqui a pouco, uma convenção de vendas onde os caras gostem disso, de ter essa ligação mais próxima do gestor dele. O vendedor considera o gerente “o cara”, considera o coordenador o cara acima dele, então, ele gosta de ser tratado que nem esse cara, de conversar, de poder ter uma... apertar a mão desse cara, de sentir que esse cara está com ele junto com o negócio, entendes? Ele tem este valor, o vendedor em si, ele gosta, ele gosta de carinho.” (Entrevistado 3)

“[...] mas que o proprietário viesse mais à operadora, tivesse um contato maior com o que está sendo feito, porque, afinal de contas, é um negócio, é o nosso negócio, entendes? E é difícil o cara planejar o nosso negócio, com alguém planejando alguma coisa, sem nos contar o que está acontecendo.” (Entrevistado 4)

“Olha, acho que seria uma boa se fosse um debate. Se fosse ‘vamos chegar numa conclusão’ e não um ‘faz desta forma’. Se for um ‘faz desta forma’, no final, se der errado, eu não tenho de quem cobrar. E, se for uma coisa que eu concordei, me convenceram, é sinal de que eu também quis. Eu concordei com tudo o que foi determinado e com o que a gente vai fazer. Se tiver sucesso ou não, depende muito mais de mim, né?” (Entrevistado 4)

“Ah, deveria. Deveria ter gente nos ajudando a fazer esse treinamento, entendes? Nos ensinando e nos detalhando melhor.” (Entrevistado 5)

“Olha, acredito que a própria operadora, né? Os meus coordenadores, o pessoal da própria operadora, trazer essa visão diferenciada, até pra humanizar mais o relacionamento entre a operadora e o parceiro. Acho que isso aí podia ser humanizado um pouco mais.” (Entrevistado 6)

Analisando-se as respostas do grupo de proprietários, entende-se que existe um desejo de maior aproximação entre operadora e parceiro.

Conforme falado por todos os entrevistados (o que pode ser verificado nos trechos das entrevistas logo acima), os proprietários gostariam que houvesse uma aproximação maior da operadora no processo de transmissão e disseminação das diretrizes e competências de negócio. O Entrevistado 1 diz que deveria haver um treinamento mais motivador quando uma nova diretriz ou competência é comunicada. Já o Entrevistado 2 argumenta que a operadora deveria ouvir um pouco mais os parceiros e realizar reuniões de trabalho em que se pudessem debater em conjunto as novas diretrizes, para que fosse criado um compromisso maior entre as partes em sua implementação. O Entrevistado 4 corrobora a ideia do Entrevistado 2, afirmando que, se houvesse um processo participativo mais efetivo entre operadora e parceiro, em que o parceiro fosse convencido desse novo direcionamento, este seria cúmplice do processo e o compromisso em implementar a diretriz seria maior.

O Entrevistado 4 também comenta que o proprietário deveria estar mais presente junto à operadora para que pudesse conversar sobre os direcionamentos futuros (próximos meses). Ele afirma que é difícil planejar o negócio se não existe essa aproximação. O Entrevistado 5 salienta que deveria haver pessoas da operadora ajudando a disseminar as diretrizes e competências. O Entrevistado 6 reforça essa aproximação das pessoas da operadora nesse processo, enfatizando que, com isso, a relação seria um pouco mais “humanizada”. Segundo ele, a relação entre operadora e parceiro é pouco humanizada.

O Entrevistado 3 contribui com o debate, apontando que a aproximação das pessoas que atuam na operadora – o gestor de negócios, o coordenador e o gerente – junto à sua força de vendas criaria um sentimento mais positivo nos vendedores. Ele argumenta que, para esses vendedores, poder conversar, “apertar a mão” e trocar ideias com os funcionários da operadora é algo muito importante – eles se sentem valorizados. Portanto, aproximar mais o vendedor dessas pessoas ajudaria no processo de disseminar as competências e diretrizes. O Entrevistado 3 salienta que poderiam ocorrer convenções de venda ou eventos periódicos em que os funcionários da operadora fossem conversar com os vendedores e passar o direcionamento que precisa ser seguido.

Dessa forma, diante da necessidade de maior aproximação entre operadora e parceiro, emerge a variável significativa que foi denominada de “Aproximação dos Parceiros (5)”.

## 6 – Mudanças Organizacionais da Operadora

“Eu acho que, pelo contrário, elas poderiam ser facilitadores, porque, a cada modelo de troca, se ganha em alguns pontos de experiências que vêm de fora, não se torna um negócio engessado com o gestor, e cada vez mais se está profissionalizando a estrutura gerencial, onde, no passado, se imaginava que existiam cargos, não vitalícios, mas cargos altíssimos, com altos salários, onde ficavam em seus gabinetes, ditando, enfim, orientando algumas coisas “ao léu”, realmente não sabiam o que estava acontecendo na ponta, e a ponta pagava o pato.” (Entrevistado 2)

“Da maneira como está sendo passada hoje, não está afetando. A única coisa que eu falei, a diretriz em si é uma coisa, da maneira como ela é passada, não está sendo afetada.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que hoje eu vejo, a gestão mudou, pessoas mudaram, e isto causou um problema para as pessoas que ficaram. Eu entendo que hoje é difícil, para as pessoas dentro da operadora, conseguir certas coisas que, antes da mudança, talvez tivesse outros problemas, mas não era este o problema, não era, o problema não era conseguir a informação ou conseguir uma coisa rápida. Hoje em dia, parece que as pessoas, é como se tivessem perdido os

telefones umas das outras. Entendes? Tu demoras a conseguir certas coisas, tu, quando parece que tu vais conseguir, não deu, deu algum erro, e aí, 'ah, mas o que houve? Não se falaram?' Eu entendo que ficou difícil a comunicação, ficou uma coisa complicada. Eu não tinha esta percepção antes. Eu achava que antes era mais fácil, as pessoas se conheciam mais. Hoje em dia, eu entendo que pouca gente conhece pouca gente. Ou saiu muita gente, ou mudaram os cargos, alguma coisa aconteceu que ficou difícil. É o que eu vejo, né, no dia a dia, as pessoas tendo dificuldade, liga para alguém que não conhece ou liga para alguém que não é mais tu, é o outro agora que faz, então, eu vejo assim." (Entrevistado 4)

"Depende. Tem pessoas e pessoas. Tem pessoas que vêm e fazem a diferença, tem outros que vêm e não fazem a diferença. Tem uns que ficam mais estagnados, e outros são mais dinâmicos. Uns te ajudam mais, outros te ajudam menos." (Entrevistado 5)

A variável significativa "Mudanças Organizacionais da Operadora (6)" é a última que compõe a categoria "Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)". Analisando-se essa variável, percebe-se que as opiniões divergem em três sentidos: conforme os Entrevistados 2 e 3, as mudanças na estrutura da operadora ajudam e favorecem a reciclagem do relacionamento entre operadora e parceiro. Eles salientam que as mudanças não afetam a implantação das diretrizes e que pode existir um ganho para os parceiros, com a experiência que a nova estrutura pode trazer.

Conforme o Entrevistado 4, as alterações na estrutura afetam, sim, o entendimento e aplicação das diretrizes. Para ele, parece que, quando pessoas novas assumem os cargos, "se perdem os telefones das pessoas", o que dificulta o esclarecimento de dúvidas ou a solução de problemas. Desse modo, o parceiro perde a força interna junto à operadora, pois o novo gestor precisará de tempo até conhecer os processos e fluxos do negócio.

A terceira e última percepção vem do Entrevistado 5, que revela que as mudanças na estrutura da operadora podem ou não ser benéficas. Isso vai depender das pessoas que estão assumindo os novos cargos. Segundo o entrevistado, existem pessoas que "fazem a diferença, e outras não".

A variável significativa "Mudanças Organizacionais da Operadora (6)" revela uma diversidade de opiniões sobre as mudanças estruturais que ocorrem na operadora, podendo este ser um ponto de atenção para ela. Cabe salientar que essa variável influencia diretamente no relacionamento da operadora com o parceiro, pois, no momento em que ocorrem alterações no quadro funcional da operadora, das pessoas que atuam com os parceiros, praticamente todo o relacionamento passado precisa ser reconstruído. Assim, o desdobramento das competências

precisa ser trabalhado através da definição de fluxos e processos de disseminação para que as mudanças organizacionais não comprometam o entendimento.

## II – B – Processo de Derivação da categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros”

A partir da análise das cinco variáveis significativas acima, emerge a categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)”. Nas cinco variáveis, os entrevistados destacam alguns aspectos importantes que, ao serem analisados, ajudam a definir essa categoria.

Inicialmente, percebe-se que a comunicação precisa ser melhorada. Os entrevistados dizem que a disseminação das competências e diretrizes não é padronizada e que depende do interlocutor que as transmite. Além disso, comentam que existe muita confusão nas informações que são prestadas e que, dessa forma, os objetivos que precisam ser alcançados não são bem compreendidos.

Outro aspecto que emerge dessas cinco variáveis é que a comunicação é impositiva, com pouca participação do parceiro. Em outras palavras, a operadora impõe a sua diretriz, não ouvindo a percepção dos parceiros.

A comunicação também é transmitida muito “em cima da hora”, segundo os entrevistados. Não existe antecedência em comunicar novos direcionamentos. Tal fato, associado à imposição, gera a percepção de que existe somente uma via de comunicação nesse relacionamento, ou seja, somente da operadora para o parceiro, e não vice-versa. Além disso, a comunicação passa a ser pouco motivadora, gerando baixo comprometimento do parceiro, pois ele é pouco escutado.

Os entrevistados argumentam que não existe distinção entre as informações do “dia a dia” e aquelas que dizem respeito ao direcionamento que precisa ser seguido. O mesmo canal de comunicação é utilizado, e isso, muitas vezes, faz com que o parceiro demore mais para identificar uma nova diretriz.

Outro ponto levantado, principalmente pelos entrevistados que atuam em cidades mais distantes da capital, refere-se à demora para a informação e o direcionamento chegarem até eles.



Os parceiros sugerem também que sejam criados grupos de trabalho para que eles possam ser envolvidos na definição das estratégias que serão implementadas pela operadora. Eles comentam que, com isso, seriam “cúmplices” da operadora, o que poderia gerar um comprometimento maior.

Outro aspecto importante que os entrevistados levantam é que deveria haver mais reuniões e eventos com as força de vendas, ou seja, com as equipes dos parceiros, para que os funcionários da operadora (gerentes e coordenadores) pudessem transmitir os objetivos e direcionamentos almejados. Os entrevistados comentam que essa aproximação é muito importante para o vendedor, que se sentiria valorizado com a presença mais constante dos funcionários da operadora de nível superior (gerentes e coordenadores). Segundo eles, essa aproximação ajudaria no relacionamento entre as partes, pois iria “humanizar” o contato entre operadora e parceiro.

Além disso, emerge a necessidade de haver um fluxo de disseminação das competências que não dependa exclusivamente dos gestores da operadora, pois, caso haja alguma mudança organizacional nesse sentido, a comunicação não será prejudicada. Nessa mesma linha, os entrevistados destacam que, quando as alterações organizacionais ocorrem, os maiores impactos estão no relacionamento entre parceiro e operadora. De acordo com eles, pode-se ganhar com experiências novas que são trazidas e com perdas, uma vez que as novas pessoas precisarão de tempo para assimilar os fluxos e processos de trabalho. A questão chave levantada é que isso dependerá da pessoa que vier a assumir a nova posição.

Dados todos esses aspectos levantados quanto às cinco variáveis significativas, emergiu a categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)”. Observa-se uma série de inquietações que precisam ser exploradas pela operadora, a fim de realizar o desdobramento das competências organizacionais e funcionais junto aos seus agentes autorizados.

### III – Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas

Variáveis Significativas	Categorias Sistematizadas
Tempo para Implementar as Mudanças (7) Credibilidade das Diretrizes (8)	Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)

**Figura 8 - Processo de derivação da categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

A categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)” emergiu a partir das variáveis significativas “Tempo para Implementar as Mudanças (7)” e “Credibilidade das Diretrizes (8)”.

#### 7 – Tempo para Implementar as Mudanças

“Não é adequado. Acho que o tempo poderia ser maior. Eu sei que... Entendo também que o segmento em que a gente atua, as coisas são muito rápidas, e a gente tem que estar preparado para isso. E é isso que eu falo para ti, a tomada de decisão tem que ser rápida, só que, claro que num mundo perfeito, a gente queria mais tempo, para que a gente pudesse tomar a decisão com menos pontos negativos, que fosse a decisão na tarjeta, certa, mas a gente não tem este tempo.” (Entrevistado 1)

“E, se tu não estiveres muito adaptável ou não fores muito versátil, tu ficas pelo meio do caminho. Assim como eu, já vi muitos outros ficando e sabendo que, se eles fossem por aquele caminho, eles iriam errar. Então, às vezes, não tem como ajudar os parceiros a melhorar, pela lei da luta, eu perco o meu caminho. O meu caminho, ele tem que estar sempre flexível. Eu tenho que deixar a empresa sempre flexível.” (Entrevistado 2)

“Hoje eu acho que a operadora não está nos dando um tempo de transformar o negócio, de rodar o negócio da maneira que ela quer. As mudanças estão sendo muito dolorosas para o empreendedor. Este negócio, todo mundo coloca dinheiro e não quer perder dinheiro. Quer ganhar dinheiro... Agora, a empresa vir assim, ‘amanhã é assim’, muda totalmente. Se tu conseguires fazer com que o negócio vire do dia pra noite, ótimo, mas é muito difícil, é muito estressante, muito. É um desgaste que não é necessário para a relação entre parceiro e a franquia, porque, se ela só dá o direcionamento de longo prazo, não vamos dizer, assim, direcionamento de um ano, seis meses, cara, direcionamento trimestral, as coisas não mudam em um trimestre. O ramo de telefonia é muito novo, ele muda toda hora, mas não muda da maneira com que, vou te dizer, o direcionamento agora, para o trimestre, cara, faz para estes três meses, depois faz outro planejamento, mudou, mudou, mas tu deixas o teu parceiro pelo menos com um norte, do que é o negócio, do que vai acontecer.” (Entrevistado 3)

“É, em alguns casos, sim. Outros, não. Tipo, no caso da remuneração. Mudaram três vezes na remuneração e não te deram tempo pra te adequar. É pra hoje, é pra hoje, e deu. Entendes? Também acho certo, tem que ser rápido na mudança. E, se tu ficares dando muito tempo, eu acho que vai ficar muito demorada a coisa. Mas eu acho que podia ter mais tempo, realmente, pra esse

tipo de mudança que a gente tem que fazer. Algumas, eu acho que podiam nos dar mais tempo pra nos adequarmos melhor também.” (Entrevistado 5)

“Não, não. Inclusive, eu acho que até a empresa, ela sempre bota uma diretriz nova, uma proposição nova, sem tempo nenhum pra se mudar, é pra ontem as coisas. Qualquer mudança hoje na operadora deveria ter um mínimo de prazo, uma semana, quinze dias, dez dias, e às vezes não é, é no dia.” (Entrevistado 6)

“Eu acho que, basicamente, seria tempo, entendes? Tempo hábil pra que as coisas conseguissem ser mudadas sem ser traumáticas. Porque toda mudança que é, do jeito que a operadora faz hoje, pra ontem, ela é traumática. Porque vai impactar ou o financeiro, ou o tempo do grupo de trabalho, ou dentro da equipe de vendas, né, isso sempre está impactando. E isso traz uma... um reflexo negativo da visão dos parceiros da operadora em relação à empresa. Isso traz uma visão negativa. Então, assim, a empresa parece, em certos momentos, não ser uma empresa séria, porque mudam as coisas sem te dar tempo hábil de tu conseguires absorver.” (Entrevistado 6)

Nota-se que os parceiros consideram que o tempo dado pela operadora para que eles possam absorver e implementar as mudanças não é adequado. Conforme destacam os Entrevistados 1 e 2, o tempo é muito curto, fazendo com que os parceiros tenham que tomar decisões muito rápidas, que muitas vezes não são as mais adequadas para o negócio. Além disso, dizem que o parceiro tem que ser muito flexível para implementar as mudanças, pois, como as diretrizes chegam da “noite para o dia”, se eles não forem flexíveis, não conseguirão manter-se em operação.

Os Entrevistados 3 e 5 indicam que poderia ser dado mais tempo para implementar a mudança. Ambos afirmam que, quando uma mudança de direcionamento envolve remuneração, o tempo dado para adaptação é muito curto.

O Entrevistado 3 ainda salienta que as mudanças passadas pela operadora estão sendo muitas “dolorosas” e “desgastantes” para a relação entre o parceiro e a operadora, pois esta acaba não dando um direcionamento de longo prazo. A mudança ocorre de forma muito rápida, não dando tempo para adaptações. O parceiro não consegue ter uma visão de pelo menos três meses de trabalho, e o imediatismo é muito grande. O Entrevistado 6 também sugere um tempo maior para que o parceiro possa implementar as mudanças. Ele reforça o tema, comentando que, da forma que a operadora está comunicando as mudanças e com o tempo que está sendo dado, a mudança acaba sendo algo traumático para o parceiro, desgastando a relação com a operadora e gerando uma imagem negativa da operadora. Segundo o Entrevistado 6: “a operadora parece, em certos momentos, não ser uma empresa séria”.

Desse modo, emerge a variável significativa “Tempo para Implementar as Mudanças (7)” como sendo um tema delicado na relação entre operadora e parceiro. A visão dos parceiros é de que a operadora não está dando o tempo necessário para que as mudanças de direcionamento sejam implementadas. Além disso, a forma como a mudança está ocorrendo vem gerando desconforto e traumas para os parceiros, desgastando a relação com a operadora. Os entrevistados também enfatizam que, quando a mudança envolve remuneração, os problemas são maiores e a rapidez com que a operadora deseja que a mudança ocorra leva o parceiro a tomar decisões que, muitas vezes, não são as mais corretas.

## 8 – Credibilidade das Diretrizes

“Às vezes, por um filtro nosso de preservação do desgaste de uma força de vendas. Porque, se eu passar a verdade nua e crua para uma pessoa que não vai ter uma percepção ou que não tiver cabeça para aguentar, eu posso dismantelar a equipe com um simples direcionamento ou passar o que realmente a operadora quer. Porque eu tenho que absorver, filtrar e passar com todos os dedos para eles. Porque, se eu passar diferente, existe um assédio muito grande de concorrência, eles podem fazer outro negócio, mesmo a gente mantendo o pessoal. Mas os novos podem pensar que não vão conseguir, daí, a gente não pode desmotivar.” (Entrevistado 2)

“Eu vou pela direita ou vou pela esquerda? Se eu for reto, eu sei que eu vou bater no poste, então, a operadora quer que eu vá reto. Mas reto tem que dar uma esquivadinha para chegar. Então, existem caminhos alternativos e, às vezes, não. E o que a operadora está passando é o direcionamento correto. Só que, como chegar nele é que a gente tem que ser dinâmico.” (Entrevistado 2)

“Elas são condizentes com o mercado, mas o problema é que são com os interesses da operadora, seus acionistas ou de alguma estratégia... A única coisa é que a gente às vezes fica esquecido, mesmo a gente sendo o da ponta, a gente está na frente de qualquer batalha e, daí, a gente é... Parece que jogam eles para ver o que dá. De repente, neste ponto, a gente deveria estar mais blindado pela operadora. A operadora nos deixa muito vulneráveis.” (Entrevistado 2)

“[...] É muito mais fácil, digamos, tu sequeiras o teu negócio do que tu tocares o negócio sozinho. [...] Eu tenho outros negócios também que não têm o direcionamento de ninguém. Eu abri, eu tenho a minha maneira e eu faço como eu achar melhor. Diferente de tu teres uma franquia. Tem um direcionamento, e tem um auxílio para isso. Então, ele te ajuda a ter, a tomar atitudes mais rápidas, e tu começa a descobrir alguns erros mais rapidamente do que tu tendo um negócio que não tem alguém que dê um suporte por trás, que consegue te dar este suporte...” (Entrevistado 3)

“[...] Cada vez que a gente é solicitado para uma determinada coisa, a operadora, do lado dela, tem um entendimento de que precisa de determinada coisa, mas é a gente que tem que se certificar de que isso é o melhor caminho, de que isso é o melhor, se isso realmente vai dar o resultado que a gente precisa, se isso, no final, vai dar o dinheiro de que a gente está atrás...” (Entrevistado 4)

“Dão-me direcionamento, querendo ou não. A gente não inventa nada, já foi inventado tudo. O máximo que a gente pode é dar uma melhorada, né? Tentar melhorar o negócio. Mas eu dependo dessas... desses direcionamentos da operadora pra tocar o meu negócio.” (Entrevistado 5)

“Eu vejo que, às vezes, a empresa, a operadora, principalmente, se preocupa, claro, e tem que se preocupar com ela, né, com as diretrizes dela, o que é importante pros acionistas dela, coisas assim. Às vezes, isso aí vai impactar na ponta, que somos nós. Aquela mudança que é boa pra empresa, às vezes, não é boa pra nós. Isso aí, eu vejo que hoje a operadora não se preocupa muito com essa parte. Se preocupa mais com ela do que com os parceiros.” (Entrevistado 6)

“Sim, a gente tem implementado as nossas diretrizes da própria empresa, né, porque o nosso foco, por ser o mesmo ou parecido com o da operadora, que é? A gente visa ao lucro, a gente visa a ganhar dinheiro. Mas, às vezes, a gente tem que mudar algum foco ali, alguma diretriz dentro da empresa, né, pra que a gente não fique simplesmente atrelado ao que a operadora decide, o que a operadora quer. A gente tem que ver o nosso... a nossa posição financeira ou posição de negócios, para aquele momento ali.” (Entrevistado 6)

A outra variável significativa que compõe a categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)” foi a que se denominou de “Credibilidade das Diretrizes”. Um dos aspectos relevantes dessa categoria é que existem diferentes opiniões e, até certo ponto, contradições em sua análise.

O primeiro ponto que se destaca é o que foi relatado pelos Entrevistados 2, 4 e 6. Eles mencionam que, apesar de receberem as diretrizes e competências da operadora, são os parceiros que sabem o que vai dar certo ou não. São eles que precisam checar se aquela diretriz está correta ou não, pois desejam retorno financeiro e, se aplicarem exatamente aquilo que a operadora está solicitando, podem vir a não conseguir esse retorno. Esse ponto é interessante, uma vez que, teoricamente, o direcionamento da operadora serve como balizador da forma de atuação do parceiro. Percebe-se, na análise dessas entrevistas, e levando em consideração as argumentações apresentadas pelos proprietários, que eles utilizam vários caminhos para implementar as competências exigidas e que, muitas vezes, procuram encontrar alternativa para aquilo que a operadora está solicitando, de modo a continuarem a ter uma remuneração satisfatória. Tal aspecto revela uma baixa credibilidade das diretrizes que são definidas.

Outro fator que contribui de forma negativa para a credibilidade das diretrizes é o fato de alguns parceiros considerarem que a operadora traça as diretrizes somente para os interesses de seus acionistas, deixando de lado o parceiro, conforme relatos dos Entrevistados 2 e 6. Ambos salientam que todo o direcionamento é voltado para os acionistas da companhia (o que não deixa de estar correto, segundo eles), entretanto, o parceiro é esquecido ou deixado de lado.

Por outro lado, conforme relato dos Entrevistados 3 e 5, assim como de outros entrevistados, os parceiros consideram as diretrizes essenciais para que eles

possam conduzir seus negócios. Eles salientam que “não precisam inventar”, pois a operadora ajuda a dar o direcionamento.

Percebe-se, então, uma dupla interpretação quanto à credibilidade que as diretrizes possuem. De um lado, os proprietários as criticam, dizendo que procuram formas alternativas para conduzir seus negócios ou que não seguem exatamente aquilo que é solicitado pela operadora. De outro lado, os parceiros afirmam que as diretrizes são extremamente importantes para o negócio, que os ajudam a identificar seus erros de forma mais rápida e a conduzir suas equipes no caminho mais adequado.

Dados esses fatos, pode-se dizer que essa variável merece especial atenção, pois revela contradições de entendimento dos parceiros quanto às diretrizes de negócio que são passadas pela operadora.

### III – C – Processo de Derivação da categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas”

A partir da análise das duas variáveis significativas acima, emerge a categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)”.

Através da análise das entrevistas, constata-se que os proprietários têm a percepção de que o tempo dado pela operadora para se adaptar e implementar os direcionamentos que são passados é muito pequeno. É provável que, pela ausência de um processo de disseminação sistematizado e organizado das competências, os proprietários percebam que o direcionamento é transmitido muito “em cima da hora”, não permitindo que reflitam e preparem sua equipe para os novos desafios.

Os proprietários salientam que a forma como esses direcionamentos estão sendo transmitidos está gerando desgaste na relação entre a operadora e o parceiro, bem como dando a sensação de que a operadora não é uma empresa séria, prejudicando, assim, sua imagem. Também é destacado que a falta de um processo estruturado para que o parceiro possa implementar as diretrizes, principalmente quando as mudanças de direcionamento envolvem remuneração, muitas vezes faz com que o parceiro opte por caminhos alternativos àqueles que

são exigidos pela operadora. Esse aspecto revela uma baixa credibilidade das diretrizes junto aos parceiros.

De outro lado, os parceiros acreditam que as diretrizes são importantes para o seu negócio, pois os ajudam a organizar suas operações e a definir aquilo que suas equipes precisam atingir.

Essa aparente contradição de visões parece ser um ponto de atenção a ser desenvolvido pela operadora. Isso representa uma lacuna no processo de desdobramento das competências organizacionais e funcionais junto aos agentes autorizados.

A falta de um processo organizado de implantação das diretrizes que são passadas pela operadora contribui para a percepção dos parceiros de que o tempo é curto e de que as diretrizes, muitas vezes, não são as mais adequadas. Isso faz com que os parceiros optem por caminhos que podem levá-los a tomar decisões pouco alinhadas com o que a operadora espera.

Assim, parece ser um ponto de atenção para a operadora ter um olhar mais crítico sobre a categoria de “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)”.

#### IV – Relacionamento entre Parceiros

Variáveis Significativas	Categorias Sistematizadas
Relacionamento entre os Parceiros (9)	Relacionamento entre Parceiros (IV)

**Figura 9 - Processo de derivação da categoria “Relacionamento entre Parceiros (IV)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

Para essa categoria, são apresentadas descrições a respeito da variável significativa “Relacionamento entre os Parceiros (9)”.

#### 9 – Relacionamento entre os Parceiros

“Não se ajudam. No passado, não se ajudavam, mais ainda do que hoje. Há uma concorrência interna onde não deveria. Nós deveríamos ser mais concorrentes entre operadora, operadora B e operadora C do que entre a nossa operadora. Deveríamos ser colegas de trabalho, onde se considera colega de trabalho na frente; por trás, são concorrentes.” (Entrevistado 2)

“Assim, eu sempre fui contra fazer, reunir os parceiros e conversar e falar assim, ‘cara, vamos dar uma pressão e mudar uma diretriz da empresa, ah, vamos nos unir, porque, se a gente ficar unido, a gente vai ficar muito mais

forte no negócio'. Eu não sou muito a favor disso. Até que não mexam no bolso. Porque, quando uma diretriz afeta diretamente o teu negócio, financeiramente, aí tu pensas em fazer coisas que tu nunca farias um tempo atrás. Daqui a pouco, tu não querias conversar e reunir e pegar os parceiros mais fortes e vir pra cima de uma gestão da empresa e falar 'cara, ou a gente vai ter que dar um jeito, ou vai todo mundo quebrar'. E quase chegou esse ponto, sendo que se conversou bastante, mas eu acho que a melhor maneira de tratar o negócio, se a empresa realmente tem os valores que ela prega, vamos dizer, transparência, qualidade, ela tratando com cada parceiro, ela vai tratar da mesma maneira, como se ela estivesse tratando num grupo. Claro que exaltando o parceiro, que é importante, não que tem parceiros que deixam de ser importantes. Eu acredito que, numa operação, todos são importantes. Até quem vende 10, 20, ele é importante, porque num dia ele pode vender 100. Mas, tratando de uma maneira que não crie um confronto, aí, uma briga, com muita gente junto. Tem até os caras que colocam: 'ah, não sei o quê'. Tipo, tu, por trás, falas: 'o, meu, fala aí, fala aí'. E os caras ficam quietinhos, entendes? Tem isso também. Então, acho que essa parte de reunir, acho que isso não funciona muito. Não que, talvez, seria até bom, por um lado, às vezes, acredito que, na força, algumas coisas mudem, mas não é o que está se fazendo necessário. Acho que as conversas que se está tendo, individuais, estão tendo retorno, e a gente está conseguindo ter uma expectativa de que o negócio vai melhorar." (Entrevistado 3)

"Cara, tem dois lados. Eu acho que, se for todo mundo na intenção de se fazer alguma coisa homogênea, que vá criar um impacto homogêneo na equipe de vendas de todo mundo, não vai ser assim: 'ah, o sicrano faz assim, o fulano faz de outro jeito', e que daí vamos falar só disso, que não vamos falar de outros problemas que essa aproximação pode causar, eu acho que é uma boa. Mas, se forem considerar todas as particularidades de cada proprietário, todas as coisas, eu acho que se torna uma coisa não muito boa. Porque eu entendo até hoje que é o 'amigo da onça' que se chama, mantém os amigos próximos e os inimigos mais próximos ainda, mas nem tanto, sabe, é mais ou menos por aí que eu vejo." (Entrevistado 4)

Entrevistado 5: Ajudaria se todos se ajudassem. Com certeza.

Rafael: Tu acreditas que isso é uma alternativa viável?

Entrevistado 5: Eu acho.

Rafael: Tá. E por que tu achas?

Entrevistado 5: Porque a gente precisa trabalhar em conjunto, né? Nós somos concorrentes internos, tudo bem. Mas eu acho que a troca de informação entre um parceiro e outro poderia ajudar bastante um ao outro.

Rafael: Perfeito.

Entrevistado 5: Mesma forma de remuneração e forma como trabalha.

Com a análise das entrevistas, emergiu a categoria que se denominou de "Relacionamento entre os Parceiros". Aqui, percebe-se uma grande variação de opiniões e entendimentos por parte dos parceiros a respeito de uma comunicação mais efetiva e integrada entre eles.

Conforme comenta o Entrevistado 2, os parceiros não se ajudam. Eles competem mais entre eles do que com a concorrência. Isso acaba não sendo algo positivo para o canal de vendas. O entrevistado diz que "pela frente", são colegas de trabalho, entretanto, "por trás", são concorrentes e acabam não se ajudando.



Corroborando um pouco essa ideia, o Entrevistado 4 comenta que os parceiros são como “amigos da onça”, ou seja, que se devem manter os amigos próximos e os inimigos mais próximos ainda, mas nem tanto. Ele não concorda que haja integração se os parceiros se unem para reclamar de problemas. Segundo ele, a integração pode ser benéfica se for no sentido de criar algo homogêneo, que sirva para que todos os parceiros possam aplicar em suas operações.

Nesse mesmo sentido, o Entrevistado 5 comenta que, se houvesse maior integração, os parceiros poderiam adotar uma mesma forma de remuneração e de trabalho, gerando assim um modelo de gestão mais padronizado. Também diz que poderia ocorrer mais troca de informações entre os parceiros caso eles fossem mais unidos.

O Entrevistado 3 demonstra que não é a favor da integração entre os parceiros. Entretanto, quando a operadora realiza mudanças em suas diretrizes ou competências que afetam diretamente “o bolso” dos parceiros, então, ele repensa sua opinião e acredita que poderia ser um mecanismo de pressão junto à operadora. Apesar de destacar que as conversas individuais são muito importantes para solucionar os problemas, o entrevistado levanta a hipótese de uma integração para reivindicar temas importantes para os parceiros. Ele também destaca que não há muita união e que os parceiros acabam falando muito “pelas costas” uns dos outros, pois, quando se reúnem, uns instigam os outros a falarem certas coisas e depois não mantêm o posicionamento quando questionados.

#### IV – D – Processo de Derivação da categoria “Relacionamento entre Parceiros”

Diante da diversidade de opiniões a respeito da integração entre os parceiros, emergiu a categoria que se denominou de “Relacionamento entre Parceiros (9)”. Não parece existir uma uniformidade de opiniões sobre o tema.

Alguns entrevistados acreditam que deveria haver mais integração e relacionamento entre os parceiros, pois isso seria importante para que eles pudessem trocar as práticas positivas e também para que tivessem um modelo de remuneração padronizado para sua força de vendas. De outro lado, outros afirmam

que estreitar esse relacionamento é ruim, uma vez que os parceiros se enxergam como concorrentes e, muitas vezes, desejam somente gerar ruídos na comunicação com a operadora, no sentido de prejudicar os demais parceiros.

Assim, infere-se que essa categoria se constitui em uma lacuna significativa a ser observada pela operadora, para que se realize o desdobramento de suas competências organizacionais e funcionais junto ao grupo de agentes autorizados.

### V – Avaliação de Performance

Variáveis Significativas	Categorias Sistematizadas
Sistemas de Avaliação (10)	Avaliação de Performance (V)
Reconhecimento dos Parceiros (11)	

**Figura 10 - Processo de derivação da categoria “Avaliação de Performance (V)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

Para essa categoria, são apresentadas descrições a respeito das variáveis significativas “Sistemas de Avaliação (10)” e “Reconhecimento dos Parceiros (11)”.

### 10 – Sistemas de Avaliação

“O plano de excelência. Era-nos cobrado um plano de excelência a cada trimestre, pela implementação em nível de estrutura, em nível de ferramentas, em nível de gestão. A gente sempre seguiu a orientação da operadora para trazer qualidade e resultado. Neste ano de 2009, se mudou tudo, não se fala mais em plano de excelência, mas a gente continua entendendo que um plano de excelência dentro da empresa é o que faz a sua diferença para o sucesso. E o sucesso é o resultado.” (Entrevistado 1)

“Na realidade, eu acho que eu sou avaliado pelo meu resultado e por direções que eu vou, eu próprio, mostrando para a própria operadora.” (Entrevistado 1)

“O gestor que está direto lá, ele vai fazendo a sua avaliação se realmente a gente está na direção certa e no investimento certo para a operação.” (Entrevistado 1)

“Eu acho que essa forma de avaliação poderia ser próxima de um plano de excelência, através de documentar tudo isso e começar a entender melhor quem é o parceiro, ou o potencial de venda dele. Às vezes, o parceiro não entrega aquilo que a operadora deseja, mas faz aquilo que ela quer e está investindo para que melhore esse resultado. E, por às vezes não entender um pouco e ter um desenho do passado, a gente acaba sendo, não digo assim, penalizado, mas sendo enquadrado numa situação que não é a realidade hoje e que pode ser retomada. Isso pode prejudicar a operação.” (Entrevistado 1)

Eu acho que existia o plano de excelência da operadora no passado. Hoje a gente é avaliado pelos gestores, em que a sua percepção passa filtrada para

um coordenador; o coordenador passa o seu filtro e seu estilo para o gerente, e o gerente tem as suas conclusões... E também por resultado.” (Entrevistado 2)

Entrevistado 3: Eu sou avaliado da maneira como... Ele dá a diretriz; se eu seguir, eu vou ganhar melhor. Se falhar alguma coisa, eu vou ser penalizado financeiramente.

Rafael: Tá, e tu consideras isso importante, ser avaliado dessa forma?

Entrevistado 3: Eu acho que está errado.

Rafael: Por que tu achas que está errado?

Entrevistado 3: Eu acho que o seguinte: tu só podes dar uma diretriz que tu podes medir.

Rafael: Mas tu achas que a operadora não consegue medir então?

Entrevistado 3: Não, ela não consegue medir direito. Ela não tem o número correto. Ela não consegue. Ela tem que dar um negócio que ela tem que ter certeza do que ela está fazendo. Então, se uma coisa é cliente novo, ela pode ter certeza, depende dela. Portabilidade não depende dela. Hoje a gente depende de uma terceira. Então, hoje não é uma diretriz que coincide com o que está na alçada dela, de ela fazer ou não fazer acontecer.

“[...] é um plano de excelência que a operadora tentou implantar já há uns dois anos e que, no meu ponto de vista, ficou muito descrédito, a palavra correta talvez, porque foi uma coisa que foi lançada, bem assim, estilo faca no pescoço, tem que fazer, tem que fazer. Não foi uma coisa que... Não foi uma, no meu ponto de vista, não foi uma coisa colocada de uma maneira inteligente, assim... Foi uma coisa colada na marra: ‘oh, tem que fazer à força, vai valer à força’, e a gente sabe que tinha premiações... No fim, muita gente não ganhou, ficou revoltada, criou certo descrédito.” (Entrevistado 4)

“É, eu sou avaliado por um representante da operadora também, que fica na minha estrutura lá, que me visita periodicamente, e ele me avalia, a conduta que eu tenho trabalhado, me avalia, como que eu estou atacando o mercado, se eu não estou fazendo nenhuma coisa que a operadora não vai ao encontro, tem esse tipo de avaliação, assim.” (Entrevistado 4)

“Um exemplo, por exemplo, é a maneira pela qual a gente é comissionado. Eu acho que isso é uma coisa que é crucial para a sobrevivência do negócio do cara e que deveria ter. Eu sei que é difícil, mas deveria ter alguém avaliando, de como foi o mês de trabalho do cara. E não de como foi o mês de resultado, porque o resultado é uma coisa que é um trabalho em conjunto. Eu acho que a operadora faz uma parte do resultado e o parceiro faz uma outra parte do resultado. E hoje isso é medido de uma forma que a espada vem e corta no meio o cara, se o cara não fizer... E, muitas vezes, não é culpa só tua, entendes? Muitas vezes, várias coisas contribuíram para que não ocorresse. Mas o cara paga o ônus inteiro.” (Entrevistado 4)

“É uma coisa que a operadora tem o total controle sobre a gestão de pedidos, a gestão de comissões, a gestão da grana da empresa, e hoje é difícil, porque a empresa não tem nenhuma outra captação de recursos sem ser a própria operadora, entendes? E como as modificações que ocorrem acabam impactando, às vezes, no processamento do pedido, às vezes, no processamento do pagamento, isso acaba tendo um problema no final igual, porque o parceiro ficou sem o dinheiro. E é aquilo, capitalista, que eu digo... A gente continua no negócio porque entende que é assim, a operadora manda e o cara faz. A operadora fez errado, tudo bem. Se é certo, beleza. Se fez errado, tudo bem de novo. É uma coisa que não tem muita contrapartida. Tipo assim, oh, eu vendo errado, eu sou estornado. A operadora me paga errado, não me paga o juros do banco. Essas coisas que não são muito bem alinhadas.” (Entrevistado 4)

“Eles já me avaliam quando eles determinam a meta que eu tenho que ter no final do mês. Eles me avaliaram pra me dar uma meta, saber o que eu fiz, e

fazem uma conta pra saber o que eu sou capaz de fazer a mais. Então, eu acho que sou avaliado sempre por eles.” (Entrevistado 5)

Essa variável significativa que será analisada denominou-se de “Sistemas de Avaliação”. Ela revela alguns aspectos importantes quanto ao entendimento que os parceiros possuem em relação à forma que a operadora realiza a avaliação e a medição de seu desempenho.

O primeiro fator importante que surge, conforme descrito pelos Entrevistados 1, 2 e 5, é que eles vinculam o modelo de avaliação diretamente com a meta ou resultado que precisam atingir. Nas entrevistas com os demais proprietários, tal fator também aparece. Os entrevistados dizem que são avaliados pelo alcance dos resultados esperados deles. Além disso, conforme os Entrevistados 1 e 4, os gestores da operadora também realizam uma avaliação constante da forma como o parceiro está operando, pois estão diretamente em contato no dia a dia, auxiliando no direcionamento do parceiro e agindo operacionalmente quando algum desvio de rumo ocorre.

Os dois aspectos acima mencionados acabam não gerando divergências entre os entrevistados. Entretanto, o Entrevistado 3 levanta um aspecto importante quanto ao processo de avaliação. Ele argumenta que a operadora não deveria avaliar o parceiro por aquilo que ela não consegue medir direito. O proprietário considera que a forma como está sendo avaliado (no que tange à remuneração) não é adequada, pois a operadora não tem condições de avaliar corretamente os resultados e, portanto, não deveria “penalizar” o parceiro. Esse aspecto pode trazer problemas na implantação das competências organizacionais e funcionais, já que o parceiro pode não executar os direcionamentos da forma que deveria, em prol de uma compensação financeira que lhe permita ter lucro no negócio.

Já o Entrevistado 4 contribui para o debate comentando que, no modelo de avaliação atual, a operadora tem total controle quanto às variáveis de apuração. Com isso, se a operadora comete um erro, o parceiro não consegue reivindicar ou ter alguma compensação. Entretanto, se o parceiro, por algum motivo, não consegue atingir uma das metas estipuladas, não é remunerado como deveria, em função do não-atingimento de resultados. O parceiro comenta que deveria haver alguma pessoa da operadora fazendo um estudo de como foi o comportamento do parceiro ao longo do mês, para poder ter uma avaliação mais real do que está

acontecendo. O Entrevistado 1 corrobora essa visão, acrescentando que o parceiro poderia ser avaliado também por outros fatores que não fossem somente o atingimento das metas, mas questões relacionadas a investimento no negócio, dentre outras.

Além disso, boa parte dos proprietários entrevistados comenta que, no passado, a operadora já teve um plano de excelência em que os parceiros eram avaliados conforme uma série de indicadores, não somente metas. O sentimento é que programas como esse deveriam voltar a ser utilizados pela operadora. Entretanto, o Entrevistado 4 aponta que a forma de implantação desse plano não foi das mais satisfatórias. Ele informa que foi algo imposto pela operadora, sem que tivesse ocorrido uma informação prévia sobre o tema. Ainda segundo o entrevistado, o programa caiu em descrédito, pois havia uma premiação para os vendedores que acabou não sendo apurada de forma transparente. Apesar desse fato, os parceiros, de modo geral, comentam que um plano de excelência seria uma maneira de medir o parceiro para identificar melhor o seu envolvimento e comprometimento com a operadora, não medindo somente metas, mas também outros indicadores.

Portanto, pode-se dizer que a variável significativa “Sistemas de Avaliação (10)” apresenta grande relevância junto aos parceiros. Ela está diretamente vinculada a metas, e estas, por sua vez, são o que garante a remuneração dos parceiros.

## 11 – Reconhecimento dos Parceiros

“Olha, Rafael, eu não posso dizer que não, porque eu estou no negócio há sete anos e eu só estou aqui. Este crédito existe porque ela me enxerga que eu sou competente para estar dentro do negócio e que eu estou fazendo, estou na direção dela. Mas eu acho que poderia ser melhor. Eu acho que tanto em nível de investimento em contratações de consultores, a questão financeira, a própria classificação, a questão de investimento na base de clientes que estão investindo na nossa operação de alguma forma, não de ‘air time’, talvez por acesso que estão dentro do negócio, eu acho que é uma forma de te dizer, ‘olha, realmente tu estás no nosso negócio e a gente está te reinvestindo para que, dessa forma, tu venhas a reinvestir dentro do teu negócio’, e tu vais tendo o oxigênio que tu precisas.” (Entrevistado 1)

“Valorização até pode existir, mas ela não é transparente. Ela não transparece de forma alguma, porque um simples estilo, ou multinacional ou corporativo, não se valoriza o próprio, na real, se valoriza o teu concorrente para ti, mesmo sabendo que ele está sendo não muito eficaz e não tendo o resultado que tu tens. Tu sendo melhor que o concorrente, o concorrente que seria o colega de trabalho, tu sabes que tem um nível de assertividade muito maior, vem exemplos bons deles. Pra mim, não chega exemplos bons, não me passam que eu faço realmente o que tem que ser feito ou que eu tenho méritos. Se

passam méritos para o meu colega. O meu colega, outro parceiro ou outra loja, enfim, ela sabe muito mais os meus acertos do que eu mesmo sei dos meus acertos. Vindo pela operadora. A operadora aponta várias falhas. Meu concorrente me reconhece por 'o cara é o gigante e faz tudo correto'. Mas, para mim, não chega que realmente eu faço o correto." (Entrevistado 2)

Rafael: Perfeito. E tu percebes alguma valorização da operadora junto ao teu negócio quando tu atinges essas diretrizes que são solicitadas?

Entrevistado 3: Sim, tem.

Rafael: Que tipo de valorização?

Entrevistado 3: Faz uma campanha, faz um *canvas*, faz um bônus, dá um auxílio. Se tu bateste a tua meta, tem algo a mais.

Rafael: Mas... Mas é uma valorização financeira?

Entrevistado 3: Financeira.

Rafael: Existe algum outro tipo que não seja financeiro?

Entrevistado 3: Não, existem internamente, as pessoas comentam de outra empresa, usam como referência. Isso também valoriza, ser visto como uma empresa que é idônea, faz um bom trabalho, tem uma boa parceria, trabalha há bastante tempo na operação, entendes? Isso também é uma valorização, dentro do pensamento, não é só financeiro, tu és visto como uma empresa qualificada, no teu nome.

Rafael: E tu percebes que existe alguma valorização da operadora junto a ti, quando tu consegues aplicar essas competências que ela exige no dia a dia?

Entrevistado 4: Não.

Rafael: Tu achas que não?

Entrevistado 4: Acho que não.

Rafael: Tu consideras que isso seria importante?

Entrevistado 4: Eu considero que a exceção no caso, né, seria importante. Exceção que eu digo, assim, avaliar, o poder de avaliar... Acho que hoje, na operadora, é muito complicado, o juiz do jogo, entendes? Tem que ter um cara que tenha o poder de olhar, interpretar e decidir. Isso está certo, isso está errado e, se está errado, eu vou mudar para o certo.

Entrevistado 5: Eu diria que, hoje em dia, mais. Entendes? Até porque te remunera melhor, conforme as tuas metas, as tuas diretrizes, tu consegues fazer conforme o que eles te direcionam, entendes?

Rafael: Sempre relacionado à remuneração?

Entrevistado 5: É.

Rafael: Alguma valorização que não envolva remuneração ocorre?

Entrevistado 5: Ah, que eu tenha visto, assim, me lembrando agora, não.

Rafael: Tá.

Entrevistado 5: A não ser por pessoas que trabalham dentro da operadora, que te reconhecem, te parabenizam e te dão força, muitas vezes, pra tu seguirem, te dão ânimo, mas não vejo que é muito da empresa, é mais do funcionário. Do coordenador, do consultor, do gerente, que tenta te levar melhor, te ajudar mais nisso aí.

Percebem-se diferentes entendimentos, por parte dos parceiros, quanto à variável significativa "Reconhecimento dos Parceiros (11)".

O Entrevistado 1 comenta que ele é reconhecido pela operadora; como está há mais de sete anos com a parceria, a operadora reconhece seu trabalho devido a todo esse tempo que estão juntos. O entrevistado ressalva, entretanto, que a parceria poderia ser melhorada, no sentido de a operadora ajudar mais o parceiro financeiramente.

Já o Entrevistado 2 considera que recebe poucos elogios da operadora e que é mais valorizado pelos seus concorrentes e por outros parceiros do que pela operadora. Salaria também que a valorização não é transparente por parte da operadora e que, quando é chamado à operadora, esta destaca mais as suas falhas do que os seus acertos. Reforça essa ideia informando que a operadora não reconhece os seus méritos, somente o de seus colegas (outros proprietários).

Para os Entrevistados 4 e 6, a operadora não valoriza ou reconhece o trabalho dos parceiros quando conseguem implementar as competências ou diretrizes do negócio. O Entrevistado 4 argumenta que só existe algum tipo de reconhecimento quando algum funcionário da operadora avalia as ações que ele, como parceiro, executou; nesse sentido, conforme os acertos que forem verificados, acabam reconhecendo o esforço realizado. Caso contrário, não existe algo sistematizado que reconheça o parceiro.

O Entrevistado 5 vincula a valorização a uma remuneração melhor. Diz que é reconhecido, pois hoje está sendo mais bem remunerado. Afirma também que é reconhecido pelos gestores da operadora que lidam diretamente com ele, mas que isso é algo informal, ou seja, é através de uma conversa ou de algum telefonema. Não existe um reconhecimento oficial, elogiando o parceiro pela implantação das diretrizes.

O Entrevistado 3 também informa que existe valorização através de remuneração quando a operadora lança alguma campanha especial de incentivo de vendas. Destaca também que se sente reconhecido quando outros parceiros de negócio (que são seus pares) elogiam o seu trabalho e a forma como conduz o negócio. O entrevistado afirma que esse ponto é importante, pois gera um sentimento positivo de que o trabalho está sendo bem conduzido.

Assim, verificam-se diferentes entendimentos quanto à variável significativa “Reconhecimento dos Parceiros (11)”. Para alguns, não existe reconhecimento. Para

outros, o reconhecimento vem dos seus pares (ou seja, outros parceiros de negócio). Para outros, ainda, o reconhecimento é financeiro ou informal. Percebe-se, dessa forma, uma lacuna no processo de reconhecimento da operadora para com seus parceiros no que tange à implantação das competências de negócio. Conforme as respostas dos entrevistados, não existe um reconhecimento formal por parte da operadora quando o parceiro consegue implementar as diretrizes de negócio, sendo esse mais um ponto a ser trabalhado pela operadora em sua relação com o parceiro.

#### V – E – Processo de Derivação da categoria “Avaliação de Performance (V)”

A partir da análise dessas duas variáveis significativas acima, emerge a categoria “Avaliação de Performance (V)”.

Existe a percepção de que o processo de avaliação está muito vinculado ao atingimento de metas e pouco ao reconhecimento formal ou informal do parceiro. A visão apresentada pelos proprietários revela uma relação direta entre metas, remuneração e avaliação, ou seja, se o parceiro atinge suas metas, logo, é bem remunerado e, por consequência, é bem avaliado pela operadora. Sendo assim, alguns parceiros já absorveram a ideia de que são “bem reconhecidos” quando a operadora realiza alterações na remuneração, fazendo com que os parceiros ganhem mais por suas vendas.

Os proprietários revelam que gostariam de ser avaliados por outros fatores que não somente atingimento de metas. Eles acreditam que, muitas vezes, estão se organizando e implementando mecanismos de controle e qualidade internos em sua operação que não são medidos pela operadora e acabam não sendo reconhecidos.

Alguns reforçam que não existe reconhecimento por mérito ou por boas práticas que estejam implantando. Existe, sim, um destaque para as falhas e problemas que os parceiros geram, mas, quando realizam ações que trazem resultados significativos ou que melhoram a qualidade da venda, eles não são reconhecidos pela operadora.

Dois pontos que são levantados como problemas pelos proprietários dizem respeito à forma como a operadora mede o desempenho do parceiro. O primeiro



ponto é que a operadora não deveria avaliar o parceiro por aquilo que ela não consegue medir corretamente. Isso se refere a um dos critérios adotados pela operadora para pagamento de bônus aos parceiros. O outro ponto refere-se ao fato de que, se a operadora “erra” na apuração dos resultados, o parceiro tem pouca margem de contestação e acaba sendo penalizado com o não-pagamento de sua comissão; se o erro for do parceiro, este também é penalizado. Logo, a punição ocorre somente do lado do parceiro.

Por fim, os parceiros revelam que gostam de ser reconhecidos pelos outros parceiros. Isso os estimula a continuar realizando seu trabalho. Esse é um fator que também não é explorado pela operadora, pois ela não desenvolve algum tipo de ação que permita que os parceiros conheçam as boas práticas realizadas em cada equipe.

Com base nessas constatações, emerge a categoria “Avaliação de Performance (V)” como sendo mais um fator decisivo a ser observado pela operadora no processo de desdobrar as competências organizacionais e funcionais junto aos seus agentes autorizados.

#### VI – Gestão e Desenvolvimento de Equipes

Variáveis Significativas	Categorias Sistematizadas
Modelo de Gestão do Parceiro (12) Comunicação Interna do Parceiro (13)	Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)

**Figura 11 - Processo de derivação da categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

Para essa categoria, são apresentadas descrições a respeito das variáveis significativas “Modelo de Gestão do Parceiro (12)” e “Comunicação Interna do Parceiro (13)”.

## 12 – Modelo de Gestão do Parceiro

Entrevistado 1: Treinamento. Treinamento direto com a equipe de vendas.

Rafael: Treinamento sobre?

Entrevistado 1: Sobre as direções da operadora, as diretrizes dela, treinamento sobre os produtos, sobre os serviços né?

“Estruturado em microanálises, em, de repente, o que seria melhor, o que a gente poderia fazer em uma unidade de negócio mais rápida, ou a gente... que a gente está barrado, se a gente for muito grande, a gente precisa de um número de pessoal para cuidar de todas as áreas muito grande, em que o negócio ou a rentabilidade que ele tem não disponibiliza. Não posso ter um operacional de 30 pessoas, cada uma cuidando de uma unidade. Seria ótimo, mas o negócio não nos deixa, onde talvez naquele projeto da operadora, onde existia um valor de retenção, talvez não de retenção, mas de manutenção, eu conseguiria ter uma base para segurar uma estrutura. Onde eu tenho muitas pessoas no RH, hoje eu tenho uma, deveria ter três ou quatro, eu tenho uma em cada unidade, um gerente analítico em cada unidade. Eu não consigo ampliar porque o negócio não me permite em questões financeiras. Eu deveria fazer cada um cuidando de seu ponto focal, de tantos consultores, enfim. Mas, para eu ter isso, eu deveria ter uma estrutura muito cara, e essa estrutura, com o que se ganha, não consegue manter uma estrutura cara. Consegue manter uma estrutura mediana, com o que a gente faz, faz milagre.” (Entrevistado 2)

“[...] Então, é tu fazeres com que eles entendam que é melhor, mas não só que eles entendam, dar o acompanhamento, dar condições, dar treinamento, dar subsídio para que ele possa fazer isso, dar ferramenta.” (Entrevistado 3)

“Na verdade, eu aplico as coisas que são pedidas. Na realidade, eu não teria alguma coisa que, eu digo assim, o que é que eu tenho hoje em mente que eu não consegui fazer ainda por falta de recurso. Eu tenho pessoas que eu preciso trazer, que eu conheço, que eu conheço o trabalho, são pessoas que fizeram dentro de outras empresas, trabalho de sistema da garantia da qualidade, onde desenharam processos, onde escreveram livros de procedimentos padrões, e eu conheço as pessoas que fizeram. E as pessoas já sinalizaram para poder vir trabalhar comigo, onde eu poderia montar um manual de procedimentos do meu BOC, onde eu poderia montar um sistema da garantia da qualidade do nosso processo de vendas, poderia fazer uma coisa que, olha, poderia ganhar o ISSO, que foi o que o cara fez e que ganhou o ISO na VARIGLOG.” (Entrevistado 4)

Entrevistado 5: Tendo alguém qualificado fazendo isso sempre. Sempre.

Rafael: Isso dentro da tua operação?

Entrevistado 5: Dentro da minha operação. Da minha operação.

Rafael: Seria uma pessoa que teria que ficar toda hora reforçando isso...

Entrevistado 5: Exatamente.

Essa variável emergiu a partir das respostas que os proprietários deram a respeito daquilo que eles poderiam estar fazendo para melhorar a disseminação das competências e diretrizes de negócio dentro de suas empresas.

Identificou-se que os parceiros comentam muito sobre treinamento e capacitação constante, conforme relato dos Entrevistados 1 e 3. Eles informam que realizam treinamentos com suas equipes, mas que isso poderia ser ainda mais

reforçado. O Entrevistado 3 também diz que poderia ter mais ferramentas de gestão do negócio, disponibilizando isso para sua equipe.

Já o Entrevistado 2 salienta que o correto seria ele ter mais pessoas cuidando de suas unidades. Menciona que deveria ter mais pessoas no RH de sua empresa para ajudar no processo de contratação. Entretanto, informa que não possui tais pessoas, pois o retorno financeiro que vem obtendo da operadora não justifica esse investimento no negócio.

Os Entrevistados 4 e 5 comentam que poderiam estar trazendo pessoas mais qualificadas para realizar a gestão do negócio. O Entrevistado 4 diz que possui pessoas com graduação ou pós-graduação, que ele poderia estar contratando para ajudá-lo a desenhar melhor os processos da empresa, a construir um sistema de gestão mais eficiente. Entretanto, salienta que não fez isso por falta de recursos.

Percebe-se que, nessa variável, os parceiros vinculam muito o aprimoramento de seu modelo de gestão a novos investimentos, e isso está diretamente relacionado com a remuneração que recebem da operadora, sendo este um impeditivo para que melhorem sua operação. Um deles destaca que não recebe o suficiente da operadora. Outro informa que não possui recursos financeiros para o aprimoramento do modelo. Outros não salientaram isso explicitamente, mas é possível perceber em suas falas que a questão financeira é um impeditivo.

Dessa forma, verifica-se que os parceiros têm consciência de que deveriam aprimorar e aperfeiçoar seu modelo de gestão interno, conhecendo até algumas ações que deveriam ser implementadas. Entretanto, o fator financeiro acaba sendo um impeditivo desse processo.

### 13 – Comunicação Interna do Parceiro

“Eu tenho várias ferramentas em nível de gestão. Eu tenho assim, a primeira coisa que eu faço, são matinais diárias, e nessas matinais a gente repassa todas as diretrizes da operadora com muita transparência e repassa através da parte financeira, ou seja, qualquer mudança que venha a acontecer com a operação na operadora, eu tenho que ser muito rápido e repassar para dentro da minha operação na parte financeira, que é o impacto que tem em todos.”  
(Entrevistado 1)

“O que eu tenho que fazer, eu tenho que criar o cenário que o meu consultor entenda que o melhor negócio para ele é trazer o cliente novo e a portabilidade. Mas, para isso, tem que incentivar através de campanhas e através de um comissionamento diferenciado que ele consiga atingir.”  
(Entrevistado 1)

“A gente, de repente, vamos falar do lado abstrato aqui, eu filtro algumas coisas, porque a pura realidade pode abalar o pessoal, mas como se faz o procedimento que se faz é em reuniões matinais, em reuniões semanais com a equipe, aonde vem o pessoal de fora da unidade, que a gente faz semanalmente, se não é matinal, a gente, enfim, faz um planejamento muito rápido, oh, o que a gente vai traçar é tal forma, se passa para um supervisor, se debate com o supervisor antes, com a gerência, e se passa ao campo mais rápido possível, sendo sempre compatível com o que a gente pode fazer, não sendo exatamente o que a operadora precisa, mas como a gente vai fazer para chegar naquele resultado. Dá o direcionamento.” (Entrevistado 2)

“Primeiramente, eu pego o meu gerente; segundo, a gente reúne gerente, supervisores e a principal parte da força de vendas, ou seja, os melhores vendedores de cada supervisor, a gente conversa individualmente. Depois, a gente faz uma reunião geral com todo mundo e, tipo, a gente amansa os que mais vendem para não ter aquele conflito na reunião geral. Então, a gente passa para gerente, passa para supervisores, reúne os supervisores com os melhores vendedores dele, passa o direcionamento e faz uma reunião geral, onde tu passas, porque é mais difícil tu mudares a cabeça dos mais antigos do que dos mais novos dentro do negócio.” (Entrevistado 3)

“Cara, nessas reuniões, se tiver alguma coisa que é de nosso interesse que a gente se certifique de que eles estavam presentes, inclusive, tem ata no final, eles assinam, os pontos que tiverem na pauta lá, mas é falado, né, não é nada que a gente, tipo, não mandamos *e-mail* para eles, com o que foi, é falado. Tudo verbal.” (Entrevistado 4)

“Reuniões, visuais, *e-mails*, comunicados em quadros de aviso, de todas as formas possíveis. Por telefone... De tudo que é jeito. Todos os meios de comunicação.” (Entrevistado 5)

“Normalmente, em reuniões, né, onde participam todos, porque fica mais fácil até. Às vezes, por *e-mail*, vão pra caixa de *e-mail* deles, todos eles recebem o *e-mail*. Eu estou utilizando também torpedo pra coisas muito rápidas; o torpedo está sendo uma ferramenta bem interessante pra mim, pra mudanças rápidas.” (Entrevistado 6)

A última variável significativa identificada foi a que se denominou de “Comunicação Interna do Parceiro (13)”. Percebe-se que existe pouca padronização no formato como as competências organizacionais e funcionais (que são passadas pela operadora) são transmitidas para as equipes dos parceiros.

O primeiro ponto a destacar é que parece não haver um envolvimento direto da operadora nesse processo. Portanto, quando uma nova competência organizacional é passada, os parceiros a comunicam para suas equipes cada um do seu jeito.

Evidenciou-se que o uso de reuniões é o método padrão utilizado pelos parceiros para transmitir as diretrizes e competências que são exigidas pela operadora.

Os Entrevistados 5 e 6 comentam que utilizam, ainda, as mais variadas formas de comunicação com suas equipes, como *e-mail*, quadro de avisos, mensagens de texto pelo celular, telefone, dentre outros. Acredita-se que os entrevistados, ao falarem sobre essa forma de comunicação, estavam referindo-se

também à comunicação em geral que ocorre no dia a dia, para comunicar novas promoções e procedimentos operacionais.

O Entrevistado 2 salienta que faz um filtro nas informações que chegam da operadora e depois as repassa para sua equipe, com a sua interpretação, muitas vezes não transmitindo exatamente tudo aquilo que a operadora passou, pois tem o receio de que possa “desmotivar” sua equipe ou, ainda, perder parte dela para a concorrência.

Outro aspecto levantado pelo Entrevistado 1 diz respeito a incentivos financeiros para a força de vendas. Ele comenta que, muitas vezes, passa as diretrizes em reuniões e acaba lançando campanhas financeiras para sua equipe, para que ela busque alcançar o direcionamento que a operadora deseja. Isso revela um vínculo forte da diretriz com remuneração, podendo criar a relação de que a diretriz somente será executada se houver alguma compensação financeira.

O Entrevistado 3 revela uma técnica de aproximação com sua equipe quando vai transmitir as novas competências. Ele salienta que primeiro se reúne com seu corpo de gerentes e supervisores, bem como com alguns vendedores mais antigos, para fazer o comunicado. Depois de “convencer” os mais antigos, reúne a equipe inteira para passar o novo direcionamento.

O Entrevistado 4 salienta que faz todos os seus comunicados em reuniões com toda a equipe e exige que todos assinem uma ata com as informações daquilo que foi debatido.

Em suma, vê-se uma grande variação de formas de comunicação entre parceiro e sua equipe. A análise dessa variável traz um alerta: a falta de padronização, o filtro de informações que é feito pelos proprietários e o uso de campanhas financeiras para estimular a equipe podem fazer com que as competências organizacionais e funcionais transmitidas não sejam bem absorvidas e entendidas. Isso porque a equipe de vendas pode focar-se somente em questões operacionais, de como chegar a um resultado, sem realizar a interpretação do motivo pelo qual a operadora está solicitando que o parceiro siga determinado direcionamento.

## VI – F – Processo de Derivação da categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes”

A partir da análise das duas variáveis significativas acima, emerge a categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)”. Essa categoria surge a partir de algumas constatações feitas durante as entrevistas.

A primeira delas é que os parceiros reconhecem que precisam desenvolver mais o seu negócio (suas empresas), para melhor atenderem às solicitações que são feitas pela operadora.

Os proprietários afirmam que deveriam desenvolver mais programas de treinamento e capacitação de suas equipes, bem como estruturar melhor as áreas da empresa, segmentando as funções e contratando mais pessoas. Também salientam que deveriam investir em sistemas de gestão e informação mais sofisticados para que possam ter um acompanhamento mais eficiente do andamento do negócio.

Essa realidade revela a falta de padronização existente nos agentes autorizados no que tange à comunicação que eles estabelecem com suas equipes. Eles utilizam diversas ferramentas na comunicação com suas equipes, normalmente para assuntos operacionais, bem como quando desejam repassar algum direcionamento. Isso traz à tona que as informações são tratadas de forma igual, independentemente de sua importância e urgência. Assim, percebem-se problemas na gestão da informação.

Além disso, os proprietários criticam o distanciamento da operadora no processo de comunicação das diretrizes para as equipes de vendedores.

Outro fator abordado é que os parceiros acabam “filtrando” as informações e direcionamentos passados pela operadora, com receio de que suas equipes venham a ficar “desmotivadas” com o direcionamento definido. Esse fator é relevante, pois se constata aqui que o desdobramento das competências até os níveis mais baixos da cadeia de negócios (entre operadora e parceiro) sofre influência direta dos proprietários dos agentes autorizados, podendo esse ser um ponto a ser trabalhado pela operadora a fim de disseminar suas competências de forma homogênea.

Os proprietários reforçam que criam vínculos entre as diretrizes que são passadas e a remuneração que oferecem aos seus funcionários. Essa relação de dependência pode ser um risco para o negócio, uma vez que passa a ser o mecanismo principal de estímulo da força de vendas. Sendo assim, pode-se inferir que, se não houver incentivo financeiro para o funcionário do agente autorizado, a diretriz dificilmente será atendida pelo parceiro.

Nesse processo de gestão e desenvolvimento das equipes, os proprietários comentam que a operadora deveria ser mais presente, ajudando-os a repassar os direcionamentos, ensinando técnicas e sugerindo procedimentos que auxiliem o parceiro na comunicação com suas equipes.

Por fim, os parceiros sugerem que não executam uma gestão mais qualificada porque acreditam que a remuneração passada pela operadora não é suficiente ou não justifica investimentos nesse sentido.

Assim, com base nessas constatações, emerge a última categoria identificada junto aos proprietários, denominada de “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)”.

## 5.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS FUNCIONÁRIOS

Também a partir da análise e interpretação das transcrições realizadas, puderam ser observadas diversas variáveis significativas e categorias que evidenciam a percepção do grupo de funcionários da operadora quanto ao desdobramento das competências organizacionais e funcionais junto aos agentes autorizados.

No grupo de funcionários, também foram identificadas as 13 variáveis significativas que apareceram no grupo de proprietários. Elas também foram agrupadas de acordo com a similaridade ou a complementaridade das informações que expressavam, resultando em seis categorias sistematizadas de análise dos dados.

Abaixo, serão apresentadas as seis categorias que emergiram das variáveis significativas, bem como tais variáveis. Fragmentos literais das entrevistas são trazidos para melhor ilustrar de onde as categorias e variáveis emergiram.

É importante destacar que todas essas categorias emergiram das transcrições das entrevistas realizadas com o grupo de funcionários, sendo definidas através da frequência, intensidade e repetição com que apareciam em cada uma das respostas das entrevistas.

### I – Conhecimento Competências

Variáveis Significativas	Categorias Sistematizadas
Conhecimentos do Termo Competências (1)	Conhecimento Competências (I)

**Figura 12 - Processo de derivação da categoria “Conhecimento Competências (I)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

A categoria “Conhecimento Competências (I)” originou-se da variável significativa “Conhecimento do Termo Competências (1)”.

Abaixo, segue o processo de derivação da variável significativa “Conhecimento do Termo Competências (1)”.

#### 1 – Conhecimento do Termo Competências

“Posso, hoje tem um foco em venda nova, cliente novo, a gente precisa vender, precisa vender *mix* de dados, hoje é um dos principais, e, dentro disso, o parceiro tem que ter organização também. A gente sabe que o caixairo viajante hoje não vende mais, né? A gente dá o modelo e sugere um modelo de negócio para o parceiro, para que a gente consiga alcançar o que a empresa quer, né, que é vender hoje, principalmente, voz e dados, né, que é hoje o nosso negócio.” (Entrevistado 7)

“A primeira competência é que eles sejam empreendedores, e não tão somente um investidor. Por quê? Porque o nosso foco de vendas é o PAP e o investidor...” (Entrevistado 8)

“Sim. Ética, relacionamento, que tenham um bom relacionamento.” (Entrevistado 8)

“Sim, seria foco no cliente, empreendedorismo, gestão de negócios e entre outros.” (Entrevistado 8)

“Eu acredito, hoje, que a nossa operadora exija dos nossos parceiros de negócio três pilares, ou seja, quatro pilares de competência: espírito empreendedor; gestor, gestão de negócios; capital para investimento; e relacionamento na região na qual ele vai atuar. Acredito que estes são os



quatro pilares básicos que são necessários para que ele consiga ter êxito neste negócio.” (Entrevistado 9)

“Ah, hoje tem a meta deles, né, exigida, a meta em pontos, que, digamos assim, que ele é classificado por isso, e, atingindo, ele tem uma remuneração maior, né? Então, essas são as...” (Entrevistado 10)

“Sim, hoje... As principais diretrizes, hoje, é cumprir, né, com a ética passada hoje a eles, que a empresa exige. Outra delas é cumprir com o direcionamento que é dado todo mês, né, e o terceiro deles é fazer o cumprimento hoje da venda na rua, digamos assim, com qualidade, né? Eu acho que essas são as principais diretrizes.” (Entrevistado 10)

“Sim. O que existe, em termos de *e-mail*, é a formalização da meta, né? Então, a formalização da meta, ela é feita toda por *e-mail*. E a meta nada mais é do que a tradução das diretrizes todas.” (Entrevistado 11)

“Em termos de diretriz no parceiro, ‘parceiro, faça a sua operação com qualidade, atingindo todas as metas que a companhia definir para você, as metas mensais, trimestrais e anuais’.” (Entrevistado 11)

“... a primeira coisa é uma capacidade de investimento, basicamente, é capital de giro. A segunda coisa é um conhecimento da região onde ele vai atuar, no segmento onde ele está sendo credenciado, então, seja no segmento ‘empresarial’, ou seja, no segmento *consumer*, e o terceiro ponto é uma gestão, que exista uma gestão de vendas e administrativa que seja comprovada e que ele consiga tocar o negócio dele de forma satisfatória.” (Entrevistado 11)

Percebe-se que o termo “competências” é mais compreendido no grupo de funcionários. Apesar de o termo “competências” ser também relacionado ao termo “diretrizes”, conforme aparece nas transcrições dos Entrevistados 10 e 11, também existe uma compreensão mais direta do termo, conforme os Entrevistados 8 e 9, que mencionam algumas competências da operadora (ex: empreendedorismo).

O grupo de funcionários considera que as competências ou diretrizes têm relação com o atingimento de metas. O Entrevistado 11 diz que “a meta nada mais é do que a tradução das diretrizes”. O Entrevistado 10 argumenta que os parceiros precisam atingir as metas definidas para eles e que a venda deve ocorrer com qualidade. Tal aspecto também é reforçado pelo Entrevistado 11.

Outro aspecto que emergiu é o fato de as competências serem relacionadas ao tipo de produto que o parceiro precisa oferecer aos clientes, conforme revela o Entrevistado 7. Ele salienta que o parceiro precisa seguir o direcionamento de vender “um *mix* de produtos”, envolvendo “voz e dados”. Esse entendimento pode revelar que as competências e diretrizes estão evidenciadas no direcionamento da venda que é passado para o parceiro.

Os Entrevistados 8 e 9 foram aqueles que conseguiram destacar algumas competências que a operadora exige dos parceiros. Eles comentam aspectos como empreendedorismo, gestão do negócio, foco no cliente e relacionamento. O Entrevistado 10 também levanta o termo “ética”. Apesar disso, não se identificou que

tais competências são repassadas para os parceiros. Percebe-se que os funcionários mencionaram esses pontos conforme suas percepções frente às demandas da operadora, pois, nas transcrições, não aparecem indícios de que isso esteja formalizado.

O Entrevistado 11 faz uma associação quando questionado sobre as competências que a operadora exige dos parceiros, com alguns requisitos operacionais que os parceiros precisam conhecer para exercerem suas atividades, tais como, conhecimento da região onde irão atuar, capital de giro para investir no negócio e modelo de gestão adequado. O aspecto “capital para investir no negócio” também é reforçado pelo Entrevistado 9.

#### I – A – Processo de Derivação da categoria “Conhecimentos Competências”

Diante de tais indícios, percebe-se que a categoria “Conhecimento Competências (I)” também aparece no grupo de funcionários.

Identifica-se que os funcionários apresentam um conhecimento um pouco mais profundo quanto às competências exigidas pela operadora, apesar de ainda as vincularem à expressão “diretriz” e de não haver uma uniformidade de quais sejam as reais competências exigidas pela operadora. Os funcionários apresentam algumas competências organizacionais que eles julgam ser aquelas que a operadora exige de seus parceiros. Entretanto, nem todos se arriscam a mencioná-las.

Outro aspecto constatado junto ao grupo de funcionários é que eles vinculam as competências ao atingimento de metas e à venda com qualidade. Eles entendem que as competências organizacionais são traduzidas em metas. Por isso que vinculam tanto as metas às competências.

Nota-se também que, apesar de os funcionários terem uma noção melhorada do termo “competência”, ainda existe certa confusão no entendimento do conceito e na forma como pode ser aplicado.

Assim, com base nessas constatações, emergiu a categoria “Conhecimento Competências (I)”.

## II – Comunicação e Relacionamento com Parceiros

Variáveis Significativas	Categorias Sistematizadas
Compartilhamento da Visão Estratégica (2) Participação na Definição das Competências (3) Comunicação entre Operadora e Parceiros (4) Aproximação dos Parceiros (5) Mudanças Organizacionais da Operadora (6)	Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)

**Figura 13 - Processo de derivação da categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

A categoria “Comunicação e Relacionamento com os Parceiros (II)” originou-se das descrições a respeito das variáveis significativas Compartilhamento da Visão Estratégica (2), Participação na Definição das Competências (3), Comunicação entre Operadora e Parceiros (4), Aproximação dos Parceiros (5) e Mudanças Organizacionais da Operadora (6).

Abaixo, segue o processo de derivação das variáveis significativas que deram origem a essa categoria.

### 2 – Compartilhamento da Visão Estratégica

“A gente tem até isso impresso nas paredes hoje, né?” (Entrevistado 7)

“Velocidade, inovação, de valor que a gente tem hoje usado no dia a dia, o que eu uso é este mesmo.” (Entrevistado 7)

“Integridade, fazer da forma correta: ‘oh, não quero que tu faças desta maneira porque não é rentável para mim e também eu não consigo voltar este investimento em uma condição de venda’, esse tipo de coisa. Isso, na verdade, a gente bate mais na prática do trabalho. O que eu falei de velocidade, inovação, é o que a gente usa como motivação, o que a gente tem para vender, vamos apresentar para o cliente. O que a gente usa com a equipe de vendas é um pouco mais disciplina para conseguir acompanhar se está vendendo correto, é isso mesmo, o meu trabalho está correto, não estou burlando nada para chegar ao resultado. Então, vejo como os principais valores estes que a gente usa na prática, né?” (Entrevistado 7)

“Na verdade, é conseguir prestar um bom atendimento sem onerar o cliente, com rentabilidade para a empresa e prestando um bom serviço para o cliente.” (Entrevistado 8)

“O principal hoje, que eu vejo da operador, é... seria internamente, a empresa se tornar rentável.” (Entrevistado 8)

“Acredito que hoje, que a missão da nossa operadora é levar até os nossos clientes serviços inovadores, que supram as necessidades deles na parte tecnológica e de telecomunicações através de uma gestão sustentável.” (Entrevistado 9)

“Nossos valores hoje são: ética, pró-atividade, relacionamento com o nosso cliente, velocidade, transparência.” (Entrevistado 9)

“Foco na gestão, no espírito de equipe. Inovação. Estes são alguns dos valores da nossa empresa.” (Entrevistado 9)

“A visão da nossa empresa hoje é ser a número um na cabeça de nossos clientes e ser a operadora, vamos dizer assim, lembrada como o número um em rentabilidade no ramo de Telecom.” (Entrevistado 9)

Rafael: Tá. E assim, tu sabes me dizer qual é a missão e a visão da operadora?

Entrevistado 10: Não.

Rafael: Não? E tu sabes quais são os valores que a operadora espera da equipe de parceiros dela?

Entrevistado 10: Eu acho que eu disse, né... ética... ah... agora, tu me pegaste.

Rafael: E tu sabes qual é a missão e a visão da operadora?

Entrevistado 11: De forma institucional, não.

Rafael: E acreditas que isso seja importante para a gestão do trabalho?

Entrevistado 11: Sem dúvida, sem dúvida, é importante.

Com relação à variável significativa “Compartilhamento da Visão Estratégica (2)”, o grupo de funcionários revela alguns aspectos interessantes quanto à forma como esse compartilhamento ocorre.

O Entrevistado 7 informa que a missão, visão e valores da operadora estão impressos e afixados nas paredes. Entretanto, essa é uma interpretação única. Os demais entrevistados não comentam esse aspecto. Por outro lado, os entrevistados 10 e 11 dizem que, de forma “institucional”, não conhecem tais princípios da operadora. O Entrevistado 7 não fala explicitamente sobre missão, visão e valores. Só informa que estão impressos, mas não sabe definir com exatidão.

Já os Entrevistados 8 e 9 definem de forma mais clara qual é a missão, visão e valores da operadora. Eles levantam aspectos como foco no cliente, inovação, tornar a empresa rentável. O Entrevistado 10 também salienta o aspecto da ética. Isso demonstra que, apesar de esses entrevistados não descreverem de forma exatamente igual tais aspectos, eles possuem um conhecimento empírico daquilo que vem a ser os princípios da operadora. Eles comentam com as suas palavras aquilo que entendem que sejam os princípios.

Diante de tais fatos, percebe-se que, assim como ocorreu para a variável significativa “Conhecimento do Termo Competências (1)”, o grupo de funcionários

apresenta menor grau de confusão quanto ao que venha a ser a visão estratégica da operadora. Mesmo aqueles que demonstram desconhecer institucionalmente a missão, visão e valores, indicam que conhecem o direcionamento que a operadora exige dos parceiros. Apesar disso, não se pode considerar que os funcionários conhecem com exatidão a missão, visão e valores da operadora.

Existe um maior entendimento quanto à visão estratégica. Entretanto, isso é percebido de forma diferente entre os entrevistados, conforme as transcrições das falas dos Entrevistados 7, 8, 9, 10 e 11. Não existe uma uniformidade dos conceitos.

As análises feitas evidenciam que existe uma lacuna relacionada à variável “Compartilhamento da Visão Estratégica (2)” no que tange ao conhecimento linear dos conceitos e do que vem a ser a visão estratégica da empresa. Todos consideram que essa visão é importante, mas nem todos sabem expressá-la em detalhes.

### 3 – Participação na Definição das Competências

“No momento atual, posso dizer que isso é participativo, mas, no macro, pouco, né, a gente é muito mais executor. Eu vejo pelo menos desta forma, por parte da empresa, né?” (Entrevistado 7)

“Isso, não tenho tomada de decisão com relação a nenhum procedimento ou fluxo de dentro da empresa.” (Entrevistado 8)

“Geralmente, não. Geralmente, isso parte do empresário. A gente passa quais são as missões e os valores e quais são os objetivos da empresa, e, a partir daí, ele, como empresário e empreendedor do negócio dele, ele vai imprimir esse ritmo, de acordo com a gestão dele no negócio e a administração do negócio dele.” (Entrevistado 9)

“Algumas... não, tu estás dizendo assim... algumas delas, sim. Que nem no caso que a gente falou, definição de metas e coisas assim, mas, fora isso, não.” (Entrevistado 10)

“Eu acho que, no principal ponto, é executar e cumprir, que todas as exigências da operadora hoje, todos os direcionamentos sejam feitos na rua, sejam executados, então.” (Entrevistado 10)

“Sim. A companhia tem um processo normal como qualquer outra companhia, onde anualmente é construído todo o orçamento, e este orçamento é baseado em uma visão estratégica da empresa pro ano seguinte. Nesse momento, essa definição da visão estratégica é onde o território contribui e consegue influenciar em todas as diretrizes que a companhia está tomando ou definir como estratégia para o ano seguinte. Então, nesse momento, é onde a gente consegue contribuir e influenciar na definição da diretriz da companhia.” (Entrevistado 11)

A variável significativa denominada de “Participação na Definição das Competências (3)” também apareceu no grupo de funcionários da operadora.

O ponto que mais foi destacado pelos entrevistados foi o fato de eles não participarem do processo de definição das diretrizes, conforme dizem os Entrevistados 7, 8, 9 e 10. Todos afirmam que não participam dessas definições. Entretanto, os Entrevistados 7 e 10 destacam que o principal papel que eles têm nesse processo é o de transmitir as competências para os parceiros e também de distribuir as metas de cada um deles. Nesses dois processos, eles afirmam que possuem participação.

Outra linha de resposta que merece atenção especial refere-se ao Entrevistado 11. É importante destacar que esse entrevistado possui um cargo executivo dentro da operadora e, portanto, tem acesso a informações estratégicas de nível superior. O Entrevistado 11 afirma que possui participação no processo de definir as competências. Ele argumenta que todo ano a operadora define suas diretrizes e seu orçamento para o ano seguinte e que, após as primeiras discussões sobre o tema com a presidência, as diretorias envolvidas são questionadas quanto ao direcionamento da operadora para o próximo ano. É nesse instante que ele pode participar e opinar quanto às diretrizes e competências que são planejadas para a companhia.

Diante dessas duas percepções que aparecem, verifica-se um fator novo nessa categoria, onde aparentemente fica evidente que a posição hierárquica do funcionário da operadora é determinante para a sua participação e envolvimento na definição de competências e diretrizes.

Desse modo, pode-se observar uma relação direta entre a variável significativa “Participação na Definição das Competências (3)” e o nível hierárquico do funcionário da operadora, sendo esse um influenciador no processo.

#### 4 – Comunicação entre Operadora e Parceiro

“Mas, se este *e-mail* que chegou para mim chegasse para ele também, ficaria mais interessante, porque eu estaria dizendo para ele que ‘oh, estes pontos são mais importantes do que os outros, tem que olhar todos’, mas aquilo que é mais relevante, como eu recebo, acho que ele poderia estar também recebendo.” (Entrevistado 7)

“Mais direta com ele, e também vejo que a gerência, de repente, podia fazer mensal, mas mais uma proximidade com os parceiros, assim, dá um pouco mais de norte do que está acontecendo: ‘oh, pessoal, está acontecendo isso’, né, porque o entendimento deles é que, tá, existem mudanças, mas às vezes eles demoram em entender o que é a mudança. Ficam até com medo. Então, acho que isso ajudaria.” (Entrevistado 7)

“Ela faz hoje via o funcionário da operadora que atua junto ao parceiro, que está sempre em contato, vai lá, faz a reunião e explica. Por quadro de aviso, alguma coisa, diretrizes, o que está mudando, regras do que está acontecendo...” (Entrevistado 7)

“Ele é bom, mas, por exemplo, ele pode chegar a mim. Ele chega a mim hoje. Mas ele não chega lá na ponta. Não chega pro vendedor, né, não chega pro supervisor, não chega para o gerente de um parceiro, não chega para o próprio parceiro.” (Entrevistado 8)

“Informativo de revistas, não somente por *e-mail*, mas também o RH, trabalhar um pouco a parte de levar as pessoas para dentro de uma sala e dizer como hoje, a Operadora num todo, como que ela vai trabalhar daqui para frente, o que ela espera, o que ela quer, e não só através da área comercial, mas sim de uma forma estruturada, com uma cartilha, exemplo, uma cartilha com o que nós somos hoje e aonde queremos chegar até o ano que vem.” (Entrevistado 8)

“Somente através do funcionário da operadora que atua junto com o parceiro, coordenadores e gestores.” (Entrevistado 8)

“Tem cursos, tem também sobre o que é a operadora, como a operadora é, aonde a operadora quer chegar, mas é muito pouco usado, exatamente pela falta de incentivo. Eles usam mais como ferramenta de treinamento, e não como de comunicação também. [...] Acho que existe uma falha de comunicação, exatamente do RH. O RH, acho que poderia trabalhar melhor também esta parte, tanto interna como externa.” (Entrevistado 8)

“Acho que o endomarketing da empresa é pouco voltado para o público interno e nenhuma para o público externo, ou seja, para os parceiros, externo, eu digo parceiro, nenhuma, não existe endomarketing para este público.” (Entrevistado 8)

“Olha, eu acho que a empresa como um todo teria que bater um pouco mais em cima disto (da nossa missão, dos nossos valores) e tentar criar algum método que a gente consiga engajar o nosso parceiro também no mesmo espírito. Não adianta só eu passar essas diretrizes para eles. Tu tens que ter um acompanhamento disso. Tu tens que ter alguém que vá lá junto e ajude a desenvolver esse processo.” (Entrevistado 9)

“Geralmente, como eu falei anteriormente, através dos nossos encontros, de convenções nacionais, algum evento em particular. Não é uma coisa que se bate constantemente.” (Entrevistado 9)

“Eu acho que, primeiro ponto, a operadora tinha que antecipar um pouco as informações, pelo menos para os gestores e para os funcionários.” (Entrevistado 9)

“Então, eu acredito que, quando saem esses comunicados mais importantes, eu acredito que isso é muito válido, sim, fazer uma conferência e falar: ‘olha, a gente está falando de um resultado que pode ser comprometido como um todo’, né? Então, eu acho que isso tem que ser realmente analisado, entendido, pra todos, até que possa ser repassada a informação diretamente ao campo, senão fica... Cada um entende de uma maneira, e até mesmo as nossas outras áreas internas... A área comercial entende uma coisa, a área de

suporte ao cliente entende outra, e, quando chega lá, tudo se distorce. Um reprova o pedido porque não tem critério. Fica complicado o trabalho.” (Entrevistado 10)

Eu acho até que o que tem que ser melhorada é a vontade nossa mesmo, dos profissionais, de estar buscando mais essa informação.” (Entrevistado 10)

Rafael: Mas essas reuniões ocorrem com os parceiros de negócios, com os agentes autorizados?

Entrevistado 10: Muito pouco.

Identifica-se, através da análise das entrevistas com o grupo de funcionários, que a variável significativa “Comunicação entre a Operadora e o Parceiro (4)” também apresenta pontos a serem melhorados, a fim de tornar a comunicação mais transparente para o parceiro.

O primeiro aspecto levantado pelos funcionários é o fato de que a informação que chega para eles não chega da mesma forma para os agentes autorizados. Um argumento utilizado pelos Entrevistados 7, 8 e 9 é que deveria haver algum procedimento dentro da operadora que garantisse que as informações quanto às diretrizes e competências chegassem até o parceiro e que isso não fosse uma ação somente da área comercial. Eles salientam também que deveria ter algum tipo de acompanhamento das informações que chegam até o parceiro, no intuito de monitorar se de fato o parceiro assimilou as diretrizes e se está procurando implementá-las.

Corroborando esse aspecto, o Entrevistado 8 sugere que haja uma participação maior da área de recursos humanos da operadora no sentido de disseminar as competências e diretrizes que a operadora deseja diretamente para os parceiros.

O Entrevistado 9 diz que as informações deveriam chegar com mais antecedência para a área comercial, pelo menos para os funcionários que atuam junto a parceiros, coordenadores e gerentes da operadora.

É possível perceber que a comunicação entre operadora e parceiro não é padronizada. Existem duas práticas apontadas pelos entrevistados 7, 8, 9 e 10 em que a operadora divulga e reforça suas diretrizes. A primeira é através dos funcionários que atuam diretamente com o parceiro. A segunda é através de reuniões e palestras em que as diretrizes são passadas para os parceiros. Foi comentado pelo Entrevistado 7 que existe uma ferramenta na intranet da operadora



que ajuda a comunicar as informações para os parceiros. Entretanto, conforme relato do Entrevistado 10, esse canal não está sendo eficiente, pois as informações não são claras o suficiente, gerando diferentes interpretações na força de vendas.

Além desses fatores que prejudicam a comunicação entre operadora e parceiro, o Entrevistado 7 diz que seria importante que o nível gerencial da operadora tivesse mais contato com os parceiros, a fim de disseminar as informações e as competências que a operadora espera. Ele salienta que isso ajudaria o parceiro a entender melhor o que ele precisa fazer.

O Entrevistado 8 informa que existem falhas na comunicação interna da companhia, principalmente relacionadas ao endomarketing. Ele, de certa forma, está considerando o parceiro como integrante da operadora e diz que não existem ações do marketing voltadas para melhorar a comunicação da operadora diretamente com o parceiro.

Assim, a variável significativa “Comunicação entre Operadora e Parceiro (4)” também emerge da análise das entrevistas, caracterizando-se como uma lacuna relevante que precisa ser trabalhada para melhorar o desdobramento das competências organizacionais e funcionais junto aos agentes autorizados.

## 5 – Aproximação dos Parceiros

“Hoje o que deveria, o que eu acho que deveria ser feito, acho que reuniões de alinhamento da parte da operadora, eu acho que iria ajudar com isso daí. Ser mais direto. Chamar todo mundo: ‘vem cá, todo mundo’, sabe, sempre informando, ‘acho que alguém esqueceu, vou falar de novo’, porque hoje eu vejo que a gente trabalha um pouco com isso, e isso funciona. Relembrando, ‘oh, pessoal, vou chamar de novo’. Meu gerente me chamou na sala mês passado, foi no início do mês agora, ‘pessoal vem cá, achei que não precisava falar, mas vou lembrar vocês, aqui, oh, faz isto, isto, isto e isto’, aquilo que a gente já sabe, mas é importante porque tu revês, pega uma ótica diferente, todo mundo dá uma acordada, então, é muito legal. Acho que é importante e que funciona bem.” (Entrevistado 7)

“Hoje eu tenho um parceiro, parceiro que é totalmente dependente da minha empresa. Se esse parceiro fosse um ponto da operadora, realmente da operadora, esse local fosse operadora, e eu tivesse uma equipe de vendas embaixo onde eu tivesse um gerente da operadora exclusivo e mais uma equipe embaixo de supervisores que aí poderiam ser terceirizados, como funciona numa empresa de logística hoje, eu trabalharia na operadora nesse formato até. O que acontecia dentro da estrutura da operadora, eu trabalhava, mas não como um funcionário da operadora efetivamente, mas um funcionário terceirizado. Por experiência minha, eu achei que isso era uma coisa muito boa. Tu te sentes um pouco diferente na valorização. Eu conseguia entender muito melhor o que a operadora passava para nós como orientação do que hoje o parceiro consegue na ponta. Não sei o quanto isso é viável. De repente, posso estar viajando. É um negócio que não tem como, né? Mas se o parceiro estava tendo lucro...” (Entrevistado 7)

Rafael: Porque que tu achas isso? Porque tu achas que este modelo permite conhecer melhor a empresa?

Entrevistado 7: Porque tu estás mais próximo da pessoa, né? Este é o fato. Tu consegues estar mais próximo. Hoje o nosso modelo, a gente não consegue estar tão próximo assim, né?

“Poderia treinar toda a área comercial, e esse treinamento com foco total, explicando para o que são e para que servem as competências e, de todas estas, quais que caberiam, quais que estariam em comum acordo com os parceiros, para relembrar, fazer junto ao marketing ou RH, *banners* das competências que os parceiros poderiam, na porta do parceiro, que ele deveria estar aplicando diariamente com a sua equipe, uma intranet para o parceiro, voltada também para lembrar o que são e para que servem essas competências...” (Entrevistado 8)

“Olha, Rafael, pra mim, tem os dois lados do negócio. Primeiro lado: como rentabilidade para a operadora e formato de negócio, para a operadora, isso é muito bom, pois a gente não tem vínculo com essa força de vendas, a gente contrata um parceiro terceirizado para fazer esse negócio. Mas é diferente de nós, que somos funcionários e que somos motivados constantemente, somos valorizados constantemente pela empresa, e a gente está sempre direcionado, e isso aí, acho que esse é o ponto que pode, ao mesmo tempo em que está rentável à empresa, pode dificultar esse processo, porque não são funcionários diretos da empresa.” (Entrevistado 9)

“Eu acho que, hoje, eu nem o vejo como um agente autorizado, eu o vejo como um representante comercial, porque hoje alguns parceiros, eles acham que o negócio é deles e que o negócio não é da operadora. Como se fosse para eles, um meio de ganhar dinheiro, e não uma forma de vestir a camiseta, de defender uma bandeira, de tu trabalhares em cima daquilo e tu seres uma franquia. Hoje a gente vê o pessoal de varejo tratando muito como uma franquia uma loja, e lojas que são uma tabacaria e uma loja de celular, e hoje ele deixa um pouco de lado, ele acaba não vestindo tanto a nossa camiseta, acaba sendo muito mercenário. Então, eu o vejo como um representante comercial mesmo, mais do que como um agente autorizado.” (Entrevistado 10)

De uma forma geral, vê-se que os funcionários da operadora entendem que deveria haver uma aproximação maior da operadora com os parceiros. Desse modo, emerge a variável significativa “Aproximação dos Parceiros (5)”.

Conforme salienta o Entrevistado 7, a operadora deveria realizar mais eventos de reforços com relação às competências e diretrizes desejadas. Ele argumenta que, assim como ocorrem reuniões internas periódicas com eles, os funcionários, isso também deveria ocorrer com os parceiros, para reforçar o direcionamento que é exigido pela operadora. O Entrevistado 8 corrobora essa ideia, sugerindo que deveria haver mais treinamentos específicos sobre o direcionamento e que o RH da operadora deveria ajudar, fazendo *banners* que pudessem ser distribuídos aos parceiros.

Os Entrevistado 7 e 9 argumentam que o formato da parceria talvez pudesse ser repensado, pois o fato de ser um terceirizado gera menos vínculo da operadora com o parceiro, e isso acaba não aproximando ambas as empresas. O Entrevistado

7 sugere um outro modelo, utilizado em outra área da operadora, que, segundo ele, tornaria a relação mais próxima.

O Entrevistado 10 reforça a ideia de que não há aproximação, levantando o aspecto de que o parceiro é muito “mercenário”, pois ele faz aquilo que quer, com o intuito de ganhar dinheiro e sem mostrar comprometimento com a bandeira da operadora. Ele enfatiza que existe pouca aproximação e que isso prejudica a relação de trabalho entre operadora e parceiro.

Em suma, parece existir uma carência junto à variável significativa “Aproximação dos Parceiros” que precisa ser trabalhada pela operadora, a fim de que ela realize os desdobramentos das competências junto à sua rede de parceiros.

## 6 – Mudanças Organizacionais da Operadora

“Não, eu acredito que não. Temos algumas dificuldades, a gente vive em um ambiente de mudança constante. A pessoa que não tem a capacidade de mudar a todo instante tem essa dificuldade. Nem todas as pessoas têm essa facilidade, mas o modelo de gestão da operadora e a diretriz que a operadora passa ao parceiro, ela sempre dá o caminho certo e o caminho de sucesso, porque sempre trabalhamos com *cases*, com exemplos, com *benchmarking*, dentro do nosso próprio negócio, para fazer com que ele chegue ao sucesso.” (Entrevistado 9)

Rafael: Tu consideras que a estrutura da operadora internamente, principalmente no nível de gestão, possa atrapalhá-los neste processo de entender, aplicar essas competências, diretrizes que são passadas pela operadora?

Entrevistado 10: Eu acredito que não.

Rafael: Que não... Achas que isso ocorre de maneira transparente?

Entrevistado 10: Ocorre de maneira transparente.

“Mas isso não interfere ou deve interferir quanto ao direcionamento e quanto ao relacionamento comercial da operadora com o parceiro. Eu acho que isso deve ser preservado, eu acho que isso é preservado.” (Entrevistado 11)

“Prejuízo de relacionamento, mas o relacionamento, eu acho que ele é marginal à diretriz e ao relacionamento comercial entre a empresa operadora e o parceiro.” (Entrevistado 11)

Analisando a variável significativa “Mudanças Organizacionais da Operadora (6)”, percebe-se que os funcionários não destacam essa variável como sendo representativa, pois afirmam que as mudanças na estrutura organizacional da operadora não influenciam o desdobramento das competências organizacionais. Isso pode ser evidenciado nos trechos extraídos das falas dos Entrevistados 9 e 10 logo acima.

Apesar disso, alguns pontos foram enfatizados. O Entrevistado 11 argumenta que as mudanças na estrutura da operadora não interferem no desdobramento das diretrizes e ainda salienta que, caso haja algum relacionamento entre os parceiros e as pessoas que saem da empresa (por exemplo), isso acaba sendo um fator pouco relevante no processo, não interferindo em nada na disseminação das competências.

## II – B – Processo de Derivação da categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros”

A partir da análise das cinco variáveis significativas acima, emerge a categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)”. Nessas cinco variáveis, os entrevistados destacam alguns aspectos importantes que, ao serem analisados, ajudam a definir essa categoria.

Inicialmente, percebe-se que há um entendimento maior do grupo de funcionários quanto ao que venham a ser missão, visão e valores da operadora. Apesar de os entrevistados apresentarem respostas muito particulares e subjetivas, observa-se que existe uma compreensão maior daquilo que é a visão estratégica da operadora. Isso pode significar que a comunicação da operadora com seu grupo de funcionários é mais eficiente do que com o grupo de proprietários.

Além disso, constata-se, no grupo de funcionários, que a visão estratégica não está explícita em algum material informativo.

Destaca-se o fato de que os funcionários não possuem participação na definição das competências ou do direcionamento. Entretanto, um dos entrevistados, que apresenta cargo de diretoria, afirma que possui participação. Com isso, pode-se constatar que o cargo hierárquico define aqueles que ajudam a definir quais serão as competências da empresa, gerando, assim, um comprometimento maior destes para com essas definições. Os demais funcionários afirmam que sua única participação é no momento de transmitir as competências para os parceiros.

Esse grupo de funcionários aponta uma série de problemas de comunicação que poderiam ser considerados pela operadora para fins de aprimoramento.

O primeiro fator que se destaca nesse sentido é que os funcionários gostariam que o canal de comunicação que é utilizado com eles também fosse utilizado com o parceiro, na mesma intensidade e do mesmo jeito. Eles comentam que a responsabilidade de comunicação com o parceiro não deveria ser somente deles, mas de outras áreas da empresa, como a de recursos humanos ou a de marketing.

Outro aspecto levantado quanto aos problemas é que não existe padronização no processo de comunicação com o parceiro. Cada funcionário utiliza o seu método. Além disso, salientam que a comunicação muitas vezes não é transparente, quando realizada através de canais como a intranet ou *e-mail*. Eles sugerem que haja uma aproximação maior da operadora no momento de comunicar o parceiro sobre as diretrizes, principalmente do nível gerencial e de coordenação.

Assim como emergiu no grupo de proprietários, no grupo de funcionários, também foi levantado o tema de que as informações não são transmitidas com a antecedência necessária para o parceiro.

Outro aspecto importante é que os funcionários não acreditam que as mudanças que ocorrem na estrutura organizacional da operadora possam influenciar o processo de disseminação das competências. Eles até comentam que pode haver algum tipo de “abalo” devido ao relacionamento entre as pessoas, entretanto, as alterações não prejudicam a transmissão das diretrizes desejadas.

Um fator relevante apontado pelo grupo de funcionários é que o formato da parceria poderia ser repensado, a fim de estreitar ainda mais o relacionamento entre as partes. Os entrevistados comentam que poderia haver uma proximidade maior com o parceiro, com grau de envolvimento maior da operadora, o que permitiria uma maior integração e comprometimento entre as partes, melhorando a relação de negócio entre ambas.

Diante de tais fatores, emergiu a categoria “Comunicação e Relacionamento com os Parceiros (II)”.

### III – Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas

Variáveis Significativas	Categorias Sistematizadas
Tempo para Implementar as Mudanças (7) Credibilidade das Diretrizes (8)	Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)

**Figura 14 - Processo de derivação da categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

A categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)” emergiu a partir das variáveis significativas “Tempo para Implementar as Mudanças (7)” e “Credibilidade das Diretrizes (8)”.

#### 7 – Tempo para Implementar as Mudanças

“Aconteceu a mudança de uma hora para a outra, assim, de regras, né? Então, essas regras poderiam ter sido comunicadas antes, enfatizadas antes. Oh, estou de avisando. Já te avisei outra vez, então, não vou fazer assim, de hoje para amanhã e acabou.” (Entrevistado 7)

“Ai, a nossa velocidade não é tão brusca. Que tu vens auxiliando, e ele [o parceiro] tem resistência, até porque estamos falando de dinheiro, né? Às vezes, aquilo não é o mais rentável para ele, apesar de ser aquilo que tu queres, então, ele vai relutando até fazer, porque tem que ser feito.” (Entrevistado 7)

Entrevistado 8: Acho que pela falta de conhecimento técnico deste nosso parceiro hoje.

Rafael: Que tipo de conhecimento?

Entrevistado 8: Conhecimento básico. A maioria não tem formação acadêmica, todos são empreendedores, mas empreendedores, como é que eu posso dizer, por sorte, não sei, por conhecimento de mercado da vida, mas realmente nenhum, se tiver hoje, nossos parceiros, se 20% tiverem formação acadêmica é muito, então, acho falta um pouco da parte técnica para eles conseguirem colocar o conhecimento que se tem dentro das salas de aula em prática.

“Rafael, eu encontro um *delay* muito grande nesse tipo de informação. Até mesmo pela dificuldade de o parceiro assimilar isso, voltando anteriormente, por ser um microempresário e por nós não termos um acompanhamento em cima disso mais eficaz.” (Entrevistado 9)

“A assimilação, ela fica difícil por quê? Porque toda regra, ela vem como uma imposição, ela não vem como: ‘olha, eu estou te avisando hoje, dia 23 de setembro, que dia primeiro eu vou mudar minha política de comercialização de aparelhos’... Eu não te aviso isso com certa antecedência, não deixo isso claro pra ti. E, sim, da noite pro dia, eu vou lá e mudo todo o sistema, todo o relacionamento de trabalho. Isso acaba impactando, e, aí, sim, porque, daí, não é nem a questão de ele querer assimilar ou não, ele acaba gerando um

bloqueio por insatisfação de não ter essa informação e acaba, às vezes, não querendo entender.” (Entrevistado 10)

“A favor de benefícios financeiros, que o parceiro hoje só vê o lado financeiro. Se for a favor dele, o financeiro, ele assimila na hora. Sai uma oferta que tem bônus, ele assimila muito rápido. Mas, se é alguma coisa que vai trazer, que é contra ele, ou que dificulte o ganho dele, aí ele fica... Ele bloqueia essa informação.” (Entrevistado 10)

“Porta para fora, quando você divulga isso para o parceiro, para o nosso parceiro, também podem acontecer ruídos, porque, aí, você tem duas coisas distintas: a primeira é a recepção do parceiro sobre a informação, sobre a meta, que pode vir com uma interpretação dele própria, pessoal, porque ele pode interpretar que precisa tomar uma ação ou não precisa tomar uma ação. E essa interpretação é totalmente dele, a gente não tem nenhuma gestão sobre essa interpretação. E a segunda coisa: se ele decidir tomar uma ação, você também não tem gestão alguma sobre qual a ação que ele vai tomar. Ele pode tomar uma ação que seja extremamente eficaz e que ajude na construção do resultado, como pode tomar uma ação totalmente equivocada, que prejudique até o resultado dele. E, sobre esse ponto, também nós não temos nenhuma gestão. O único ponto que nós podemos influenciar é o nosso consultor, que é o que acompanha a operação dele, fazer recomendações ou até sugestões sobre o negócio dele, mas o parceiro é um parceiro independente, é um empresário que pode ou não seguir a recomendação ou sugestão do consultor. O posicionamento da operadora sempre vai ser se ele está seguindo a diretriz, se não está seguindo a diretriz, se continua na rede ou se não continua na rede. Esse é o único ponto de pressão que o consultor tem para fazer valer a recomendação que ele está fazendo. Mas a gente não tem nenhuma gestão de obrigar o parceiro a seguir cegamente tudo que a gente está pedindo, né?” (Entrevistado 11)

Percebe-se que os funcionários da operadora visualizam uma lacuna a ser trabalhada pela operadora no que tange à variável significativa “Tempo para Implementar as Mudanças”.

Conforme os Entrevistados 7 e 10, as mudanças ocorrem com pouca antecedência. Os parceiros são avisados muito “em cima da hora” e de maneira impositiva, não havendo um trabalho de conscientização e preparação do parceiro para os novos direcionamentos que são lançados e definidos.

Já para o Entrevistado 8, um dos problemas relacionados ao tempo para um parceiro começar a aplicar uma nova diretriz é o fato de o proprietário do parceiro e seus gerentes terem um baixo conhecimento técnico e preparação acadêmica em gestão de negócios. Ele afirma que os parceiros não buscam se especializar e se profissionalizar e que isso faz com que haja uma demora maior para a implementação das mudanças. O Entrevistado 9 corrobora essa visão, acrescentando que, pelo fato de a operadora não realizar um acompanhamento mais efetivo na implantação da mudança, o tempo para o parceiro viabilizá-la também é maior.

Os Entrevistados 7 e 10 salientam que o tempo só é adequado quando a mudança envolve o aumento da remuneração do parceiro, pois, caso contrário, este acaba não mobilizando seus esforços na velocidade que a operadora deseja.

O Entrevistado 11 levanta dois aspectos importantes quanto ao tempo de implantação da mudança. O primeiro é que ele considera que a interpretação quanto às mudanças é de cada proprietário. Portanto, existem várias visões, e o proprietário é quem decide se aquilo será implementado ou não. Esse ponto pode ter correlação com o que foi abordado pelos Entrevistados 7 e 10, no que diz respeito à remuneração – ou seja, como a interpretação é do parceiro, ele se movimenta para aquilo que é mais rentável para ele. A operadora tem pouca gestão sobre isso. O segundo ponto levantado pelo Entrevistado 11 é que as ações que serão tomadas pelo parceiro são de decisão dele. A operadora pode até influenciar através de seus funcionários ou de mecanismos de pressão, como a continuidade do parceiro junto à operadora, mas a decisão final é do parceiro, e esta pode ser no caminho de direcionar seu negócio conforme as competências exigidas pela operadora ou seguir em um caminho distinto.

Considerando-se essas constatações, percebe-se que a variável significativa “Tempo para Implementar as Mudanças” também parece ser um fator crítico para a implantação das competências organizacionais. Primeiro, pelo fato de o fator “tempo” estar relacionado a questões de remuneração, de acordo com a interpretação dos parceiros, ou seja, se a remuneração é boa, o tempo de implementar a mudança é rápido. Segundo, pelo fato de a decisão final de mudar estar com o parceiro, e não com a operadora. Esta pode até não mais trabalhar com o parceiro, mas, mesmo nesse caso, existe uma perda de tempo, pois a operadora terá que encontrar outros parceiros para suprir essa carência.

## 8 – Credibilidade das Diretrizes

“Eu vejo como principal a questão, ele olha primeiramente a questão financeira, né? Como eu falei antes, não é o mais rentável, mas é o sustentável. Em alguns casos, a gente tem alguns parceiros que não estão bem desenvolvidos ou não querem se desenvolver, têm uma ideia de ganhar mais rápido, que o ganho seja imediato, não é uma parceria longa, ele vai focar muito mais na questão financeira. Se aquilo não vai dar um benefício financeiro que não é tão grande, ele vai demorar um pouco mais para fazer.” (Entrevistado 7)

“Ele não passa a informação, e eu acho que já é suficiente, porque, se ele não cobra... A equipe de vendas é assim, se tu não cobrares, não acontece. Se tu não pontuares, não levatares o que está acontecendo, não vai acontecer. Se



eu não cobrar do meu vendedor como foi a venda dele lá, por que é que ele não vendeu aquele produto, ele não vai vender, porque um dos produtos eu cobro sempre, que é a venda daquilo que me rende mais dinheiro. Aquilo, eu cobro todo dia deles. Vendeu ou não vendeu? Os outros não. Eu não estar cobrando efetivamente, ele entende que aquilo não é tão importante para fazer. Acaba sendo o direcionamento para que não foque naquilo, né?” (Entrevistado 7)

“São fundamentais. Porque, senão, eu não saberia nem para que lado, quer dizer, eu correria totalmente para o lado errado, ou alguma coisa desse tipo. A gente tem que... Essas diretrizes têm que estar bem reforçadas na nossa cabeça, porque, senão, a gente vai fazer alguma coisa errada, muitas vezes até involuntária. Mas tem que estar bem explícito.” (Entrevistado 7)

“De competências, eu ouvi falar que vai ter um incentivo, achei muito bom, não está fechado ainda, mas, se acontecer, é mais um ponto positivo, bonificação, tal, para aquele que alcançar os objetivos, aquilo que a empresa pede. Hoje falando em benefício e bônus, é metade do caminho. Dinheiro, mexeu no bolso, mexe bastante com todo mundo hoje.” (Entrevistado 7)

“Nortear e me indicando o que e como a empresa quer chegar ao seu objetivo principal, que é como aumentar o seu número de clientes na base.” (Entrevistado 8)

“Exatamente a dificuldade fica porque eles são muito, como é que eu posso dizer, não é ‘formais’ a palavra, é eles são muito duros, são pessoas que não querem sair daquela área de conforto, então, como eles já estão tendo uma lucratividade, a equipe, toda a parte estrutural do parceiro, eles já tem o conhecimento para fazer essa mudança que vem da operadora. Pra eles, é muito difícil entender isso, absorver que o mercado está em mudança constante, que as negociações de telecom mudam muito rápido, que as diretrizes de telecom, não só da operadora, mudam muito rápido, e, pra eles, o mercado tem que continuar o mesmo. Pra eles, o mercado não vai maturar, continua ainda com grande número de vendas na rua para ser feito, mas, assim mesmo, fica cada vez mais difícil. Então, é ambíguo o negócio.. Eles são ao mesmo tempo teimosos, eles enxergam que têm futuro, mas não sabem onde está esse futuro.” (Entrevistado 8)

“Porque, geralmente, eles tentam ir por uma linha que eles acreditam que seja o caminho que eles têm que seguir. Eles pensam muito na rentabilidade do negócio deles.” (Entrevistado 9)

“O que acontece, eu vejo isto... A maior dificuldade é a seguinte: o parceiro pensa muito é no dinheiro e na rentabilidade dele. Então, daqui a pouco, se a operadora lança algum produto novo, algum incentivo, alguma coisa que vá para um outro caminho, e ele já está viciado naquele caminho, onde facilita que ele ganhe mais, de uma maneira mais fácil, numa zona de conforto, ele vai por esse caminho e não vai pelo caminho certo.” (Entrevistado 9)

“Quando a gente lança alguma coisa nova, ele se adapta à mudança, só que, antes disso, ele critica e ele já é negativo quanto a esse tipo de mudança, para, em um segundo, ele começar a fazer o negócio. O gaúcho é muito crítico para esse tipo de coisa.” (Entrevistado 9)

“Me auxilia porque eu consigo andar sempre de acordo com a operadora. A operadora dá a direção, e eu mudo de uma maneira muito rápida e pouco reativa. Isso facilita muito o meu dia a dia, o meu trabalho e o meu relacionamento e o acompanhamento, todo o meu processo, minha vida profissional dentro da empresa.” (Entrevistado 9)

“Outros, não. Alguns são muito bairristas ainda, muito conservadores, e acabam não aplicando.” (Entrevistado 10)

“Ajuda tu teres um parâmetro, né, para tu teres um mote, um rumo a ser trabalhado, um direcionamento.” (Entrevistado 10)

“Então, existem parceiros que são mais resistentes, e existem parceiros que são menos resistentes.” (Entrevistado 11)

Percebe-se que a variável significativa “Credibilidade das Diretrizes” emergiu no grupo de funcionários, trazendo uma série de informações relevantes quanto à visão dos funcionários sobre como os proprietários enxergam as diretrizes que são passadas pela operadora.

O primeiro aspecto que se destaca, a partir dos Entrevistados 8, 9, 10 e 11, é o fator conservadorismo, que seria um limitador do processo de desdobramento das competências organizacionais da operadora junto aos parceiros. Eles afirmam que, pelo fato de os gaúchos serem bairristas e muito críticos, existem maiores restrições na aceitação das diretrizes. Os proprietários acabam sendo mais resistentes às mudanças, gerando o sentimento de que as diretrizes têm baixa aceitação entre os parceiros.

Outro aspecto, levantado pelos Entrevistados 7 e 9, é que os parceiros acabam seguindo aquilo que dá mais retorno financeiro para eles. Logo, se existe uma diretriz e não fica claro para o parceiro o quanto ele vai receber a mais para implementá-la, ele acaba absorvendo a diretriz mais lentamente e vai deixando-a de lado. O Entrevistado 8 corrobora essa ideia, afirmando que os parceiros escolhem os caminhos mais fáceis para fazer seu trabalho, aquilo que trouxer o retorno financeiro mais rápido. Informam que os proprietários se acomodam em suas rotinas e, quando uma nova diretriz é colocada pela operadora, eles não querem trocar seu modelo de trabalho atual, resistindo muito a isso.

Já o Entrevistado 7 enfatiza dois aspectos que contribuem para que os parceiros aceitem mais rapidamente as diretrizes. O primeiro diz respeito à cobrança que o funcionário da operadora realiza sobre o parceiro. Se o funcionário faz uma cobrança diária, exigindo que o parceiro pense e planeje ações que vão estar alinhadas com o novo direcionamento da operadora, então, a aceitação acaba sendo maior. O outro fator refere-se ao incentivo financeiro. Se a operadora cria algum incentivo financeiro vinculado à nova diretriz que é passada, então, a aceitação pelo parceiro é maior.

O fator positivo visualizado em todas as entrevistas é que os funcionários acreditam que as diretrizes são fundamentais para que eles possam exercer as suas atividades, já que são elas que orientam e determinam aquilo que precisa ser executado.

Levando-se em conta esses fatores, infere-se que existem vários aspectos influenciadores no processo de aceitação das novas diretrizes, caracterizando essa variável significativa como um ponto a ser desenvolvido para o desdobramento das competências.

### III – C – Processo de Derivação da categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas”

A partir da análise das duas variáveis significativas acima, emerge a categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)”.

Inicialmente, observa-se que o tempo dado pela operadora para que os parceiros implementem as diretrizes é pequeno. Os funcionários afirmam que não há antecedência na comunicação, tampouco na divulgação dos processos que irão auxiliar na execução das novas diretrizes definidas. Segundo os entrevistados, tudo acaba sendo “em cima da hora”.

Além disso, alguns entrevistados comentam que a pouca capacitação dos proprietários e gerentes que atuam junto aos parceiros, com baixo conhecimento teórico e acadêmico sobre gestão, é um fator que prejudica a implantação dos processos definidos pela operadora. Segundo os entrevistados, os parceiros absorvem as informações de forma mais lenta e apresentam, muitas vezes, dificuldades em repassá-las para suas equipes.

Os funcionários também destacam que, se houver um acompanhamento mais intenso deles mesmos sobre os parceiros, a tendência é que a implantação das novas diretrizes ocorra mais rapidamente. Eles dizem que, quanto mais atenção for dada aos parceiros, melhor será a troca de informações; conseqüentemente, a divulgação para a equipe interna e a formulação da estratégia a ser utilizada serão mais transparentes para o parceiro, agilizando a implantação das novas diretrizes.

Outro ponto levantado pelos funcionários é a implantação de uma nova diretriz, que ocorre mais rápido quando ela altera para maior a remuneração que os parceiros receberão da operadora. Sendo assim, eles acreditam que é o incentivo

financeiro que determina a velocidade de reação do parceiro frente às competências e diretrizes passadas pela operadora.

O processo de decisão sobre implementar a mudança ou não é outro aspecto que os funcionários referem como um fator crítico de sucesso para que as diretrizes sejam implementadas. Segundo os funcionários, a decisão está com o proprietário do parceiro. Logo, é ele quem define se irá ou não seguir o rumo traçado pela operadora. A operadora tem mecanismos de pressão (como, por exemplo, por meio de descredenciamento); entretanto, a decisão final é do parceiro. Logo, é preciso observar a forma como a operadora transmite as diretrizes para os parceiros, caso ela tenha interesse em que sejam implementadas dentro do tempo desejado.

Além desses fatores, os funcionários da operadora acreditam que o fator cultural relacionado ao povo do Rio Grande do Sul, onde o conservadorismo e a resistência às mudanças é um traço significativo da cultura, acaba sendo um aspecto que contribui para uma maior lentidão dos parceiros no sentido de aceitar e implementar as mudanças ou novas diretrizes definidas pela operadora.

Diante de todos esses aspectos, emerge a categoria que foi denominada de “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)”. Percebe-se que existe uma série de fatores que afetam a implantação das diretrizes, como a cultura, a capacitação das pessoas, o vínculo com a remuneração, entre outros. Todos esses fatores precisam ser trabalhados pela operadora, a fim de desdobrar as competências junto aos seus agentes autorizados. Segundo a visão dos funcionários da própria operadora, as diretrizes são fundamentais para o exercício das atividades; portanto, as lacunas levantadas, precisam ser desenvolvidas para que haja a implantação adequada e rápida das diretrizes.

#### IV – Relacionamento entre Parceiros

<b>Variáveis Significativas</b>	<b>Categorias Sistematizadas</b>
Relacionamento entre os Parceiros (9)	Relacionamento entre Parceiros (IV)

**Figura 15 - Processo de derivação da categoria “Relacionamento entre Parceiros (IV)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

Para essa categoria, são apresentadas descrições da variável significativa “Relacionamento entre os Parceiros (9)”.

## 9 – Relacionamento entre os Parceiros

“Hoje cada um puxa a “sardinha para o seu assado”. Este é um fato que a operadora tem uma ideia, quer que haja um respeito um pouco maior na ponta, porque todos vendem o mesmo produto, e muitos proprietários pensam no produto que ele vende que dá lucro para ele. Se o outro parceiro que vende é o mesmo, mas não é rentável para ele, ele não está ganhando nada com aquela venda.” (Entrevistado 7)

“Não, não, porque, querendo ou não, eles são concorrentes. Então, pro meu entendimento, isso não é sadio.” (Entrevistado 8)

“Se nós deixássemos isso de uma maneira mais clara, fizéssemos com que eles entendessem isso de uma maneira mais clara, eu acho que seria isso muito importante, porque isso iria facilitar muito mais a vida deles, o negócio deles como um todo e a padronização do trabalho.” (Entrevistado 9)

“Eu acredito que sim, mas hoje, por mais que eles sejam colegas, existe uma concorrência interna, também, né? Então, eles acabam não querendo abrir informação pro outro, até porque achando que um vai ter benefícios em cima do outro, alguma coisa assim. Então, eles acabam segurando a informação.” (Entrevistado 10)

“Olha, até fica uma coisa meio complicada pelo ponto de vista que eles têm, hoje, como empresários, entendes? Porque o empresário hoje, eu falei, ele vê muito o lado financeiro, então, ele acaba achando que vai ter um impasse e acaba segurando. Eu vejo alguns parceiros que não têm essa preocupação. Outros têm, e muito. Eu acredito até que se a gente entrevistasse e criasse formas de integração, ou algo mais, de conhecimento, de relacionamento entre eles, pode ser que fique mais... mais fácil essa troca de informações.” (Entrevistado 10)

“Eu acho que cabe à operadora, junto com sua estrutura de vendas, junto com sua estrutura de negócios, identificar essas boas práticas e replicar e fazer o papel de disseminadora dessas boas práticas para toda a rede, então, não os parceiros... A minha resposta seria: eu acho que os parceiros não devem se falar por dois motivos: primeiro, porque eles não vão saber identificar o que eles estão fazendo bem, eu acho que quem tem essa visão é a operadora, porque ela está olhando para vários parceiros diferentes, então, ela consegue ter uma visão mais macro. E eu acho também que é o papel dela fazer essa disseminação de boas práticas. Eu acho que o parceiro nunca vai conseguir fazer isso de uma forma efetiva, como a operadora tem a oportunidade de fazer.” (Entrevistado 11)

Nota-se que existe uma divisão de opiniões quanto à variável significativa “Relacionamento entre os Parceiros (9)”.

O Entrevistado 8 argumenta que os parceiros são concorrentes e, portanto, não devem se integrar. O Entrevistado 10 também comenta que os parceiros são concorrentes, mas abre uma possibilidade de integração. O Entrevistado 7 salienta que os parceiros “puxam a sardinha para o seu lado”, procurando fazer somente aquilo que traga resultado para eles e segurando informações que poderiam ser compartilhadas com os demais. Já os outros entrevistados levantam a tese de que

os parceiros podem se integrar, desde que haja uma intervenção da operadora para isso.

Os Entrevistados 9, 10 e 11 salientam que, para que ocorra a integração entre os parceiros, a comunicação entre a operadora e os parceiros precisa ser maior e a operadora precisa agir como mediadora desse processo, apontando as melhores práticas que são utilizadas pelos parceiros para, assim, promover a sua disseminação entre eles. O Entrevistado 11 ressalta que somente a operadora pode fazer esse papel e que os proprietários não teriam condições de identificar as melhores práticas por eles mesmos. O Entrevistado 9 acrescenta que, se houvesse essa intermediação, se poderia criar algum tipo de padronização de ações junto aos parceiros e isso poderia facilitar o trabalho de toda a rede.

#### IV – D – Processo de Derivação da categoria “Relacionamento entre Parceiros”

Diante dessa diversidade de opiniões a respeito da integração entre os parceiros, emergiu a categoria que se denominou de “Relacionamento entre Parceiros (IV)”.

Observa-se que existem duas correntes de pensamento: a primeira, onde os funcionários visualizam os parceiros como concorrentes entre si e, assim, o relacionamento entre eles deve ser o menor possível; outra perspectiva é a de que os parceiros podem se integrar, desde que a operadora seja a mediadora da comunicação entre eles.

O principal ponto levantado pelos funcionários é que poderia haver a troca das melhores práticas que estão sendo executadas pelos parceiros, a fim de que todos pudessem aplicá-las em suas operações. Com isso, poder-se-ia ganhar em qualidade e produtividade em toda a rede de parceiros.

#### V – Avaliação de Performance

Variáveis Significativas	Categorias Sistematizadas
Sistemas de Avaliação (10)	Avaliação de Performance (V)
Reconhecimento do Parceiro (11)	

**Figura 16 - Processo de derivação da categoria “Avaliação de Performance (V)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

Para a categoria “Avaliação de Performance (V)”, são apresentadas descrições a respeito das variáveis significativas “Sistema de Avaliação (10)” e “Reconhecimento do Parceiro (11)”.

## 10 – Sistemas de Avaliação

“Também, não somente, mas também. O resultado final conta, conta muito, mas conta a forma de resultado também, né? Como está sendo feito.” (Entrevistado 7)

“Hoje a minha ideia é que eu sou avaliado por resultado final. Os meios, eu tenho que fazer para que eu consiga chegar ao resultado final. Não sei até quanto hoje é visto.” (Entrevistado 7)

“Hoje eu vejo que penalizações para aquele que não faz, ainda não é uma coisa tão... Eu acho que tinha que ter uma penalização mais forte, porque, se eu digo para que não faça alguma coisa, para ser diretriz e alguém estar fora, não vamos ser o Hitler, né, mas poderia haver algumas vantagens maiores para aqueles que estão fazendo. (Entrevistado 7)

“Através de uma avaliação de desempenho anual, é feita uma avaliação de algumas competências que são selecionadas dentre as 24, são selecionadas de sete a nove competências, que é o meu gestor direto que faz uma avaliação anual, que normalmente é em maio.” (Entrevistado 8)

“Sim, sou medido. Hoje, por exemplo, existem quatro fatores na minha variável, na minha remuneração variável, que são medidos assim como é medida hoje a do nosso parceiro, ou seja, existe uma meta e essa meta corresponde às competências, as mesmas que hoje são cobradas, e é também colocada, também é feita uma meta estipulada pela empresa em cima do que o parceiro produz.” (Entrevistado 8)

“Não, até existe uma campanha, essa campanha se chama Regata Operadora, mas eu não vejo... Até eu ganhei um prêmio, mas eu ganhei um prêmio. Não fui reconhecido por isso, não mandaram um PIN, como exemplo, não mandaram uma carta, não veio nada dizendo, lembrando que eu ganhei e fiz parte de uma campanha com o objetivo de lembrar e valorizar uma das competências ou as competências que existem na empresa.” (Entrevistado 8)

“Sim, Rafael, eu sou valorizado através dos meus gestores. Nestes cinco anos de operadora, eu já fui promovido três vezes, tive oportunidade de ir para outras operadoras. Já fui convidado para ir para outras operadoras, mas fui muito valorizado dentro da companhia, porque sempre trabalhei dentro das diretrizes e dentro do que a companhia exigia.” (Entrevistado 9)

“Acredito que eu seja avaliado pelo meu gestor direto. Acredito que ele deve estar avaliando pelo trabalho como um todo. Eu não digo só porque o que acontece se eu não implementar as diretrizes é sinal que o meu parceiro não está fazendo, não está cumprindo com o dever dele, que principalmente é o resultado.” (Entrevistado 10)

“Foi o que eu falei anteriormente. Hoje a política de remuneração, se ele atinge todos os objetivos, ela é excelente. Não existe no mercado hoje quem pague tudo isso. Mas eu vejo, hoje, a questão de como ela é cobrada e de como ela é imposta. Eu acho que, às vezes, é exagerada.” (Entrevistado 10)

“Sim, sim, a avaliação, ela é direta. Essa diretriz, ela é traduzida em meta, e, aí, nós somos cobrados diretamente e avaliados por metas, cumprimento de metas, atingimento e tudo mais, e também, o nosso bônus anual, também é associado a essas diretrizes, então, sou avaliado, sim.” (Entrevistado 11)

Ao analisar as respostas que os entrevistados apresentaram para as questões relacionadas ao tema “avaliação”, emergiu a variável significativa “Sistemas de Avaliação (10)”.

Segundo os entrevistados, eles são medidos e avaliados mediante dois fatores: atingimento de metas e análise de desempenho por competências.

Conforme pode ser visto nas falas dos Entrevistados 7, 8, 10 e 11, todos comentam que são avaliados pelo atingimento de metas e resultados. Os entrevistados 8 e 11 salientam, ainda, que as metas traduzem as competências definidas pela operadora. O Entrevistado 10 diz que a forma como a meta é imposta acaba sendo um pouco exagerada, pois ela é que define como o parceiro ou o funcionário irão ser remunerados. O Entrevistado 11 argumenta que o desdobramento das competências em metas está diretamente vinculado ao ganho financeiro que ele terá ao final do período.

Sendo assim, percebe-se um primeiro fator importante nesta análise: o de que os funcionários são avaliados por metas, que correspondem às competências que são exigidas. Estas, por sua vez, estão atreladas ao valor financeiro que o parceiro ou o funcionário irá receber da operadora.

Outro ponto de destaque nas respostas foi o fato de os Entrevistados 8 e 9 argumentarem que são avaliados pelas competências que foram definidas para eles, juntamente com seus superiores imediatos. O Entrevistado 9 afirma que existem 24 competências dentro da operadora e que anualmente ele é avaliado em sete ou nove delas. Segundo informações coletadas internamente junto à operadora, são 27 competências, e os funcionários são avaliados anualmente em duas dessas competências.

O Entrevistado 7 traz um aspecto diferente dos demais entrevistados quando comenta que os parceiros precisam ser avaliados e também punidos. Ele argumenta que, se os parceiros não seguem aquilo que a operadora está solicitando, então, devem ser menos beneficiados ou ser punidos.



Outro ponto analisado na fala do Entrevistado 9 é o fato de também existirem campanhas de avaliação individual do funcionário, fomentadas pela operadora. Ele afirma que até já ganhou uma recompensa financeira, entretanto, argumenta que não recebe nenhum prestígio ou reconhecimento simbólico quanto à conquista.

Diante disso, percebe-se que a variável significativa “Sistemas de Avaliação (10)” emerge dentro do grupo de funcionários como sendo um desafio a ser trabalhado pela operadora no sentido de realizar o desdobramento das competências organizacionais e funcionais junto aos seus agentes autorizados.

## 11 – Reconhecimento do Parceiro

“Não, até existe uma campanha, mas eu não vejo... Até eu ganhei um prêmio, mas eu ganhei um prêmio. Não fui reconhecido por isso, não mandaram um PIN, como exemplo, não mandaram uma carta, não veio nada dizendo, lembrando que eu ganhei e fiz parte de uma campanha com o objetivo de lembrar e valorizar uma das competências ou as competências que existem na empresa.” (Entrevistado 8)

“Para te falar a verdade, hoje, pelo lado financeiro, eu acho que existe uma valorização muito boa, mas, pelo lado, digamos assim, do parceiro, eu acho que não. Porque o que ocorre hoje... Hoje o cara que mais vende, a gente dá uma meta cada vez maior, e hoje a gente está entrando numa fase de mercado, hoje, que, cara, a gente está entrando numa saturação, entendes? Está sobrecarregando pessoas, que eu acho que acaba até, às vezes, se a gente não tem uma rede curta, acaba induzindo a fazer algo errado. Porque o número está bastante puxado. Agora, nestas últimas duas semanas, eu estive bastante na rua, acompanhando os consultores, fazendo porta a porta, fazendo arrastão, e o mercado, ele está um pouco até mais concorrido, porque as outras operadoras começaram a buscar o mesmo mercado que a gente está buscando. Então, principalmente a meta de portabilidade, tudo, está bastante complicado, e, daí, eu acho que a gente acaba não valorizando, porque ele bate a meta um mês e, no outro mês, o que ele ganha? Uma meta um pouco maior, e a gente acaba sobrecarregando isso aí um pouco também.” (Entrevistado 10)

“Reconhecimento financeiro, sim, acho que o próprio modelo de negócio faz isso. Reconhecimento, fora financeiro, um reconhecimento mais moral, vamos dizer assim, não, eu acho que é uma fase na operadora que a gente precisa começar a mudar.” (Entrevistado 11)

Pode-se perceber que a variável significativa “Reconhecimento do Parceiro” também aparece nas entrevistas com o grupo de funcionários.

Dois pontos acabam tendo destaque. O primeiro diz respeito ao reconhecimento dos próprios funcionários da operadora. Segundo o Entrevistado 8, existe um reconhecimento financeiro, entretanto, não existe um reconhecimento pela realização do funcionário. A empresa trabalha pouco a questão motivacional, explorando somente o lado financeiro.

Da mesma forma, assim como a empresa não trabalha o aspecto motivacional junto ao seu corpo de funcionários, percebe-se essa atitude com relação aos parceiros. Segundo os Entrevistados 10 e 11, a operadora faz o reconhecimento financeiro do parceiro, pagando por campanhas ou atingimento de metas. Entretanto, não está realizando um reconhecimento “moral”.

Assim, constata-se que a variável significativa “Reconhecimento do Parceiro (11)” apresenta uma lacuna no processo de desdobramento das competências, pois a só é percebida como uma recompensa financeira pelo atingimento de metas, não sendo trabalhado pela operadora o reconhecimento por mérito ou por gestão da qualidade, ou por outro fator que não esteja correlacionado a metas de vendas.

#### V – E – Processo de Derivação da categoria “Avaliação de Performance”

Diante da análise das entrevistas com o grupo de funcionários, observa-se uma lacuna no que tange ao processo de avaliação utilizado pela operadora, caracterizando, assim, uma categoria a ser trabalhada, a qual se denominou de “Avaliação de Performance (V)”.

Os funcionários da operadora enfatizam o fato de que tanto eles quanto os parceiros são avaliados somente pelo atingimento de metas de vendas e de que essas metas traduzem as competências e diretrizes pela empresa, sendo impostas pela operadora, sendo o único parâmetro utilizado para medir a remuneração que funcionários e parceiros irão receber ao final de cada período de vendas (no caso da operadora, a cada mês).

Os funcionários mencionam, ainda, que não existe reconhecimento por mérito ou por gestão da qualidade, ou por boas ideias e práticas executadas. Percebe-se aqui uma necessidade latente dos funcionários de serem reconhecidos de forma “moral” ou motivacional por boas práticas. Eles enfatizam que não existe nenhum programa que enfatize tais aspectos, ficando a meta como o único parâmetro de avaliação e reconhecimento.

Apenas dois entrevistados relatam que existe uma avaliação por competências em que, anualmente, a operadora solicita que os gestores avaliem

suas equipes em duas das 23 competências que a operadora definiu para seus funcionários. Entretanto, eles não enfatizam isso como algo que de fato ajude ou que gere reconhecimento de suas atividades.

Outro aspecto levantado por um dos entrevistados é que o sistema de avaliação da operadora deveria prever um mecanismo de punição do parceiro caso ele não siga as diretrizes definidas pela operadora. O entrevistado enfatiza que o parceiro precisa ser avaliado por uma série de fatores e que, caso não siga o direcionamento passado pela operadora, então, precisa ser punido de algum modo.

Considerando-se tais fatores, emerge a categoria “Avaliação de Performance (V)”, onde parecem existir algumas lacunas a serem desenvolvidas pela operadora no que tange ao modelo de avaliação utilizado, no sentido de expandi-lo. Com isso, a avaliação deixaria de ser somente uma apuração de resultados, tornando-se também um modelo onde haja mais reconhecimento e valorização do corpo de funcionários e parceiros, tanto em aspectos financeiros, quanto motivacionais e por mérito.

## VI – Gestão e Desenvolvimento de Equipes

<b>Variáveis Significativas</b>	<b>Categorias Sistematizadas</b>
Modelo de Gestão do Parceiro (12)	Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)
Comunicação Interna do Parceiro (13)	

**Figura 17 - Processo de derivação da categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)”**

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa.

Para essa categoria, são apresentadas descrições a respeito das variáveis significativas “Modelo de Gestão do Parceiro (12)” e “Comunicação Interna do Parceiro (13)”.

### 12 – Modelo de Gestão do Parceiro

“Faturar um pouco menos, né, porque hoje ele fatura, ele pensa em faturar um valor mais alto, e ele acaba economizando em alguns pontos. Tipo, se eu tiver um analista dentro do meu negócio, mas um analista bom, não um rapaz que faz planilha lá, um analista que levanta toda a informação do meu negócio, eu vejo, no final do dia, no final da semana, o histórico, eu consigo acompanhar

um pouco melhor e consigo direcionar um pouco melhor aquilo que eu preciso. Quando eu tenho uma economia porque essa pessoa custa um pouco mais e não vai me sobrar tanto dinheiro, eu acabo ficando meio cego e vendo as coisas meio atrasado sempre, e, quando eu falo 'às vezes', já é meio tarde. Acho que isso, para ele, seria muito interessante, que ele conseguisse ter uma visão melhor de organização. E organização, ele vai ter um custo mais alto. Digamos que, com isso, vem fidelização de equipe de venda, tipo, 'vou assinar a carteira de um cara aí', porque eu sei, se eu assinar a carteira dele, ele vai fazer muito mais aquilo que eu peço porque..." (Entrevistado 7)

"Ele poderia fazer, porque hoje eu vejo muito mais por mim, assim, eu prezo muito pelo meu trabalho, pelo meu ganho, pela minha condição, com tudo o que eu tenho, com a minha estabilidade. Se eu estivesse na condição do cara da ponta lá, que é o funcionário e é quem acaba fazendo o trabalho todo, na condição dele, eu não sei até quanto o meu comprometimento ia ser muito diferente do dele, porque eu ia procurar alguma coisa, de repente, melhor para mim, que me desse um pouco mais de segurança, porque não adianta, né, por mais que a gente seja comercial, a gente não quer viver uma vida maluca, né? Alguma coisa nessa linha aí, do custo dele ser menor e ele conseguir repassar um benefício maior para a equipe. E acaba sendo financeiro também o negócio." (Entrevistado 7)

"Acompanhamento, treinamento, esse tipo de coisa, eu acho importante. Proximidade com o pessoal dele, com a equipe que faz o resultado, para que eles entendam melhor o direcionamento, mais próximos, né? Hoje a gente tem uma política que a gente não, a gente visa muito o cara que vende bem, e este cara está superalinhado com a empresa, a pessoa que produz bastante está alinhada com a empresa. Porque eu tenho uma proximidade com ele, porque eu não quero perdê-lo. Aquela pessoa que está desenvolvendo, muitas vezes, eu não deixo nem ela desenvolver. Poderia ser um baita de um profissional, mas acaba não sendo, porque ele não tem a produtividade e eu não dou o mesmo foco para ele. Tem exemplos até daqueles que pegam todos e tratam de uma forma igual e dão acompanhamento certo, efetivo, diariamente, e tem aquele cujo acompanhamento varia de acordo com o que tu vendes. Então, se todos fizessem no formato 'vamos acompanhar mais, vamos ficar mais presente com a equipe', eu acho que iria ajudar um pouco melhor que toda a cadeia, até lá a ponta, entendesse o que a gente está pedindo." (Entrevistado 7)

"Poderia treinar toda a área comercial, e esse treinamento com foco total, explicando para o que são e para que servem as competências e, de todas estas, quais que caberiam, quais que estariam em comum acordo com os parceiros, para relembra, fazer junto ao marketing ou RH, *banners* das competências que os parceiros poderiam, na porta do parceiro, que ele deveria estar aplicando diariamente com a sua equipe, uma intranet para o parceiro, voltada também para lembrar o que são e para que servem essas competências..." (Entrevistado 8)

"Acho que falta, faltam alguns conhecimentos básicos, como, por exemplo, se vai questionar qualquer parceiro o que é uma análise SWOT, ninguém sabe responder. Esse tipo de conhecimento, hoje o parceiro não tem, e muito menos os parceiros contratam pessoas para fazerem isso; quem acaba fazendo isso são realmente os funcionários da operadora, que, conforme eu já havia explicado, eles é que têm um pouco mais desse tipo de conhecimento." (Entrevistado 8)

"[...] falta gestão para essas pessoas, para a grande maioria, falta a gestão do negócio, a administração do negócio." (Entrevistado 9)

"Primeira coisa, Rafael, muitos deles tem que se profissionalizar no lado da gestão do negócio. Enxergar o negócio em longo prazo, ter um objetivo bem definido, porque hoje, pelo faturamento que eles têm, eles ficam estagnados na vida profissional e no crescimento pessoal, eles não buscam uma entidade de ensino, uma qualificação, um treinamento externo para a equipe, para o negócio como um todo, porque eu acho que a empresa dele, embora seja uma pequena empresa, ela tem que ter visão de empresa grande. Ela é representante de uma multinacional, por que não ter a mesma visão e nós trabalharmos no mesmo formato? Eu acho que o parceiro tinha que se

profissionalizar mais pessoalmente, o gestor, o gerente do negócio. Parece que, pelo faturamento que ele ganha, ele cai em uma zona de conforto, ele fica estagnado, naquela mesmice, não cria, não muda. Então, acho que essa é a maior dificuldade deles hoje.” (Entrevistado 9)

“Este investimento está sendo muito baixo em questão de conhecimento. Acaba se tratando muito o lado financeiro, capitalista, do negócio e muito pouco aplicado na questão dos conhecimentos das pessoas e dos profissionais.” (Entrevistado 10)

“Profissionalização do negócio. A primeira delas é criar hoje atribuições para cada função, começar a fazer uma reestruturação de RH, mesmo, de recursos humanos. Um organograma, com as suas atribuições, com o fluxo, entendes, fazer uma coisa profissional mesmo.” (Entrevistado 10)

“Mas eu ainda acho mais grave o segundo ponto: que o empresário depende... O empresário, para mudar, depende de um funcionário da operadora fazer isso por ele, depende de essa pessoa ir lá, provocá-lo, convencê-lo a seguir o direcionamento da operadora. Eu acho isso o mais grave ainda. Então, na parte do empresário, o que precisa fazer para melhorar e seguir rápido o direcionamento, eu acho que ele tem que primeiro, acho, que admitir que ele não tem a capacidade toda de tocar o negócio dele...” (Entrevistado 11)

Outra variável significativa que emerge junto ao grupo de funcionários é a que se denominou de “Modelo de Gestão do Parceiro”. Nela, pode-se constatar que os funcionários da operadora acreditam, de forma geral, que os parceiros pensam muito no lado financeiro, procurando ter retornos rápidos, e acabam não investindo em suas empresas.

Os Entrevistados 7, 9 e 10 salientam esse aspecto, reforçando que os parceiros acabam não contratando pessoas qualificadas para ajudar na gestão do negócio. Os proprietários acabam entrando em uma zona de conforto, não investem e deixam seu negócio pouco profissionalizado.

Além disso, o Entrevistado 7 argumenta que o parceiro faz um acompanhamento superficial de sua força de vendas. Eles acabam privilegiando os funcionários que trazem o maior resultado e desenvolvem pouco os demais, perdendo-os ao longo do tempo. O Entrevistado 7 diz que essas pessoas que são pouco desenvolvidas poderiam tornar-se bons vendedores, mas o parceiro não investe em um processo de acompanhamento e aproximação com elas.

O Entrevistado 8 traz a ideia de que a operadora deveria ajudar o parceiro nesse processo, envolvendo mais a área de RH da operadora e entregando materiais sobre as competências desejadas para que o parceiro possa divulgá-las internamente.

Já o Entrevistado 9 diz que os gerentes e proprietários dos parceiros deveriam buscar mais o autodesenvolvimento, a fim de conseguir realizar uma

gestão mais correta de seu negócio. Tal aspecto também é reforçado pelo Entrevistado 8.

Por fim, o Entrevistado 11 argumenta que se admira pelo fato de o parceiro ficar em uma “zona de conforto” e ter que esperar a ação de um funcionário da operadora para iniciar um processo interno de gestão do negócio. Isso revela um baixo profissionalismo do parceiro.

### 13 – Comunicação Interna do Parceiro

“Eu acredito que o parceiro nosso, para passar isso para a sua força de vendas, tem que usar da mesma forma que a operadora utiliza para passar para os parceiros as diretrizes dela. E aí não vejo outra forma. Você tem que mexer, transmitir através de todas as alavancas de gestão que você tem. Então, quando a gente pede para um parceiro que ele siga o direcionamento da operadora, você tem que ter uma meta coerente nessa mesma direção, você tem que ter uma política de comissionamento coerente nessa mesma direção, você tem que ter um *speech*, um discurso coerente nessa mesma direção e você tem que ter campanhas e tudo mais coerente nessa mesma direção. A partir do momento em que você tem tudo isso coerente e na mesma direção e no mesmo direcionamento da operadora, o parceiro tem uma tendência maior de seguir, ou não. Na verdade, se ele não seguir, ele não se sustenta dentro do negócio. Eu acho que o degrau parceiro/força de vendas, a força de vendas dele, segue o mesmo raciocínio. Ele não consegue fazer com que a força de vendas dele siga a diretriz da operadora apenas no discurso, apenas falando e conversando com sua equipe. O que ele tem que fazer? Ele tem que mexer em todas as alavancas também. Então, com a força de vendas, ele tem que mexer na meta, ele tem que mexer no comissionamento, ele tem que mexer nas políticas de incentivo e nas campanhas de vendas e também no discurso. Associar essas alavancas todas, eu acho que o parceiro consegue passar para a força de vendas, direcionar a força de vendas para que ela siga o alinhamento estabelecido pela operadora.” (Entrevistado 11)

Essa variável significativa praticamente não foi encontrada nas entrevistas com os funcionários da operadora. A única ressalva a ser realizada refere-se ao Entrevistado 11, que argumenta que o parceiro deveria utilizar, na comunicação com sua equipe, as mesmas “alavancas” utilizadas pela operadora na comunicação com o parceiro. Para o entrevistado, essas alavancas estão vinculadas a uma política de remuneração coerente com a diretriz que é passada e a um discurso do parceiro coerente com a diretriz e campanhas de incentivo financeiro para o vendedor, também coerentes com a diretriz. Assim, não bastaria somente uma destas alavancas para que a diretriz chegasse até os vendedores. O parceiro deveria utilizar todas elas para conseguir mobilizar adequadamente o vendedor e, desse modo, ter mais chances de implementar as diretrizes.

VI – F – Processo de Derivação da categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes”

Percebe-se uma lacuna ocasionada pelos proprietários no que tange ao processo de gestão e desenvolvimento das equipes dos parceiros, caracterizando uma categoria a ser trabalhada, aqui denominada de “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)”.

Inicialmente, segundo a visão dos funcionários da operadora, existe a percepção de que os proprietários dos parceiros visam muito ao retorno financeiro, o que faz com que seu modelo de gestão se caracterize somente pela busca mais rápida de dinheiro. Os funcionários enfatizam que o parceiro deveria investir mais na qualificação e profissionalização de seu negócio, ao invés de ficar em uma “zona de conforto”, somente buscando mais retorno financeiro, sem investir em capacitação, aperfeiçoamento e novas técnicas de gestão e controle. Os funcionários afirmam que essa visão que os proprietários possuem acaba sendo ruim para o desenvolvimento de longo prazo do negócio, pois só valoriza os melhores vendedores (ou seja, aqueles que vendem mais), não criando mecanismos internos para desenvolver os vendedores que iniciam ou aqueles que estão tendo mais dificuldades.

Além disso, os proprietários não buscam o autodesenvolvimento. Com isso, não se tornam mais capacitados para fazer a gestão de seu negócio, trazendo novas ideias que venham a melhorar o processo interno de gestão e acompanhamento das equipes.

Também é destacado pelos funcionários que os proprietários precisam ser “provocados” e cobrados pela operadora, para que as ações de vendas e os direcionamentos sejam seguidos. Caso contrário, os proprietários ficam em uma situação de inércia, aguardando algum estímulo para se moverem para o caminho solicitado.

Ainda outro ponto levantado pelos funcionários é que os proprietários não repassam para suas equipes as mesmas alavancas que a operadora lhes transmite. Como exemplo, apontam que o modelo de remuneração que o parceiro transmite ao vendedor, na maioria das vezes, não segue a mesma lógica de remuneração que a operadora segue com o parceiro; de outro lado, a comunicação sobre as diretrizes também não é tão transparente. Isso acaba prejudicando o desdobramento das

competências exigidas pela operadora, pois o parceiro as repassa da forma que ele quer e se preocupa pouco com aquilo que a operadora está orientando. Assim, percebe-se um desalinhamento ou falta de capacidade de gestão e controle por parte dos parceiros.

### 5.3 QUADRO GERAL DAS VARIÁVEIS SIGNIFICATIVAS E DAS CATEGORIAS

Uma vez analisados os dados obtidos junto aos dois grupos de entrevistados, abaixo, apresenta-se um quadro geral (Figura 18) para sintetizar o processo de emergência das categorias descritas nos itens 5.1 e 5.2.

VARIÁVEIS SIGNIFICATIVAS	CATEGORIAS SISTEMATIZADAS
Conhecimentos do Termo Competências (1)	Conhecimentos Competências (I)
Compartilhamento Estratégia (2)	Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)
Participação na Definição competências (3)	
Comunicação entre operadora e parceiros (4)	
Aproximação Parceiros (5)	
Mudanças Organizacionais da Operadora (6)	Processos de Implantação de diretrizes e práticas (III)
Tempo para Implementar as Mudanças (7)	
Credibilidade das Diretrizes (8)	Relacionamento entre parceiros (IV)
Relacionamento entre os Parceiros (9)	
Sistemas de Avaliação (10)	Avaliação de Performance (V)
Reconhecimento do Parceiro (11)	Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)
Modelo Gestão do Parceiro (12)	
Comunicação Interna do Parceiro (13)	

**Figura 18 - Elaborado pelo autor deste projeto: Quadro Geral das Variáveis Significativas e das Categorias Sistematizadas**

Fonte: dados emergiram da análise das entrevistas com cada um dos grupos de entrevistados

### 5.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS GRUPOS

Uma vez analisados de forma separada e individualizada cada um dos grupos entrevistados (proprietários e funcionários), pode-se verificar a existência de categorias que emergiram das entrevistas e que foram praticamente iguais em ambos os grupos.



A partir da análise das entrevistas do grupo de proprietários, utilizaram-se as categorias trazidas por esse grupo como referência para a análise do segundo grupo, o dos funcionários da operadora. Foi possível constatar que as categorias se repetiam; portanto, elas foram também utilizadas no segundo grupo.

A fim de elucidar e comparar as visões apresentadas por ambos os grupos frente às categorias identificadas, elaborou-se um quadro comparativo (conforme a Figura 19), onde se podem perceber as visões de cada um dos grupos, bem como os pontos onde tais visões apresentam sinais de convergência e divergência.

Categoria	Visão Proprietários	Visão Funcionários	Pontos Convergentes	Pontos Divergentes
I – Conhecimentos Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixo entendimento dos conceitos de competência. Entendem melhor: “diretrizes”;</li> <li>Conceito vinculado à remuneração e à meta;</li> <li>Desconhecem as competências que são exigidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Médio entendimento dos conceitos de competência. Entendem melhor “diretrizes”;</li> <li>Conceito vinculado à meta;</li> <li>Conhecem algumas competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceito vinculado à meta;</li> <li>Entendem melhor o termo “diretrizes”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de entendimento quanto ao conceito de competências;</li> <li>Conhecimento das competências exigidas.</li> </ul>
II – Comunicação e Relacionamento com Parceiros	<p>Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pouca antecedência;</li> <li>Não-padronizada;</li> <li>Subjetiva e pouco detalhada;</li> <li>Parceiro não participa das definições;</li> <li>Demorada em regiões distantes;</li> <li>Pouca ênfase ao importante;</li> <li>Imposta e não-motivadora;</li> <li>Depende muito da pessoa que comunica.</li> </ul> <p>Relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Humanizar mais a relação;</li> <li>Aproximar mais a operadora do parceiro;</li> <li>Mudanças organizacionais podem influenciar.</li> </ul>	<p>Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pouca antecedência;</li> <li>Não-padronizada;</li> <li>Pouco transparente;</li> <li>Funcionário não participa das definições;</li> <li>Não está explícita na operadora.</li> </ul> <p>Relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximar mais o corpo gerencial;</li> <li>Baixo envolvimento de outras áreas (RH);</li> <li>Mudanças organizacionais não influenciam em nada na relação;</li> <li>Repensar o modelo de parceria.</li> </ul>	<p>Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pouca antecedência;</li> <li>Não-padronizada;</li> <li>Pouco transparente;</li> <li>Não participa das definições.</li> </ul> <p>Relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximar mais operadora e parceiro;</li> <li>Humanizar mais a relação.</li> </ul>	<p>Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demorada em certas regiões;</li> <li>Sem ênfase no importante;</li> <li>Imposta;</li> <li>Depende de quem comunica.</li> </ul> <p>Relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Baixo envolvimento de outras áreas;</li> <li>Visão quanto às mudanças organizacionais;</li> <li>Repensar o modelo.</li> </ul>
III – Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muito rápido, sem processo;</li> <li>Gera desgaste na relação;</li> <li>Implantação não-padronizada;</li> <li>Imagem negativa para operadora, pois muda muito rapidamente;</li> <li>Remuneração influencia a execução;</li> <li>Acreditam que a diretriz é importante para o negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muito rápido, não há antecedência;</li> <li>Baixa capacitação dos proprietários;</li> <li>Rápido quando melhora remuneração;</li> <li>Tomada de decisão com o parceiro (ele é quem define se vai seguir ou não);</li> <li>Fator cultural: resistência do gaúcho;</li> <li>Acreditam que a diretriz é fundamental para tocar o negócio;</li> <li>Melhora quando a operadora acompanha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rápido, sem processo;</li> <li>Remuneração influencia a execução;</li> <li>Acreditam que a diretriz é importante para o negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa capacitação dos proprietários;</li> <li>Falta de padronização;</li> <li>Decisão é do parceiro;</li> <li>Fator cultural;</li> <li>Influência da ação da operadora;</li> <li>Desgaste na relação e na imagem frente à operadora.</li> </ul>
IV - Relacionamento entre Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divergem quanto ao relacionamento entre eles;</li> <li>Disseminar as “Boas Práticas”;</li> <li>Padronizar os mecanismos de gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visões divergentes sobre a relação;</li> <li>Operadora como “mediadora”;</li> <li>Disseminar as “Boas Práticas”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visões divergentes;</li> <li>Disseminar “Boas Práticas”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operadora como mediadora.</li> </ul>
V – Avaliação de Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliado por metas (vinculado à remuneração);</li> <li>Pouco reconhecimento por mérito;</li> <li>Avaliar aquilo que a operadora pode medir;</li> <li>Desejam valorização dos demais parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predomina avaliação por atingimento de metas (impacto na remuneração);</li> <li>Avaliação por competências;</li> <li>Pouco reconhecimento por mérito;</li> <li>Punir se não seguir o direcionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação por atingir metas que impactam na remuneração;</li> <li>Pouco reconhecimento por mérito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação por competências;</li> <li>Avaliar só o que pode medir;</li> <li>Aplicar punições.</li> </ul>
VI – Gestão e Desenvolvimento de Equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão do parceiro é que falta:</li> <li>Treinamento e segmentação de funções;</li> <li>Sistemas de informação e gestão;</li> <li>Padronização em comunicar;</li> <li>Vincular diretriz com remuneração;</li> <li>Proprietário “filtra” aquilo que será transmitido;</li> <li>Auxílio da operadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão de que o parceiro:</li> <li>Não profissionaliza a gestão;</li> <li>Não busca o autodesenvolvimento;</li> <li>Não capacita a equipe;</li> <li>Precisa ser cobrado para agir;</li> <li>Foca somente no retorno financeiro;</li> <li>Filtra aquilo que será transmitido à equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa profissionalização;</li> <li>Pouco treinamento;</li> <li>Parceiro filtra o que será transmitido;</li> <li>Foco no retorno financeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão sobre a ação da operadora;</li> <li>Busca de autodesenvolvimento.</li> </ul>

Figura 19 - Quadro Comparativo das Categorias Sistematizadas, conforme visão dos Proprietários e Funcionários Fonte: entrevistas com proprietários e funcionários

#### 5.4.1 Comparativo entre as Visões quanto às Categorias

A partir da análise de cada um dos grupos de entrevistados, foi possível identificar um conjunto de seis categorias, originadas de 13 variáveis significativas, que puderam ser observadas ao longo das entrevistas realizadas.

Este subcapítulo procura mostrar um comparativo entre essas visões frente a cada uma das categorias que foram identificadas.

##### 5.4.1.1 Comparativo quanto à categoria “Conhecimentos Competências (I)”

Percebe-se que tanto o grupo de proprietários quanto o grupo de funcionários apresentam o conceito de competência diretamente relacionado com o atingimento de metas de vendas, que, por sua vez, determinam a remuneração que o parceiro receberá da operadora. Sendo assim, na visão de ambos os grupos, a meta de vendas é uma competência que precisa ser alcançada para que eles possam ser remunerados.

Outro ponto de convergência dos grupos refere-se ao fato de que ambos entendem melhor a terminologia “diretriz” do que “competências”. Durante as entrevistas, sempre que o termo “competências” era mencionado, percebia-se uma baixa compreensão, enquanto que, quando se mudava a palavra para “diretrizes”, os entrevistados entendiam melhor e expunham suas opiniões. Por outro lado, percebem-se visões divergentes ou ausência de conhecimentos por parte dos dois grupos de entrevistados no que tange ao grau de entendimento do que significa o termo “competências”, bem como quais são as competências exigidas pelas operadoras.

O grupo de funcionários da operadora parece entender melhor o que significa o termo “competências”, pois alguns entrevistados conseguiram descrever e citar algumas competências que a operadora exige deles. Já no grupo de proprietários, nenhum dos entrevistados conseguiu descrever com exatidão o que significa o

termo “competências”, tampouco conseguiu citar algum exemplo. Sempre que questionados, o grupo de proprietários mencionava aquilo que eles “achavam” que era competência ou aquilo que acreditavam ser o que a operadora espera deles.

Diante de tais fatos, observa-se a existência de lacunas que emergem da categoria “Conhecimento Competências (I)” que precisam ser trabalhadas pela operadora.

#### 5.4.1.2 Comparativo quanto à categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)”

Nota-se que existem similaridades nas visões apresentadas por ambos os grupos de entrevistados no que tange à comunicação e ao relacionamento da operadora com o parceiro.

Inicialmente, ambos os grupos salientam que a comunicação precisa ser melhorada. Primeiro, no sentido de padronizar a forma de comunicar. Toda a comunicação acaba sendo feita pelos funcionários ou pela intranet, sendo que, quando é realizada pelos funcionários, existem interpretações subjetivas dos direcionamentos, o que acaba distorcendo aquilo que é transmitido aos parceiros, tornando a comunicação pouco transparente.

Além disso, a comunicação é muito “em cima da hora”, não havendo antecipação de informações. Assim, quando um novo direcionamento é definido, é divulgado da noite para o dia, gerando confusão em sua interpretação e baixa assimilação, tanto de parceiros quanto de funcionários.

Outro ponto destacado por ambos os grupos é que nenhum deles participa do processo de definição das competências ou diretrizes. O grupo de parceiros salienta que gostaria de ser mais “escutado” pela operadora. O grupo de funcionários informa que somente transmite os direcionamentos, mas não participa de sua formulação. A exceção encontra-se junto a um dos entrevistados do grupo de funcionários que possui cargo de nível superior (diretor); ele afirma ter participação no processo de definição das competências e diretrizes. Percebe-se, assim, que o

cargo e a função do funcionário determinam sua participação na formulação de estratégias para a operadora. Quanto maior for a posição hierárquica do funcionário, maior será sua participação nesse processo.

No que tange à questão de relacionamento entre operadora e parceiros, ambos os grupos dizem que deveria haver uma aproximação maior da operadora, principalmente das pessoas que ocupam cargos de nível superior (como gerentes e diretores), com o parceiro. O grupo de proprietários solicita que haja uma “humanização” da relação, com a presença mais intensa dos funcionários da operadora junto ao parceiro (proprietário), para ajudá-lo a transmitir as competências que são exigidas. O grupo de proprietários aponta que os vendedores de sua equipe se sentem “valorizados” quando os funcionários da operadora se aproximam deles, seja em uma conversa, seja através de eventos ou de qualquer outro meio de contato. Sendo assim, percebe-se uma carência de aproximação dos cargos de nível superior da operadora diretamente com a equipe de vendas dos proprietários.

Além desses aspectos, constata-se que algumas visões aparecem em um grupo e no outro não.

O grupo de proprietários afirma que, em regiões mais distantes, a comunicação é mais demorada. Segundo esse grupo, quanto maior a distância da sede principal da operadora, maior é o tempo para que o parceiro tenha acesso ao que está sendo comunicado, o que não aparece no grupo de funcionários. Talvez isso ocorra pelo fato de os funcionários não demonstrarem um ponto de melhoria a ser desenvolvido por eles, pois são eles que fazem a comunicação para os parceiros.

Também no grupo de proprietários emerge a opinião de que as competências e diretrizes são impostas, sem que haja participação do parceiro. Isso, segundo eles, gera um sentimento de baixo comprometimento.

Além disso, o grupo de proprietários diz que a forma de comunicar é igual, tanto para assuntos importantes, como, por exemplo, a divulgação de um novo direcionamento, quanto para assuntos operacionais, como a divulgação de um novo fluxo de trabalho. Assim, não existe uma ênfase diferenciada para assuntos mais relevantes. Isso faz com que, muitas vezes, o parceiro demore mais para ter acesso

a uma competência ou direcionamento novo, aumentando o tempo de implementação ou de preparação para o novo cenário.

Outro ponto relevante apontado pelo grupo de proprietários é que atualmente a comunicação dos direcionamentos depende muito das pessoas da operadora. Assim, se alguém é substituído, pode haver problemas de comunicação até que a nova pessoa absorva os direcionamentos passados pela operadora. Já na visão dos funcionários, essa situação não é apresentada, pois eles consideram que as mudanças organizacionais que podem ocorrer dentro da operadora não influenciam em nada na comunicação e no relacionamento entre operadora e parceiro.

Ainda quanto à comunicação, o grupo de funcionários afirma que os direcionamentos e competências não estão explícitos em algum local, como intranet ou em cartazes dentro da operadora ou dos parceiros. Eles destacam isso como um ponto negativo que precisa ser melhorado pela operadora.

Além disso, os funcionários da operadora consideram que existe um baixo envolvimento de outras áreas da empresa na relação com os parceiros. Eles argumentam que deveria haver uma aproximação maior de outras áreas, como marketing ou recursos humanos, a fim de ajudar a área comercial a comunicar as competências e diretrizes exigidas pela operadora.

Também é indicado pelos funcionários da operadora que talvez fosse adequada uma revisão do modelo de parceria entre operadora e agente autorizado. Eles afirmam que atualmente o modelo revela uma relação mais “fria” entre as partes. A intenção dos funcionários, ao trazerem esse aspecto, é repensar a relação, a fim de aproximar mais a operadora do parceiro, com vistas a melhorar o processo de comunicação, além de garantir que as competências e diretrizes sejam absorvidas mais rapidamente.

Enfim, na análise comparativa da categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)”, percebe-se que emerge uma série de lacunas que precisam ser desenvolvidas e abordadas pela operadora, a fim de desdobrar as competências organizacionais e funcionais junto aos seus agentes autorizados.

#### 5.4.1.3 Comparativo quanto à categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)”

A análise comparativa das visões quanto a essa categoria revela que ambos os grupos de entrevistados consideram que o tempo dado pela operadora para que o parceiro possa absorver e implementar as competências e diretrizes é pequeno. Ambos os grupos salientam que a falta de um processo padronizado de comunicação (como pode ser visto no item 5.4.1.2) faz com que a percepção de proprietários e funcionários seja a de que a operadora exige mudanças muito rapidamente, sem permitir que haja reflexões ou sugestões por parte de seus parceiros.

Outro ponto que necessita de atenção por parte da operadora, caso ela tenha interesse em melhorar o processo de implantação das diretrizes e práticas, está relacionado ao fato de que tanto os proprietários quanto os funcionários acreditam que o tempo de implementar as diretrizes está diretamente relacionado à remuneração que os parceiros receberão da operadora. Sendo assim, se a definição de uma nova diretriz fizer com que o parceiro venha a ser mais bem remunerado, então ele será ágil e rápido em implementá-la. Caso contrário, isso não ocorrerá. Os proprietários dizem que, quando isso não ocorre, muitas vezes eles precisam tomar decisões que nem sempre estão alinhadas com o desejo da operadora, podendo levá-los a caminhos alternativos para se alcançar uma melhor remuneração, o que nem sempre traz o retorno esperado.

Apesar de ambos os grupos criticarem o tempo dado pela operadora para implementar os novos direcionamentos, eles acreditam que as diretrizes e competências exigidas são importantes para que possam conduzir seus negócios. Segundo os proprietários, eles “não precisam inventar”, pois basta seguir o direcionamento dado pela operadora. De igual forma, os funcionários compartilham essa visão, pois afirmam que as diretrizes os ajudam a exercer suas atividades junto aos parceiros.

Por outro lado, existem visões divergentes quanto a essa categoria. Para os funcionários, a baixa capacitação técnica e acadêmica dos proprietários é um dos fatores que prejudicam a implantação das diretrizes e competências. Além disso, os

funcionários consideram o fator cultural do povo do Rio Grande do Sul como outro aspecto que prejudica o processo de implantação das diretrizes, pois a resistência e o conservadorismo (marcas fortes da cultura gaúcha) fazem com que os proprietários sejam mais “lentos” na condução de processos que possam trazer mudanças em suas estruturas. Os funcionários também destacam que o tempo de implementar as mudanças pode ser melhorado caso eles mesmos estejam mais presentes junto aos parceiros, realizando as cobranças necessárias para que os novos direcionamentos sejam implantados. Essa visão também tem correlação com um aspecto levantado no item 5.4.1.2, onde se observa que os proprietários solicitam uma aproximação maior da operadora com o parceiro.

Também emerge na visão dos funcionários que o processo de tomada de decisão é do parceiro. Sendo assim, por mais que a operadora utilize mecanismos de pressão sobre o parceiro, é ele quem define o momento de implantar a mudança. Tal fator precisa ser trabalhado pela operadora, já que ela necessita “convencer” o parceiro de que a mudança é necessária. Quanto maior for esse tempo de “convencimento”, maior será o tempo para que as novas diretrizes sejam implementadas.

Na visão dos proprietários, o fator cultural, capacitação e processo de decisão não emergiram. Entretanto, eles salientam que a rapidez exigida pela operadora para que as mudanças sejam implementadas traz desgastes na relação entre as partes, além de gerar o sentimento de que a operadora não é uma empresa “séria”. Isso prejudica a imagem da operadora diante do parceiro, podendo ser esse um risco para a continuidade dos negócios.

Dessa maneira, percebe-se que a categoria “Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas (III)” também revela lacunas a serem desenvolvidas pela operadora e possui correlação com as lacunas que foram apontadas na análise da categoria “Comunicação e Relacionamento com Parceiros (II)”, principalmente no que tange ao tempo exigido para implementar as mudanças e a uma aproximação maior entre operadora e parceiro.



#### 5.4.1.4 Comparativo quanto à categoria “Relacionamento entre Parceiros (IV)”

Quanto à categoria “Relacionamento entre Parceiros (IV)”, existem mais semelhanças do que diferenças nas opiniões dos dois grupos de entrevistados.

Para ambos os grupos, aparece a situação onde parte dos entrevistados acredita que deva haver um relacionamento mais próximo entre os parceiros; já a outra parte visualiza os parceiros como concorrentes, e, portanto, a relação entre eles deve ser mínima.

Detectou-se que, para aqueles que acreditam que os parceiros devem se relacionar, o principal tema em comum dessa aproximação é a oportunidade que teriam de trocar experiências e “boas práticas” de gestão, operação, políticas de remuneração, etc., a fim de que todos pudessem seguir caminhos de sucesso já experimentados por outros parceiros.

Aqueles que argumentam que os parceiros são concorrentes entre si revelam que o relacionamento deve ser mínimo, no sentido somente de se conhecerem e estarem presentes em eventos patrocinados pela operadora, sem que haja uma interação maior, com trocas de informações. Os proprietários que têm essa visão acreditam nesse distanciamento para que o outro parceiro não venha a “roubar” seus vendedores ou a induzir sua equipe a práticas de venda com má qualidade, que não seriam permitidas pela operadora. Os funcionários que defendem essa ideia afirmam que, quanto mais os parceiros se relacionam, mais acabam criando resistências frente ao direcionamento dado pela operadora.

Na visão dos funcionários, a forma de proporcionar a integração entre os parceiros seria através da mediação da operadora. Tal aspecto não emergiu nas entrevistas com os proprietários. Para os funcionários, é a operadora que possui a capacidade de captar as melhores ações que estão sendo realizadas e, assim, disseminá-las para toda a rede de parceiros, a fim de que todos possam compartilhar as iniciativas de sucesso.

Diante de tais fatores, percebem-se também lacunas a serem desenvolvidas pela operadora no que tange à categoria “Relacionamento entre os Parceiros (IV)”.

#### 5.4.1.5 Comparativo quanto à categoria “Avaliação de Performance (V)”

Na análise comparativa da categoria “Avaliação de Performance (V)”, observa-se que ambos os grupos de entrevistados consideram que o processo de avaliação da operadora está centrado exclusivamente em medir se parceiros e funcionários atingiram suas metas de vendas. Caso as tenham atingido, a remuneração será satisfatória e elevada; caso contrário, isso não ocorre. Os grupos percebem um vínculo entre a meta e a remuneração, sendo que aqueles que atingem meta são bem avaliados ou, pelo menos, são considerados como parceiros e funcionários com maior sucesso.

Desse modo, revela-se uma lacuna significativa no processo de avaliação da operadora, o que influencia diretamente o desdobramento das competências. O fato de a avaliação estar centrada em metas de vendas, que, por sua vez, estão diretamente relacionadas à remuneração, faz com que o parceiro direcione suas ações para atividades que lhe permitam atingir as metas “a qualquer preço”. Sendo assim, se um direcionamento passado pela operadora não permite ou não auxilia o parceiro a receber mais por isso, logo, esse direcionamento tenderá a não ser seguido ou a ficar em segundo plano.

Seguindo nessa linha, tanto proprietários quanto funcionários salientam que existe pouco reconhecimento por mérito ou por processos de gestão que tragam mais qualidade, eficiência e aprendizagem para o canal de agentes autorizados. Ambos os grupos de entrevistados manifestam o desejo de haver uma revisão do processo de avaliação da operadora no sentido de reconhecer outras práticas que são desenvolvidas no dia a dia.

Por outro lado, apareceram alguns pontos isolados nas visões de cada um dos grupos. No grupo de proprietários, emerge a visão de que a operadora só poderia avaliar aquilo que ela consegue medir. Os entrevistados referem-se a um dos critérios pelos quais eles são avaliados para o recebimento de suas comissões. Eles afirmam que esse critério não está sob o controle da operadora e que, portanto, ela não deveria utilizá-lo como fator condicionado ao recebimento de comissão. Percebe-se que essa é uma lacuna significativa, pois a operadora vincula a remuneração do parceiro a uma meta que, supostamente, não tem condições de

apurar corretamente, gerando, assim, a insatisfação do parceiro e, por consequência, um baixo grau de comprometimento deste.

O grupo de proprietários também manifesta que gostaria de ser reconhecido informalmente pelos demais parceiros. Para tanto, os proprietários salientam que a operadora poderia realizar eventos onde fossem premiados os parceiros que estivessem aplicando boas práticas no processo de vendas ou de gestão de equipes. Esta também parece ser uma lacuna a ser desenvolvida pela operadora.

Por parte dos funcionários, emerge a visão de que são avaliados também por competências. Eles comentam que anualmente são avaliados em duas das 27 competências definidas pela operadora. Entretanto, não manifestam a forma como essa avaliação ocorre, tampouco se existem programas que os ajudem a se desenvolver dentro das competências avaliadas. Analisando os documentos internos da operadora, identificou-se um *Manual de Desenvolvimento de Competências*, onde consta o descritivo de todas as 27 competências, bem como sugestões de livros e filmes que os funcionários podem utilizar para se desenvolver. No entanto, os funcionários não mostraram como ocorre o processo de desenvolvimento através do manual. Somente um dos entrevistados do grupo de funcionários revelou a existência do manual. Nenhum dos demais mencionou tal ferramenta.

Sendo assim, parece não haver uma vinculação ou um processo que estimule a avaliação de competência de forma padronizada dentro da operadora. Se existe, ocorre da operadora para com seu funcionário, não havendo indícios de que isso possa ocorrer da operadora para com seus parceiros.

Por fim, emergiu das entrevistas com os funcionários o aspecto relacionado à punição do parceiro, conforme o grau de alinhamento que este tiver com a operadora, no sentido de seguir aquilo que ela solicita. Este seria um critério de avaliação do parceiro. Os funcionários entendem que, se o parceiro não atende àquilo que é solicitado pela operadora, então deve receber algum tipo de punição. Eles comentam que a punição poderia ser financeira, no sentido de instigar o parceiro a seguir o direcionamento da operadora. Revela-se, neste ponto, que a questão financeira é o único mecanismo que os funcionários da operadora visualizam como sendo aquilo que motiva ou pune os parceiros. Isso pode ser perigoso para o desenvolvimento do canal de agentes autorizados, pois existe a

visão de que somente através da remuneração é que se consegue o apoio dos parceiros.

Diante de tais fatores, apresentados por ambos os grupos quanto à categoria “Avaliação de Performance (V)”, percebe-se que existem várias lacunas que precisam ser desenvolvidas pela operadora no sentido de desdobrar as competências organizacionais e funcionais junto aos seus agentes autorizados.

#### 5.4.1.6 Comparativo quanto à categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)”

A comparação das visões quanto à categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)” mostra que tanto os proprietários quanto os funcionários consideram que há uma baixa profissionalização do modelo de gestão do parceiro. Segundo eles, não há desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação periódicos das equipes, não existe um sistema de informação padronizado que permita o acompanhamento operacional das vendas, da gestão do cliente e do negócio, como também não há uma padronização na forma como as informações são repassadas por parte dos proprietários para seus vendedores, uma vez que cada um utiliza ferramentas distintas de comunicação. Também se verifica que as informações importantes são tratadas e transmitidas com a mesma intensidade que informações menos relevantes, não havendo, assim, destaque para aquilo que é mais significativo para o negócio.

Além desses fatores em comum, na visão de ambos os grupos, o proprietário filtra muitos direcionamentos passados pela operadora, com receio de que sua equipe não consiga assimilá-los ou que venha a ficar desmotivada com as diretrizes passadas. Isso revela uma lacuna no processo de desdobramento das competências, pois o proprietário acaba sendo o mediador no repasse das diretrizes, podendo não transmiti-las para suas equipes.

Outro ponto em comum que emerge é o fato de ambos os grupos considerarem que a busca do desenvolvimento de alguma competência ou diretriz de negócio está diretamente relacionada à remuneração que será recebida. O grupo

de funcionários considera que os parceiros visam somente ao lucro e não investem capital em processos de gestão mais adequados. Os proprietários revelam a preocupação em rentabilizar o negócio, considerando importante investir em novos processos de gestão, entretanto, não visualizam que a política de remuneração atual garanta uma margem que possa ser utilizada nesse sentido. O direcionamento dado pelos proprietários quanto à remuneração de suas equipes está vinculado ao atingimento de metas. Sendo assim, o vendedor irá receber mais caso consiga atingir aquilo que o parceiro precisa para atingir suas metas junto à operadora. Dessa forma, se o direcionamento da operadora não gera retorno financeiro para o parceiro, logo, o parceiro não vincula esse novo direcionamento à remuneração de sua equipe; com isso, a diretriz passada pela operadora pode não ser seguida ou demorar a ser implementada.

Por outro lado, emergem visões diferentes quanto ao auxílio que a operadora exerce junto ao parceiro. Para os proprietários, a operadora participa de forma modesta no processo de gestão interno do parceiro, auxiliando pouco na organização do negócio. A visão dos funcionários é diferente, pois estes afirmam (conforme relatado também no item 5.4.3.3) que, quanto mais eles atuam junto ao parceiro, melhor se torna a gestão e organização deste. Aqui, tem-se uma lacuna a ser trabalhada pela operadora, pois ambos os grupos possuem visões distintas quanto ao grau e à intensidade de apoio que o funcionário da operadora exerce sobre a gestão de negócio do parceiro.

Na visão dos funcionários, o proprietário não busca o autodesenvolvimento e não consegue introduzir novas técnicas de gestão que contribuam para o aperfeiçoamento de seu modelo de organização, controle e gestão do negócio. Para os funcionários, os proprietários e gerentes dos parceiros deveriam realizar cursos em universidades ou em escolas de gestão para que pudessem aprimorar seus conhecimentos e posteriormente aplicar em seus negócios o aprendizado obtido. A falta desse autodesenvolvimento também contribui para que o proprietário não consiga segmentar sua equipe; com isso, seu processo de gestão sobre as pessoas acaba não sendo diferenciado conforme o perfil de seu funcionário. Assim, o proprietário acaba valorizando seu vendedor da mesma forma que a operadora avalia o parceiro, ou seja, somente pelo atingimento de metas, e não por outros

fatores, como, por exemplo, grau de conhecimento sobre os produtos, trabalho em equipe, etc.

Desse modo, percebe-se a existência de lacunas na análise comparativa da categoria “Gestão e Desenvolvimento de Equipes (VI)” que precisam ser trabalhadas pela operadora, a fim de aperfeiçoar a gestão de negócios que o parceiro exerce sobre sua equipe e de desdobrar as competências de forma mais transparente e rápida junto aos agentes autorizados.

## 5.5 LACUNAS PARA O DESDOBRAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Esta seção tem como objetivo apresentar as principais lacunas que emergiram das categorias identificadas na análise das entrevistas dos dois grupos abordados, na tentativa de organizar e sistematizar as informações e conclusões que apareceram durante a análise e interpretação dos dados. Com isso, espera-se auxiliar a operadora na visualização dos pontos de atenção que precisam ser observados para o desdobramento das competências junto ao seu canal de agentes autorizados.

### 5.5.1 Identificação das Lacunas

A partir do comparativo das categorias que emergiram das entrevistas, foi possível identificar um conjunto de 22 lacunas a serem trabalhadas pela operadora no sentido de desdobrar as competências organizacionais e funcionais junto aos seus agentes autorizados.

Abaixo, na Figura 20 (Quadro de derivação das lacunas para o desdobramento das competências junto aos agentes autorizados), pode-se observar em quais categorias as lacunas foram identificadas.

<b>Categorias</b>	<b>Lacunas</b>
I – Conhecimento Competências	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconhecimento, tanto de proprietários quanto de funcionários, do significado de “competências”, confundido com o de “diretrizes”;</li> <li>2. Desconhecimento sobre quais são as competências exigidas pela operadora;</li> <li>3. Considerar o atingimento de metas como sendo uma das competências exigidas.</li> </ol>
II – Comunicação e Relacionamento com Parceiros	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. A comunicação das competências não é padronizada, tornando sua divulgação confusa, pouco transparente e dependente das pessoas que a comunicam;</li> <li>5. Tempo para implantar e desenvolver as competências exigidas é pequeno. Não existe comunicação prévia das competências. Elas são divulgadas, e em seguida existe a cobrança pelo seu desenvolvimento;</li> <li>6. Não há participação e envolvimento dos proprietários e funcionários na formulação das competências, gerando baixo envolvimento do canal de agentes autorizados;</li> <li>7. Baixa aproximação do nível gerencial da operadora junto aos vendedores que atuam nos parceiros. Não há valorização dessas equipes por parte da operadora;</li> <li>8. A comunicação é demorada em sua divulgação em regiões mais distantes das principais sedes regionais da operadora;</li> <li>9. Pouca ênfase da operadora em comunicar as competências, pois utiliza os mesmos canais de divulgação dos procedimentos operacionais;</li> <li>10. Baixo envolvimento de outras áreas da operadora (como a área de RH ou de Marketing) no processo de aproximação e comunicação das competências.</li> </ol>
III – Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Remuneração como único fator motivacional para acelerar a mudança, criando uma relação “mercenária” do parceiro para com a operadora;</li> <li>12. Necessidade de maior aproximação e acompanhamento dos funcionários da operadora junto ao parceiro no controle das atividades rotineiras;</li> <li>13. Baixa capacitação dos proprietários e fatores culturais (conservadorismo) atrapalham a implantação das competências;</li> <li>14. Baixo comprometimento dos parceiros frente às competências, pois estas são “impostas” e pouco debatidas;</li> <li>15. Falta de credibilidade nas ações da operadora em função do pouco tempo para implantar as mudanças, gerando desgaste na relação.</li> </ol>
IV – Relacionamento entre Parceiros	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Visão de que os parceiros são concorrentes inviabiliza a troca de “boas práticas” entre a rede de agentes autorizados e não permite a aprendizagem do canal;</li> <li>17. Baixa integração entre os parceiros leva ao desejo de um parceiro “canibalizar” o outro, fazendo com que o canal perca força junto ao mercado e a operadora tenha que reconstruí-lo periodicamente;</li> <li>18. Baixa atuação da operadora como mediadora no processo de disseminação das práticas de sucesso.</li> </ol>
V – Avaliação de Performance	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Avaliação centrada exclusivamente em remuneração por atingimento de metas. Não há reconhecimento por mérito ou fatores relacionados à qualidade. Modelo de controle e avaliação tradicional baseado no Taylorismo e Fordismo, e não na gestão por competências;</li> <li>20. Insatisfação dos parceiros frente ao modelo de remuneração e avaliação, pois a operadora utiliza critérios de medição que não consegue apurar com exatidão.</li> </ol>
VI – Gestão e Desenvolvimento de Equipes	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Baixa profissionalização dos parceiros. A operadora não desenvolve programas para capacitar e incentivar os proprietários a terem visão empreendedora e a buscarem o autodesenvolvimento a fim de introduzirem mecanismos de gestão mais sofisticados;</li> <li>22. A operadora não auxilia o parceiro a desenvolver mecanismos de gestão interna de equipes, bem como deixa na mão do proprietário todo o processo de comunicação das competências, não acompanhando a forma como tais assuntos são repassados para as equipes de venda.</li> </ol>

**Figura 20 - Quadro de derivação das lacunas para o desdobramento das competências junto aos agentes autorizados**

Fonte: dados emergiram da análise das entrevistas com cada um dos grupos de entrevistados.

Essas lacunas e categorias identificadas caracterizam-se como uma contribuição que esta pesquisa traz para o debate acadêmico referente à interação operacional das competências organizacionais, ou seja, o processo pelo qual elas são transmitidas no dia a dia das empresas. Conforme Dutra, Fleury e Ruas (2008), o conhecimento acerca desse tema ainda é muito frágil, dado o pequeno número de estudos realizados no Brasil, além de complexo. Como afirmam Cazzola, Lipparini e Pistarelli (apud DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008, p. 20-21):

Os processos e interações que constituem as competências organizacionais seriam “firmspecific”, ou seja, são constituídos pela articulação e combinação, no tempo, de processos tangíveis e intangíveis, e são muito específicos ao contexto, características e cultura de cada empresa. Por isso, dificilmente o conhecimento e a experiência desenvolvidos na construção de uma competência organizacional podem ser transferidos de uma empresa para a outra sem uma adaptação consistente.

Outro aspecto importante que pode ser observado através desta pesquisa é a confirmação das observações empíricas apresentadas por Ruas (2005a, p. 53). O autor comenta que:

[...] na grande parte das empresas pesquisadas, a abordagem da “competência organizacional” não é apropriada sob a forma de práticas e procedimentos formais, salvo em atividades específicas da gestão de pessoas. Ou seja, há mais intenção do que ação, mais discurso do que prática.

Percebe-se, por meio desta pesquisa, que há muita dificuldade na compreensão do termo “competências” e que não existe um processo adequado para a disseminação e acompanhamento do desdobramento das competências organizacionais e, por consequência, funcionais, uma vez que se identificou uma série de lacunas que precisam ser desenvolvidas para que haja um aprimoramento desse desdobramento.

O conceito de competências funcionais e sua aplicação também não foram observados nesta pesquisa (apesar de esse não ser o objetivo central do trabalho, nota-se que não há o entendimento, tampouco a diferenciação de tal conceito entre os entrevistados). Segundo Ruas (2005a), a baixa difusão da noção de competências coletivas revela dificuldades para lidar com uma noção pouco tangível como essa.

Como pode ser observado em algumas respostas dos entrevistados e também no Capítulo 3, onde se apresentaram as informações da empresa, em especial, um descritivo de 23 competências operacionais e das cinco competências gerenciais, há maior familiaridade dos entrevistados com o conceito de competência individual. Tal constatação é confirmada por Ruas (2005a). Existe maior familiaridade do conceito de competência individual, sendo este um conceito mais difundido em práticas onde se podem tolerar condições menos objetivas de avaliação, como as de seleção e desenvolvimento.

A constatação prática da existência das lacunas identificadas nesta pesquisa revela prováveis barreiras ou impeditivos que dificultam o desdobramento das



competências organizacionais e funcionais dentro da operadora. Esses pontos de atenção e de melhoria podem ser desenvolvidos pela operadora a fim de exercitar e tornar mais usual o conceito de competências. Ao mesmo tempo, tal desenvolvimento pode ser importante para converter as competências organizacionais e funcionais em vantagens competitivas que permitam que a operadora obtenha diferencial frente à concorrência.

Assim, esta pesquisa procurou identificar alguns aspectos (lacunas) que podem contribuir para o debate referente ao desdobramento das competências organizacionais e funcionais e que possam auxiliar no desenvolvimento de um conhecimento mais sistematizado sobre o tema.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se a pergunta de pesquisa que foi colocada inicialmente, bem como um breve relato sobre o alcance dos objetivos gerais e específicos. Em seguida, são apresentadas as contribuições da pesquisa para o meio acadêmico e para as práticas gerenciais e vivenciais. Posteriormente, um resumo das limitações do estudo será apresentado e, finalizando, um conjunto de sugestões sobre pesquisas futuras que poderão ser realizadas com base neste trabalho.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS QUANTO AOS RESULTADOS OBTIDOS

Esta pesquisa propunha-se a responder a seguinte pergunta: “quais as principais lacunas no desdobramento das competências organizacionais e funcionais junto aos agentes autorizados que realizam o atendimento ao cliente pessoa jurídica, tendo em vista o caso de uma operadora de telecomunicações?”. Para chegar à resposta dessa pergunta, foi traçado o seguinte objetivo geral: “identificar e descrever as principais lacunas existentes no desdobramento das competências organizacionais e funcionais junto aos agentes autorizados que atendem ao cliente pessoa jurídica, dentro de uma operadora de telecomunicações”.

Com base nesse objetivo, uma série de esforços foram realizados durante esta pesquisa exploratória a fim de atendê-lo. Foram realizadas entrevistas com seis proprietários de agentes autorizados e com cinco funcionários da operadora, questionando-os quanto às suas percepções a respeito de uma série de fatores correlacionados ao exercício de suas atividades.

Através das transcrições das entrevistas, foi possível identificar um conjunto de 13 fatores (que se repetiram nos dois grupos), que foram denominados de

variáveis significativas, onde os entrevistados apresentaram suas opiniões sobre os fatos que constituíam o desdobramento das competências. A partir dessas variáveis, foi possível realizar o agrupamento das opiniões dos proprietários e funcionários em seis grandes categorias de análise.

Essas seis categorias foram denominadas: “I – Conhecimento Competências”; “II – Comunicação e Relacionamento com Parceiros”; “III – Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas”; “IV – Relacionamento entre Parceiros”; “V – Avaliação de Performance”; “VI – Gestão e Desenvolvimento de Equipes”.

Após a análise individual de cada uma das seis categorias levantadas a partir das opiniões de cada um dos grupos de entrevistados, foi realizada a comparação das percepções de cada um dos grupos, a fim de identificar quais os aspectos que eram similares nas respostas de ambos e quais eram divergentes ou que não apareciam em algum deles. Foi identificada uma série de fatores convergentes nas visões de ambos os grupos, mostrando que, apesar de os entrevistados ocuparem posições diferentes frente à operadora, as percepções quanto à forma como as competências estão sendo desdobradas apresentam o mesmo impacto de ambos os lados.

Também foram identificados pontos de divergência ou onde certos fatores apareciam em um grupo e no outro não.

Com base na análise comparativa das percepções de ambos os grupos de entrevistados frente às seis categorias de análise definidas, foi possível extrair um conjunto de 22 lacunas que interferem de alguma forma no desdobramento das competências organizacionais e funcionais junto aos agentes autorizados que trabalham com a operadora.

Essas lacunas foram agrupadas nas seis categorias de análise, a fim de que se possa melhor identificar de onde elas emergem. Assim, torna-se possível um entendimento mais sistematizado, por parte da operadora, sobre as linhas de ação que precisam ser desenvolvidas para transformar as lacunas em ações e práticas que lhe permitam melhorar a disseminação das competências tanto ao grupo de funcionários, quanto aos agentes autorizados.

As 22 lacunas não foram descritas sob a forma de tópicos, mas sim no formato de frases, permitindo uma melhor interpretação de seu significado. Um resumo dessas 22 lacunas é apresentado na Figura 21.

<b>Categorias</b>	<b>Lacunas</b>
I – Conhecimento Competências	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconhecimento, tanto de proprietários quanto de funcionários, do significado de competências, confundido com o de “diretrizes”;</li> <li>2. Desconhecimento sobre quais são as competências exigidas pela operadora;</li> <li>3. Considerar o atingimento de metas como sendo uma das competências exigidas.</li> </ol>
II – Comunicação e Relacionamento com Parceiros	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. A comunicação das competências não é padronizada, tornando sua divulgação confusa, pouco transparente e dependente das pessoas que a comunicam;</li> <li>5. Tempo para implantar e desenvolver as competências exigidas é pequeno. Não existe comunicação prévia das competências. Elas são divulgadas, e em seguida existe a cobrança pelo seu desenvolvimento;</li> <li>6. Não há participação e envolvimento dos proprietários e funcionários na formulação das competências, gerando baixo envolvimento do canal de agentes autorizados;</li> <li>7. Baixa aproximação do nível gerencial da operadora junto aos vendedores que atuam nos parceiros. Não há valorização dessas equipes por parte da operadora;</li> <li>8. A comunicação é demorada em sua divulgação em regiões mais distantes das principais sedes regionais da operadora;</li> <li>9. Pouca ênfase da operadora em comunicar as competências, pois utiliza os mesmos canais de divulgação dos procedimentos operacionais;</li> <li>10. Baixo envolvimento de outras áreas da operadora (como a área de RH ou de Marketing) no processo de aproximação e comunicação das competências.</li> </ol>
III – Processos de Implantação de Diretrizes e Práticas	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Remuneração como único fator motivacional para acelerar a mudança, criando uma relação “mercenária” do parceiro para com a operadora;</li> <li>12. Necessidade de maior aproximação e acompanhamento dos funcionários da operadora junto ao parceiro no controle das atividades rotineiras;</li> <li>13. Baixa capacitação dos proprietários e fatores culturais (conservadorismo) atrapalham a implantação das competências;</li> <li>14. Baixo comprometimento dos parceiros frente às competências, pois estas são “impostas” e pouco debatidas;</li> <li>15. Falta de credibilidade nas ações da operadora em função do pouco tempo para implantar as mudanças, gerando desgaste na relação.</li> </ol>
IV – Relacionamento entre Parceiros	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Visão de que os parceiros são concorrentes inviabiliza a troca de “boas práticas” entre a rede de agentes autorizados e não permite a aprendizagem do canal;</li> <li>17. Baixa integração entre os parceiros leva ao desejo de um parceiro “canibalizar” o outro, fazendo com que o canal perca força junto ao mercado e a operadora tenha que reconstruí-lo periodicamente;</li> <li>18. Baixa atuação da operadora como mediadora no processo de disseminação das práticas de sucesso.</li> </ol>
V – Avaliação de Performance	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Avaliação centrada exclusivamente em remuneração por atingimento de metas. Não há reconhecimento por mérito ou fatores relacionados à qualidade. Modelo de controle e avaliação tradicional, baseado no Taylorismo e Fordismo, e não na gestão por competências;</li> <li>20. Insatisfação dos parceiros frente ao modelo de remuneração e avaliação, pois a operadora utiliza critérios de medição que não consegue apurar com exatidão.</li> </ol>
VI – Gestão e Desenvolvimento de Equipes	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Baixa profissionalização dos parceiros. A operadora não desenvolve programas para capacitar e incentivar os proprietários a terem visão empreendedora e a buscarem o autodesenvolvimento a fim de introduzirem mecanismos de gestão mais sofisticados;</li> <li>22. A operadora não auxilia o parceiro a desenvolver mecanismos de gestão interna de equipes, bem como deixa na mão do proprietário todo o processo de comunicação das competências, não acompanhando a forma como tais assuntos são repassados para as equipes de venda.</li> </ol>

**Figura 21 - Quadro de derivação das lacunas para o desdobramento das competências junto aos agentes autorizados**

Fonte: dados emergiram da análise das entrevistas com cada um dos grupos de entrevistados.

Além da identificação dessas lacunas, constatou-se que a variável *tempo em que o parceiro atua junto à operadora* não se caracteriza como uma delas, uma vez que não foi identificada qualquer correlação dessa variável com o desdobramento

das competências. Sendo assim, a escolha dos entrevistados do grupo de proprietários, levando em consideração essa variável, não é relevante para os resultados objetivos, pois estes independem dela.

Além disso, pode-se constatar que a variável *local onde se encontra a sede do proprietário* é um fator que se caracteriza como uma lacuna a ser desenvolvida pela operadora, pois emergiu das categorias analisadas. Quanto mais distante for a sede do parceiro da sede principal da operadora em cada região do país (entenda-se como região, um Estado), maior será o impacto para o desdobramento das competências.

Outras lacunas puderam ser observadas, como a baixa compreensão quanto à noção de competências organizacionais e funcionais; os problemas de comunicação existentes na disseminação das competências; a falta de aproximação da operadora com o parceiro; a rapidez com que a operadora impõe as mudanças; a avaliação baseada única e exclusivamente no atingimento de metas, que, por sua vez, levam a uma maior remuneração; e a baixa profissionalização dos processos internos dos parceiros, dentre outros fatores que foram sintetizados em seis categorias de análise. Isso nos instiga a uma reflexão mais aguçada sobre os desafios que emergem do processo de desdobramento das competências.

Essas descobertas trazem contribuições para a academia, as práticas gerenciais e as experiências vivenciais do indivíduo, conforme é apresentado nas seções abaixo.

### **6.1.1 Importância do Estudo para a Academia**

Esta pesquisa procurou contribuir para o debate acadêmico sobre o desdobramento das competências organizacionais e funcionais dentro de uma organização, investigando um dos setores mais dinâmicos do mercado brasileiro. Conforme mencionado no referencial teórico, o conhecimento sistematizado, bem como o debate acerca da interação entre competências organizacionais e as

competências e recursos mobilizáveis no interior das organizações, ainda são muito frágeis (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

Através das lacunas e das categorias identificadas neste trabalho, apresentam-se novas variáveis que podem contribuir para a sistematização de um modelo conceitual que permita uma análise mais detalhada da interação operacional das competências. A proposição de um modelo conceitual para transformar essas lacunas e categorias em um modelo mais abrangente, capaz de ser confirmado cientificamente, parece ser um dos desafios que esta pesquisa impõe como possíveis pesquisas futuras a serem realizadas.

### **6.1.2 Importância do Estudo para Prática: Implicações Gerenciais**

Esta pesquisa também traz uma contribuição significativa para a prática gerencial, principalmente dos gestores que atuam na operadora estudada.

O conjunto de lacunas e categorias permite aos gestores um olhar mais profundo e analítico das dificuldades existentes em desdobrar as competências e diretrizes que a empresa define. Através desse olhar analítico, os gestores podem promover debates e discussões sobre os processos internos e as relações que regem a integração entre operadora e parceiro, a fim de encontrar novos processos e formas de comunicação (com base nas lacunas identificadas) que possibilitem o aprimoramento do desdobramento das competências.

No âmbito geral da prática gerencial, os gestores podem utilizar-se dessas categorias e lacunas para a criação de programas de capacitação e desenvolvimento de equipes. Podem, ainda, aperfeiçoar os mecanismos de comunicação entre empresa, público interno e público externo e, assim, melhorar o relacionamento entre essas partes.

Também é possível realizar uma reflexão sobre o processo de avaliação utilizado pela operadora. Tal processo baseia-se atualmente apenas na remuneração do parceiro pelo atingimento de metas, não valorizando as

competências propriamente ditas que estão inseridas nas atividades individuais e coletivas, tanto do grupo de proprietários quanto do grupo de funcionários.

Outras implicações gerenciais que podem ser desenvolvidas a partir dos resultados obtidos dizem respeito à criação de mecanismos que permitam uma revisão dos processos atuais utilizados na relação entre operadora e parceiros, bem como um olhar mais criterioso da operadora quanto ao grau de profissionalismo que o parceiro possui na gestão de seu negócio. Além disso, o nível gerencial da operadora pode desenvolver, a partir da análise dessas lacunas, formas de promover a aproximação e o relacionamento mais estreito não só entre operadora e parceiro, como também entre parceiros, possibilitando que as melhores práticas de gestão sejam compartilhadas.

Apesar de o objetivo desta pesquisa não estar correlacionado a sugestões, as implicações apresentadas acima podem constituir um poderoso ferramental para a evolução das práticas gerenciais da operadora.

### **6.1.3 Importância do Estudo para a Prática Vivencial (individual)**

No que tange à prática vivencial ou individual, esta pesquisa foi importante para o entrevistador porque permitiu ampliar seu olhar sobre o canal de agentes autorizados da operadora, não somente analisando os aspectos da função que ocupa como gestor desse canal, mas também possibilitando a reflexão sobre as práticas organizacionais e gerenciais utilizadas no dia a dia de trabalho. Essa visão mais abrangente permitiu ao entrevistador enxergar pontos de melhoria a serem desenvolvidos internamente na comunicação, relacionamento, proximidade, remuneração e credibilidade da operadora frente aos agentes autorizados, o que contribuirá para a sua gestão do canal, bem como de sua equipe de funcionários próprios. Além disso, o estudo permite que o entrevistador formule sugestões de melhoria quanto aos processos e regras que regem a relação entre operadora e parceiros, com base nas evidências apontadas pela pesquisa, levando tais sugestões ao corpo diretivo da empresa.

## 6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar dos resultados a que se chegou, este estudo possui limitações. Uma delas foi o contexto situacional de quando as entrevistas foram realizadas. Elas foram aplicadas em um momento de mudanças da operadora, quando havia ocorrido uma troca das pessoas que ocupavam os cargos executivos, bem como da estrutura organizacional. Também foram implementadas mudanças na forma de remunerar e avaliar os agentes autorizados. Essas mudanças trouxeram preocupações e desconforto para os agentes e também para a equipe de funcionários da operadora. Assim, as respostas podem ter sofrido influência dessa situação.

Outra limitação diz respeito ao executor desta pesquisa. Este ocupa um cargo gerencial dentro da operadora, possuindo, portanto, uma ascensão hierárquica em relação a todos os 11 entrevistados (exceto o Entrevistado 11, que ocupa um cargo de diretor e uma posição hierárquica acima da do entrevistador desta pesquisa), mesmo considerando que os seis proprietários não respondem oficialmente a esta pessoa. Diante disso, pode ter ocorrido que alguma das respostas tenha sido apresentada de forma mais “amena”, em função de o entrevistado interpretar que poderia estar sendo avaliado pelo entrevistador. Apesar do executor desta pesquisa ter deixado claro, antes de aplicar cada um dos questionários, que não se tratava de uma avaliação, podem ter ocorrido restrições nas respostas apresentadas.

Outro fator limitador desta pesquisa é a ausência de referencial teórico (principalmente no Brasil), como afirmam Dutra, Fleury e Ruas (2008). Isso porque existem poucos trabalhos e pesquisas que exploram como ocorre o desdobramento das competências organizacionais e funcionais dentro das empresas.

Também se pode observar como fator limitador o fato de não haver muitos documentos internos da operadora que apresentem as competências que ela definiu para seu grupo de funcionários. Identificou-se somente um “plano de desenvolvimento individual”, que é aplicado na avaliação anual dos funcionários, e apresentações em Power Point (que não podem ser divulgadas, em função da



confidencialidade exigida pela operadora), não sendo encontrado nenhum outro documento ou *site* de intranet que apresentasse as competências exigidas pela operadora. Isso não permitiu que o entrevistador utilizasse tais materiais durante o processo de elaboração do questionário de pesquisa.

### 6.3 PESQUISAS FUTURAS

Cabe, neste momento, também sugerir futuras pesquisas nesse campo e nesse setor. A partir das lacunas que foram identificadas neste estudo, é possível a realização de outras pesquisas exploratórias, que visem a comprovar se tais lacunas se repetem em outras operadoras ou se são específicas de uma única operadora.

Também é possível realizar uma nova pesquisa exploratória junto aos proprietários e funcionários que participaram desta entrevista, no momento atual, sem que haja a influência das mudanças radicais que ocorreram durante a realização deste trabalho.

Sugere-se, também, a partir do levantamento teórico realizado, que sejam realizadas outras pesquisas que explorem com mais profundidade os mecanismos que outras empresas do setor utilizam para desdobrar as competências dentro de suas estruturas.

Outra linha de pesquisa que pode ser seguida é a de complementar este estudo, utilizando como referenciais em uma pesquisa quantitativa, a ser realizada junto ao grupo de proprietários e funcionários, as lacunas identificadas, a fim de determinar a frequência com que elas emergem e se existem lacunas mais significativas que precisam ser exploradas preferencialmente em relação a outras. Também se pode realizar um estudo exploratório com essas lacunas, procurando-se identificar as melhores ações e práticas que podem ser desenvolvidas pela operadora, a fim de realizar o desdobramento das competências.

Enfim, esta pesquisa procurou novas perspectivas e constatações quanto ao trânsito ou desdobramento entre as competências organizacionais e funcionais e as

atividades do dia a dia de uma empresa, no caso, uma operadora de telecomunicações.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Cláudia C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel de Souza; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

EISENHARDT, Kathleen M. **Academy of Management Review**, v. 14 n. 4, p. 532-550, 1989.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FISCHER, André L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas**. 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KING, A.W.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Jan. 1973.

MOTTA, E.C.P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1979.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PEREIRA, Marco A. C. **Gestão por Competências**: uma sistematização de vários estudos recentes sobre o tema no Brasil. Bauru-SP: [s.n], 2005.

PORTER, M.E. Competitive Strategy: **Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free, 1980.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May/June 1990.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2000.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

RUAS, R. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 121-142, jan./mar. 2005b.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIGGELKOW, Nicolaj. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 20-24, 2007.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 7. ed. São Paulo: Futura, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## **ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS PROPRIETÁRIOS DOS AGENTES AUTORIZADOS DA OPERADORA**

Bom dia, tarde, noite,

Meu nome é Rafael Barin Cruz e eu sou mestrando do curso de Mestrado Executivo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Esta entrevista terá duração média de 30 minutos e visa a verificar suas percepções quanto às competências e diretrizes de negócio que são exigidas pela operadora do canal de agentes autorizados. É importante salientar que seu nome não será divulgado e que as informações aqui coletadas são de cunho acadêmico, não servindo como base para qualquer tipo de avaliação pessoal ou profissional.

Está entendido?

Podemos começar?

Hoje, dia XX/XX/XXXX, estamos iniciando a entrevista com o Sr./Sra. <fulano (a)>. São, XX horas e XX minutos.

1. Primeiramente, o Sr./Sra. sabe quais são as competências organizacionais que a operadora exige? Cite.
2. E quanto às competências funcionais definidas para o canal de agentes autorizados? Poderia citá-las?
3. Você tem conhecimento da missão, visão e valores da operadora? Acredita que isto seja importante?
4. Você ajuda no processo de definição destas competências funcionais?
5. Como você ficou sabendo destas competências organizacionais e funcionais? Que canais foram utilizados?
6. Qual sua opinião sobre estes canais de comunicação utilizados? Teria alguma sugestão para contribuir?
7. A empresa realiza reforços de comunicação sobre estas competências organizacionais e funcionais? Sim/Não. De que forma?

8. Em sua opinião, como você avalia o tempo entre a operadora informar a competência funcional e você iniciar a aplicá-la em sua empresa?
9. Você consegue aplicar as competências funcionais em sua empresa?
10. Quais as dificuldades para que você venha a seguir e implementar as competências funcionais?
11. Em sua opinião, os demais agentes autorizados deveriam se ajudar no entendimento das competências organizacionais e funcionais?
12. Você considera que as alterações na estrutura de gestão da operadora possam dificultar o entendimento/aplicação das competências organizacionais e/ou funcionais? Por quê?
13. Você já participou de algum treinamento e/ou palestra organizado pela operadora ou por alguma subcontratada onde tenham sido apresentadas estas competências organizacionais e funcionais?
14. Você é avaliado pela implementação/execução destas competências organizacionais e funcionais dentro de sua empresa? De que forma? Considera que isto seria importante?
15. De que forma você repassa estas competências organizacionais e funcionais para sua equipe interna? Que ferramentas são utilizadas? A operadora deveria ajudar nesse processo? Como?
16. Na sua empresa, você definiu outras competências organizacionais e funcionais para sua equipe? Quais? Por quê?
17. Você considera que sua equipe conhece as competências organizacionais e funcionais exigidas pela operadora? Sim/Não. Por quê?
18. Sua empresa recebeu treinamento sobre como aplicar e desenvolver um plano de ação para implementação das competências organizacionais e funcionais? Você considera isto importante? Na sua visão, quem é o responsável por isto?
19. Estas competências organizacionais e funcionais auxiliam na gestão e planejamento de sua empresa? Sim/Não. Como?

- 20.** Você percebe alguma valorização da operadora junto ao seu negócio a partir do atingimento das competências organizacionais e/ou funcionais? Sim/Não. Por quê?
- 21.** Quais as ações que a operadora deveria realizar a fim de auxiliá-lo na aplicação e implementação das competências organizacionais e funcionais?
- 22.** Quais as ações que você, como agente autorizado, deveria realizar a fim de implementar as competências organizacionais e funcionais que são exigidas pela operadora?
- 23.** Na sua percepção, as competências organizacionais e funcionais estão coerentes com o mercado? Sim/Não. Por quê?
- 24.** Estas competências organizacionais e funcionais devem ser mantidas? Sim/Não. Por quê? Possui alguma sugestão de troca ou melhoria?
- 25.** Qual sua opinião quanto ao formato da parceria entre operadora e agente autorizado?
- 26.** Na sua percepção, a política de remuneração definida pela operadora está coerente com as competências organizacionais e funcionais exigidas? Sim/Não. Por quê?
- 27.** Considerando as competências organizacionais e funcionais exigidas, você acredita que a política de remuneração estimula a busca pela implementação e aplicação das mesmas?

Mais alguma coisa que você queira comentar ou acrescentar?

Então, agradeço seu tempo e suas valiosas respostas.

Está encerrada a entrevista com o Sr./Sra. < fulano (a) >.



## **ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS CONSULTORES E GESTORES DA OPERADORA**

Bom dia, tarde, noite,

Meu nome é Rafael Barin Cruz e eu sou mestrando do curso de Mestrado Executivo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Esta entrevista terá duração média de 30 minutos e visa a verificar suas percepções quanto às competências e diretrizes de negócio que são exigidas pela operadora do canal de agentes autorizados. É importante salientar que seu nome não será divulgado e que as informações aqui coletadas são de cunho acadêmico, não servindo como base para qualquer tipo de avaliação pessoal ou profissional.

Está entendido?

Podemos começar?

Hoje, dia XX/XX/XXXX, estamos iniciando a entrevista com o Sr./Sra. <fulano (a)>. São XX horas e XX minutos.

1. Primeiramente, o Sr./Sra. sabe quais são as competências organizacionais que a operadora exige? Cite.
2. E quanto às competências funcionais definidas para o canal de agentes autorizados? Poderia citá-las?
3. Você tem conhecimento da missão, visão e valores da operadora? Acredita que isto seja importante?
4. Você ajuda no processo de definição destas competências funcionais?
5. Como você ficou sabendo destas competências organizacionais e funcionais? Que canais foram utilizados?
6. Qual sua opinião sobre estes canais de comunicação utilizados? Teria alguma sugestão para contribuir?

7. A empresa realiza reforços de comunicação sobre estas competências organizacionais e funcionais? Sim/Não. De que forma?
8. Em sua opinião, como você avalia o tempo entre a operadora informar a competência funcional e agente autorizado iniciar a aplicá-la em sua empresa?
9. Em sua opinião, os agentes autorizados conseguem aplicar as competências funcionais que são exigidas pela operadora?
10. Quais as dificuldades, na sua percepção, que os agentes autorizados apresentam a fim de seguir e implementar as competências funcionais?
11. Em sua opinião, os demais agentes autorizados deveriam se ajudar no entendimento das competências organizacionais e funcionais?
12. Você considera que as alterações na estrutura de gestão da operadora possam dificultar o entendimento/aplicação das competências organizacionais e/ou funcionais? Por quê?
13. Você já participou de algum treinamento e/ou palestra organizado pela operadora ou por alguma subcontratada onde tenham sido apresentadas estas competências organizacionais e funcionais?
14. Você é avaliado pela implementação/execução destas competências organizacionais e funcionais junto aos seus agentes autorizados? De que forma? Considera que isto seria importante?
15. De que forma você repassa estas competências organizacionais e funcionais para seus agentes autorizados? Que ferramentas são utilizadas? A operadora deveria ajudar nesse processo? Como?
16. Você percebe que os agentes autorizados tenham definido outras competências organizacionais e funcionais em suas equipes? Quais?
17. Você considera que seus agentes autorizados conhecem as competências organizacionais e funcionais exigidas pela operadora? Sim/Não. Por quê?
18. Você recebeu treinamento sobre como aplicar e desenvolver um plano de ação para implementação das competências organizacionais e funcionais?

Você considera isto importante? Na sua visão, quem é o responsável por isto?

19. Estas competências organizacionais e funcionais auxiliam a gestão e planejamento de seu agente autorizado? Sim/Não. Como?
20. Você percebe alguma valorização da operadora junto aos agentes autorizados, a partir do atingimento das competências organizacionais e/ou funcionais? Sim/Não. Por quê?
21. Em sua opinião, quais as ações que a operadora deveria realizar a fim de auxiliar os agentes autorizados a aplicar e implementar as competências organizacionais e funcionais?
22. Quais as ações que o agente autorizado deveria realizar a fim de implementar as competências organizacionais e funcionais que são exigidas pela operadora?
23. Na sua percepção, as competências organizacionais e funcionais estão coerentes com o mercado? Sim/Não. Por quê?
24. Estas competências organizacionais e funcionais devem ser mantidas? Sim/Não. Por quê? Possui alguma sugestão de troca ou melhoria?
25. Qual sua opinião quanto ao formato da parceria entre operadora e agente autorizado?
26. Na sua percepção, a política de remuneração definida pela operadora está coerente com as competências organizacionais e funcionais exigidas? Sim/Não. Por quê?
27. Considerando as competências organizacionais e funcionais exigidas, você acredita que a política de remuneração estimula a busca pela implementação e aplicação das mesmas?

Mais alguma coisa que você queira comentar ou acrescentar?

Então, agradeço seu tempo e suas valiosas respostas.

Está encerrada a entrevista com o Sr./Sra. < fulano (a) >.