



Juliana Toledo Relvas

**O Impacto das Mudanças Organizacionais na
implementação das práticas de Governança Corporativa
em uma empresa de Telecomunicações:
Um estudo de caso da Oi**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^ª. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro
Agosto de 2010



Juliana Toledo Relvas

**O Impacto das Mudanças Organizacionais na
implementação das práticas de Governança Corporativa
em uma empresa de Telecomunicações:
Um estudo de caso da Oi**

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

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Mario Couto Soares Pinto

UNESA

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de agosto de 2010

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

Juliana Toledo Relvas

Graduou-se em Engenharia Elétrica, com ênfase em Telecomunicações pela UFF (Universidade Federal Fluminense em 1990. Concluiu pós-graduação em Análise de Sistema no CCE/PUC-Rio em 1994. Possui MBA em Administração pelo IBMEC-RJ concluído em 2000. Atua há 20 anos como profissional do setor de Telecomunicações com ampla experiência em empresas nacionais e multinacionais.

Ficha Catalográfica

Relvas, Juliana Toledo

O impacto das mudanças organizacionais na implementação das práticas de governança corporativa em uma empresa de telecomunicações : um estudo de caso da Oi / Juliana Toledo Relvas ; orientadora: Sandra Regina da rocha Pinto. – 2010.

156 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Mudança organizacional. 3. Governança corporativa. 4. Gestão da mudança. 5. Telecomunicações. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Não sei quem eu seria se não acreditasse...Eu acredito na força das boas intenções humanas; Eu acredito no amor, na amizade, nas forças que nos unem aos outros; Eu acredito em forças que não podemos ver... acredito, por exemplo, que tenho tido ao meu lado, no percurso de toda a minha vida, um Anjo da Guarda fiel, que não me permite esmorecer nem nos momentos mais difíceis; Eu acredito que haja uma Força maior do que todas essas, que as criou e que se manifesta, por meio delas, diante de nós: eu acredito em Deus, graças a Deus...

Fonte: Prof. José Roberto Gomes da Silva (In Memorium)

Sem dúvida tive o privilégio de estar cercada de pessoas que acreditaram mais em mim do que eu mesma. Portanto, essa dissertação é dedicada aos seres mais especiais da minha vida que estiveram sempre ao meu lado acreditando comigo que é possível sempre, apesar de todos os obstáculos.

Ao meu marido Marcio e minhas filhas Marina e Nicole, pelo amor incondicional, apoio e compreensão.

A meus pais, Jesus (in memorium) e Maiby pelos exemplos de luta e persistência que me motivaram a superar todas as dificuldades.

Aos meus sogros Edson e Zilmar, pelo incentivo e ajuda.

A meus irmãos, Marco Aurélio, Mônica (in memorium) e Marco Antonio que junto com todos mencionados acima possuem um lugar especial em meu coração e representam também fonte inspiradora de superação.

Aos meus amigos da Oi, Bruno, Renata e Lucia Helena que foram mais do que “ombros” e “ouvidos”, e me prestaram sincera ajuda nos momentos mais difíceis.

Agradecimentos

Para a minha família, pelo amor, compreensão e incentivo, sem os quais seria inviável ter chegado até aqui.

Ao nosso querido professor Zé – José Roberto Gomes da Silva, por ter nos mostrado a diversidade e riqueza de assuntos relacionados ao tema de organizações para desenvolvimento de forma a contribuir nos âmbitos acadêmicos e privados e ter-me aberto as portas com a Profa. Sandra Regina para orientação e desenvolvimento da presente pesquisa.

À minha querida orientadora do mestrado prof.^a Sandra Regina, a quem agradeço a ajuda, incentivo, orientação e principalmente o calor humano que, confortou-me em todos os momentos de dificuldade e superação pelos quais precisei enfrentar nessa jornada.

A todos os professores do IAG/PUC-Rio, que me ensinaram e que, de alguma forma, contribuíram para o meu desenvolvimento e me ajudaram à finalizar esta etapa.

À meu marido Marcio, e às minhas filhas, Marina e Nicole, deposito todo o meu agradecimento pois em vários momentos foram privados do convívio comigo e apesar disso, foram compreensivos sobre a importância desse trabalho para mim.

À minha mãe, que mesmo em sua luta diária procurou dar-me apoio, incentivo e ajuda ficando com as minhas filhas, sempre que possível.

À meus sogros. Edson e Zilmar, e a meus irmãos, Marco Aurélio, Mônica (in memorium) e Marco Antonio

A todos os meus amigos do mestrado que compartilharam das angústias, alegrias e realizações durante o curso, e em especial, a fase da elaboração da dissertação.

Aos amigos e gestores da Oi, que, com toda a disponibilidade e ajuda, tornaram possível a realização desse trabalho. Agradeço, em especial, ao grupo de executivos que disponibilizaram o seu tempo e colaboraram enormemente para a conclusão da etapa de entrevistas do presente trabalho.

Resumo

Relvas, Juliana Toledo. Pinto, Sandra Regina da Rocha. **O Impacto das Mudanças Organizacionais na Implementação das Práticas de Governança Corporativa em uma Empresa de Telecomunicações: Um estudo de caso da Oi.** Rio de Janeiro, 2010. 156p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A maioria dos estudos sobre governança concentra-se na relação entre as práticas de governança corporativa, tais como estrutura do conselho de administração e o desempenho financeiro resultante, mas poucos se aprofundam nas questões organizacionais e como essas interferem na implementação das práticas da Governança Corporativa dentro da empresa. Além disso, as pesquisas têm maior concentração de estudos na área de finanças com 55,2% versus 25,9% em organizações. Portanto, com base na revisão de literatura sobre mudança organizacional, teoria das organizações e governança corporativa, três suposições foram elaboradas para verificação em campo. As suposições diziam respeito aos seguintes temas: o papel da alta administração na definição da mudança; o papel da gerência de governança corporativa na gestão da mudança e o papel da comunicação na implementação das práticas de gestão. A pesquisa de caráter qualitativo e dedutivo foi realizada entre Abril e Maio de 2010, por meio de entrevistas semi-estruturadas com 15 executivos de uma empresa de Telecomunicações. Os sujeitos entrevistados foram o presidente do conselho de administração, o CEO, o CFO, sete diretores e cinco gerentes. Concluiu-se que a estrutura para tratar e disseminar as práticas de governança corporativa ganhou maior importância após a fusão da Oi com a BrT: a área deixou de ser uma gerência para tornar-se uma diretoria. A gerência de governança corporativa, contida nesta diretoria, no papel de agente de mudança foi considerada como tendo o papel de catequista. A comunicação interna funciona como a principal ferramenta de divulgação do tema Governança Corporativa na organização.

Palavras-chave

Mudança organizacional; governança corporativa; gestão da mudança; telecomunicações

Abstract

Relvas, Juliana Toledo. Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **The impacts of organizational changes on the implementation of corporate governance practices at a Telecommunications enterprise: Oi's study case.** Rio de Janeiro, 2010. 156p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Most studies on governance focuses on the relationship between corporate governance practices, such as board structure and financial performance results, but not many studies focuses on organizational issues and how these may cause interferences in the implementation of the practices of corporate governance within the firm. Furthermore, research has greatest concentration of studies in finance with 55.2% versus 25.9% in organizations. Therefore, based on a review of literature on organizational change, organizational theory and corporate governance, three assumptions have been elaborated for field verification. The assumptions related to the following themes: the role of top management in the definition of change, the role of corporate governance management in managing change and the role of communication in the implementation of management practices. The qualitative and deductive research was held between April and May 2010, through semi-structured interviews with 15 executives of a telecommunications company. The subjects interviewed were the president of the board, CEO, CFO, seven directors and five managers. It was concluded that the structure to handle and disseminate corporate governance practices has gained greater importance after the merger of Oi with BrT - Brasil Telecom: the area gained importance and become a directory. Also, the corporate governance management, inserted in this directory, playing the role of change agent, was seen as a catechist. Internal communication serves as the primary tool for dissemination of the topic Corporate Governance in the organization.

Keywords

Organizational change; corporate governance; change management; telecommunications.

Sumário

1. Introdução	13
1.1. O Problema	14
1.2. Objetivos (Final e Intermediários)	18
1.3. Relevância do Estudo	18
1.4. Delimitação do Estudo	21
2. Referencial Teórico	23
2.1. O Conceito de Governança Corporativa	23
2.1.1. A Lei Sarbanes-Oxley	27
2.2. A Governança Corporativa no Brasil	28
2.2.1. Histórico	28
2.2.2. O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa no Brasil, Segundo o IBGC	30
2.2.3. ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial	33
2.3. Configurações Organizacionais	34
2.4. Mudança Organizacional: Definições e Classificações	38
2.4.1. Motivações para a Mudança	49
2.4.2. Construção Social da Mudança	52
2.4.2.1. O Papel da Comunicação na Construção da Mudança	54
2.4.2.2. O Papel dos Gerentes na Construção da Mudança	55
2.4.2.3. O Comprometimento na Construção da Mudança	57
2.4.2.4. Fatores Facilitadores e Dificultadores da Implementação de Mudanças nas Organizações	59
2.4.3. Gestão da Mudança	60
2.4.4. Reações à Mudança	63
2.5. Suposição a ser Testada	66
3. O Setor de Telecomunicações no Brasil	68
3.1. A Privatização do Setor	68
3.2. O Mercado de Telecomunicações	70
3.3. A Oi	72
4. Metodologia	75
4.1. Tipo de Pesquisa	75
4.2. Seleção de Sujeitos	77
4.3. Coleta de Dados	78
4.4. Tratamento dos Dados	83
4.5. Limitações do Método	84

5. Análise dos Dados	85
5.1. O Papel da Alta Administração na Definição da Mudança	86
5.1.1. Dimensão Temporal e Espacial: Empresa e Indivíduo	89
5.1.2. ISE e SOX: Os Paradigmas de Governança na Oi	91
5.1.3. Conselho e Consultorias como Suporte às Mudanças	93
5.1.4. Criação dos Comitês para Construção da Mudança	95
5.1.5. Governança Corporativa: Processo Evolutivo e Contínuo na Organização	97
5.1.6. Governança Corporativa: Um Constructo de Valoração da Empresa	99
5.1.7. Mercado, o Principal Motivador da Mudança	101
5.1.8. Criação da Cultura como Suporte às Mudanças	104
5.2. O Papel da Gerência de Governança Corporativa na Condução da Gestão da Mudança	106
5.2.1. O Catequista	109
5.2.2. Mudança com Foco nas Práticas de Gestão	112
5.2.3. Ações ou Movimentos que Facilitam o Processo de Implementação das Práticas	115
5.2.4. Ações ou Movimentos que Dificultam o Processo de Implementação das Práticas	118
5.3. O Catequista	121
5.3.1. A Comunicação como Suporte Fundamental à Implementação das Práticas de Gestão	122
5.3.2. As Ações de Comunicação por Meio das Interações do Dia-a-Dia	126
6. Considerações Finais	131
6.1. Conclusão	131
6.2. Sugestões de Trabalhos Futuros	138
7. Referências Bibliográficas	140
8. Apêndices e Anexos	145

Lista de figuras

Figura 1 – Percepção das práticas atuais de governança (Booz&CO.,2009)	13
Figura 2 – As cinco partes básicas da organização, (adaptado de Mintzberg,1980)	35
Figura 3 – Modelo de Lewin (1951)	39
Figura 4 – Modelo de Moorhead e Griffin (2001) <i>apud</i> Lima e Bruno-Faria (2003)	40
Figura 5 – Ciclos de mudança organizacional (Mintzberg, 1992)	42
Figura 6 – Níveis de mudança organizacional (Mintzberg, 1992)	44
Figura 7 – Sequências dos significados de mudanças (Mintzberg, 1992)	46
Figura 8 – Investimentos no setor de telecomunicações (Fonte: Telebrasil)	69
Figura 9 – Quantidade de assinantes de telecomunicações por ano (Fonte: Telebrasil)	70
Figura 10 – Relação telefones celulares pré-pagos X pós-pagos (Fonte: Relatório Telebrasil, p. 94)	71
Figura 11 – Estrutura societária da Oi (Fonte: site da Oi)	73
Figura 12 – Sistema de governança corporativa (IBGC, 2009)	87

Lista de quadros

Quadro 1 – Evolução relativa IBOVESPA, IBrX-50, IGC	20
Quadro 2 – Índice nominal X índice relativo, por ano, do Quadro 1	21
Quadro 3 – Estruturas e suas características (adaptado de Mintzberg, 1983)	38
Quadro 4 – Desenvolvimento organizacional x mudança organizacional	41
Quadro 5 – Conteúdos da mudança (Mintzberg, 1992)	43
Quadro 6 – Abordagens da mudança organizacional e suas características	45
Quadro 7 – Definições de mudança organizacional (Lima e Bressan, 2003)	47
Quadro 8 – Motivações para a mudança organizacional	49
Quadro 9 – Localidades atendidas (Fonte: Relatório Telebrasil)	71
Quadro 10 – Perspectivas da mudança	77
Quadro 11 – Perfil dos respondentes	80
Quadro 12 – Relação entre fundamentos teóricos e as perguntas	81
Quadro 13 – Bloco de perguntas para verificação da suposição 1	88
Quadro 14 – Bloco de perguntas para verificação da suposição 2	106
Quadro 15 – Bloco de perguntas para verificação da suposição 3	121

Lista de tabelas

Tabela 1 – Rentabilidade nominal acumulada

21