Luciano Quinto Lanz

A Relação entre a Subcultura de Finanças, a Cultura Organizacional e o Desempenho de uma Organização

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Programa de Pós-graduação em Administração

Rio de Janeiro

Março de 2004

Luciano Quinto Lanz

A Relação entre a Subcultura de Finanças, a Cultura Organizacional e o Desempenho de uma Organização

Dissertação de Mestrado

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

Orientador: Profa. Dra. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Março de 2004

Luciano Quinto Lanz

A Relação entre a Subcultura de Finanças, a Cultura Organizacional e o Desempenho de uma Organização

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

Prof. Patrícia Amélia Tomei
Orientadora
Departamento de Administração - PUC-RJ

Prof. José Roberto Gomes da Silva
Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal
COPPEAD, UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira
Vice-Decano de Pós Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 2 de março de 2004

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

Luciano Quinto Lanz

Graduou-se em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 1994. MBA Executivo em Finanças pelo IBMEC-RJ em 1997. Pós-graduado em Docência do Ensino Superior pela Universidade Cândido Mendes - RJ em 2001. Desenvolveu atividade profissional na IBM Brasil de 1989 a 1998, nas áreas de Serviços e Finanças e na TV Globo de 1998 a 2001, na área de Operações Financeiras. Atualmente atua como consultor na área de processos da Diretoria Financeira da Embratel S.A.

Ficha Catalográfica

Lanz, Luciano Quinto

A relação entre a subcultura de finanças, a cultura organizacional e o desempenho de uma organização / Luciano Quinto Lanz ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2004.

185 f.: il. ; 30 cm

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

Incluí referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Subcultura. 3. Cultura organizacional. 4. Desempenho organizacional. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho à memória de meu pai, Eurico Lanz, engenheiro e professor, pelo exemplo de vida.

Agradecimentos

A minha esposa, Mileni pela paciência, companheirismo e compreensão dedicados durante a elaboração desta dissertação.

A minha mãe, Iara pelo pela educação, carinho e incentivo a busca pelo conhecimento e desenvolvimento em todos os momentos de minha vida.

Agradeço a Professora Dra. Patrícia Amélia Tomei pelo constante desafio, exigência, comentários e críticas construtivas no processo de orientação deste trabalho.

Aos funcionários e gestores da Embratel, pelo auxílio e colaboração prestados durante esta pesquisa, sem os quais este estudo não teria sido possível. Especialmente a Ana Rosa Bonilauri, Gerente de Desenvolvimento de Recursos pelo apoio e material sobre a história e cultura da empresa.

Aos meus colegas de mestrado e orientandos da Profa. Dra. Patrícia Amélia Tomei, André Santos e Luisa Novaes, pela troca idéias e conceitos que muito contribuiu para a conclusão deste trabalho.

A todos os meus professores do IAG, colegas de turma e secretaria do mestrado, pelo incentivo e apoio durante e após o curso de mestrado.

Resumo

Lanz, Luciano Quinto. **A Relação entre a subcultura de finanças, a cultura organizacional e o desempenho de uma Organização.** Rio de Janeiro, 2004. 185p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta dissertação tem como propósito analisar o processo de gerenciamento cultural da Embratel, já no período pós-privatização, no qual ocorreu o alinhamento dos valores da organização em torno dos valores da subcultura de finanças, que assumiu papel dominante, e verificar seus impactos no desempenho organizacional. A empresa enfrentou uma crise em seus resultados, em meio a alterações no ambiente externo, o que levou a reformulação de seus objetivos estratégicos, que passaram a ter mais foco na geração de resultado. Através de uma análise qualitativa, com a abordagem de estudo de caso e modelos que relacionam a emergência de subculturas, a cultura e o desempenho, procurou-se, através de pesquisa documental e de entrevistas semi-estruturadas, identificar as mudanças na cultura da empresa, o processo de concordância cultural e seus reflexos no desempenho financeiro, comparado a outras empresas do setor. Os resultados confirmam a literatura sobre o assunto, que indica que existe uma forte correlação entre a emergência de subculturas dominantes, períodos de turbulência interna e externa e mudanças na estrutura da organização e evidenciam a importância de algumas variáveis no gerenciamento da cultura voltada para o desempenho, como a estrutura de poder, o processo decisório, o processo de comunicação, o sistema de recompensas e os processos de seleção, treinamento e de avaliação.

Palavras-chave

Subcultura, Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional.

Abstract

Lanz, Luciano Quinto. **The Relationship between Finance Subculture, Culture and Organizational Performance.** Rio de Janeiro, 2004. 185p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This essays focuses on analyzing Embratel (a large telecommunications company) cultural management, in the post privatization period, when organizational values got aligned with the values of the finance subculture, that emerged as the dominant subculture, and identify its impact in organizational performance. The organization, confronting with an hostile environment, faced a crisis in its results, that drove to a reformulation in its strategic objectives, that gained a financial focus. Through qualitative analyses, a case study was conducted relating the emergence of subcultures, culture change and performance. The research was based on a documental analysis and semi-structured interviews. The cultural agreement process and its impacts in financial performance were investigated. The conclusion of this study reinforces the hypothesis in the organization theory that indicates a strong correlation between the emergence of dominant subcultures, periods of external and internal turbulence, changes in the organization structure, showing the key influence of some variables in the cultural changing management process with focus on performance, such as: power structure, training, communication, reward, selection and evaluation systems and decision process.

Key-words

Organizational Culture, Subculture and Organizational Performance.

Sumário

1. O PROBLEMA 1
1.1. Contextualização do Problema 1
1.2. Definição de Termos 2
1.3. Objetivo Final 3
1.4. Objetivos intermediários 4
1.5. Relevância do estudo 4
1.6. Delimitação do estudo 5
1.7. Estrutura do trabalho 5

2. REFERENCIAL TEÓRICO 7
2.1. Estrutura organizacional 7
2.1.1. Teoria de Estrutura Organizacional de Mintzberg 7
2.1.1.1. Mecanismos de Coordenação 8
2.1.1.2. Partes da organização 8
2.1.2. Como a organização opera 11
2.1.3. Parâmetros delineadores 13
2.1.3.1. Delineamento de posições individuais 13
2.1.3.2. Delineamento da Superestrutura 14
2.1.3.3. Delineamento das ligações laterais 15
2.1.3.4. Delineamento do sistema de tomada de decisão 15
2.1.4. Fatores situacionais 16
2.1.5. As cinco configurações de Mintzberg 17
2.1.6. Relação entre estrutura e cultura 19
2.2. Cultura Organizacional 19
2.2.1. Importância do estudo da cultura organizacional 22
2.2.2. Manifestações da Cultura Organizacional – Trice e Beyer 23
2.2.3. Cultura versus clima organizacional 26
2.2.4. Formação da cultura e ciclo de vida das organizações 26
2.2.5. Classificações de Culturas Organizacionais 28

2.2.5.1. Canais de Poder - Charles Handy / Roger Harrison 28
2.2.5.2. Risco e velocidade de “Feedback” – Deal & Kennedy 29
2.2.5.3. Sistemas de Recompensas - Sethia/Von Glinow 31
2.2.5.4. Planejamento e Cultura - Donnelly 34
2.3. Mudança cultural 34
2.4. Subcultura organizacional 37
2.4.1. Subculturas e concordância cultural 38
2.4.2. Subculturas Dominantes 40
2.4.3. Pesquisas sobre subculturas em organizações 42
2.4.3.1. Crenças sobre o trabalho (Nystrom) 42
2.4.3.2. Regras de Comunicação (Schall) 43
2.4.3.3. Cultura Oficial versus Subculturas – Jermier et al. 44
2.4.3.4. Gerenciamento de Conflitos - Kozan 45
2.4.4. Modelo de práticas (Chow baseado em Hofstede) 46
2.5. Desempenho organizacional 49
2.5.1. Desempenho Financeiro 50
2.5.1.1. Análise Horizontal e Vertical 51
2.5.1.2. Índices de Rentabilidade 51
2.5.1.3. Índices de Liquidez 51
2.5.1.4. Índices de Endividamento 52
2.5.2. Relação entre Desempenho Organizacional e Cultura 52
2.5.2.1. Modelo de cinco dimensões de Marcoulides e Heck 54
2.5.2.2. Cultura versus desempenho (Gordon - 1985, 1991, 1999) 57

3. METODOLOGIA 64
3.1. Tipo de Pesquisa 64
3.2. Seleção dos sujeitos 65
3.3. Coleta de dados 66
3.4. Fundamentação metodológica 67
3.5. Tratamento dos dados 69
3.6. Limitações do método 69

4. SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES 71
4.1. Histórico das Telecomunicações no Brasil 71

4.1.1. Até os anos 60: 71
4.1.2. Da década de 60 à TELEBRÁS: 72
4.1.3. Privatização do setor de Telecomunicações 74
4.1.4. Perfil do Setor de Telecomunicações – Pós Privatização 76
4.1.4.1. Móvel - Banda A 76
4.1.4.2. Móvel - Banda B 77
4.1.4.3. Telefonia fixa e serviços de longa distância 78
4.1.4.4. Empresas espelho 78
4.1.4.5. Linha fixa municipal - "espelhinhos" 79
4.1.5. Tendência para a Evolução do setor 79
4.1.6. Estrutura atual do setor 80

5. A EMPRESA 82
5.1. História da Embratel 82
5.2. A Empresa Atual 84
5.2.1. Análise da estratégia 85
5.3. Evolução da Cultura da Organização 86
5.3.1. Cultura Formal 88

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA 90
6.1. Estrutura da Organização 90
6.1.1. Análise dos organogramas 92
6.1.2. Estrutura e Evolução das culturas funcionais 96
6.2. Processo decisório 97
6.3. Relações interpessoais 98
6.4. Sistema de Recompensas e Punições 99
6.5. Sistema de Comunicações 100
6.6. Objetivos organizacionais 102
6.7. Valores, Características e atitudes 104
6.8. Objetivos individuais 105
6.9. Missão, Visão, objetivos, políticas e estratégias 106
6.10. Ritos, Símbolos, estórias, lendas, mitos e heróis 107
6.10.1. Ritos de passagem 108
6.10.2. Ritos de degradação 108

6.10.3. Ritos de reforço 109
6.10.4. Ritos de renovação 109
6.10.5. Ritos de redução de conflitos 110
6.10.6. Ritos de integração 110
6.11. Pontos fracos 110
6.12. Políticas de Recursos Humanos 111
6.12.1. Seleção, avaliação e promoção 111
6.12.2. Remuneração e benefícios 113
6.12.3. Treinamento e desenvolvimento 113
6.12.4. Bem estar do empregado 114
6.13. Classificação ou “tipologias” culturais 114
6.14. Práticas – Chow 115
6.14.1. Orientação para processos versus para resultados. 115
6.14.2. Orientação para o empregado versus para o trabalho. 116
6.14.3. Paroquial versus profissional 117
6.14.4. Sistema aberto versus sistema fechado 118
6.14.5. Controle rígido versus controle flexível 119
6.14.6. Normativo versus pragmático 120
6.15. Dimensões culturais – Gordon 120
6.15.1. Clareza de direção e Alcance organizacional 121
6.15.2. Integração e Contato Administração Superior 121
6.15.3. Iniciativa pessoal e Orientação para a Ação 122
6.15.4. Resolução de Conflitos 123
6.15.5. Clareza e ênfase no desempenho 123
6.15.6. Compensação e Desenvolvimento de recursos humanos 123
6.16. Marcoulides e Heck 124
6.16.1. Estrutura da organização 124
6.16.2. Valores organizacionais 124
6.16.3. Organização de tarefa 125
6.16.4. Clima Organizacional 126
6.16.5. Atitudes dos empregados 127

7. DESEMPENHO FINANCEIRO 128

7.1. Indicadores de desempenho da Embratel 128
7.2. Indicadores de Desempenho Financeiros 129
7.2.1. Balanço Patrimonial 131
7.2.1.1. Ativo Total 132
7.2.1.2. Ativo Circulante 132
7.2.1.3. Ativo Realizável a Longo Prazo 133
7.2.1.4. Ativo Permanente 134
7.2.1.5. Passivo Circulante 134
7.2.1.6. Passivo Exigível à Longo Prazo 135
7.2.1.7. Patrimônio Líquido 135
7.2.2. Demonstração do Resultado 135
7.2.3. Análise de Lucratividade e Avaliação do Desempenho Global 137
7.2.3.1. Retorno sobre Ativo Total – ROA 137
7.2.3.2. Retorno sobre Ativo Operacional – ROI 138
7.2.3.3. Retorno sobre Patrimônio Líquido – ROE 138
7.2.3.4. LAJIR sobre Ativo 138
7.2.3.5. LAJIDA (EBITDA) sobre Ativo 138
7.2.4. Análise de Liquidez 140
7.2.4.1. Liquidez Corrente 141
7.2.4.2. Liquidez Seca 141
7.2.4.3. Liquidez Imediata 141
7.2.4.4. Liquidez Geral 142
7.2.5. Análise de Endividamento 142
7.2.5.1. Relação Capital de Terceiros e Total 142
7.2.5.2. Relação Capital de Terceiros e Próprio 142
7.2.5.3. Relação entre Exigíveis de Curto e Longo Prazo 142
7.3. Percepção do mercado sobre o desempenho da Embratel 143

8. CONCLUSÃO 144

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 148

10. BIBLIOGRAFIA 158

11. ANEXOS 161

Lista de figuras

Figura 1 – Partes da organização 9
Figura 2 – Visualizações do fluxo de operação da organização 12
Figura 3 - Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas 32
Figura 4 - Modelo proposto de variáveis influenciando a performance da organização 54
Figura 5 – Modelo de Formação Cultural derivado da Indústria 57
Figura 6 - Comparações Culturais entre companhias que atuam em ambientes estáveis e dinâmicos 60
Figura 7 - Comparações Culturais entre companhias estáveis que apresentam alta e baixa performance 61
Figura 8 - Comparações Culturais entre companhias dinâmicas que apresentam performances alta e mista 62
Figura 9 - Comparações Culturais entre companhias financeiras que apresentam alta e baixa performance. 63
Figura 10 - Mapa das telecomunicações no Brasil na década de 50 72
Figura 11 - Estrutura do Ministério das Comunicações 73
Figura 12 - Móvel – Banda A 77
Figura 13 - Móvel – Banda B 77
Figura 14 - Telefonia Fixa e Longa Distância 78
Figura 15 – Dimensões Institucionais e de Mercado 80
Figura 16 – Grupo Embratel e número de Funcionários 84
Figura 17 – Estrutura acionária – Embratel S/A 84
Figura 18 – Estrutura acionária – Embratel Participações S/A 85
Figura 19 – Estrutura organizacional atual 92
Figura 20 – Organograma Vice-Presidência Econômico-financeira 93
Figura 21 – Unidade de Negócio – Embratel Empresas 94
Figura 22 – Organograma Diretoria Financeira – Embratel Empresas 94
Figura 23 – Organograma – Unidade de Negócio Embratel Consumo 95
Figura 24 – Índices de Liquidez - Embratel 140

Figura 25– Índices de Liquidez – Brasil Telecom 140
Figura 26 – Índices de Liquidez – Telemar 141

Lista de tabelas

Tabela 1 – Barreiras que impedem o crescimento 4
Tabela 2 – Parâmetros delineadores e conceitos relacionados 13
Tabela 3 – Resumo das dimensões das cinco configurações 17
Tabela 4 - Conceitos de Cultura e de Organização e Temas de Pesquisa 20
Tabela 5 - Manifestações da Cultura Organizacional 24
Tabela 6 – Tipos de Ritos 25
Tabela 7 - Diferença entre Clima e Cultura 26
Tabela 8 - Estágios de Crescimento, Funções da cultura e mecanismos de mudança 27
Tabela 9 – Modelos de Tribos Corporativas 30
Tabela 10 – Modelo BCG 30
Tabela 11 - Grid Gerencial de Sethia & Von Glinow 33
Tabela 12 - Duas concepções sobre a natureza humana 37
Tabela 13 – Características das Formas Simbólicas de Reorganização 41
Tabela 14 – Dimensões Culturais e Conteúdo 58
Tabela 15 - Dados do mercado brasileiro em 1998 (ano da privatização) 75
Tabela 16 – Analise da Estrutura da Embratel 91
Tabela 17 – Classificação Cultural da Embratel e da Função de Finanças 114
Tabela 18 – Comparação das práticas - Embratel X Finanças (adaptado de Chow baseado em Hofstede) 115
Tabela 19 – Balanço Patrimonial Resumido - Embratel 131
Tabela 20 – Balanço Patrimonial Resumido – Brasil Telecom 131
Tabela 21 – Balanço Patrimonial Resumido – Telemar 132
Tabela 22 –Demonstração do Resultado – Embratel 135
Tabela 23 –Demonstração do Resultado – Brasil Telecom 136
Tabela 24 –Demonstração do Resultado – Telemar 136

1. O PROBLEMA

1.1. Contextualização do Problema

O setor de telecomunicações vem passando por um momento de grandes dificuldades em todo o mundo, as empresas investiram maciçamente em infraestrutura, esperando pelo tráfego de dados prometido pela “revolução da Internet”. Entretanto, com o estouro da “bolha” das empresas “pontocom”, o que se constata é uma enorme capacidade ociosa nas redes instaladas.

Para realizar os investimentos em expansão da rede, as empresas recorreram especialmente a emissões de dívida, que pareciam uma opção mais atraente, devido a seu baixo custo em relação aos altos retornos esperados pelo crescimento de tráfego previsto.

A pesada dívida, aliada à quebra da confiança dos investidores em ações após os casos de balanços e resultados artificialmente inflados da Enron e Worldcom, as sucessivas crises nos mercados emergentes, levou o setor a passar por um período de graves dificuldades financeiras, com falências, concordadas e necessidade de aportes de capital por sócios controladores, especialmente no continente europeu onde a maioria das empresas ainda permanece sob controle estatal.

Os reflexos destas dificuldades se fizeram sentir no Brasil, em 2002, através do aumento do risco-país, decorrente do agravamento da situação mundial e de suas próprias incertezas internas, causadas pelo processo eleitoral e de instauração do novo governo, agravadas pela deterioração da situação fiscal, cambial e econômica, num ciclo auto-alimentado.

Toda esta situação criou um ambiente de incerteza em um setor já marcado por grandes transformações estratégicas, mercadológicas e tecnológicas desde o seu processo de privatização de 1998, após o qual foram necessários investimentos maciços para atender à grande demanda imposta pela sociedade e as metas da Anatel. Com a antecipação das metas e abertura das áreas de concessão em 2002, o setor precisou se adequar à realidade da competição.

A Embratel, Empresa Brasileira de Telecomunicações, privatizada em 1998, que detinha o quase monopólio dos serviços de telecomunicações no mercado empresarial no período de 1998 a 2001, enfrentou problemas para se adequar ao mercado de consumo, especialmente nas questões de faturamento e cadastro, além de ter que alterar sua cultura técnica e burocrática, vinda do período estatal para uma nova cultura voltada para o mercado, para o cliente.

Em 2002, a empresa enfrentou ao mesmo tempo o agravamento da crise em seus resultados, que já haviam passado do lucro para o prejuízo em 2001, pela concordata de sua controladora, a Worldcom, a crise política e a abertura do mercado, com aumento da competição. A Embratel, sem ter recursos para investir e tendo que arcar com o pesado custo de sua dívida, contraída para fazer frente aos investimentos, precisou aumentar seus controles internos, aumentar a transparência de suas relações com o mercado para se distanciar da crise de sua controladora, cortar custos e renegociar sua dívida, para mostrar ao mercado capacidade de recuperação.

Este ambiente levou a uma mudança em alguns aspectos da estratégia empresarial, com estabelecimento de objetivos e metas organizacionais que visavam a recuperação financeira da organização e alterações na estrutura organizacional, criando um processo de concordância cultural em torno dos valores da função de finanças, que assumiu um papel de grande importância na organização, suplantando a área técnica e assumindo um papel de subcultura dominante junto com a subcultura de marketing. Nesta situação o conhecimento da cultura da função financeira, de suas relações com a cultura e desempenho da organização assume primordial importância. Este estudo se propõe a analisar:

A influência que a alteração dos objetivos da organização para geração de resultado financeiro teve no alinhamento da cultura em torno dos valores da subcultura de finanças e quais seus reflexos no desempenho da organização.

1.2. Definição de Termos

Abaixo é apresentada uma definição sucinta de alguns termos, referentes a conceitos chave, que serão desenvolvidos no referencial teórico.

Concordância Cultural – é a extensão na qual cada membro da organização compartilha crenças similares sobre práticas formais ou informais relacionadas como um tema específico de significado. Estes temas de significado são chamados de domínios culturais. Portanto um sistema de significados pode ser descrito como a variedade de domínios culturais, cada um dos quais é refletido e reforçado por práticas organizacionais. É importante que a concordância cultural seja examinada separadamente para cada domínio cultural, porque a concordância cultural pode diferir, dependendo do domínio sendo estudado. (Greenberg, 1999).

Segundo Ballone (2004), chamamos de Concordância Cultural à faixa de congruência, ou conjunto de valores, normas e modelos capazes de definir um determinado grupo cultural e identificar os indivíduos de um mesmo sistema mediante um contacto mais ou menos consensual com certos aspectos da realidade.

Estrutura organizacional – pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas. (Mintzberg, 1985)

Cultura organizacional - é um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos, por dado grupo pelo qual eles aprendem a conviver com os problemas relativos à adaptação externa e interna – os quais tem funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e além disso, ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. (Schein, 1986)

Subcultura organizacional - refere-se às compreensões compartilhadas sobre a missão e padrões de conduta, e correspondentes práticas organizadas que emergem em um grupo de empregados. (Jermier et al., 1991)

1.3. Objetivo Final

Esta pesquisa tem por objetivo final analisar a influência que a alteração do foco dos objetivos da organização para aspectos financeiros teve no alinhamento da cultura em torno dos valores da subcultura de finanças e quais seus reflexos no desempenho financeiro da organização.

1.4. Objetivos intermediários

Para atingir o objetivo final da pesquisa, serão necessários alguns estágios, relacionados abaixo, que representam os objetivos intermediários:

- conceituar e delimitar estrutura, cultura, subcultura organizacional, mudança cultural e desempenho organizacional;
- apresentar e analisar modelos e tipologias que ajudem a analisar o caso Embratel, nos itens acima;
- contextualizar a evolução do Setor de Telecomunicações e identificar seus reflexos na Embratel;
- apresentar a empresa, sua estratégia, objetivos e estrutura;
- analisar o processo de mudança cultural, relacionando e contrastando a subcultura de finanças e a cultura da empresa, utilizando as propostas metodológicas apresentadas;
- analisar o desempenho financeiro da empresa foco do estudo, utilizando os conceitos apresentados;
- relacionar objetivos, estrutura, mudança, cultura, subcultura e desempenho financeiro a partir do caso estudado.

1.5. Relevância do estudo

O conhecimento da estrutura e da cultura organizacionais é fundamental para a administração e implementação de estratégias e mudanças que visem melhorar o desempenho de uma organização. Em uma pesquisa da Mercer Management Consulting, com executivos, as principais barreiras apontadas para o crescimento de uma organização estavam direta ou indiretamente ligadas a cultura, habilidade e estrutura organizacional (Dutra e Grandpré, 2003).

Tabela 1 – Barreiras que impedem o crescimento

Barreiras que impedem o crescimento	
1. A cultura corporativa não estimula o crescimento	92%
2. Baixa competência da direção	84%
3. Estratégia e sistemas organizacionais errados	75%
4. Baixa capacidade inovadora	72%

5. Organização de baixo desempenho	70%
6. Foco pouco abrangente no valor para o acionista	63%
7. Excesso de projetos	59%

Fonte: Estudo Mudança para crescer, Mercer Management Consulting. IN: DUTRA, A. GRANDPRÉ, L. de, Do modelo de congruência a uma nova organização, *HSM Management*, No. 37, Ano 7, Vol.2. Março-abril 2003

Para o meio acadêmico a importância deste estudo é trazer a discussão, um caso pouco explorado, que é o papel da emergência de subculturas no processo de gerenciamento de mudanças, associadas à concordância cultural e seus reflexos no resultado da empresa, que podem ser utilizados para aprimorar modelos de análise e gerenciamento de mudanças.

1.6. Delimitação do estudo

O estudo está delimitado ao relacionamento entre os objetivos, estrutura e a cultura de uma empresa, a subcultura de finanças e o desempenho financeiro. Além da questão cultura, existem vários outros fatores que influenciam no desempenho da organização, tais como concorrência, aspectos regulatórios, marketing e estratégia. Também existem diversas outras medidas de desempenho organizacional, como participação no mercado, satisfação de funcionários e qualidade dos produtos.

Sob o ponto de vista geográfico o estudo limita-se a matriz da empresa no Rio de Janeiro. Sob o ponto de vista temporal o estudo limita-se ao período atual, não abrangendo o período pré-privatização, nem um acompanhamento de desdobramentos futuros das características identificadas.

1.7. Estrutura do trabalho

Esta dissertação está organizada em 11 capítulos: O Problema, Referencial Teórico, Metodologia, Setor de Telecomunicações, Embratel, Análise dos Resultados de Pesquisa, Desempenho Financeiro, Conclusão, Referências Bibliográficas, Bibliografia Consultada e Anexos.

O primeiro capítulo apresenta a situação problema, que é contextualizada, apresenta-se definição de termos chave, o objetivo final e objetivos intermediários, a relevância do tema e sua delimitação.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica sobre as principais questões relativas ao tema da pesquisa: estrutura organizacional, cultura, mudança cultural, subcultura e desempenho.

O terceiro capítulo aborda a metodologia do estudo: o tipo de pesquisa utilizada, o universo e amostra, como foram coletados e tratados os dados, bem como as limitações do método adotado.

O quarto capítulo procura traçar um panorama do setor de telecomunicações, sua evolução histórica e estrutura atual, para contextualizar o ambiente em que a empresa está inserida e que é um dos principais motivadores da mudança.

O quinto capítulo apresenta a empresa objeto do estudo, sua evolução histórica, a evolução de sua cultura segundo trabalhos anteriores, a estrutura formal da organização, e o resultado da pesquisa documental.

No sexto capítulo é efetuada a análise das entrevistas realizadas, a partir dos modelos selecionados e da análise de dados secundários obtidos na pesquisa documental.

O sétimo capítulo analisa e relaciona os principais indicadores de desempenho financeiro da empresa com a evolução de outras empresas do setor e com as mudanças ocorridas na empresa, principalmente nas variáveis culturais.

O oitavo capítulo é dedicado a conclusão, com a análise do caso, recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

O capítulo nove contém as referências bibliográficas, o capítulo dez contém bibliografia adicional sobre os assuntos tema da pesquisa e o capitulo onze traz os anexos à pesquisa: modelo da entrevista.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, para atingir aos objetivos intermediários e ao objetivo final do trabalho, é feita uma revisão bibliográfica sobre estrutura, cultura, mudança e subculturas organizacionais e desempenho.

A revisão de estrutura da organização é importante na medida que facilita a compreensão, no caso da Embratel, de como a função de Finanças está organizada e distribuída na estrutura da organização e de qual é sua influência cultural.

Os itens cultura e subcultura permitem identificar modelos gerenciais que auxiliam no estudo do caso Embratel. O item mudança cultural apresenta relacionamentos desta com alguns aspectos da estratégia, como objetivos e metas. Por fim, o item desempenho conceitua o termo de forma abrangente e apresenta os indicadores utilizados no caso, basicamente ligados a indicadores financeiros.

2.1. Estrutura organizacional

Para entender a cultura da organização e a subcultura da função de finanças precisamos analisar como a organização está estruturada, como a estrutura influencia a cultura e as subculturas. Para análise da estrutura, este trabalho utiliza um estudo de Mintzberg (1995), que procura fazer uma síntese da literatura sobre estrutura organizacional, buscando organizá-la de forma sistemática.

Os primeiros trabalhos sobre estrutura organizacional focavam na estrutura formal, no relacionamento regulamentado entre as partes da organização. Segundo Mintzberg (1995) duas linhas de pensamento dominaram a literatura até 1950: os princípios de gerenciamento de Fayol e a padronização de resultados, de Taylor e Weber. A organização informal desponta com a experiência de Hawthorne e os trabalhos de Roethlisberger, Dickson e Elton Mayo.

2.1.1. Teoria de Estrutura Organizacional de Mintzberg

Para Mintzberg (1995) qualquer atividade humana organizada origina duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem

executadas e a coordenação destas tarefas para obter resultados. Qualquer organização poderia ser definida pela soma das formas nas quais o trabalho é dividido em tarefas e como é feita a coordenação destas tarefas.

2.1.1.1. Mecanismos de Coordenação

Segundo o autor, os cinco mecanismos de coordenação que agrupam as maneiras como as organizações coordenam suas tarefas são:

- **Ajustamento mútuo** – coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal, é o processo utilizado nas organizações mais simples, a coordenação do trabalho permanece nas mãos dos operadores;
- **Supervisão direta** – coordenação por uma pessoa que tem a responsabilidade pelo trabalho dos outros, lhes fornecendo instruções e monitorando suas ações;
- **Padronização dos processos de trabalho** - as execuções de trabalho são especificadas e programadas, através de instruções a serem seguidas;
- **Padronização dos resultados** – especificação das saídas, dos resultados do trabalho, como as dimensões de um produto ou o desempenho de determinado departamento;
- **Padronização das habilidades e conhecimentos dos trabalhadores** – especificação do tipo de treinamento necessário para execução do trabalho.

Na prática, a maioria das organizações adota um misto dos cinco mecanismos de coordenação.

2.1.1.2. Partes da organização

Os mecanismos de coordenação, mais a divisão do trabalho são refletidos na estrutura formal e informal da organização, os indivíduos são agrupados em unidades, partes da organização, conforme diversos critérios. Mintzberg (1995) propõe um diagrama com cinco partes para facilitar a visualização da complexa estrutura de uma organização:

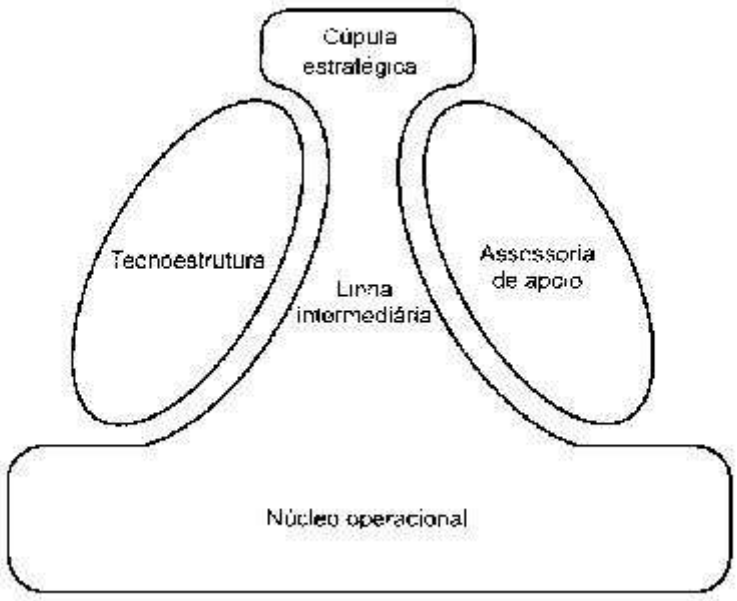


Figura 1 – Partes da organização

Núcleo operacional – são as pessoas que fazem o trabalho diretamente ligado à produção de bens e prestação de serviços, suas funções principais são: assegurar as entradas para produção, transformar as entradas em saídas, distribuir as saídas e dar suporte direto para as entradas, as transformações e as saídas.

Segundo Mintzberg (1995), a padronização é mais ampla no núcleo operacional, este produz os resultados que mantém a organização.

Cúpula estratégica – são as pessoas em cargos com total responsabilidade pela organização, é composta pelo principal administrador executivo (o CEO, presidente ou superintendente) e administradores de alto nível e por aqueles que lhes dão suporte direto, como assessores e secretárias. É encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz, satisfazendo as exigências dos controladores e detentores de poder sobre a organização. Mintzberg aponta três conjuntos de operações nesta função:

- Supervisão Direta – alocação de recursos, emissão de ordens de serviços, resolução de conflitos, planejamento, assessoria e acompanhamento do desempenho dos participantes, motivando-os e compensando-os, tomada das decisões mais importantes.
- Relações com o ambiente – comunicação com o meio externo, os membros da cúpula servem como representantes, referências da organização para outras organizações, empresas, entidades setoriais ou clientes importantes.

- Desenvolvimento da estratégia – a estratégia pode ser vista como o impulso mediador entre a organização e seu ambiente, envolve a interpretação do meio e o desenvolvimento de padrões de decisões organizacionais congruentes, ajustando a estratégia as imposições e necessidades de adaptação ao meio.

A cúpula estratégica tem a perspectiva mais ampla e mais abstrata da organização, tendo baixo nível de repetição e padronização, seu principal mecanismo de coordenação é o ajustamento mútuo.

Linha intermediária – é a cadeia de gerentes com autoridade formal que liga a cúpula estratégica ao núcleo operacional, seu principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta, através de contatos pessoais entre chefe e executor, o que, segundo o autor, é um dos fatores limitantes para o número de subordinados por chefe: a amplitude de controle.

Entre as atividades da linha intermediária identificadas por Mintzberg temos a coleta de informações de resultados de suas unidades, identificação de suas disfunções, propostas de mudanças e pedidos de autorização para decisões para níveis superiores. No sentido de fluxo descendente está a alocação de recursos que os gerentes devem fazer para suas unidades, as regras, os planos e os projetos que precisam ser implantados no seu domínio.

O administrador de nível médio também trava contato com outros administradores, analistas, assessores e pessoas de apoio, uma vez que existe uma interdependência entre as unidades. Tem por função formular as estratégias de sua unidade, que devem estar alinhadas às diretrizes da organização. As atividades administrativas mudam à proporção que descem na cadeia de autoridade, tornando-se mais detalhadas e elaboradas, menos abstratas e mais operacionais.

Tecnoestrutura – Está fora do fluxo de trabalho operacional. São analistas e suas assessorias para apoio, que tem a função de delinear, planejar e alterar as tarefas dos outros, para torná-las mais eficazes. Podemos dividi-la em dois grupos:

- Analistas de controle – voltados para o delineamento e padronização das atividades para operação da estrutura, diminuindo a necessidade de supervisão direta. Podemos identificar três tipos de analistas de controle: analistas de tempos e movimentos, analistas de planejamento e controle e analistas de pessoal.
- Analistas com a função de adaptação e mudança da organização para ajustá-la as mudanças ambientais.

Os analistas da tecnoestrutura se comunicam informalmente entre si e adotam a coordenação por ajustamento mútuo.

Assessoria de apoio – são unidades especializadas que dão apoio para a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, de sua atividade fim. Segundo Mintzberg, normalmente são ignoradas na literatura que trata de estruturação organizacional, sendo incorporadas a tecnoestrutura. Em muitos casos estas unidades de apoio são auto-suficientes e se configuram como mini-organizações que recebem recursos da grande organização em troca da prestação de serviços específicos. Como existem várias unidades de apoio, a forma de coordenação depende de suas funções e da estrutura de cada unidade.

2.1.2. Como a organização opera

O mesmo diagrama de cinco partes proposto por Mintzberg (1995) pode ser utilizado para representar diversos fluxos que retratam como a organização opera:

Autoridade Formal – é o fluxo do poder formal hierarquia abaixo. O organograma representa um retrato da divisão do trabalho: que posições existem na organização, como as posições estão agrupadas em unidades e como a autoridade formal (supervisão direta) flui entre elas.

Atividade Regulamentada – esta visão dá mais ênfase à padronização do que a supervisão direta, representa uma rede de fluxos regulamentados, como o trabalho de produzir do núcleo operacional, as ordens e instruções que descem da hierarquia administrativa, a retroalimentação de resultados, de informações e recomendações vindas das laterais.

Comunicações informais – enfatiza o trabalho do ajustamento mútuo na coordenação, é um “sociograma”, mostra quem realmente se comunica com quem, indicando a existência de centros de poder não regulamentados, que através da comunicação informal podem suplantar e até prejudicar os canais de autoridade e os regulamentos.

Constelações de trabalho – grupos de amigos nos quais as pessoas se agregam para realizar um trabalho, tendem a ser poucos ligados uns aos outros, tratando de decisões distintas e apropriadas a seu próprio nível hierárquico.

Processo decisório – representação simplificada de um processo decisório do início ao fim.

A seguir temos a representação destes fluxos:

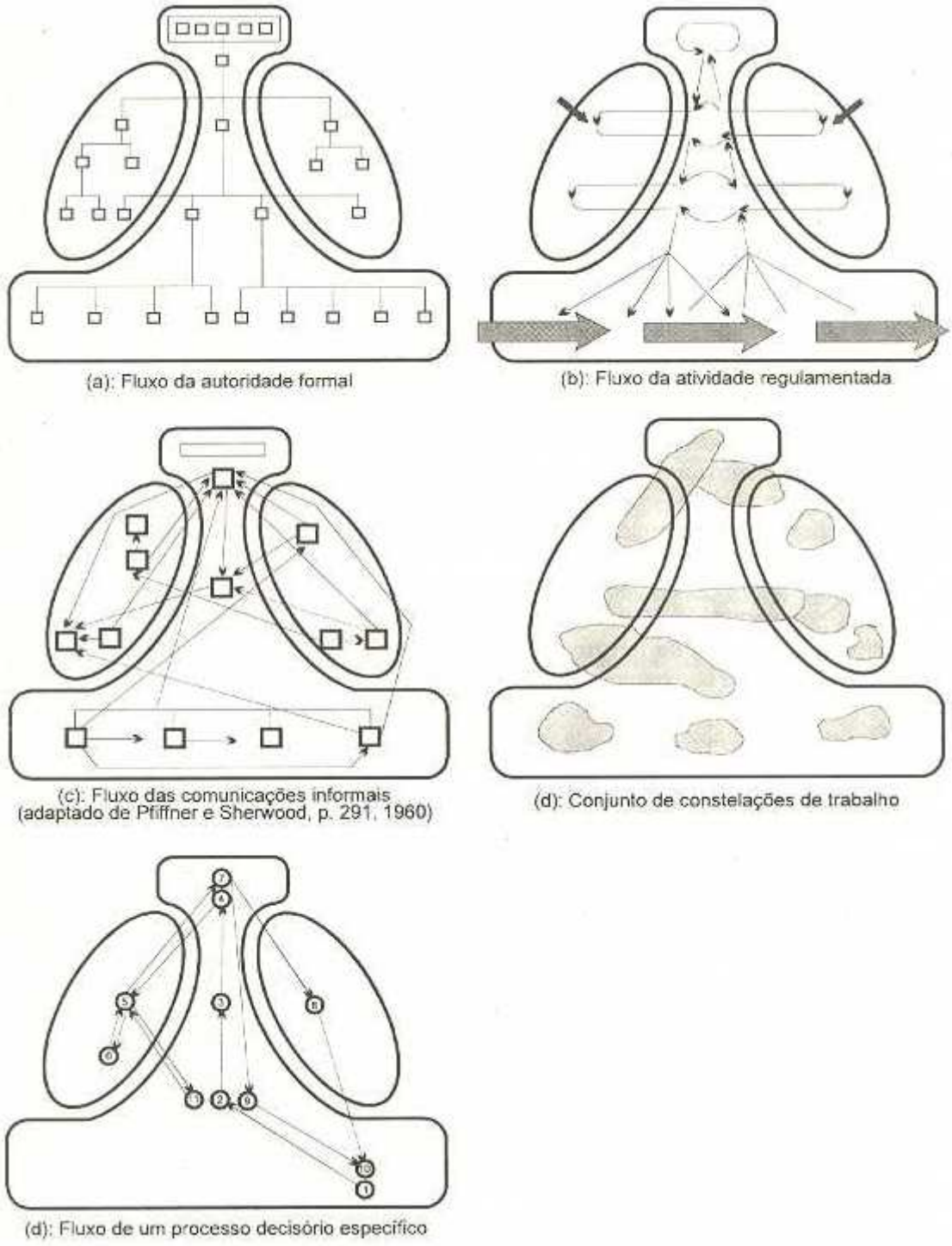


Figura 2 – Visualizações do fluxo de operação da organização

Fonte: MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

2.1.3. Parâmetros delineadores

Além das partes da organização e dos fluxos que mostram como a organização opera é necessário entender como sua estrutura é delineada, para isto Mintzberg propõe nove parâmetros de delineamento, que se enquadram em quatro grandes agrupamentos, que serão vistos em maiores detalhes. Parâmetros delineadores podem ser definidos como os parâmetros essenciais da estrutura organizacional, influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação.

Tabela 2 – Parâmetros delineadores e conceitos relacionados

Agrupamento	Parâmetros Delineadores	Conceitos Relacionados
Delineamento de posições individuais	Especialização da tarefa	Divisão básica do trabalho
	Formalização do comportamento	Padronização do conteúdo do trabalho Sistemas de fluxo regulamentados
	Treinamento e doutrinação	Padronização das habilidades
Delineamento da superestrutura	Agrupar unidades	Supervisão direta Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulados, comunicações informais, e constelações de trabalho Organograma
	Dimensões da unidade	Sistema de comunicação informal Supervisão direta Amplitude de controle
Delineamento das ligações laterais	Sistemas de planejamento e controle	Padronização de saídas Sistemas de fluxo regulamentados
	Instrumentos de interligação	Ajustamento mútuo Sistema de comunicação informal, constelação de trabalho e processos decisórios *ad hoc*
Delineamento do sistema de tomada de decisão	Descentralização vertical	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulados, constelações de trabalho e processos decisórios *ad hoc*
	Descentralização horizontal	Divisão administrativa do trabalho Sistema de comunicação informal, constelação de trabalho e processos decisórios *ad hoc*

Fonte: MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

2.1.3.1. Delineamento de posições individuais

Para delinear posições individuais o autor identifica três parâmetros:

A especialização da tarefa, na qual identificamos a especialização horizontal, que é parte inerente de todo trabalho humano, é a divisão do trabalho; e a especialização vertical, que separa o trabalho de sua administração. Em

contraposição existe a ampliação do trabalho, no sentido horizontal, em que o trabalhador se envolve em ampla variedade de tarefas associadas a sua atividade principal (fabricação de produtos ou prestação de serviços), e a ampliação vertical, em que o trabalhador não somente executa as tarefas, mas também ganha controle sobre elas.

A formalização do comportamento que regulamenta o comportamento da pessoa que faz o trabalho, não importa o meio pelo qual seja efetuada sua formalização: função, fluxo de trabalho ou normas. A formalização do comportamento busca reduzir sua variabilidade, predizendo–o e controlando-o. Organizações baseadas na formalização são ditas burocracias. Em contraposição, uma estrutura orgânica pode ser definida pela ausência desta formalização.

O treinamento e a doutrinação, sendo que treinamento pode ser definido como o processo através do qual são ensinados conhecimentos e habilidades relacionados ao trabalho. Doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas. O tipo de trabalho complexo e não racionalizado é definido como profissional, e o treinamento é um dos parâmetros chave para defini-lo. Doutrinação também pode ser definida como o parâmetro de delineamento, através do qual a organização socializa formalmente seus membros.

2.1.3.2. Delineamento da Superestrutura

Segundo Mintzberg, o delineamento da superestrutura é a definição dos critérios de agrupamento de unidades e de seu tamanho.

O agrupamento de unidades é o meio fundamental de coordenar o trabalho na organização, o agrupamento estabelece um sistema de supervisão comum entre posições e unidades, é o parâmetro de delineamento que estabelece a supervisão direta. Algumas das bases para agrupar são: por conhecimento e habilidade, por processo de trabalho e por função, por tempo, por resultado, por cliente, por local.

As dimensões da unidade se referem à quão grande deve ser cada unidade ou grupo de trabalho, quantos funcionários devem reportar a cada gerente. Busca-se definir qual deve ser a forma da superestrutura: alta com pequenas unidades e limitada amplitude de controle, ou extensa, com grandes unidades e grande amplitude de controle.

Mintzberg (1995) relaciona as dimensões da unidade aos mecanismos de coordenação através de duas proposições:

- quanto maior a utilização da padronização, maior o tamanho da unidade
- quanto maior a confiança no ajustamento mútuo, menor a unidade de trabalho

2.1.3.3. Delineamento das ligações laterais

Segundo Mintzberg (1995), além de estabelecer as posições e construir a superestrutura para completar o processo de delineamento é necessário entender como são preenchidas as ligações laterais, que são definidas pelos sistemas de planejamento e controle e instrumentos de interligação.

O planejamento pode ser definido como o processo pelo qual se elabora um plano, cuja finalidade é especificar um resultado almejado, um padrão. O controle tem como finalidade avaliar se este padrão foi ou não alcançado. Assim, planos e controles caminham juntos, regulando resultados e comportamentos. Podemos identificar basicamente dois tipos de controle:

- por desempenho, com objetivo de regular os resultados globais de cada unidade após o acontecido;
- o planejamento para a ação, que procura orientar as atividades específicas que irão acontecer, especificando padrões para cada processo.

Instrumentos de interligação são esquemas desenvolvidos para facilitar contatos entre pessoas-chave, sendo rapidamente incorporados a estrutura formal da organização. Alguns exemplos de “posições de interligação” são: forças tarefas e comissões permanentes, gerentes integradores e estruturas matriciais.

2.1.3.4. Delineamento do sistema de tomada de decisão

Temos dois tipos básicos de descentralização: vertical e horizontal. A descentralização vertical é a dispersão da autoridade formal hierarquia abaixo, chamada de delegação. A descentralização horizontal ocorre quando o poder decisório flui para fora da estrutura de linha (para analistas, especialistas e operadores).

2.1.4. Fatores situacionais

Existem alguns estados ou condições associados ao uso de determinados parâmetros para delinear a organização, são os chamados fatores situacionais ou contingenciais. Mintzberg os classifica em quatro grupos e apresenta algumas hipóteses ou prescrições para cada um dos grupos:

- Idade e dimensões da organização:
  1. Quanto maior for a idade da organização, mais formalizado será o seu comportamento.
  2. A estrutura reflete a época da criação do ramo industrial.
  3. Quanto maior a organização, mais elaborada é a estrutura, isto é as tarefas são mais especializadas, as unidades tem maior diferenciação e os componentes administrativos são mais desenvolvidos.
  4. Quanto maior a organização, maior o tamanho médio de suas unidades.
  5. Quanto maior for a organização, mais formalizado será seu comportamento.
- Sistema técnico utilizado no núcleo operacional
  6. Quanto mais regulador o sistema técnico, mais formalizado será o trabalho operacional e mais burocratizada a estrutura do núcleo operacional.
  7. Quanto mais sofisticado o sistema técnico, mais elaborada a estrutura não operacional.
  8. A automação do núcleo operacional transforma uma estrutura burocrática em orgânica.
- Meio ambiente – especialmente quanto a estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade.
  9. Quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânica será a estrutura.
  10. Quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizada a estrutura.
  11. Quanto mais diversificados forem os mercados da organização, maior a propensão para ela se dividir em unidades por mercado (dada um economia de escala favorável.

12. A extrema hostilidade em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar temporariamente sua estrutura.
13. Disparidades no ambiente encorajam a organização a descentralizar seletivamente em constelações de trabalho.

- Relacionamentos de poder.
  14. Quanto maior o controle externo sobre a organização, mais sua estrutura é centralizada e formalizada.
  15. A necessidade de poder de seus membros tende a gerar estruturas que são excessivamente centralizadas.
  16. A moda favorece a estrutura do momento e a cultura, algumas vezes, mesmo quando inapropriada.

2.1.5. As cinco configurações de Mintzberg

Por fim combinando todos estes itens, Mintzberg (1995) apresenta 5 configurações, tendo como base o mecanismo de coordenação dominante, a parte da organização que tem um papel mais importante, além de combinações específicas dos outros fatores já vistos.

Tabela 3 – Resumo das dimensões das cinco configurações

	ESTRUTURA SIMPLES	**BUROCRACIA MECANIZADA**	**BUROCRACIA PROFISSIONAL**	**FORMA DIVISIONADA**	**ADHOCRACIA**
MECANISMO CHAVE DE COORDENAÇÃO	Supervisão direta	Padronização do trabalho	Padronização das habilidades	Padronização dos resultados	Ajustamento mútuo
PARTE CHAVE DA ORGANIZAÇÃO	Cúpula estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio (com núcleo operacional na Adhocracia Operacional)
PARÂMETROS PARA DELINEAR					
Especialização dos serviços	Pequena especialização	Muita especialização horizontal e vertical	Muito especialização horizontal	Alguma especialização horizontal e vertical (entre divisões e escritório central)	Muita especialização horizontal
Treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Muito treinamento e doutrinação	Algum treinamento e doutrinação (dos gerentes de divisão)	Pouco treinamento e doutrinação
Formalização do comportamento burocrático/orgânico	Pouca formalização, orgânica	Muita formalização, burocrática	Pouca formalização, burocrática	Muita formalização (dentro das divisões), burocrática	Pouca formalização, orgânica
Grupamento	Comumente funcional	Comumente funcional	Funcional e por mercado	Mercado	Funcional e por mercado
Tamanho da unidade	Grande	Grande na base e	Grande na base e	Grande (no topo)	Pequena em todas

		pequeno nas demais	pequeno nas demais		elas
Sistema de planejamento e controle	Pouco planejamento e controle	Planejamento para a ação	Pouco planejamento e controle	Muito controle do desempenho	Planejamento para a ação limitado (especialmente na Adhocracia Administrativa)
Instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação	Instrumentos de interligação na administração	Poucos instrumentos de interligação	Muitos instrumentos de interligação por toda a organização
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva
FUNCIONAL					
Cúpula estratégica	Todo o trabalho administrativo	Sintonia fina, coordenação das funções, resolução de conflitos	Interligação externa, resolução de conflitos	"Carteira" estratégica, controle do desempenho	Interligações externas, resolução de conflitos, balanceamento de trabalho, monitoração de projetos
Núcleo operacional	Trabalho informal com pouca separação	Trabalho rotinizado e formalizado, com pouca separação	Trabalho padronizado e de habilidades, com grande autonomia individual	Tendência para formalização pelo motivo da divisionalização	Truncada (na Adh. Adm.) ou conjugada com a administração para executar trabalho informal de projetos
Linha intermediária	Insignificante	Elaborada e diferenciada; resolução de conflitos, assessoria de interligação, apoio aos fluxos verticais	Controlado por profissionais, muito ajustamento mútuo	Formalização na estratégia divisional, operações gerenciais	Amplificada, mas indistinta da assessoria; envolvida em trabalho de projeto
Tecnoestrutura	Nenhuma	Elaborada para formalizar o trabalho	Pequena	Elaborada no escritório central para o controle do desempenho	Pequena e indistinta da linha intermediária em trabalhos de projetos
Assessoria de apoio	Pequena	Muitas vezes elaborada a fim de reduzir a incerteza	Elaborada para dar apoio aos profissionais; estrutura da Burocracia Mecanizada	Dividida entre o escritório central e as divisões	Grandemente elaborada (especialmente na Adhocracia Administrativa), mas indistinta da linha intermediária em trabalho de projetos
Fluxo de autoridade	Significante, vinda do topo	Significante por toda parte	Insignificante (exceto na assessoria de apoio)	Significante por toda parte	Insignificante
Fluxo de sistemas regulados	Insignificante	Significante por toda parte	Insignificante (exceto na assessoria de apoio)	Significante por toda parte	Insignificante
Fluxo de comunicação informal	Significativo	Desencorajado	Significante na administração	Alguma entre o escritório central e as divisões	Significante por toda parte
Constelações de trabalho	Nenhuma	Insignificante, especialmente nos níveis mais baixos	Alguma na administração	Insignificante	Significante por toda parte (especialmente na Adhocracia Administrativa)
Fluxo de tomada de decisão	De cima para baixo	De cima para baixo	De baixo para cima	Diferenciado entre o escritório central e as divisões	Mesclado, em todos os níveis
FATORES SITUACIONAIS					
Idade e Tamanho	Caracteristicamente jovem e pequena (primeiro estágio)	Caracteristicamente antiga e grande (segundo estágio)	Variadas	Caracteristicamente antiga e muito grande (terceiro estágio)	Caracteristicamente jovem (Adhocracia Operacional)

Sistema Técnico	Simples, não regulado	Regulado mas não automatizado, e nem sofisticado	Nem regulado nem sofisticado	Divisível, caso contrário igual à Burocracia Mecanizada	Muito sofisticado, às vezes automatizado (na Adhocracia Administrativa); não regulado nem sofisticado (na Adh Oper.)
Ambiente	Simples e dinâmico, algumas vezes hostil	Simples e estável	Complexo e estável	Relativamente simples e estável; mercados diversificados (especialmente produtos)	Complexo e dinâmico; algumas vezes diferente (na Adhocracia Administrativa)
Poder	O principal executivo controle, muitas vezes proprietário; não acompanha a moda	Tecnocrático e algumas vezes com controle externo; não acompanha a moda	Controle do operador profissional; segue a moda	Controle pela linha intermediária; segue a moda (especialmente na indústria)	Controle de peritos; muito seguidora da moda

Fonte: MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

2.1.6. Relação entre estrutura e cultura

O estudo da estrutura organizacional, como visto, apresenta um grau de complexidade razoável. Na teoria de Mintzberg fica clara a influência de vários fatores no delineamento desta estrutura, entre os quais pode-se perceber que existe um componente cultural forte em vários deles, como fluxo de autoridade, processo decisório, comunicação, poder, descentralização, organização formal versus informal, entre outros. A importância da compreensão da cultura organizacional e de sua influência na estrutura (e da influência da estrutura na cultura) torna-se evidente. O próximo item apresenta uma revisão da literatura sobre cultura organizacional, sua conceituação, componentes e evolução.

2.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional vem sendo objeto de vários estudos nos últimos anos. Existem várias linhas de pesquisa e perspectivas para explica-la. Segundo Barbosa (1999), o conceito de Cultura Organizacional situa-se entre dois campos de conhecimento: a antropologia e a administração. A antropologia se faz presente pelo conceito de cultura, e a administração, pelo de organização.

Para Smircich (1983) não há um consenso quanto ao significado de cultura na antropologia, o que faz com que sua derivação para os estudos organizacionais resulte em vários temas de pesquisa. A tabela a seguir apresenta uma relação entre

os conceitos de cultura na Antropologia e os conceitos de Organização na Teoria das Organizações.

Tabela 4 - Conceitos de Cultura e de Organização e Temas de Pesquisa

Conceitos de Cultura da antropologia	**Temas na Pesquisa Organizacional ou Administrativa**	**Conceitos de Organização da Teoria das Organizações**
Cultura é um instrumento servindo as necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex. Funcionalismo de Malinovski	*Cross-cultural* Ou Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex. Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulatório. Ela unifica os indivíduos nas estruturas sociais Ex. Funcionalismo Estrutural de Redcliffe-Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex. Teoria Contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura pelo significado e um número finito de regras. Ex. Etnociência de Goodenough	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A Organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros da organização partilham em graus variados, e parece funcionar em uma maneira ligada a regras. Ex. Teoria da Cognição Organizacional
Cultura é um sistema de símbolos compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida Ex. Antropologia Simbólica-Geertz	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A Organização é mantida através de formas simbólicas como a linguagem que facilita os significados e realidades compartilhados Ex. Teoria do Simbolismo Organizacional
Cultura é uma projeção da infra-estrutura inconsciente universal da mente. Ex. Estruturalismo de Levi-Strauss	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são a manifestação de processos inconscientes. Ex. Teoria da Transformação Organizacional

Fonte: SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, No 3. Organizational Culture. Setembro, 1983.

Pode-se relacionar fatores que tem correspondência nos conceitos apresentados por Smircich sobre Cultura, com a visão de Mintzberg em relação à estrutura. As teorias organizacionais citadas têm desdobramentos na estrutura adotada pelas empresas, desde a visão da organização como instrumento para a realização de tarefas, que pode ser relacionada a divisão de trabalho e as estruturas formais que dominam a Teoria Clássica da Administração, até a importância da adaptação, que pode ser relacionada as interações da cúpula estratégica com o meio da organização, ao processo de formulação da estratégia e aos fatores situacionais que ajudam a "moldar" a estrutura, passando por aspectos como a importância da organização informal e do ajustamento mútuo, que pode ser relacionado a visão de conhecimentos e símbolos compartilhados .

Para Smircich (1983), as abordagens das linhas de pesquisa sobre cultura organizacional podem ser classificadas em dois grupos básicos:

- A cultura como variável independente, seja ela interna ou externa a organização. Na visão externa, a cultura da sociedade na qual a organização esta inserida é trazida por seus membros para o ambiente organizacional. A visão interna considera que a organização produz artefatos culturais, consistentes com suas variáveis de estrutura, tecnologia e estilo de liderança.
- A cultura da organização como forma expressiva de manifestação da consciência humana, idéias e aspectos simbólicos. A cultura é a própria organização. Esta linha deriva da definição antropológica do conceito de cultura.

Segundo Hilal (1996), pode-se agrupar a literatura sobre cultura organizacional em duas linhas básicas:

- Aquela que considera a cultura gerenciável, em maior ou menor grau.
- Aquela que considera que a cultura não é gerenciável.

Neste trabalho consideraremos a cultura como gerenciável, através da estrutura, tecnologia e liderança, o que é consistente com a visão interna apresentada por Smircich.

Para Pettigrew (1979), cultura é o sistema de significados coletivamente aceitos operando para um dado grupo, em dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens é utilizado pelas pessoas para interpretar sua própria

situação. Os símbolos, linguagem, ideologia, crenças, rituais e mitos compõem a cultura. Podem ainda ser agregados outros elementos como: os valores, pressupostos, os ritos, os tabus, os heróis, as normas e os processos de comunicação.

Esta definição de símbolos usada por Pettigrew também deriva da antropologia: símbolos são objetos, atos, relações ou formações lingüísticas que servem de forma ambígua para uma multiplicidade de significados, evocam emoções e impelem o homem a ação. Entre os símbolos que surgem da formação de uma cultura organizacional, Pettigrew cita o vocabulário da organização, o desenho de seus prédios, as crenças sobre o uso e distribuição do poder e privilégio, os rituais e mitos que legitima estas distribuições.

Uma cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores e símbolos compartilhados (Schein, 1985b). Esta idéia de cultura como valores compartilhados implicava antes um matiz moral, de “bons valores” no sentido ético, do que valores no sentido técnico, tal como empregado pela antropologia. (Barbosa, 1999).

Para Morgan (1996), Cultura refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.

Segundo Trompenaars (1994), a Cultura resulta da interação social ou comunicação significativa, que pressupõem formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. A dependência mútua dos atores se deve ao fato de que juntos, constituem um sistema interligado de significados, uma definição comum de uma situação para um grupo.

Ainda segundo o autor, a cultura se manifesta em três níveis diferentes, conforme sua representação:

- Nível Externo - artefatos e produtos (explícitos)
- Nível Intermediário- normas e valores
- Centro - premissas sobre a existência (implícitos)

2.2.1. Importância do estudo da cultura organizacional

Segundo Barbosa (1999) a partir do artigo de Pettigrew (1979), passa-se a reconhecer a cultura de uma empresa como uma variável importante, podendo

funcionar tanto como complicador quanto como aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, afetando também o desempenho econômico.

A cultura, para Sathe (1983), é simultaneamente um ativo e um risco. É um ativo por que o compartilhamento de crenças e valores facilita e economiza a comunicação, gerando maior cooperação e comprometimento do que seria possível sem eles.

Para Barbosa, os administradores reconhecem a importância de entender a cultura sob o aspecto prático-instrumental, como uma vantagem competitiva, fator de eficiência para os negócios.

Segundo Guest (1987), a idéia central da cultura organizacional como vantagem competitiva é que funcionários comprometidos como os valores e pressupostos da organização “são mais satisfeitos, mais produtivos e mais adaptáveis que os demais”. (Barbosa, 1999).

2.2.2. Manifestações da Cultura Organizacional – Trice e Beyer

Todas estas definições e relacionamentos apresentados pelos diversos autores, entre cultura e outros aspectos como estrutura, liderança, desempenho, vantagem competitiva, entre outros, necessitam de definições comuns que permitam a comparação de estudos sobre cultura.

Trice e Beyer (1984) dão uma contribuição significativa neste sentido, para eles a cultura tem dois componentes básicos: sua substância, ou rede de significados contidos em suas ideologias, normas e valores; e suas formas, ou práticas, onde estes significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros. Daí concluem que os pesquisadores podem discernir os significados que caracterizam uma dada cultura através da análise de suas formas (manifestações).

Para atingir este objetivo, Trice e Beyer (1984) apresentam um conjunto de definições que apontam indicadores operacionais apropriados para uniformizar, tornar comparáveis e cumulativos os estudos sobre culturas operacionais, que em sua opinião focavam em elementos únicos e discretos da cultura, carecendo de integração. Na tabela a seguir temos as manifestações da cultura organizacional:

Tabela 5 - Manifestações da Cultura Organizacional

FORMA	**Definição**
Artefato	-Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar o desempenho de atividades culturalmente expressivas.
Cenário	-Aquelas coisas que circundam as pessoas fisicamente, proporcionando-lhes estímulos sensoriais imediatos, enquanto desempenham atividades culturalmente expressivas.
Conto popular	-Uma narrativa completamente ficcional.
Estória	-Narrativa baseada em eventos verdadeiros - freqüentemente uma combinação de verdade e ficção.
Gesto	-Movimentos de partes do corpo para expressar significados.
Lenda	-Uma narrativa que chega até nós de algum evento maravilhoso que se fundamenta em dados históricos mas que foi embelezada com detalhes de ficção.
Linguagem	-Uma forma ou atitude particular através da qual os membros de um outro grupo usam sons e sinais escritos para transmitir significados entre eles.
Mito	-Uma narrativa dramática de eventos imaginados, comumente usada para explicar as origens ou transformações de algo. Significa, também, uma crença inquestionável relativa aos benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos e que não é sustentada por fatos demonstrados.
Ritual	-Um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam ansiedade, mas raramente produzem conseqüências técnicas pretendidas que mereçam destaque na prática.
Saga	-Uma narrativa histórica descrevendo as realizações sem precedentes de um grupo e seus líderes, comumente em termos heróicos.
Símbolo	-Qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve como meio para exprimir um significado.

Fonte: TRICE, Harrison M. e BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy Management Review*, v.9,n.4,1984,p.653-669.

Entre as manifestações (formas) definidas, Trice e Beyer propõem o estudo de ritos e cerimônias, que tem por características envolverem um conjunto relativamente elaborado e planejado de atividades, levadas a termo através de

interações sociais, usualmente em benefício de uma audiência, com múltiplas conseqüências sociais, conforme apresentado na tabela de ritos a seguir.

Tabela 6 – Tipos de Ritos

Tipos de Ritos	**Exemplos**	**Conseqüências sociais Evidentes e expressivas**	**Exemplos de possíveis conseqüências expressivas latentes**
Ritos de passagem	Introdução e treinamento básico nas Forças Armadas .	Facilitar a transição de uma pessoa para papéis sociais e *status* que lhe são novos.	Minimizar as mudanças na forma com que as pessoas desempenham papéis sociais. Restabelecer o equilíbrio em relações sociais contínuas.
Ritos de degradação	Despedir e substituir um alto executivo.	Dissolver identidades sociais e os poderes que os acompanha.	Estimular o reconhecimento público quanto à existência de problemas e quanto aos detalhes dos mesmos. Defender os limites do grupo definindo quem pertence ou não ao mesmo. Reafirmar a importância social e o papel em questão.
Ritos de reforço	Seminários de vendas (Mary Kay Cosmetics)	Realçar identidades sociais e os poderes que as acompanha.	Divulgar boas notícias a respeito da organização. Proporcionar o reconhecimento público dos indivíduos por suas realizações e motivar outros a esforços semelhantes Capacitar a organização a reconhecer as realizações individuais. Enfatizar o valor social do desempenho de papéis sociais.
Ritos de renovação	Atividades de desenvolvimento Organizacional	Renovar as estruturas sociais e melhorar seus estilos de funcionamento.	Reafirmar aos membros que alguma coisa está sendo feita a respeito dos problemas. Disfarçar a natureza dos problemas. Adiar o reconhecimento dos problemas. Focalizar a atenção em alguns problemas e desconsiderar outros. Legitimar e reforçar sistemas de poder e autoridade existentes.
Ritos de redução de conflitos	Negociação coletiva.	Reduzir conflitos e agressões.	Desviar a atenção do exercício de resolver problemas. Restabelecer o equilíbrio em relações sociais conflituosas.
Ritos de integração	Festa de natal da empresa.	Encorajar e reviver sentimentos em comum que unem as pessoas e as mantém fiel a um sistema social.	Permitir a expansão das emoções e o afrouxamento temporário de diversas normas. Reafirmar, em contraposição, a correção moral das normas habituais.

Fonte: TRICE, Harrison M. e BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy Management Review*, v.9,n.4,1984,p.653-669.

2.2.3. Cultura versus clima organizacional

É importante diferenciar cultura organizacional de outros conceitos, como clima organizacional, que segundo Luz (1996), é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, predominante em uma determinada organização em um determinado período. É importância destacar o fator tempo neste conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis. A tabela a seguir, apresentada por Tomei (1994), explicita a diferença entre clima e cultura de forma clara.

Tabela 7 - Diferença entre Clima e Cultura

Clima Organizacional	**Cultura Organizacional**
"estado de espírito" da organização.	Personalidade da Organização
Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros.	Ligado ao grau de motivação e comprometimento de seus membros
Identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros.	Identificado através do sistema de crenças e valores compartilhados entre seus membros, que produzem as normas de comportamento.
Perspectiva temporal de curto/médio prazo.	Perspectiva temporal de médio/longo prazo.

Fonte: TOMEI, Patrícia. *A Gerência da Cultura como Ferramenta de Competitividade*. Documento de Trabalho, Departamento de Administração/IAG - PUC-Rio, 1994.

Algumas variáveis, que segundo Luz (1996), afetam o clima organizacional são: os conflitos intra-organizacionais, ocorridos entre pessoas (que é considerado normal pelo autor), grupos (o que passa a ser preocupante) e pessoas e organização (prejudicial ao clima organizacional), fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização.

Para Luz (1996), o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como por fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, e na vida particular dos funcionários. O clima da organização pode afetar sua cultura e vice-versa.

2.2.4. Formação da cultura e ciclo de vida das organizações

Para Schein (1988), as organizações possuem um ciclo de vida, com vários estágios e a cultura organizacional assume funções distintas em cada um destes estágios. Através da análise do estágio em que se encontra uma organização é

possível identificar momentos mais propícios e mecanismos mais eficientes para o gerenciamento da cultura organizacional, conforme a tabela a seguir:

Tabela 8 - Estágios de Crescimento, Funções da cultura e mecanismos de mudança

Estágio de crescimento	Função da cultura	Mecanismo de mudança
I- Nascimento e primeiros estágios de crescimento: * Dominação Familiar	*A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade *A cultura é a "cola" que mantêm a organização unida. *A organização trabalha por uma maior integração e transparência. * Forte ênfase em socialização como uma evidência de comprometimento.	1-Evolução natural. 2- Evolução auto-dirigida através da terapia. 3-Evolução gerencial através de personalidades híbridas. 4-Revolução gerencial por intermédio de pessoas externas à empresa.
* Fase de sucessão	*A cultura se torna um campo de batalha para conservadores e liberais. *Os sucessores em potencial são julgados para se verificar se preservarão ou mudarão os valores culturais.	
II-Meia-vida Organizacional *desenvolvimento de novos produtos *Integração vertical *Expansão geográfica *Fusões e aquisições	*A integração cultural declina à medida que se criam novas subculturas. *Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural.	5- Mudança planejada e desenvolvimento organizacional. 6- Sedução tecnológica. 7- Mudança através do escândalo, explosão dos mitos. 8- Incrementalismo
III- Maturidade Organizacional *Maturidade dos mercados *Estagnação ou estabilidade interna *Falta de motivação para mudar	*A cultura torna-se restritiva à inovação. *A cultura preserva as glórias do passado e portanto é valorizada como uma fonte de auto-estima e defesa. *A mudança cultural é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados.	9-Persuasão coerciva 10- *Turnaround* 11- Reorganização, destruição e renascimento.
Opção de transformação	* os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados. *A mudança cultural é possível ou pode-se simplesmente permitir que se desenvolva.	
Opção de destruição *Falência e reorganização *TAKEOVER e reorganização *Fusão e assimilação	*A cultura muda em níveis básicos. *A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas chaves.	

Fonte: SCHEIN, EDGARD h. *How Culture formes, develops and changes*, In: Ralph, Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa e Associados. *Gaining control of the corporate culture*. São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988.

2.2.5. Classificações de Culturas Organizacionais

Podemos identificar alguns tipos de culturas organizacionais segundo as construções teóricas de alguns autores, que se não correspondem à realidade da organização como um todo, permitem, enquanto recurso metodológico, que se busque a generalização de um objeto, uma vez definida uma determinada visão ou abordagem.

Neste trabalho se buscou apresentar algumas destas "tipologias", que apresentassem relação com os principais temas objeto de estudo, que são a estrutura, presente nas visões de Charles Handy adaptada de Roger Harrison, baseada em canais de poder e de Deal e Kennedy, que apesar de baseada em grau de risco e velocidade de feedback pode ser relacionada a determinados tipos de organização; o desempenho, muito influenciado pelo sistema de recompensas, abordado nas pesquisas de Sethia e Von Glinow.

2.2.5.1. Canais de Poder - Charles Handy / Roger Harrison

Charles Handy (1976), partindo dos estudos de Harrison (1972) identifica quatro ideologias organizacionais, que procura relacionar com determinadas estruturas de organização, ambientes externos e fases do ciclo de vida organizacional, estas são: cultura do poder, de papéis, e da tarefa e de pessoas.

A Cultura do Poder é representada por uma teia, com o poder concentrado no ponto central. Segundo o autor é encontrada principalmente em pequenas organizações empresariais. Estas organizações trabalham por precedentes, atendendo aos desejos e decisões das fontes centrais de poder. As decisões são resultado de um equilíbrio de influências e não necessariamente em avaliações lógicas. Este tipo de cultura tem poucas regras e procedimentos definidos. Tendem a ser orgulhosas e fortes, podendo reagir rapidamente a ameaças e perigos.

Pode ser relacionada à estrutura simples proposta por Mintzberg, baseada na supervisão direta e no controle pela cúpula estratégica, com pouca formalização e treinamento.

A Cultura de Papéis, segundo o autor é estereotipada como burocracia, trabalhando pela lógica e pela racionalidade, seria representada por um templo grego, com pilares (funções ou especialidades) fortes, coordenados pela alta

administração representada por uma estreita faixa. Procedimentos para papéis, para comunicação, e regras para solução de disputas, controlem o trabalho dos “pilares” papéis. O papel e a descrição do trabalho tem mais importância que o indivíduo que o desempenha A posição é a principal fonte de poder, o poder pessoal não é bem visto e o poder dos peritos é tolerado. Estas organizações são bem sucedidas em ambientes estáveis ou quando controlem o ambiente, caso de monopólios e oligopólios. A mudança destas culturas é lenta.

Podemos identificar elementos comuns a todas as burocracias na classificação de Mintzberg, principalmente a estabilidade do ambiente. As características de comunicação e a descrição das tarefas a aproximam da burocracia mecanizada, mas tem também características das burocracias profissional e divisionada, como formalização e especialização.

A Cultura da Tarefa é representada por uma rede, com algumas malhas mais fortes que outras, sendo orientada para o trabalho ou projeto. A ênfase é toda na execução do trabalho, com os recursos apropriados, na alocação das pessoas nos níveis corretos, com autonomia. O poder do perito tem mais influência que o poder pessoal ou o derivado da posição. O trabalho em equipe é estimulado, com equipes de projetos para resolver problemas específicos. A cultura é adaptável, e adequada a necessidade de flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado.

Esta cultura se aproxima da Adhocracia descrita por Mintzberg, pela ênfase no aspecto de projetos, pelos mercados complexos e dinâmicos, entre outros aspectos.

A Cultura da Pessoa é mais rara, representada por uma galáxia de estrelas, tendo o indivíduo como o ponto central. Não é encontrada nas organizações como conjunto, mas nos indivíduos e seus valores. Característica de ordens de advogados, grupos sociais, sociedades de arquitetura, famílias e pequenas firmas de consultoria entre outros. Seu correspondente mais próximo seria a estrutura simples na teoria de Mintzberg.

2.2.5.2. Risco e velocidade de “Feedback” – Deal & Kennedy

Deal & Kennedy (1982) propõem uma classificação com quatro tipos de culturas organizacionais, conforme o grau de risco associado as suas atividades e a

velocidade de *feedback* do ambiente no qual a organização atua. A tabela abaixo mostra estas associações.

Tabela 9 – Modelos de Tribos Corporativas

Grau de Risco	Alto	Cultura Macho (Tough Gui/Macho)	Cultura aposte Sua Companhia (Bet your Company)
	Baixo	Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito (Work Hard/Play Hard)	Cultura Processo (Process)
		Rápida	Lenta
		Velocidade de Feedback	

Fonte: DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachussets: Addison-Wesley, 1982.

Abaixo temos a transposição destas culturas para matriz BCG, muito utilizada para avaliação de ciclos de vida de produtos e serviços.

Tabela 10 – Modelo BCG

Taxa de Crescimento do Mercado	Alta	• Cultura Apostar na sua companhia • Estrela • Crescimento	• Cultura Macho • Criança-problema • Introdução
	Baixa	• Cultura Trabalho duro/ diverte muito • Vacas Leiteiras • Maturidade	• Cultura Processo • Abacaxi ou Pepino • Declínio
		Baixa	Alta
		Participação Relativa de Mercado	

A Cultura Macho (Tough Guy) é definida pela aceitação de alto grau de risco juntamente com uma velocidade de *feedback* rápida. Este tipo de cultura é fortemente orientada para resultados de curto prazo, o desempenho individual é valorizado, o que leva à competição interna entre seus participantes, dificultando o trabalho em equipe, usualmente é uma cultura jovem. É característica de empresas que operam em mercados dinâmicos que exigem velocidade de decisões e nos quais o risco é considerado como parte integrante do negócio, principalmente no

mercado financeiro, onde é comum em bancos de investimento e fundos de ações com perfil agressivo. Na matriz BCG poderíamos classificá-la como uma criança problema, pois conjuga alta taxa de crescimento com baixa participação de mercado.

A Cultura trabalho duro / diverte muito também apresenta velocidade de *feedback* rápida, mas o grau de risco é baixo, o trabalho em equipe tem um estímulo maior, mas não resulta necessariamente em comprometimento com a organização, também é voltada para resultados de curto prazo. É característica de áreas de vendas, nas quais o volume de vendas é mais importante que a qualidade do atendimento, as reclamações representam o *feedback* do cliente. Na matriz BCG poderíamos classificá-la como uma vaca-leiteira, pois combina baixa taxa de crescimento com alta participação no mercado.

Na Cultura Aposte sua Companhia temos a associação de um grau de risco elevado, com velocidade de *feedback* lenta, é orientada para o longo prazo, existe respeito pela competência técnica e pelo conhecimento compartilhado. Neste tipo de organização há um alto volume de investimento com retorno financeiro somente após vários anos, normalmente com perspectiva de longa duração. Como exemplo desta cultura temos a indústria farmacêutica e outras indústrias protegidas por patentes e/ou com dificuldades para a imitação de seus produtos. Na matriz BCG é associada à estrela, pois combina alta taxa de crescimento com alta participação no mercado.

Na Cultura de Processo existe a associação de baixo risco e velocidade de *feedback* lenta. Este tipo de organização é orientada para procedimentos e padrões de trabalho, que visam manter a integridade de seu sistema. Normalmente associada a empresas antigas, e a linhas de produtos e serviços próximas da obsolescência. Na matriz BCG é associada a um abacaxi, pois corresponde a fase de declínio com baixa taxa de crescimento e baixa participação.

2.2.5.3. Sistemas de Recompensas - Sethia/Von Glinow

Sethia e Von Glinow (1985) propõe uma classificação cultural associada ao sistema de recompensas, que pode ser definido como o conjunto das recompensas disponíveis, e os critérios pelos quais os membros da organização se qualificam a recebê-las.

Os autores propõem um modelo no qual a cultura de uma organização influencia o sistema de recompensas diretamente, através da filosofia de Recursos Humanos e o sistema de recompensas influencia a cultura de forma direta ou mediada pela qualidade dos recursos.

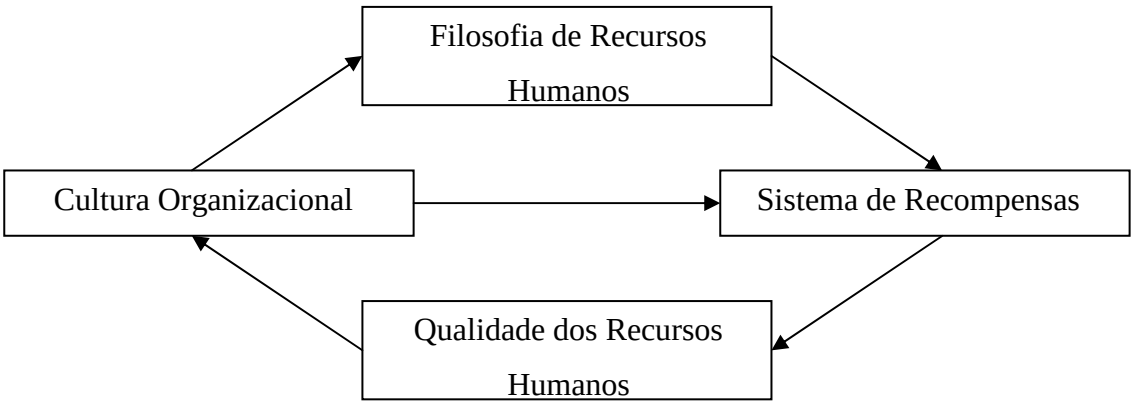


Figura 3 - Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas
Fonte: Adaptado de SETHIA, N. & VON GLINOW, M. A. "*Arriving at four Cultures by Managing the Reward System*", in: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 405.

Entre os tipos de recompensas disponíveis os autores citam:

- Financeiras – salário, aumentos, bônus, opções de compara de ações, participação em resultados e outros benefícios.
- Conteúdo do Trabalho – Desafio, responsabilidade, liberdade, significação, *feedback* e reconhecimento.
- Carreira – segurança, programas de treinamento e desenvolvimento, possibilidades de promoções.
- Status – facilidades especiais e privilégios, títulos, participação em comitês.

O modelo proposto pelos autores associa a preocupação com o bem estar e dignidade das pessoas e a preocupação com a performance para gerar quatro tipos de culturas, que podem ser relacionadas ao Grid Gerencial de Blake e Mounton.

Tabela 11 - Grid Gerencial de Sethia & Von Glinow

Preocupação com Pessoas	Alta	Cuidadosa (1,9)	Integrativa (9,9)
	Baixa	Apática (1,1)	Exigente (9,1)
		Baixa	Alta
		Preocupação com Performance	

Fonte: Sethia, N & Von Glinow, M.A. "*Arriving at four Cultures by managing the Reward System*", in: Kilmann et alii. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Uma Cultura Cuidadosa combina alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com a performance. Existe preocupação com o bem-estar dos funcionários, mas a empresa não impõe altos padrões de desempenho. É característico em órgãos públicos ou monopólios, em que vigora uma postura paternalista.

Uma Cultura Apática pode ser definida como tendo pouca preocupação com performance e pouca preocupação com as pessoas. Neste tipo de cultura reina a indiferença e um estado de cinismo e desmoralização generalizado. Sua perspectiva de longo prazo é duvidosa, uma vez que além de baixa motivação, possui retornos financeiros insatisfatórios, exceto se a organização atuar em mercados protegidos ou tiver uma posição dominante .

Uma Cultura Integrativa tem alta preocupação com as pessoas e uma forte expectativa sobre o desempenho, são organizações orientadas para atração e retenção de profissionais talentosos. A ênfase é na equipe ou no sucesso da companhia como um todo e não no sucesso individual. Valoriza as pessoas, tendo recompensas financeiras normalmente acima do padrão do mercado e espera como retorno um alto desempenho.

Uma Cultura Exigente é orientada para o desempenho, mas com pouca preocupação com as pessoas. São empresas geralmente agressivas e vivem de acordo com um "código de sobrevivência dos mais capazes". O retorno financeiro para os funcionários é alto, mas a rotatividade também, como exemplo deste tipo de cultura pode-se citar bancos e fundos de investimento.

2.2.5.4. Planejamento e Cultura - Donnelly

Robert Donnelly (1984), segundo Freitas (1991) relaciona a cultura com planejamento, nesta visão cultura inclui a influência que os líderes organizacionais exercem sobre ela, em virtude da estrutura. As atitudes, valores, ética, estilos de vida e a personalidade dos dirigentes criam a cultura da empresa.

Os tipos culturais para o autor são: cultura excelente, cultura vaga e cultura horrível.

A Cultura Excelente é planejada, os planos são comunicados, as pessoas sabem para onde estão se dirigindo, existe um sentido de missão. Os procedimentos, padrões operacionais e de desempenho, além da avaliação são relacionados ao planejamento.

Na Cultura Vaga ou Indistinta, existe mudança constante na equipe dirigente há uma indefinição de rumo, é mais comum em empresas em estágio de maturidade ou altamente reguladas. Nada de novo é tentado e a inovação é tida como algo a ser evitado.

A cultura horrível é caracterizada por crises constantes, existem grandes confusões, os membros trabalham para atender as emergências, “apagar incêndios”. O clima usualmente é frustrante e desagradável. Mais comum em organizações familiares ou com um dono que acredita saber o que é certo para todos, em todos os momentos.

2.3. Mudança cultural

O conceito de mudança organizacional, segundo Silva (2001) pressupõe:

- A existência de um estado original, na organização que, por algum motivo intencional ou não, tem suas características modificadas no tempo;
- A existência de um processo intermediário de transição, evolução ou transformação;
- A existência de um novo estado que, ainda que possa não ser assumido como um estado final, apresenta características diferenciadas daquelas existentes no estado original.

A mudança organizacional é um tema cada vez mais presente tanto na literatura acadêmica quanto nas revistas de negócios, finanças, economia e gestão

de recursos humanos. As ameaças reais ou potenciais a posição da empresa levam a uma aceleração da necessidade de mudanças.

Silva e Vergara (2003), apresentam um enfoque que valoriza a dimensão social da mudança:

> A mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente sob a ótica de estratégias, processos e tecnologias, ainda que, em alguns casos, até mesmo a tradição funcionalista que tem dominado os textos sobre gestão de mudanças reconheça a dimensão social como uma variável determinante das possibilidades de sucesso das organizações. É preciso que se veja a mudança também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele com si mesmo.

A Mudança Organizacional está ligada às mudanças estratégica, estrutural e cultural. Para entender a mudança estratégica é necessário compreender a estratégia da organização, sua formação e implementação; e seus reflexos na estrutura e cultura da organização.

Mintzberg (1978), apresenta algumas definições de estratégia, na teoria administrativa, segundo Chandler, estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir estas metas.

Segundo Mintzberg (1978) a formação da estratégia envolve a inter-relação de três forças básicas:

1. Um ambiente que muda continuamente, mas de forma irregular, com freqüentes descontinuidades e grandes variações em sua taxa de mudança.
2. Um sistema operacional organizacional, ou burocracia, que sobretudo busca estabilizar suas ações, apesar das características do ambiente em que esta inserido.
3. Uma liderança cujo papel é mediar estas duas forças, para manter a estabilidade do sistema operacional da organização enquanto assegura sua adaptação a mudança ambiental.

Estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos através dos quais a organização estabelece por um tempo seu lugar neste ambiente, e mudança

estratégica pode ser vista como a resposta da organização à mudança ambiental, limitada pelo *momentum* da Burocracia e acelerada ou atrapalhada pela liderança. (Mintzberg 1978).

A mudança na estratégia de uma organização pode levar a uma mudança em sua estrutura e nas relações de poder estabelecidas na mesma, o que pode acarretar resistências a estas alterações, e se forem bem sucedidas, mudanças na cultura da organização.

Segundo Freitas (1991), mudança cultural é a definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, embasada em novos valores, símbolos e rituais. Freitas cita algumas situações em que a mudança cultural deve ser considerada pela cúpula de uma empresa:

- Mudanças fundamentais no ambiente e a companhia tem sido dirigida por valores.
- A indústria é altamente competitiva e o ambiente muda rapidamente.
- A companhia apresenta resultados medíocres ou vem, acumulando desempenhos cada vez piores.
- A companhia está em vias de se torna uma grande corporação.
- A companhia está crescendo rapidamente e uma massa enorme de novos empregados está sendo absorvida.

Pinto (1993), em um estudo sobre a mudança de cultura de banco de varejo, confirma a importância do ambiente como causa da mudança e mostra que esta necessidade é percebida pelos funcionários, mas alerta para os conflitos que a entrada de novos funcionários pode gerar:

> "A compreensão por parte das organizações, de que estão sujeitas às pressões do ambiente, conjugada à mudança de atitude das pessoas, parece levar a uma nova forma de fazer administração. Observa-se, asssim, que muitas organizações perceberam que além dos fatores externos e financeiros, elas devem se preocupar com o fator humano, interno às mesmas.
>
> [...] Os funcionários entrevistados entenderam que a empresa mudou porque precisava, basicamente, adaptar-se às alterações do meio ambiente. Os entrevistados emitiram a opinião de que a empresa não ia bem, que precisava adaptar-se à realidade do mercado cada vez mais competitivo, que era percebida como retrógrada pelos clientes e que era necessário mudar esta imagem. Precisava, enfim modernizar-se.
>
> [...] Quando uma organização, em resposta às pressões do meio ambiente, decide modificar não apenas a estrutura organizacional mas, também, a forma de operações, o relacionamento como o funcionalismo e o posicionamento no mercado, perseguindo a construção de uma nova imagem, é previsível a ocorrência

de uma “pororoca cultural”, principalmente se para a implementação das mudanças a empresa buscar pessoas externas a organização conforme ocorreu no caso em estudo. Depreende-se que tudo é uma questão da oportunidade e da qualidade da decisão.”

2.4. Subcultura organizacional

A pesquisa sobre cultura organizacional tradicionalmente foca no nível corporativo ou nacional. As corporações são assumidas como compartilhando uma cultura que pode ser identificada. (Teerikangas e Laamanen, 2002)

Para Kilmann, Saxton e Serpa, citados por Freitas (1991), assumir uma cultura por organização significaria que existiria uma pequena diferença na observação e questionamento dos membros ou grupos de trabalho, qualquer um poderia fornecer as mesmas respostas. Se existirem diversas culturas, estas devem ser estudadas de diferentes formas. Os autores relacionam esta visão a Teoria X/Y de McGregor, segundo a qual, aqueles que endossam a Teoria X tendem a acreditar que existe uma única cultura, a cultura do alto escalão. Já aqueles que acreditam na Teoria Y entendem que as organizações podem ter múltiplas culturas. A tabela a seguir apresenta alguns pressupostos da Teoria X/Y:

Tabela 12 - Duas concepções sobre a natureza humana

Teoria X	**Teoria Y**
As pessoas são indolentes e preguiçosas	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão normal quanto brincar ou descansar
As pessoas evitam as responsabilidades a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafio
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985

Segundo Freitas (1991), na visão suportada pela Teoria Y, apesar de aceitar-se que a organização tem certos valores básicos endossados por todos, as estórias, incidentes, pessoas e problemas de cada departamento, divisão ou grupo criam culturas diferentes para cada situação.

O estudo de subculturas organizacionais, particularmente da existência de culturas profissionais nas organizações, com comportamento próprio é recente, e

podemos identificá-lo no trabalho de van Maanen e Barley (1984), Hofstede (1990), Trice and Beyer (1993), Trice (1993) e Schneider e Barsoux (1996). Estes trabalhos sugerem que dado um grupo de ocupação ou profissão, este tende a ter uma cultura diferente. (Teerikangas e Laamanen, 2002).

Para Ross (2000) as organizações têm muitas subculturas, estas podem variar por unidade de negócio, localização geográfica, divisão ou departamento. As subculturas podem ser conflitantes.

Hilal (2002) alerta para a importância de esclarecer a diferença entre subestruturas e subculturas. O termo subestrutura identifica um grupo onde a afiliação se baseia em divisões estruturais formais, variáveis demográficas ou padrões de interação. Assim, os membros de uma subestrutura compartilham os mesmos traços individuais ou organizacionais, ou interagem no mesmo grupo informal. Em contraste, a afiliação subcultural é baseada no fato de que os membros mantêm um sistema de crenças e práticas compartilhadas (Fine e Kleinman, 1979). Para que uma subestrutura represente legitimamente uma subcultura, os indivíduos que fazem parte do grupo devem compartilhar mais do que atributos individuais. Os membros do grupo devem também ter um sistema de significados compartilhado ou de práticas compartilhadas.

2.4.1. Subculturas e concordância cultural

Segundo Hilal (2002), as subculturas emergem quando o entendimento compartilhado se desenvolve em um grupo. O mecanismo através do qual se chega ao entendimento compartilhado é chamado de concordância cultural ou *cultural agreement*.

Para a autora a teoria das redes ou *network theory*, e a teoria das organizações fornecem a fundamentação teórica para entender porque alguns membros das organizações têm maiores probabilidades de terem concordância cultural do que outros; e também o que afeta a concordância cultural entre grupos, isto é, como os grupos ou subgrupos desenvolvem pontos de vista culturais similares. Em uma *network* social, os membros podem interagir diretamente, ou de forma indireta ao interagirem através de terceiros.

A teoria da rede se baseia na premissa que as estruturas organizacionais mantêm um relacionamento superficial com os padrões efetivos de interação que

ocorrem entre os indivíduos, grupos e organizações. Somente através da análise dos padrões emergentes de interação, que indicam como os membros de uma organização realmente se inter-relacionam, é possível compreender a estrutura social (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). Para Marsden (1990), a teoria da *network* social permite que essa estrutura social informal seja investigada, representando-a como um padrão inteligível e extremamente complexo de relacionamentos sociais que ligam as unidades sociais (Hilal 2002).

Podemos relacionar esta visão com teoria de Mintzberg nos aspectos referentes à organização informal, as constelações de trabalho e instrumentos de interligação.

A autora identifica o contexto organizacional como um dos principais catalisadores para o surgimento da cultura organizacional e das subculturas (Van Maanen e Barley, 1985). O contexto organizacional, nesta definição, se refere às formas nas quais são estruturadas as atividades direta ou indiretamente ligadas ao trabalho, sejam estas estruturadas formal ou informalmente. O contexto também se refere à composição demográfica e estrutural da organização.

Hilal (2002) identifica três perspectivas na concordância cultural:

- Perspectiva da identidade
- Perspectiva estruturalista
- Perspectiva social

Cada uma destas perspectivas é desenvolvida de acordo com uma visão conceitual específica sobre como os membros de uma organização dão sentido ao contexto organizacional, e os fatores que influenciam esse processo de "entendimento" ou de compreensão do significado.

A perspectiva da identidade ou demográfica propõe que a identidade social, os antecedentes culturais e os valores associados com a cultura do membro de uma organização são os principais fatores que influenciam a maneira como este irá dar sentido ao contexto organizacional. (Hilal, 2002). Os membros de uma organização com o mesmo background ou teriam maiores probabilidades de ter concordância cultural do que os membros da mesma organização com diferente background demográfico. (Greenberg, 1999). Neste item percebe-se que o processo de seleção tem influência no processo de estabelecimento da concordância cultural em uma organização, principalmente se considerarmos que,

segundo Louis (1985), a ocupação, profissionalização e a indústria favorecem a demarcação de subculturas.

Para Hilal (2002), na perspectiva estruturalista o principal fator que influencia os pontos de vista culturais dos membros de uma organização é a diferenciação estrutural e a posição formal. Conseqüentemente, os membros da organização que ocupam posições organizacionais similares seriam afetados pelas mesmas pressões organizacionais, e teriam maiores probabilidades de estabelecer pontos de vista culturais similares, de ter concordância cultural.

Neste item percebe-se a influência que alterações na estrutura podem ter no estabelecimento de um processo de concordância cultural.

Segundo Koene et al (1997), a perspectiva interacionista social, considera que os pontos de vista culturais dos membros de uma organização se desenvolvem através de suas interações com os outros. As informações que os membros da organização trocam nestas interações lhes permitem dar sentido ao contexto organizacional e identificar as formas apropriadas de agir. Compartilhando informações e através da influência recíproca, os membros da organização que interagem com freqüência tendem a desenvolver pontos de vista similares. (Hilal, 2002).

Nesta perspectiva fica clara a importância do processo de comunicação e de relacionamento interpessoal e interdepartamental para o estabelecimento da concordância cultural, além da importância do contexto organizacional.

Além de entender o processo de formação das subculturas e seu relacionamento a concordância cultural, em diversas perspectivas é importante verificar como estas se tornam dominantes e pesquisar alguns estudos sobre aspectos das mesmas, conforme é apresentando a seguir.

2.4.2. Subculturas Dominantes

Maynard-Moody, Stull e Mitchell (1986), apresentam um estudo de caso em uma organização do setor público norte-americano (Kansas Department of Health and Environment), examinando a relação entre reorganizações, subculturas dominantes e poder institucionalizado.

Segundo os autores há um consenso entre os que estudam reorganizações, que estas alteram as distribuições de poder inter e intra organizacionais e são

altamente simbólicas. O apelo simbólico das reorganizações provê o contexto para reforçar certos valores e legitimar a autoridade de certos grupos.

A teoria de formação de subcultura de Schein, segundo os autores, sugere a hipótese que subculturas dominantes se formam e se dissolvem durante períodos de turbulência ambiental e tornam-se institucionalizadas durante períodos de relativa calma.

Uma subcultura em particular dentro de uma organização se torna dominante quando seus membros se sobrepõem as posições de poder na hierarquia da organização. Seus membros usualmente incluem a alta administração e posições próximas. De forma diversa de coalizões dominantes, subculturas dominantes incluem também associados dos membros principais, bem como aqueles com pouca influência atual ou futura, que compartilham ou vêm a aceitar o conjunto de valores. Suposições compartilhadas determinam a participação, não somente interesses comuns e associações pessoais, apesar destes coincidirem com freqüência.

A subcultura dominante na visão dos autores é o agente primário de institucionalização do poder organizacional. A subcultura dominante exerce o poder, mais por determinar a agenda e legitimar atores e menos por ganhar batalhas específicas sobre políticas. A subcultura dominante controla a "estrutura de decisão" de quem consegue participar nas deliberações de políticas e a "estrutura de acesso" que legitima certos problemas, soluções e critérios como dignos de consideração.

A pesquisa dos autores ainda identificou duas formas simbólicas de reorganização no período pesquisado: reorganização afirmativa e de negação. A tabela abaixo apresenta as características destas duas formas de reorganização.

Tabela 13 – Características das Formas Simbólicas de Reorganização

Negação	**Afirmativa**
Características	
1. Rejeição de políticas e procedimentos anteriores.	Velhas políticas e procedimentos permanecem.
2. Novos tipos de empregados contratados e promovidos.	Empregados estabelecidos ou seus protegidos mantém o controle.
3. Dramatização da nova ideologia.	Sem mudança ideológica.
4. Preocupação e interrupção de trabalho extensas ou prolongadas.	Preocupação e interrupção de trabalho pequenas ou temporárias.
5. Envolvimento de todos os níveis	Somente os níveis organizacionais mais altos

organizacionais.	são envolvidos.
Significado para os membros	
1. Velhas formas e suposições não são mais operacionais.	Apesar de mudanças, velhas formas e suposições continuam operacionais.
2. Estrutura informal não é mais um guia de poder e influência.	Estrutura informal permanece intacta.
3. Queda na segurança.	Aumento da segurança.
Funções latentes	
1. Mudanças radicais na estrutura informal.	Ajustes finos da estrutura formal
2. Desafio e negação do status e autoridade da subcultura dominante.	Reafirmação do status e autoridade da subcultura dominante.

Fonte: MAYNARD-MOODY, Steven, STULL, Donald D., MITCHELL, Jerry. Reorganization as Status Drama: Building, Maintaining and Displacing Dominant Subcultures*. Public Administration Review*, Jul/Ago, 1986, 301-310.

2.4.3. Pesquisas sobre subculturas em organizações

A seguir apresentamos algumas pesquisas empíricas sobre a existência de subculturas, ou múltiplas culturas em organizações.

A maioria das pesquisas encontrou diferenças nos aspectos pesquisados entre a cultura da organização e a subcultura em estudo, conforme se verá em mais detalhes a seguir. Exceções foram os estudos de Thomas W. Ferratt e Larry E. Short (1986, 1988), que apresentam alguns trabalhos em que investigam sobretudo a cultura da função de Tecnologia de Informação versus a cultura do resto da organização.

As investigações de Ferratt e Short, em 1986, não encontraram diferenças entre a motivação do pessoal de TI e do restante da organização e em 1988, não encontraram diferenças significativas entre o gerenciamento do pessoal de TI e do restante da organização.

2.4.3.1. Crenças sobre o trabalho (Nystrom)

Paul C. Nystrom (1986) buscou identificar se gerentes que trabalham em diferentes partes da mesma organização expressam crenças ligadas ao trabalho semelhantes. Nystrom utiliza o modelo de 5 partes básicas da organização visto no item de estrutura, isto é: núcleo operacional, tecnoestrutura, linha intermediária, assessoria de apoio e cúpula estratégica.

A pesquisa foi realizada em uma grande companhia, com mais de 70 anos de operação, mais de 10 mil empregados e várias fábricas e escritórios nos EUA.

O estudo comparou as crenças de gerentes da linha intermediária e da tecnoestrutura com relação a três itens utilizando questionários com escala de 5 pontos, cada um expresso por várias variáveis:

- Crença (normativa) na estrutura de atividades.
- Crenças causais sobre controle de reforço.
- Motivação para gerenciar.

Foram encontradas diferenças entre os gerentes das duas estruturas, o que é coerente com a visão de que diferentes mecanismos chave de coordenação resultam em diferentes "tipos" de organização, conforme expresso por Mintzberg e adotado nesta pesquisa.

2.4.3.2. Regras de Comunicação (Schall)

Maryan S. Schall (1983) considera que as organizações, como culturas, são fenômenos de comunicação, isto é, entidades desenvolvidas e mantidas através atividades de comunicação continua entre seus participantes. Através de um estudo sob a perspectiva de regras de comunicação, Schall identificou culturas de grupos, que apresentam similaridades e diferenças.

A pesquisa foi realizada em 6 fases:

1. Preliminar – reunião de orientação, onde propósito, natureza e técnicas foram explicados; e questionário sobre estilo de influência baseado em Berlew e Harrison, para identificar os estilos característicos dos indivíduos para influenciar os outros.
2. Descoberta e Articulação de Regras Formais - pesquisa documental para inferir sobre regras formais, interpretação dos dados para formular regras formais, confirmação destas regras por um executivo da corporação.
3. Descoberta e Articulação de Regras informais – período de imersão da pesquisadora, entrevista, uso de cartões, interpretação de dados para formular regras informais.
4. Desenvolvimento, administração e análise do questionário de regras do local do trabalho.
5. Desenvolvimento, administração e análise do questionário de descrições de culturas dos grupos.

6. Conclusão – desenvolvimento de relatórios para cada grupo de participantes, reuniões de *feedback*.

Como resultados a autora apresentou os conteúdos da cultura que são similares aos grupos e aqueles em estes são diferentes. O estudo ligou as interfaces entre cultura, organização e regras de comunicação.

2.4.3.3. Cultura Oficial versus Subculturas – Jermier et al.

Segundo Jermier, Slocum, Fry e Gaines (1991), em qualquer estudo único é impossível modelar completamente a cultura organizacional, os pesquisadores normalmente mostram os aspectos da cultura que consideram significativos.

O conceito de cultura oficial organizacional refere-se as declarações formais da missão da organização, a padrões de conduta, estrutura organizacional formal e objetos físicos relacionados. O conceito de subcultura organizacional refere-se às compreensões compartilhadas sobre a missão e padrões de conduta, e correspondentes práticas organizadas que emergem em um grupo de empregados.

Os autores identificam dois componentes básicos nas culturas ou subculturas organizacionais: o componente material e o componente ideacional. O componente material é composto de símbolos tangíveis, como forma de vestir, crachás, controles de freqüência, etc. O componente ideacional compreende o domínio de crenças sobre a missão da organização e é orientado para a legitimação de práticas existentes publicamente.

Subculturas organizacionais emergem quando grupos de empregados desafiam, modificam, ou mesmo substituem a cultura oficial. Várias subculturas podem coexistir sem que uma se torne dominante ou com pouca fricção, mas freqüentemente elas provêem uma base para conflito.

As subculturas organizacionais tem muitas fontes, como as características pessoais dos participantes (como idade, sexo, raça, identidade étnica) ou biografia pessoal e história social (exemplo histórico familiar, educação, classe social a que pertencem). Características da posição dos empregados, como a especialidade ocupacional, departamento para qual estão assinalados, ou parte do dia trabalhada podem ter um papel importante em sua formação. As subculturas também podem surgir diretamente de exigências de tarefas. Requisitos técnicos para o trabalho em si ou demandas gerenciais por eficiência podem produzir subculturas que

substituam rituais e regras cerimoniais de produção transmitidas através de mitos racionalizados.

A imagem de uma "*soft bureaucracy*", uma organização com aparência exterior rígida simbolizando as expectativas dos *stakeholders* chave, mas com um conjunto de práticas interiores soltas, "mal amarradas", mal acopladas, captura a ênfase que os Simbolistas Organizacionais colocam na organização informal e em subculturas emergentes.

2.4.3.4. Gerenciamento de Conflitos - Kozan

Kamil Kozan (2002) em um estudo sobre as subculturas, com 435 empregados em 40 organizações na Turquia, identificou além da cultura principal das organizações, classificada como cultura tradicional, três tipos de subculturas: busca pelo Poder, igualitária e busca por estímulos. Foi utilizado o inventário de valores de Schwartz (1992, 1994).

- Tradicional – composta por pessoas que valorizam a polidez, devoção pela organização, preservando a imagem pública, influência, ambição, respeito às tradições, obediência, reconhecimento social, ordem segurança familiar, limpeza, ser prestativo, hospitalidade e nacionalismo, segundo o autor, equivale ao quadrante de conservação de Schwartz.
- Busca pelo Poder – este grupo se identifica com valores de poder social, autoridade, riqueza e prazer, segundo o autor, equivale ao quadrante de desenvolvimento pessoal de Schwartz.
- Igualitária – este grupo adere aos valores de ser humilde, perdoar, justiça e responsabilidade social, honestidade e igualdade, corresponde ao quadrante de universalismos e benevolência de Schwartz.
- Busca por estímulos – este grupo valoriza a variedade na vida, a curiosidade, unidade com a natureza independência e uma vida excitante, equivale ao quadrante de abertura para a mudança de Schwartz.

Existem variações e posições intermediárias entre estes quadrantes, para o autor, as subculturas são derivadas, mas diferentes da cultura principal, elas englobam sistemas compartilhados de normas, valores, interesses ou

comportamentos que distinguem alguns indivíduos das grandes sociedades das quais eles participam.

2.4.4. Modelo de práticas (Chow baseado em Hofstede)

Segundo Hofstede (1990), organizações tem culturas, mas partes de organizações podem ter distintas subculturas. A questão sobre qual o nível adequado para uma análise cultural em uma organização é geralmente manuseada de forma intuitiva, sendo estabelecida *a priori*.

Em um estudo realizado em uma companhia dinamarquesa Hofstede (1998) identificou três subculturas distintas: uma subcultura profissional, uma subcultura administrativa e uma subcultura de relacionamento com cliente.

Segundo Hofstede para que uma unidade seja um objeto de estudo de cultura organizacional, esta deve ser razoavelmente homogênea com relação às características culturais estudadas, para que as afirmações sobre a cultura como um todo sejam justificáveis**.**

A definição de cultura organizacional utilizada nesta parte do estudo da subcultura de finanças é: A programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra (Hofstede).

Hofstede apresenta um modelo baseado em valores e práticas. Entre os valores temos: grau de distância do poder, individualismo x coletivismo, Masculino versus feminino, evitar a incerteza e dinamismo, orientação para curto ou longo prazo. Os valores são normalmente utilizados para medições a nível nacional.

As práticas de Hofstede são:

1. Orientação para processos versus para resultados.
2. Orientação para o empregado versus para o trabalho.
3. Paroquial versus profissional.
4. Sistema aberto versus sistema fechado.
5. Controle rígido versus controle solto.
6. Normativo versus pragmático.

Hofstede utiliza um questionário bastante extenso, com mais de 100 questões, variáveis de controle, escala do tipo "*Likert*" para avaliação da cultura

de uma organização (ou organizações) em termos de valores e práticas, combinando aspectos qualitativos com uma abordagem quantitativa.

Neste trabalho serão utilizadas somente as dimensões organizacionais referentes às práticas, por isto optou-se pelo uso do modelo proposto por Chow et al. (2002), que é uma aplicação simplificada do modelo de Hofstede, pois utiliza somente 3 variáveis para definir cada uma das práticas e mostra-se mais adequado para adaptação a abordagem qualitativa desta pesquisa.

Segundo Hofstede (1993), cada um dos fatores corresponde a uma classificação de organizações bem conhecida na literatura sociológica ou organizacional:

1. Mecanicismo versus sistemas de gerenciamento orgânico (Burns e Stalker 1961)
2. Estrutura de consideração versus iniciativa na teoria de liderança (Blake e Mouton 1964)
3. Local versus cosmopolitano (Merton 1968)
4. Distinção similar na teoria de comunicação (Poole 1985)
5. Distinção similar na teoria de controle (Hofstede 1967)
6. Orientação para o cliente, conceito comum na literatura atual de gerenciamento.

Hofstede (1998) detalha cada uma das dimensões:

1. Orientação para processos versus para resultados - Explora as diferenças entre a preocupação com os meios e a preocupação com os fins. Em culturas orientadas para processos, as pessoas percebem a si mesmas como evitando riscos e gastando somente um esforço limitado em seus trabalhos, enquanto cada dia é mais ou menos o mesmo. Nas culturas orientadas para resultados, as pessoas percebem a si mesmas como estando confortáveis com situações não familiares e colocando o máximo de esforço, enquanto cada dia traz novos desafios.
2. Orientação para o empregado versus para o trabalho - Explora as diferenças entre a preocupação com as pessoas e a preocupação com o trabalho. Em culturas orientadas para o empregado as pessoas sentem que seus problemas pessoais são levados em conta, e a organização toma a responsabilidade pelo bem estar do empregado, e importantes decisões tendem a ser tomadas por grupos ou comitês. Em culturas orientadas para

o trabalho, as pessoas experimentam uma forte pressão para ter o trabalho feito. Eles percebem a organização como somente sendo interessada no trabalho que os empregados fazem, não em seu bem estar pessoal e familiar, as decisões importantes tendem a ser tomadas por indivíduos.

3. Paroquial versus profissional – Compara e contrasta unidades cujos empregados derivam sua identidade largamente da organização com unidades nas quais as pessoas identificam-se com seu tipo de trabalho. Membros de culturas paroquiais sentem que as normas da organização cobrem seu comportamento em casa tanto quanto no trabalho. Na contratação de empregados, a companhia leva em conta seu "background" social e familiar tanto quanto sua competência, os empregados não se preocupam com o futuro (assumem que a organização fará isto por eles). Membros de culturas profissionais, consideram sua vida pessoal como assunto privado. Eles sentem que organização contrata com base em sua competência para o trabalho somente, eles estão sempre olhando o futuro.
4. Sistema aberto versus sistema fechado – Membros de unidades com sistemas abertos consideram tanto a organização quanto seu pessoal aberto a recém-chegados e forasteiros, quase qualquer um se adapta à organização e os novos empregados necessitam somente de poucos dias para se sentirem em casa. Em unidades com sistemas fechados, a organização e seu pessoal são sentidos como fechados e cheios de segredos, mesmo na opinião interna. Somente pessoas especiais se adaptam à organização e novos empregados necessitam de mais de um ano para se sentirem em casa.
5. Controle rígido versus controle solto. Pessoas em unidades com controles soltos pensam que ninguém pensa em custos, horários de reunião somente são mantidos aproximadamente, e piadas sobre a companhia e o trabalho são freqüentes. Pessoas em unidades com controle rígido descrevem seu ambiente de trabalho como consciente dos custos, os horários de reunião são mantidos pontualmente, e piadas sobre a companhia e/ou o trabalho são raras.
6. Normativo versus pragmático. Unidades pragmáticas são voltadas para o mercado, unidades normativas percebem sua tarefa em relação ao mundo externo como a implementação de regras invioláveis. Os itens chave

> mostram que, em unidades normativas, a maior ênfase é em seguir corretamente os procedimentos organizacionais, que são mais importantes que os resultados, em assuntos de ética nos negócios e honestidade, os padrões são sentidos como altos. Em unidades pragmáticas, há uma maior ênfase em atender as necessidades do cliente, resultados são mais importantes que os procedimentos corretos e em matéria de ética nos negócios, uma atitude pragmática prevalece sobre a dogmática.

2.5. Desempenho organizacional

Antes de relacionar cultura e desempenho organizacional é preciso definir o que é desempenho. Barney (2002) para definir desempenho, parte da noção de que uma organização é uma associação de ativos produtivos, aí incluídas as pessoas, que se juntam voluntariamente para obter vantagens econômicas. Os proprietários destes ativos irão torna-los disponíveis para uma organização somente se ficarem satisfeitos com o retorno que estiverem recebendo, ajustado ao risco que estão correndo, comparado com outras alternativas razoáveis disponíveis. Desta forma, o desempenho seria medido pela comparação entre o retorno (valor) gerado pela organização comparado com o retorno (valor) destas outras alternativas.

Barney (2002) apresenta outro conceito de desempenho também bastante utilizado, que é a visão de múltiplos *stakeholders*, ou partes interessadas. Neste conceito o desempenho seria medido conforme as preferências e desejos dos várias partes interessadas, que incluem os detentores de ações e/ou proprietários da empresa, seus funcionários, a administração da empresa, os detentores de dívida da empresa, fornecedores, parceiros, clientes, governo e a sociedade em geral.

Este segundo conceito pode levar a visões diferentes e até conflitantes sobre o desempenho de uma mesma organização. Assim uma organização pode ter um alto desempenho na visão de seus clientes, por prover produtos de qualidade a preços baixos e ao mesmo tempo ter um baixo desempenho na visão de seus proprietários, que gostariam de ter um retorno financeiro superior ao obtido. O mesmo tipo de associação pode ser feito com a visão dos funcionários, que esperam por salários e outros benefícios, que sejam superiores ou pelo menos

compatíveis com outras opções do mercado e com a visão do governo que espera receber impostos.

Esta perspectiva nos leva a várias medidas possíveis de desempenho, cada uma correspondendo à visão de uma ou mais partes interessadas, daí temos medidas de desempenho financeiras, comumente associadas aos proprietários (detentores de ações), que esperam retorno de seus investimentos e dos detentores de dívidas que esperam o retorno dos recursos emprestados nos prazos e condições acertados. Medidas de qualidade e preços de produtos e serviços, associadas aos clientes, medidas de impostos pagos e recolhidos, associadas ao governo e medidas de retorno e responsabilidade social, associadas a ações comunitárias, culturais e educacionais, que beneficiam a sociedade com um todo.

Outras medidas de desempenho citadas por Barney são a própria sobrevivência da organização ao longo do tempo, além das tradicionais medidas contábeis, que podem ser simples, ou então sofrerem ajustes para adequá-las a fatores como tempo, sazonalidade, comportamento da indústria ou setor e alterações nos próprios critérios de medidas.

Neste trabalho, optou-se pela utilização de medidas financeiras e contábeis pelo entendimento que estas refletem de forma adequada a ameaça a sobrevivência que a empresa enfrentou, podendo ser relacionadas à função de finanças e a sua emergência como uma das subculturas dominantes dentro do processo de concordância cultural estabelecido na Embratel em torno de seus valores e objetivos.

Desta forma os principais indicadores de desempenho utilizados referem-se a medidas associadas ao balanço patrimonial da empresa, sua demonstração de resultado e os principais índices relacionados a estes demonstrativos, como índices de liquidez, endividamento, retorno e prazos médios.

2.5.1. Desempenho Financeiro

O desempenho financeiro de uma organização pode ser medido por diversos indicadores, a maior parte deles ligados a dados constantes em suas demonstrações financeiras. Segundo Marion (1995), as principais técnicas para análise das demonstrações financeiras são:

- Análise Horizontal e Vertical

- Indicadores Financeiros e econômicos
- Análise da taxa de retorno sobre investimentos
- Análise da Demonstração de Origens e Aplicações e Recursos (este item tem sido substituído pela análise do Fluxo de Caixa da empresa, de entendimento mais simples e direto).

2.5.1.1. Análise Horizontal e Vertical

A análise horizontal permite a verificação da evolução de vários itens de uma demonstração contábil (valores patrimoniais, resultados) ao longo do tempo, permitindo identificar tendências futuras, pode ser feita utilizando valores nominais ou, em períodos de inflação alta, valores ajustados por números índice, considerando a inflação ou a variação em relação à outra moeda mais estável.

A análise vertical relaciona a proporção com que determinadas contas ou grupos de contas participam de uma demonstração financeira. Normalmente é associada à análise horizontal, comparando-se a evolução da participação percentual destas contas ou grupos de contas na demonstração financeira, revelando-se um substitutivo eficaz para a utilização de números-índice ou outros fatores de deflação. (Martins e Assaf Neto,1985).

2.5.1.2. Índices de Rentabilidade

Para Martins e Assaf Neto (1985), os índices de rentabilidade são indicadores visam avaliar os resultados de uma empresa em relação a determinados parâmetros que revelem suas dimensões. Os principais parâmetros utilizados são relações entre o resultado (lucro) da empresa e o ativo total, o ativo operacional e o patrimônio líquido.

2.5.1.3. Índices de Liquidez

Segundo Martins e Assaf Neto (1985), os índices de liquidez visam medir a capacidade de pagamento de uma empresa, ou seja, sua capacidade de cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas. Os índices de liquidez relacionam contas do ativo da empresa com contas de seu passivo.

2.5.1.4. Índices de Endividamento

Os índices de endividamento, segundo Martins e Assaf Neto (1985), ilustram a forma pela qual os recursos de terceiros são usados pela empresa e sua participação relativa em relação ao capital próprio e fornecem elementos para avaliar o grau de comprometimento de uma empresa perante seus credores e sua capacidade de cumprir com seus compromissos financeiros a médio e longo prazo.

Os indicadores ou índices financeiros, segundo Brealey e Myers (1992) são um instrumento prático para resumir um grande número de dados financeiros e comparar o desempenho de empresas e nos ajudam a fazer as perguntas certas, mas raramente fornecem as respostas. Por este motivo é interessante que sua análise seja agregada a outros fatores, o que procura-se fazer neste trabalho relacionando-os a variáveis de cultura e estrutura.

2.5.2. Relação entre Desempenho Organizacional e Cultura

Segundo Barney (1986) muitas tentativas para explicar a performance financeira superior sustentável de empresas como IBM, Hewleet-Packard, Proctor e Gamble e McDonald's tem focado nos valores gerenciais e crenças na cultura organizacional destas empresas.

Alguns poucos autores não acreditam que a cultura possa influenciar o desempenho organizacional. Freitas (1991) relaciona alguns motivos para esta discordância:

a) Os métodos de pesquisa utilizados podem ser questionados ou não aceitos como válidos por estes autores;
b) Existem dificuldades para isolar as variáveis culturais das demais que influem no desempenho organizacional;
c) A dificuldade de consenso devido a diversas perspectivas relacionadas a questões conceituais fazem prevalecer uma seletiva sobre a validade ou não de uma pesquisa;
d) Como a cultura é um instrumento de pressão ideológica, tende-se a suavizar seus impactos, transformando-a em algo neutro do ponto de vista dos resultados da organização.

Jacobson (1992) em sua análise da Escola Austríaca de Estratégia apresenta a cultura corporativa como um dos fatores de vantagem competitiva sustentável, por ser junto com outros fatores como tecnologias particulares, informações acumuladas sobre consumidores, nome da marca, reputação e *skill* gerencial um ativo invisível de difícil imitabilidade.

Segundo Barney (1986), para a cultura de uma firma prover vantagem competitiva sustentável e por implicação ser uma fonte de desempenho financeiro superior sustentável, três condições devem ser satisfeitas:

1. A cultura deve ser valiosa; isto é, deve habilitar a firma a fazer coisas e comportar-se de maneira que levem a maiores vendas, baixos custos, altas margens ou outras formas de adicionar valor financeiro para a empresa.
2. A cultura deve ser rara; deve ter atributos e características que não são comuns às culturas de um grande número de firmas.
3. A cultura não deve ser perfeitamente imitável, firmas sem esta cultura não podem engajar-se em atividades que irão mudar suas culturas para incluir as características requeridas, e se elas tentarem imitar estas culturas, elas terão alguma desvantagem (reputação, experiência, etc.) comparadas com a firma que estão tentando imitar.

Segundo Ross (1999) pode-se relacionar cultura e desempenho utilizando algumas dimensões básicas (Rousseau, 1990; Kotter & Heskitt, 1992; Johnson, 1998):

- Cultura forte versus cultura fraca
- Cultura de baixa performance versus cultura de alta performance
- Adaptatibilidade

Para Sathe (1985), três elementos contribuem para uma cultura forte: um líder que estabelece valores e práticas fortes que fazem sentido a luz das condições competitivas, o compromisso da companhia em operar de acordo com os princípios estabelecidos e a preocupação com o bem estar dos empregados, clientes e acionistas. Isto leva a uma forte adequação entre estratégia e cultura.

Entre os diversos pesquisadores que procuraram relacionar cultura e desempenho podemos destacar Marcoulides & Heck e Gordon, cujos modelos serão vistos com maiores detalhes.

2.5.2.1. Modelo de cinco dimensões de Marcoulides e Heck

Marcoulides e Heck (1993), em um estudo sobre a relação entre cultura organizacional e performance propõem um modelo que relaciona 5 dimensões, com um total de 26 variáveis, que comporiam a cultura e o desempenho da organização medido em termos de ganhos de capital versus custos.

O desempenho é medido pelas seguintes variáveis

- Volumes
- Penetração de mercado
- Lucratividade
- Retorno

Abaixo uma representação gráfica deste modelo:

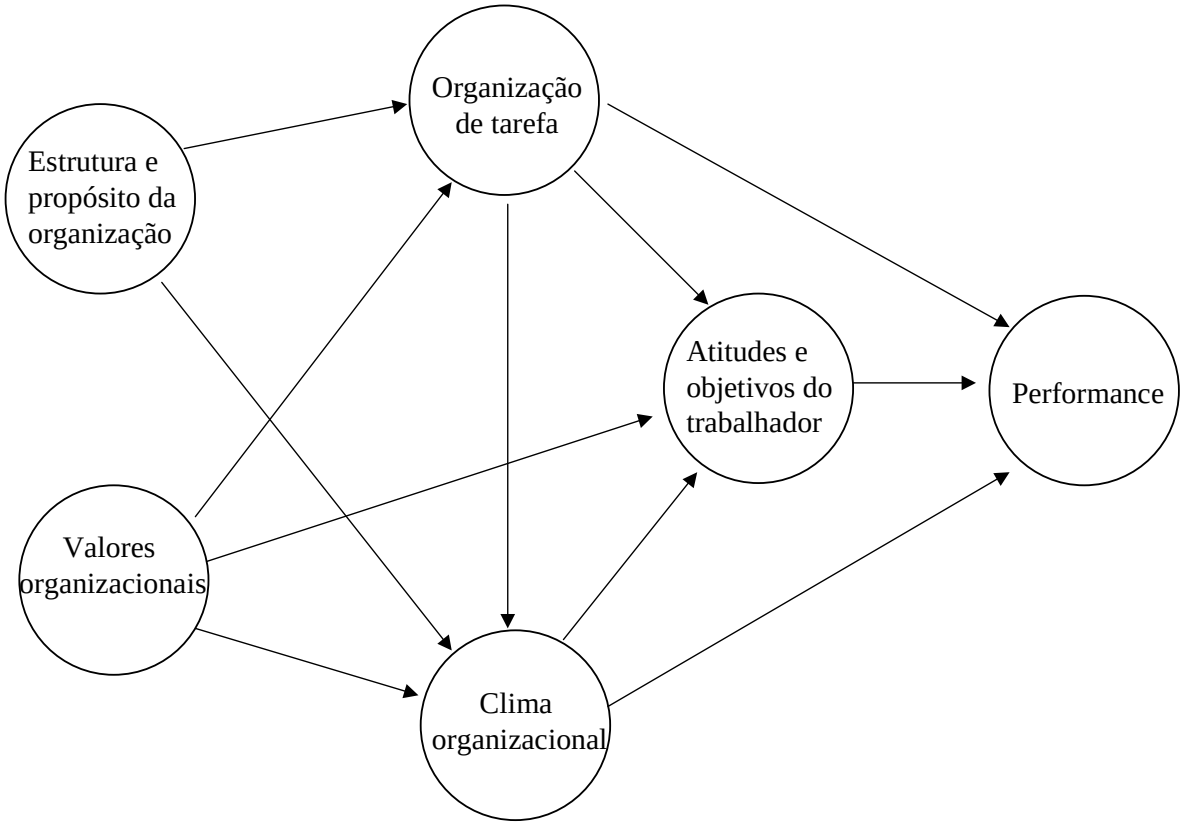


Figura 4 - Modelo proposto de variáveis influenciando a performance da organização

Variáveis de cada uma das 5 dimensões:

Estrutura da organização – reflete a estrutura e processos operacionais da organização, inclui o tamanho e complexidade da hierarquia administrativa, além da indicação se a organização é orientada para manufatura ou serviços.

- Complexidade – Complexidade evidenciada nos recursos organizacionais e no padrão do fluxo de comunicações.
- Sofisticação – A extensão da largura e profundidade evidente na hierarquia da organização.
- Linha de produtos/serviços – Foco da organização com respeito a sua saída.

Valores organizacionais – descreve os princípios, ideologias e valores que a organização tem como desejáveis para atender a seus clientes.

- Risco – a ênfase que a organização põe na tomada de riscos e na aceitação de falhas ocasionais como um resultado.
- Segurança – a ênfase que a organização põe na proteção dos empregados no local de trabalho.
- Eficiência – ênfase na produtividade e eficiência.
- Profissionalismo – ênfase na integridade e disciplina de performance.
- Marketing e imagem – resposta rápida a oportunidades de expansão de mercado, propaganda, imagem pública e serviços comunitários.
- Pesquisa e Desenvolvimento – criação de novos produtos e serviços e melhora dos existentes.

Organização de tarefa – representa as estratégias típicas, políticas e ações usadas pela organização para atingir seus objetivos.

- Seleção – diversidade e intensidade dos métodos usados para selecionar novos empregados.
- Avaliação – qualidade e intensidade dos métodos utilizados na avaliação de performance.
- Compensação – a adequação dos critérios e práticas de remuneração.
- Desempenho – até que ponto os membros estão dedicados a desempenhar seus papéis organizacionais.
- “Mentoring” – até que ponto os gerentes tem interesse pessoal no bem-estar e performance de seus empregados.
- Tomada de decisão – utilização efetiva de métodos de seleção de alternativas no processo decisório.

- Desafio – até que ponto os empregados tem oportunidades de perseguir trabalhos interessantes e desafiadores.

Clima Organizacional – percepções dos empregados sobre a variedade de condições relativas ao ambiente de trabalho.

- Papel da indústria – até que ponto os empregados conhecem a natureza dos produtos e servidos oferecidos pela organização.
- Mecanismo de fluxos – opinião dos empregados em relação a facilidade com que as comunicações e recursos são transmitidos entre os elementos da organização.
- Vida organizacional – as percepções entre os empregados da qualidade das interações e reconhecimento entre e através dos níveis organizacionais, bem como se as necessidades dos indivíduos são uma preocupação da organização.
- Tecnologia – o conhecimento entre os empregados do uso, pela organização, da tecnologia disponível e da adoção de novas idéias.
- Stress – as percepções de quanto a organização exerce pressão sobre os indivíduos e estes são sensíveis aos efeitos do stress.

Atitudes dos empregados – Reflete as crenças dos empregados sobre a variedade de questões relacionadas a preocupações sociais, políticas e organizacionais, algumas das quais podem ser influenciadas pela organização e algumas que devem ser separadamente determinadas.

- Preconceito/tolerância – o quanto os empregados se ressentem de políticas organizacionais de aceitação de minorias.
- Nacionalismo – quanto o nacionalismo é importante.
- Amenidades sociais – quanto a cortesia e a pontualidade são atributos de trabalho importantes.
- Comprometimento – o quanto a dedicação e o compromisso com a organização são importantes.
- Envolvimento - a extensão na qual os empregados percebem a gerência envolvido-os no processo de tomada de decisão.

2.5.2.2. Cultura versus desempenho (Gordon - 1985, 1991, 1999)

George G. Gordon realizou diversas investigações procurando estabelecer se existe relação entre o setor da industria, a cultura organizacional e o desempenho. A figura a seguir ilustra esta relação na concepção de Gordon (1991).

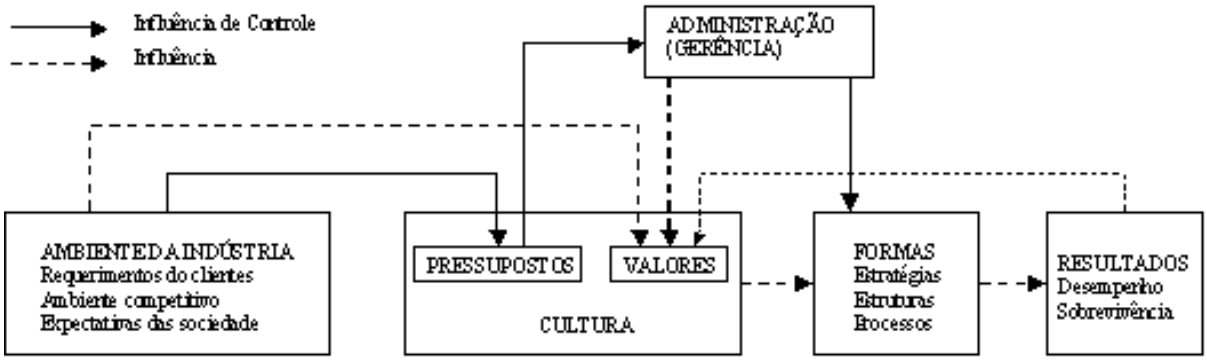


Figura 5 – Modelo de Formação Cultural derivado da Indústria

Segundo avaliação de próprio Gordon e Christensen (1999), sua abordagem para estudo de cultura organizacional foi grandemente influenciada pelo trabalho de Hofstede (1990), tanto sob o ponto de vista metodológico, que combina entrevistas em profundidade e pesquisas com questionários, quanto na percepção de cultura como práticas, ao invés de valores pessoais dos empregados.

Em um estudo de 1999, Gordon e Christensen, comparam as práticas de 10 indústrias, buscando determinar se estas eram consistentes dentre os níveis de análise (nível hierárquico, diferenciação de função, etc) e avaliar as seguintes proposições:

- Companhias dentro de uma indústria, ou grupo de indústrias, compartilham práticas culturais que são diferentes daquelas compartilhadas em outras indústrias ou tipos industriais.
- A relação entre cultura corporativa e crescimento varia entre industrias ou tipos industriais.
- Práticas culturais características de uma indústria ou tipo industrial são diferentes daqueles que relacionam como crescimento corporativo.

As 8 práticas avaliadas pelos autores foram: Agressividade/orientação para a ação, inovação, confrontação, orientação para planejamento, orientação para resultados, orientação para pessoas, orientação para times e comunicação.

Para classificar as indústrias foi utilizado o código *SIC – Standard Industrial Classification*, e para avaliar o desempenho, pelas dificuldades de obter dados comparáveis entre as diversas indústrias os autores utilizaram o crescimento de renda, menos o crescimento da renda da indústria, utilizando a média de três anos seguintes a pesquisa específica.

Entre as indústrias estudadas temos, a indústria de Comunicações (Telefone), para a qual Gordon e Christensen (1999) encontraram relações positivas como comunicação, orientação para pessoal e orientação para time, e um complexo de práticas que pode ser apropriado para fomentar crescimento em negócios altamente complexos e muito ligados a alta tecnologia.

Uma pesquisa empírica, sobre o mesmo assunto foi feita anos antes com os quatro ou cinco níveis hierárquicos mais elevados, que Gordon (1985) acredita têm seus valores refletidos no comportamento ao longo da organização. As medidas de desempenho utilizadas foram a lucratividade e o crescimento das receitas no período. Para refletir as culturas das organizações foram definidas onze dimensões.

Tabela 14 – Dimensões Culturais e Conteúdo

Dimensões Culturais	**Conteúdo**
1. Clareza de Direção	Objetivos claros e planos compatíveis
2. Alcance Organizacional	Metas ousadas e inovadoras
3. Integração	Operar de maneira coordenada; interdependência horizontal
4. Contato Administração Superior	Interdependência vertical
5. Encorajar Iniciativa Pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos
6. Resolução de Conflitos	Encorajar discussão de conflitos e críticas abertamente
7. Clareza de Desempenho	Tornar claras as expectativas do desempenho da companhia
8. Ênfase no Desempenho	Expectativas de altos níveis de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los

9. Orientação para Ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir
10. Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça
11. Desenvolvimento de Recursos Humanos	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia.

GORDON, George G. The relationship of corporate culture to industry Sector and Corporate Performance. 1985. In: FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional:* formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

Gordon considera que as características do setor em que uma indústria opera influenciam no seu sistema de valores, e fez as seguintes comparações entre as empresas:

1. Empresas estáveis x empresas dinâmicas.
2. Empresas estáveis de alto desempenho x empresas estáveis de baixo desempenho.
3. Empresas dinâmicas de alto x empresas dinâmicas de desempenho misto.
4. Empresas Financeiras de alto x empresas financeiras de baixo desempenho.

Abaixo uma descrição dos tipos de empresas consideradas na amostra do estudo:

- Empresas Estáveis: companhias que operam em ambiente estável (exemplo: empresas de eletricidade e gás).
- Empresas Dinâmicas: fabricantes de produtos altamente competitivos e que utilizam em seus processos produtivos alguns elementos de alta tecnologia. (exemplo: telecomunicações e Internet)
- Empresas Financeiras: instituições financeiras (exemplo: bancos e seguradoras).

Na primeira comparação conduzida por Gordon (1985) envolveu 14 empresas que operavam em ambientes estáveis e 18 que operam em ambientes dinâmicos. Seu objetivo foi demonstrar a influência ambiental na definição dos valores. O grupo estável apresenta uma alta necessidade de estabilidade, que se reflete em altos níveis de integração horizontal e vertical, compensação e desenvolvimento de recursos humanos. Este alto grau de interdependência

horizontal e vertical, implica em que várias opiniões são consideradas no processo decisório. A ênfase na estabilidade dificulta a promoção de mudanças. Os valores mais discrepantes identificados entre os dois grupos são referentes ao alcance organizacional e a importância da iniciativa individual, claramente definidos pelas empresas dinâmicas, que são mais adaptativas às mudanças.

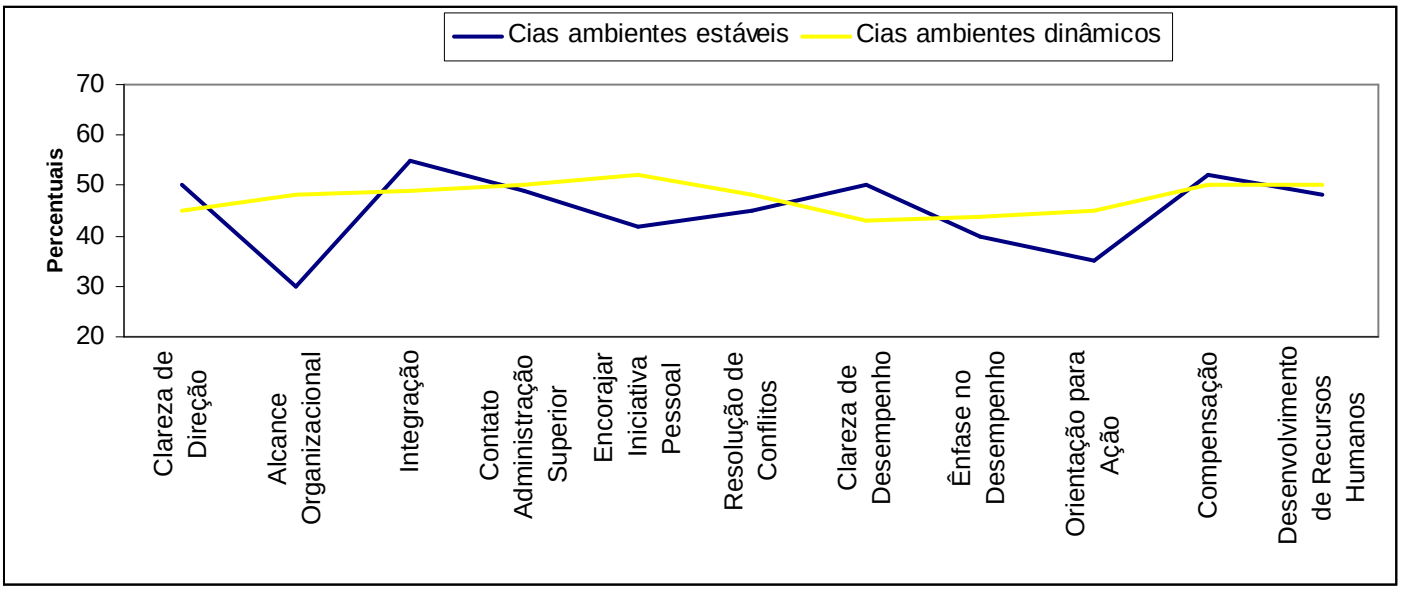


Figura 6 - Comparações Culturais entre companhias que atuam em ambientes estáveis e dinâmicos

Fonte: FREITAS, Maria Estes. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos. São Paulo, Makron Books, 1991. In. GONÇALVES, Renata, *O impacto da Cultura na Performance Organizacional: Um Estudo de Caso*. Rio de Janeiro : PUC-Rio, 2003. Dissertação de Mestrado.

Na segunda comparação, o autor isolou as 6 empresas da mesma categoria estáveis com desempenho superior comparando-as com outras 4 de desempenho inferior a média da indústria. Os resultados mostram que estas apresentam o mesmo perfil em termos de valores, com a diferença que as empresas com desempenho superior apresentam escores mais elevados. Encorajar a iniciativa e alcance individual tem escores baixos para ambos os grupos. Como a estabilidade é considerada importante, a ênfase na iniciativa individual é vista como contraproducente; é mais importante que todos os funcionários entendam seu trabalho e como se espera que o desempenhe. Os valores mais altos em ambos os casos referem-se a integração e compensação.

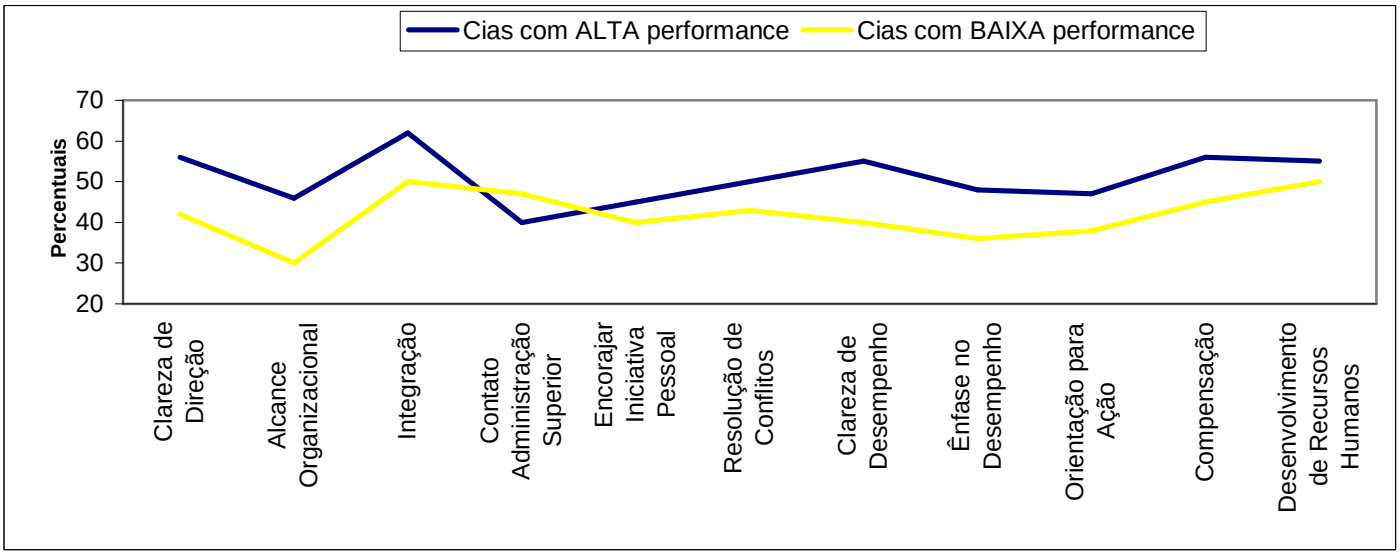


Figura 7 - Comparações Culturais entre companhias estáveis que apresentam alta e baixa performance

Fonte: FREITAS, Maria Estes. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos*. São Paulo, Makron Books, 1991.

A comparação entre empresas dinâmicas, foi efetuada entre as 5 primeiras empresas com maior lucratividade e crescimento de receitas (alto desempenho), sendo as outras 13 consideradas como mistas. As dimensões que apresentaram maiores escores foram: alcance organizacional, encorajar iniciativa, resolver conflitos e orientação para ação. As de desempenho misto, por sua vez, enfatizam integração, contato com a cúpula, iniciativa, compensação e desenvolvimento de recursos humanos. As diferenças mais significativas ocorreram nos itens alcance organizacional e orientação para ação.

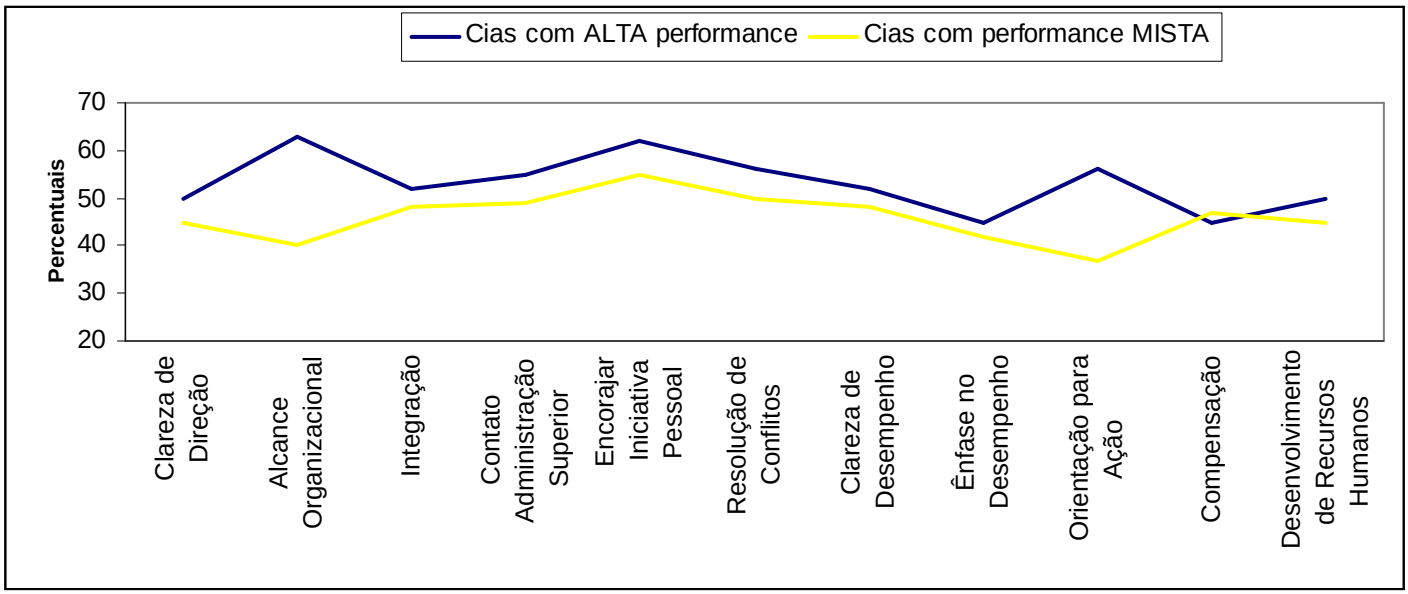


Figura 8 - Comparações Culturais entre companhias dinâmicas que apresentam performances alta e mista

Fonte: FREITAS, Maria Estes. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos*. São Paulo, Makron Books, 1991.

Na avaliação das instituições financeiras foram colhidos dados de 31 bancos e companhias de seguro. As oito empresas de melhor desempenho e as doze de pior foram isoladas, as demais não foram avaliadas por estarem próximas a média setorial. Gordon (1985) observou que as instituições bem sucedidas dão alto valor ao alcance organizacional e são orientadas para ação, o que as torna mais aptas a encorajar iniciativas e resolver conflitos, sendo assim muito semelhantes as empresas dinâmicas. Seu maior desafio é mudar a “mentalidade” da empresa, movendo-a de uma postura estável e conservadora para uma mais ousada, rápida e adaptativa. As maiores diferenças de valores estão relacionadas ao alcance e a iniciativa de ação. Os valores considerados comuns foram: clareza de direção, integração, clareza de desempenho e ênfase no desempenho.

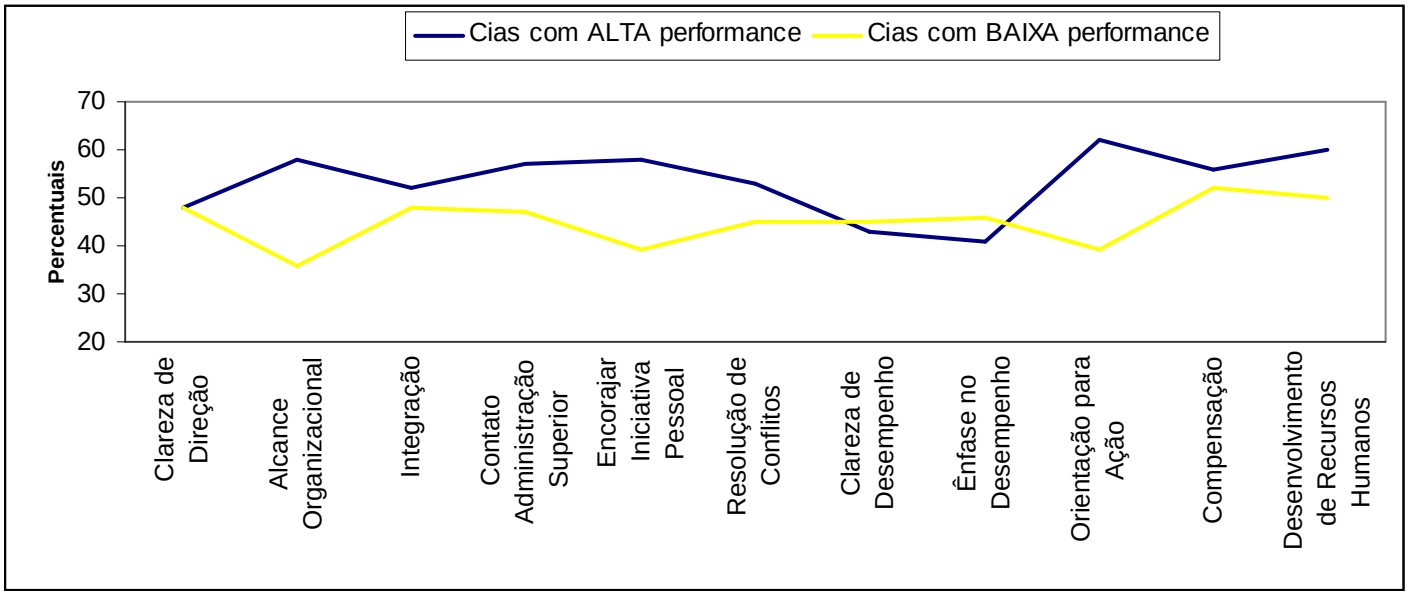


Figura 9 - Comparações Culturais entre companhias financeiras que apresentam alta e baixa performance.

Fonte: FREITAS, Maria Estes. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos. São Paulo, Makron Books, 1991.

Com esta pesquisa Gordon (1985) conclui:

> "Procurou-se demonstrar que diferentes indústrias têm desenvolvido modelos culturais diferentes e que as recompensas financeiras poderão diferir dado o objetivo de reforçar desempenhos a curto e longo prazo. A maneira como cada companhia é organizada e a forma como as pessoas operam dentro da estrutura são fortes determinantes e expressão de sua cultura. Sendo então a cultura definida pelos administradores, a partir de uma visão estratégica e em consonância com o mercado no qual a organização opera, ela é para o autor uma variável que afeta decisivamente o desempenho organizacional."

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

De acordo com os conceitos propostos por Gil (1996) e Vergara (1997) podemos classificar esta pesquisa segundo dois critérios básicos:

Quanto aos fins:

- Exploratória – pois é realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, no caso o relacionamento entre cultura organizacional, subcultura de finanças e desempenho. Por sua natureza, tem por objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.
- Descritiva – pois busca identificar as características de determinado fenômeno ou população, no caso a população de funcionários da Embratel, especialmente da área financeira. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir de base para esta explicação.

Quanto aos meios:

- Bibliográfica – estudo sistematizado com base em material publicado em livros, artigos, teses, jornais, revistas, etc. que fornecem instrumental analítico para outros tipos de pesquisa.
- Documental – realizada em documentos disponíveis na empresa estudada e em outros órgãos, tais como regulamentos, ofícios memorandos, boletins, etc. A principal diferença entre a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica é que os documentos não estão disponíveis para o público em geral, não foram publicados.
- Telematizada - as informações são coletadas em grande parte por meio da Internet e Intranet.
- Pesquisa de campo – realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

- Estudo de caso – pois é circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento. No caso, a pesquisa está restrita a uma empresa, a Embratel.

3.2. Seleção dos sujeitos

A Embratel foi a empresa escolhida para a pesquisa sobre a relação entre mudanças ambientais, a emergência de subculturas dominantes, e o desempenho financeiro. A empresa atua na área de telecomunicações. Os principais motivos para a escolha da Embratel foram:

- O ambiente no mercado de telecomunicações vem apresentando constantes alterações, seja por mudanças nos aspectos regulatórios, competição acirrada, com entrada de novos competidores em segmentos do setor, impacto da queda no valor e investimentos das empresas de alta tecnologia e de crises nos mercados mundiais, que propiciam um ambiente apropriado ao tipo de mudanças sendo estudado.
- O fato de tratar-se de um mercado com empresas de capital aberto, composto por empresas com ações em bolsa, o que permite o acesso e comparação de dados financeiros entre as empresas do setor.
- A posição da empresa no mercado nacional e internacional e principalmente sua trajetória, de “estrela” do leilão das teles, passando por uma crise de confiança e resultados, com motivos internos e externos, até a recuperação recente de seus resultados.
- O tamanho da organização, que possibilita uma melhor análise da influência da emergência da subcultura nas alterações na estrutura organizacional.
- A facilidade de coletar dados em virtude do volume de informações existentes sobre a empresa em publicações e na Internet (acessibilidade e conveniência).

A população objeto do estudo é os funcionários da função de finanças e de outras áreas da Embratel que tem interação direta com a função e a amostra, parte do universo escolhida para a pesquisa, segundo Vergara (1998), é do tipo não probabilística, porque não é baseada em procedimentos estatísticos. Podemos ainda defini-la como intencional, pois buscou-se pessoas que trabalhassem na área

de finanças em diversos níveis hierárquicos e pessoas de outras áreas que trabalhassem em interação com a função e de conveniência, por ser composta por pessoas as quais tinha-se acesso fácil, sendo constituída por gestores e funcionários da empresa.

Foram entrevistadas 22 pessoas, sendo estas o vice-presidente, um diretor, e mais 6 gerentes de Finanças e 5 gerentes outras áreas (RH, Marketing, Departamento Jurídico, Processos e Qualidade e Planejamento) e mais 9 funcionários de finanças. Na seleção da amostra foram utilizadas duas maneiras conjugadas:

- Seleção de gestores e funcionários de áreas-chave relacionadas ao tema da pesquisa, como diretoria financeira, recursos humanos e planejamento.
- Indicação dos gestores sobre outros gestores que deveriam ser ouvidos na pesquisa.

3.3. Coleta de dados

A pesquisa bibliográfica foi conduzida em textos específicos sobre os temas do estudo, buscando revisar a literatura sobre o assunto e aprofundar o referencial teórico sobre estrutura, cultura e subcultura organizacional, e finanças, além de dados referentes ao setor e a empresa objeto do estudo de caso.

Para tanto foram utilizados livros, artigos, dissertações, teses, revistas especializadas, jornais dentre outros instrumentos.

Pesquisa documental foi realizada em relatórios internos da empresa, manuais e práticas gerenciais e em relatórios de pesquisa pertinentes ao assunto (histórico da empresa e alterações nos objetivos e métricas da área financeira).

A pesquisa telematizada buscou informações na internet e intranet sobre a empresa estudada, seu setor de atuação, cultura, subcultura e desempenho.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas individuais, semi-estruturadas compostas por alguns quadros para características e variáveis, a serem selecionadas pelo entrevistado, e outras abertas, buscando as impressões e visões individuais dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e conduzidas junto ao corpo gerencial e funcionários da empresa, visando identificar a percepção destes em relação aos temas pesquisados.

3.4. Fundamentação metodológica

Na revisão bibliográfica foram aprofundados os principais conceitos referentes aos temas estudados, foi pesquisada a evolução histórica do setor, bem como as metodologias utilizadas para o estudo de estrutura, cultura e subcultura organizacional e avaliação de desempenho.

Na etapa seguinte foram escolhidas as metodologias aplicadas à empresa foco do estudo de caso, de acordo com critérios como facilidade de acesso, tempo disponível para a pesquisa, confiabilidade do método versus objetivos da pesquisa.

Para estudo da estrutura utilizou-se a teoria de Mintzberg, que classifica as estruturas das organizações em 5 configurações. Este item foi avaliado principalmente através da análise dos organogramas das áreas da empresa e de algumas variáveis que eram parte da entrevista, que são comuns ao estudo de estrutura e cultura da empresa.

Para o estudo da Cultura e comparação com a Subcultura de finanças utilizou-se a metodologia proposta por Tomei e Braunstein, baseada em Schein, England e Likert.

Para avaliação das 6 práticas de Hofstede selecionadas, foi utilizado uma adaptação do modelo proposto por Chow et al. (2002). As práticas foram analisadas conforme as marcações dos entrevistados a uma série de três itens por prática, totalizando 18 itens com duas afirmações cada, em cada item deveria ser marcada a afirmativa que mais se aproximasse da prática da Embratel como empresa e da função de finanças. As afirmações utilizadas para esta avaliação foram extraídas de um estudo sobre cultura organizacional em empresas de contabilidade na Tailândia realizado por Chow et alii. (2002).

Como o objetivo era captar a percepção dos entrevistados, sob uma abordagem qualitativa, sem o tratamento estatístico dos dados, não foi utilizada uma escala do tipo "*Likert*" como no estudo de Chow et al., mas sim uma seleção entre as duas afirmativas para cada item, o que permitiu observar as reações e comentários dos entrevistados em cada um dos itens, mas pode levar a limitações nos resultados por não abranger as possíveis posições intermediárias e nem ter variáveis de controle.

Para avaliação das 11 dimensões propostas por Gordon, que procuram relacionar a cultura com o desempenho da organização foi adotada abordagem semelhante, com a apresentação de um quadro com três graduações e não uma escala de 5 pontos, também não foram utilizadas perguntas indiretas, que depois comporiam as 11 dimensões, mas sim cada uma das dimensões, com sua definição. Esta simplificação, apesar de apresentar possível viés quanto aos resultados, permitiu a análise qualitativa que é o objetivo deste trabalho.

Estas metodologias foram adaptadas para colher as impressões dos entrevistados sobre a cultura da Embratel e a subcultura da função de Finanças simultaneamente em cada um dos itens.

Apesar dos possíveis desvios decorrentes das adaptações realizadas, já citados, optou-se por esta abordagem, pois acredita-se que a existência de vários itens convergentes nos modelos propostos por Braunstein e Tomei, Chow et al. e Gordon, aliada a pesquisa documental e observação permitem minimizar seus efeitos no resultado final da pesquisa.

A avaliação de desempenho foi baseada em dados financeiros, que foram comparados com dados setoriais agregados e dados de outras empresas individualmente, de forma a buscar minimizar os impactos externos sobre o setor e refletir as alterações de performance devidas ao gerenciamento da cultura. Os resultados foram medidos através de variáveis como lucro, crescimento de receita, liquidez e endividamento.

Na terceira etapa, a abordagem de campo, foram coletadas informações sobre a empresa através de pesquisa documental, pesquisa telematizada na Internet e Intranet da empresa e entrevistas semi-estruturadas, com auxílio de um formulário. O objetivo desta etapa foi aplicar a metodologia definida anteriormente, buscando avaliar a evolução do desempenho e as mudanças culturais e estruturais sofridas pela organização a partir da emergência da subcultura de finanças.

A última etapa responde à questão principal deste estudo que é compreender o impacto da subcultura na cultura organizacional e seus reflexos no desempenho. Nesta etapa foram analisados os dados referentes às mudanças de desempenho (dados financeiros) e sua relação com as mudanças culturais

(variáveis de diagnóstico cultural). Para isto, foram utilizadas as tipologias apresentadas, e o resultado das entrevistas.

3.5. Tratamento dos dados

Os dados coletados através de pesquisa bibliográfica e telematizada serviram para desenvolvimento do arcabouço teórico que sustenta e contextualiza a pesquisa.

Na pesquisa documental, foram levantados e analisados dados constantes em documentos internos da empresa, compilando, posteriormente, as informações pertinentes aos assuntos objeto deste estudo.

Os dados obtidos através das entrevistas, por contemplarem opiniões, reflexões, interpretações e análises subjetivas dos sujeitos da pesquisa, exigiram tratamento através de um método que possibilitasse sua compreensão e tradução, ou seja, tratamento qualitativo, através de análise de conteúdo, a fim de interpretar as colocações dos entrevistados.

3.6. Limitações do método

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta, tratamento e análise dos dados:

(a) Ao analisar a organização serão utilizadas somente a estrutura e a cultura organizacional, como fatores internos da organização. Não serão levados em conta na análise: times, processos, sistema educacional, sistema de mensuração de performance, prêmio de performance e a comunicação de liderança;

(b) O método está limitado pela seleção dos entrevistados, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os diretores, gerentes e supervisores;

(c) Grande parte da pesquisa depende da qualidade das entrevistas, desta forma, elas serão conduzidas de forma muito cuidadosa, a fim de evitarmos ao máximo a indução das respostas;

(d) Dados qualitativos acarretam uma maior dificuldade de sistematização e, conseqüentemente, de interpretação e análise;

(e) Não podemos utilizar os resultados de um único estudo de caso, com o intuito de fazer generalizações estatísticas, já que o estudo de caso não representa uma amostra. (Yin, 2001). Serão feitas apenas generalizações das suas proposições teóricas, o que o autor classifica de generalização analítica.

(f) Yin (2001) coloca ainda uma limitação adicional quando se trata de um estudo de caso único. Apesar de ser adequado em muitas situações, a vulnerabilidade potencial deste tipo de pesquisa é que o caso pode, mais tarde acabar não sendo o caso que se imaginava a princípio, não tendo as características que se julgam necessárias para que ele baste em si mesmo.

(g) Ênfase nos aspectos perceptivos – como a percepção é subjetiva, pode resultar em dados distorcidos, pois há grande diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a este respeito. Visando contornar este problema nas questões fechadas da entrevista (questionário) se buscará, na medida do possível, omitir perguntas que a maioria das pessoas não sabe ou não quer responder. Também se tentará controlar este possível viés pela utilização de perguntas indiretas (Gil, 1991).

(h) Pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais – levantamentos possibilitam obter grande volume de dados sobre os indivíduos, no entanto, como os fenômenos sociais são determinados em sua maior parte por fatores interpessoais e institucionais, os levantamentos são pouco adequados a investigação profunda desses fenômenos. (Gil, 1991)

(i) Limitada apreensão do processo de mudança – o levantamento propicia visão estática do fenômeno estudado, não indica suas tendências a variação e muito menos as possíveis limitações estruturais. (Gil, 1991)

(j) Esta dissertação por tratar-se de um estudo de caso, em uma única empresa, a Embratel, sofre das limitações decorrentes deste método, portanto as conclusões apesar de poderem ter caráter indicativo, não podem ser generalizadas.

4. SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

O entendimento da evolução do setor de telecomunicações é importante para compreender o ambiente em que a Embratel foi fundada e se desenvolveu, possibilitando entender as influências que este ambiente teve em seus empregados, sua cultura e na alternância entre as subculturas que dominaram a organização ao longo do período, ficando claro que o motivo das rupturas e mudanças na estrutura organizacional, em termos de poder e dominação teve preponderantemente causas externas à organização.

Esta seção está dividida em um histórico do setor ao longo dos anos pré-privatização, a primeira ruptura causada pela Privatização e a situação atual.

4.1. Histórico das Telecomunicações no Brasil

4.1.1. Até os anos 60:

Até a década de 50, a demanda por serviços de telecomunicações no Brasil era baixíssima. O país possuía essencialmente características rurais com um nível de industrialização muito reduzido. As concentrações urbanas eram relativamente pequenas.

A década de 50 marcou o início da industrialização do país e o crescimento dos centros urbanos, juntamente com a demanda de serviços telefônicos. O cenário da época era composto por operadoras estrangeiras prestando serviços de telefonia com ausência de qualquer tipo de regulamentação e os investimentos realizados eram completamente incompatíveis com a crescente necessidade de serviços para a sociedade. Além disso, os serviços prestados não possuíam qualidade adequada. Não existia uma compreensão do papel das telecomunicações como peça fundamental na infra-estrutura do país. (Ministério das Comunicações, 2002)

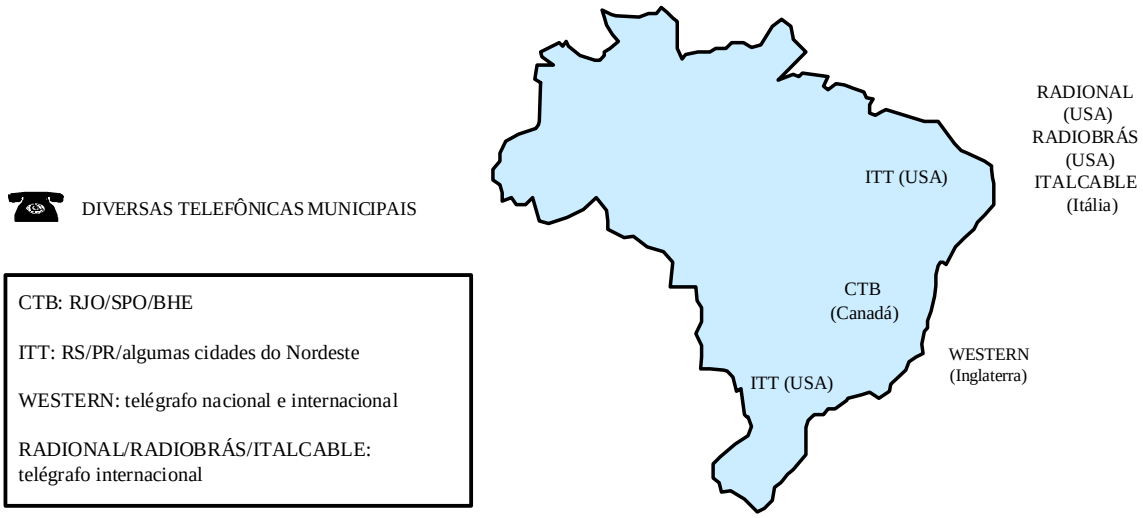


Figura 10 - Mapa das telecomunicações no Brasil na década de 50

4.1.2. Da década de 60 à TELEBRÁS:

Em 27 de agosto de 1962 foi promulgada a Lei no 4.117, que aprovou o Código Brasileiro de Telecomunicações. O Código foi o elemento propulsor de uma revolução e deve-se a ele o surgimento de toda uma estrutura onde se destacam:

- Conselho de Telecomunicações, o Departamento Nacional de Telecomunicações,
- Fundo Nacional de Telecomunicações,
- Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL)
- e toda a Rede Nacional de Telecomunicações.

Em 16 de setembro de 1965 criava-se a EMBRATEL e em janeiro de 1967 o CONTEL aprovava a implantação, pela EMBRATEL, do Sistema Nacional de Telecomunicações através do Decreto-lei 162 de 13 de fevereiro de 1967 onde o Governo transferia, para a União, o poder concedente para a exploração de serviços telefônicos, até então atribuído aos Estados e Municípios. O Ministério das Comunicações data de 25 de fevereiro de 1967, criado pelo Decreto-lei 200.

O MC absorveu o CONTEL, o DENTEL e a EMBRATEL, o ano de 1967 é considerado como o da explosão telefônica no Brasil, pois daí se iniciou a verdadeira arrancada no setor da telefonia pública. A telefonia urbana, interestadual e a internacional vinham tomando vulto, mas se tornando cada vez mais obsoleta em qualidade, menos eficiente e transformando-se num verdadeiro

obstáculo à expansão e efetiva integração ao Sistema Nacional de Telecomunicações. O Ministro das Comunicações, face a esta situação, decidiu designar para cada Estado ou Região uma Empresa Representativa, a qual agiria como pólo de integração das demais existentes. Foi constituída a TELEBRÁS - Telecomunicações Brasileiras S/A., entidade ligada ao Ministério das Comunicações destinada a planejar e coordenar as telecomunicações de interesse nacional, bem como da captação de recursos financeiros destinados à implantação e expansão de sistemas de telecomunicações (Ministério das Comunicações, 2002).

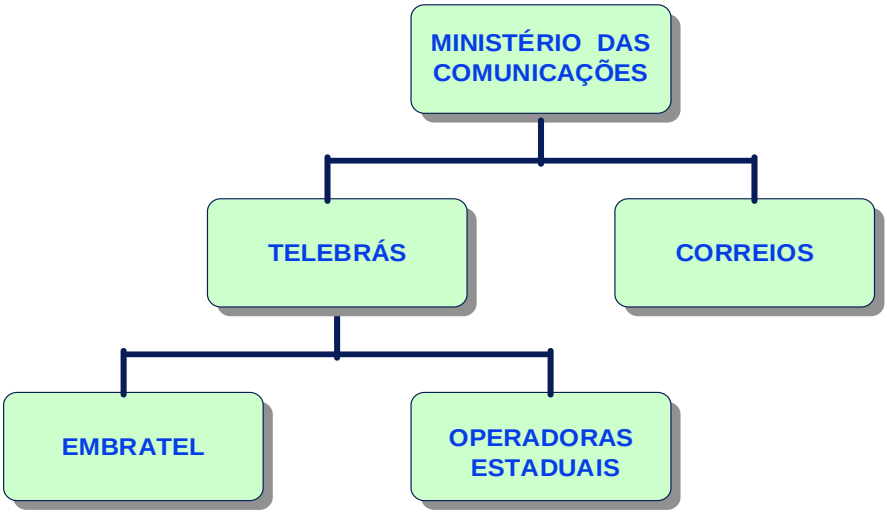


Figura 11 - Estrutura do Ministério das Comunicações

A Lei 5.792 de 11 de julho de 1972 institui a TELEBRÁS como empresa holding da estrutura de operação dos serviços públicos de telecomunicações e, embora respeitando as concessões em vigor, concedia à nova empresa os instrumentos necessários à assunção dos controles acionários das companhias telefônicas existentes.

A política foi, portanto, dirigida no sentido de se alcançar progressivamente o monopólio dos serviços públicos de telecomunicações pelo Governo Federal. A exploração de serviços públicos de telecomunicações, especialmente a dos serviços de telefonia. As razões que induziram o exercício do monopólio desses serviços são de várias naturezas. Dentre elas três se destacam por sua importância:

1 - As redes dos serviços públicos de telecomunicações, especialmente as dos serviços de telefonia, eram profundamente interdependentes; era exigência essencial que as diferentes redes regionais atendessem a critérios técnico-operacionais uniformes, o que mais facilmente seriam alcançados através da unificação da responsabilidade de planejamento e controle do sistema;

2 - A natureza também sensivelmente social dos serviços públicos, em geral, e em particular dos serviços públicos de telecomunicações, não recomendava o regime de competição na sua exploração;

3 - A estreita vinculação dos serviços públicos de telecomunicações com a segurança nacional conduzia também, naturalmente, à intervenção direta do Governo no processo de sua exploração;

O monopólio da exploração dos serviços públicos de telecomunicações no Brasil, entretanto, era exercido, por assim dizer, dentro de um regime federativo. A TELEBRÁS como holding do sistema não explorava diretamente os serviços - a exploração era exercida por suas subsidiárias ou associadas. Esta era uma característica distinta essencial do regime de exploração adotado no Brasil quando comparado com o de outros países. (Ministério das Comunicações, 2002).

4.1.3. Privatização do setor de Telecomunicações

A aprovação da Lei Geral de Telecomunicações, em julho de 1997, estabeleceu três importantes objetivos dentro do cenário pretendido para as telecomunicações no Brasil:

- Criação de uma agência reguladora.
- A organização dos serviços de telecomunicações, que incluiu, dentre outros aspectos, sua definição, classificação, finalidade, âmbito de sua prestação, forma, meio de transmissão e tecnologia empregada.
- Permissão para a privatização do setor, com a definição do processo de reestruturação e desestatização das empresas do Sistema Telebrás, reduzindo o papel empresarial do Estado e elevando o valor de mercado das empresas estatais de telecomunicações (Anatel, 2003).

A privatização também teve como objetivo viabilizar a reconfiguração da prestação de serviços no País e a alcançar a universalização dos serviços de telecomunicações, democratizando o acesso a estes serviços, fundamental no processo de desenvolvimento educacional e cultural do povo brasileiro. Através da regulamentação, procurou-se essencialmente estabelecer limites e diferenças que os operadores de serviços deveriam adotar para atender ao usuário final, o cidadão e, por conseguinte, a sociedade ((Infratestrutura Brasil, 2002).

O Brasil passou a dispor de uma moderna legislação para o setor, em substituição ao Código Brasileiro de Telecomunicações, de 1962. A implantação da agência reguladora independente, em novembro de 1997, a Agência Nacional de Telecomunicações — ANATEL, assim como a privatização das empresas de telecomunicações controladas pelo Governo, integrantes do Sistema Telebrás, em julho de 1998, foram os primeiros frutos dessa reforma.

O setor de telecomunicações no Brasil é o maior da América Latina, cujo valor do mercado em 1998, ano da privatização do setor, era de aproximadamente US$ 8.1 bilhões. No final de 1998, a tele densidade era de 12%. Assim, a demanda potencial por serviços fixos faziam do Brasil o mercado mais atrativo da América Latina. A tabela a seguir apresenta alguns dados do mercado de em dezembro de 1998 (Infratestrutura Brasil, 2002).

Tabela 15 - Dados do mercado brasileiro em 1998 (ano da privatização)

Linhas Fixas	19.9 milhões
TVs	37 milhões
PCs	2.75 milhões
Teledensidade fixa	12%
Teledensidade móvel	6%
Teledensidade Internet	0.8%

Por ocasião desta privatização, o mercado foi dividido em 14 áreas de concessão, em função do tipo de serviço e da área geográfica em que o país foi dividido. Estas áreas foram inicialmente exploradas por empresas *holdings*, herdeiras das antigas teles, e posteriormente por empresas concorrentes ou empresas-espelho, além de empresas independentes que já permaneceram atuando em áreas específicas em época anterior à privatização.

Atualmente, o mercado está vivenciando gradualmente o fim de várias restrições impostas pelo modelo de privatização adotado, referentes à flexibilização dos limites de exploração das áreas de concessão e dos tipos de telefonia adotados (fixa ou celular). Esta tendência está se materializando à medida em que as empresas do setor consigam antecipar o cumprimento das metas de universalização estabelecidas pelo governo cujo prazo original estende-se até o fim de 2003.

4.1.4. Perfil do Setor de Telecomunicações – Pós Privatização

As telecomunicações no Brasil passaram, após as privatizações de 1997-98, por profundas mudanças estruturais, causadas pelo ambiente concorrencial instituído e pela rapidez nos avanços tecnológicos do setor.

A disponibilidade de terminais de telefonia fixa em todo o país aumentou de 19 milhões, em 1996, para 27,8 milhões no final de 1999 - 110,8% da meta. Em 2001 atingiu a marca de 48 milhões de terminais, superando a meta em mais de 20%. O mesmo ocorreu com a telefonia celular, que elevou sua participação de 3,2 para 15 milhões de acessos entre 1996 e 1999 - 101,6% da meta -, chegando aos 29 milhões no ano 2001, e com telefones públicos, que em 1997 totalizavam 740 mil, passando em 2001 para a casa dos 1,4 milhão, número cerca de 40% superior à meta estabelecida. (Infratestrutura Brasil, 2002).

Segundo a Teletime (2002) o país foi dividido em áreas de concessão e os consórcios que adquiriram as concessões estavam estruturados conforme consta a seguir.

4.1.4.1. Móvel - Banda A

Segundo a Teletime (2002) a banda A representava os primeiros serviços de telefone celular no país, lançados pelas antigas empresas estatais de telefonia e depois agrupados em oito empresas regionais que foram concedidas em 1998. A venda das concessões da Banda A gerou US$ 6,9 bilhões para o governo. Houve forte presença de grupos estrangeiros nos consórcios (figura a seguir).

BANDA A	Área	Holding	Venda (US$ milhões)	Comprador
	1	Telesp Celular	3.082	Portugal Telecom
	2			
	3	Tele Sudeste Celular	1.168	Telefonica
	4	Telemig Celular	649	TIW (Canadá), Opportunity e fundos de pensão
	5	Celular	601	Telecom Itália
	6	Sul		
	7	Tele Centro-Oeste Celular	378	Splice do Brasil
	8	Tele Norte Celular	161	TIW (Canadá), Opportunity e fundos de pensão
	9	Tele Leste Celular	368	Iberdrola e Telefonica
	10	Tele Nordeste Celular	567	Telecom Itália

Figura 12 - Móvel – Banda A

4.1.4.2. Móvel - Banda B

A privatização da Banda B marcou o início das concessões dos serviços de telecomunicação no Brasil. A tabela a seguir ilustra a distribuição das áreas de concessão.

BANDA B	Área	Abrangência	Venda (US$ milhões)	Comprador
	1	Região Metropolitana de São Paulo	2.453	BCP (Bell South, Safra, Oesp e Splice)
	2	Restante do Estado de São Paulo	1.223	TESS (Telia, Eriline e Primav)
	3	ES e RJ	1.327	ATL Algar, Telecom Leste
	4	Minas Gerais	457	Maxitel (Telecom Itália, Vicunha e UGB)
	5	PR e SC	729	Global Telecom (Suzano, Inepar, Motorola, Global Telecom, DDI)
	6	RS	315	Bell Canadá, TIW, Opportunity e fundos de pensão
	7	AC, DF, GO, MS, MT, RO e TO	14	Bell Canadá, TIW, Opportunity e fundos de pensão
	8	AM, AP, MA PA e RR	51	Splice do Brasil
	9	BA e SE	232	Maxitel (Telecom Itália, Vicunha e UGB)
	10	AL, CE, PB, PE, PI e RN	512	Safra, Bell South, Oesp e Splice

Figura 13 - Móvel – Banda B

Embora não seja o primeiro serviço móvel a entrar em operação, a Banda B surgiu em 1997, com a criação e transferência para a iniciativa privada de nove empresas de telefonia móvel, originadas para concorrer com as empresas do serviço Banda A, que foram privatizadas no ano seguinte (Teletime, 2002)

Os consórcios vencedores dos leilões para as concessões da Banda B foram formados por empresas brasileiras, americanas, espanholas e portuguesa (ver tabela), proporcionando ao governo uma receita de US$ 7,6 bilhões (BNDES, 2003).

4.1.4.3. Telefonia fixa e serviços de longa distância

Os serviços de telefonia fixa e de longa distância foram concedidos à iniciativa privada em 1998. O território nacional foi dividido em três áreas (ver mapa) para a exploração da telefonia fixa, com mais uma concessão nacional para os serviços de longa distância e internacional. O governo arrecadou US$14 bilhões com esses leilões, que contaram com ampla participação de grupos estrangeiros e nacionais.

Figura 14 - Telefonia Fixa e Longa Distância

4.1.4.4. Empresas espelho

As empresas espelho foram criadas para instituir um regime concorrencial nas operações de telefonia fixa e de longa distância. Concedidas em 1999, elas

ocupam as mesmas áreas das operadoras existentes. Geraram, com sua concessão, receita de US$128 milhões para o governo.

4.1.4.5. Linha fixa municipal - "espelhinhos"

Além das grandes concessões, a Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações, órgão regulador do setor - vem oferecendo concessões municipais de linha fixa em dezenas de cidades menores, com o intuito de aumentar a concorrência e ampliar o acesso aos serviços de telecomunicações.

Até 2002, as licitações desse tipo envolveram 480 municípios divididos em três grandes regiões, possibilitando o atendimento de mais de 17 milhões de pessoas.

4.1.5. Tendência para a Evolução do setor

Brandão [1998?] e Wohlers (1998) em seus trabalhos apresentam um panorama da evolução do setor no Brasil e no mundo. Wohlers apresenta 8 dimensões institucionais e de mercado nas quais pode-se enquadrar o setor de telecomunicações de um país.

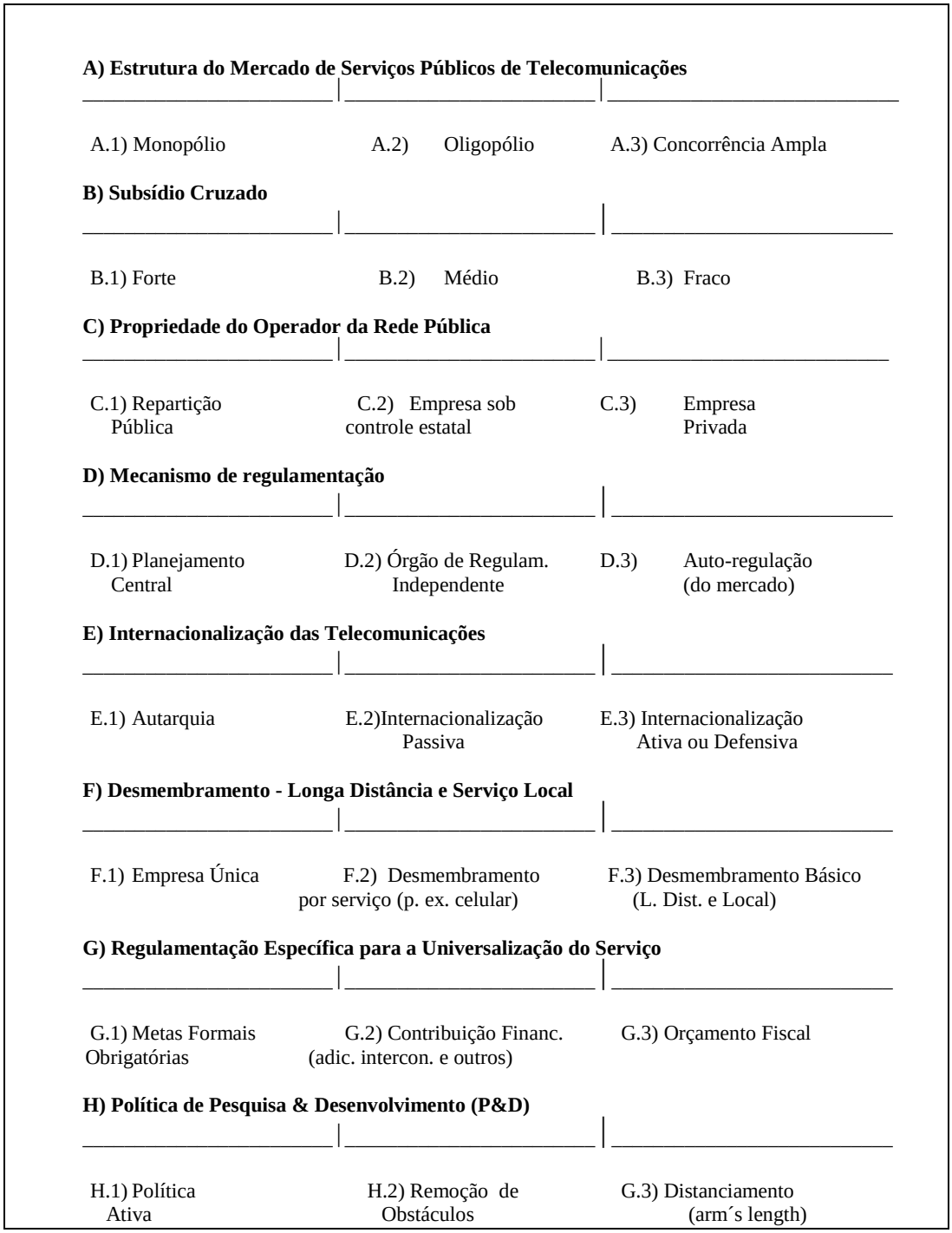
O Brasil está caminhando de um extremos para o outro na questão de telecomunicações, o que tem várias implicações, algumas positivas, como aumento da concorrência e diminuição dos subsídios e outras preocupantes, como a internacionalização e o baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento local, que antes era financiado pelo Estado através das empresas estatais de telecomunicações.

Com relação ao item pesquisa e desenvolvimento Galina (2003), informa que:

> ...a participação brasileira em atividades de P& D ocorre especialmente no desenvolvimento de produtos – a parte “D” – apesar de umas poucas empresas, estimuladas principalmente pela Lei de informática, realizarem “Pesquisa” no país. Quando isto acontece, geralmente é mediante parcerias com universidades e/ou centros de pesquisa. Mas a maioria absoluta das atividades desenvolvidas localmente é de desenvolvimento, pouquíssimo está relacionado à pesquisa. E esse desenvolvimento acontece em alguns segmentos de produtos.

Na tabela a seguir é possível perceber que o Brasil está indo da posição 1 para a 3

Figura 15 – Dimensões Institucionais e de Mercado



Fonte: WOHLERS, M. *A Guerra das Telecomunicações: internacionalização, privatização e novas oportunidades*. Campinas, Editora da Unicamp. 1998..

4.1.6. Estrutura atual do setor

A limitação de áreas de exploração foi encerrada - no caso da telefonia fixa - em 2003, quando as operadoras passaram a prestar seus serviços em todo o País.

As operadoras que anteciparam suas metas para 2001 puderam também antecipar sua entrada no mercado nacional.

Para a telefonia móvel, a limitação inicial da área de operação também foi modificada, com a entrada em operação da OI, TIM em 2002 e consolidação das outras empresas embaixo das marcas CLARO ou VIVO, restando algumas poucas empresas independentes.

O mercado já era livre para os serviços especializados, comerciais e de acesso restrito - "trunking" conexão por fibra óptica e transferência de dados, desde a privatização.

O que se constatou foi um fracasso no modelo inicial de competição proposto para o setor, especialmente na telefonia fixa. As empresas espelho e “espelhinhos”, com raras exceções não conseguiram competir com as empresas já estabelecidas (Brasil Telecom, Telefônica e Telemar), que permaneceram soberanas em suas áreas de concessão, devido aos investimentos necessários em infra-estrutura, altos custos de interconexão e não portabilidade de números na transferência de operadora.

No segmento de longa distância foi estabelecido um ambiente competitivo, mas sem igualdade de condições, o que resultou em perdas para a Embratel e Intelig, que passaram a enfrentar a concorrência das empresas locais sem a contrapartida de entrada em iguais condições na telefonia local, causada pelo imobilismo e indefinição da Anatel e Ministério das Comunicações que não estabeleceram a desagregação (*unbundling*) das redes locais e nem tarifas de interconexão razoáveis, mesmos motivo do fracasso das empresas espelho locais.

Já no segmento de telefonia móvel o modelo foi um sucesso, pois apesar da consolidação atual do setor, o consumidor e as empresas tem de 3 a 4 operadoras para escolher dependendo da área em que se encontram, além de poder escolher a operadora de longa distância desejada.

No mercado corporativo também se estabeleceu um ambiente de competição, pois impossibilitadas de concorrer em situação justa no mercado residencial local, as empresas espelho, e as empresas de longa distância investiram no segmento empresarial, mais rentável e que demandava menores investimentos.

5. A EMPRESA

Neste capítulo busca-se apresentar a empresa, sua história, estrutura acionária, alguns aspectos de sua estratégia e evolução de sua cultura, com ênfase no aspecto das subculturas funcionais e na cultura “formal”. Estes itens são apresentados e analisados principalmente com base em dados secundários disponíveis na própria empresa, na intranet, em documentos, e jornais e informativos internos.

5.1. História da Embratel

É apresentado a seguir um breve histórico da Embratel, no qual fica claro o papel inovador e desbravador da empresa ao longo de sua história, que está ligada à implantação da maior parte da rede de telecomunicações brasileira, percebe-se uma ênfase nos feitos de engenharia e desenvolvimento tecnológico. (Padilha, 2001).

Em 16 de setembro de 1965 a Embratel é constituída como empresa pública de economia mista, com base na Lei 4117 de 27 de agosto de 1962.

Em 16 de março a Embratel adquire o controle acionário da CTB (Cia Telefônica Brasileira). Em 1967 a Embratel assina seu primeiro contrato, para levantamento da rota do Tronco Sul. Em 22 de dezembro assina contrato para instalação da Estação Terrena de Comunicações por Satélite, localizada em Tanguá, no estado do Rio de Janeiro.

No ano de 1969, a Embratel passa a exercer o controle sobre todos os equipamentos e operação das telecomunicações interestaduais e internacionais do País. É inaugurada, em 28 de fevereiro, Tanguá a primeira Estação Terrena de Comunicações via satélite. Em 26 de março é inaugurado o Tronco Sul, da Embratel, interligando Curitiba e Porto Alegre. Neste mesmo ano é realizada a primeira transmissão comercial de televisão via satélite: o lançamento da nave Apolo IX, que realizou experiências de acoplamento com um módulo lunar, em 3 de março. Logo depois, em 16 de julho, outro fato marcante: a imagem de um

homem pisando na Lua. Ainda em 1969 é iniciada no País a Discagem Direta a Distância (DDD) entre São Paulo e Porto Alegre.

Em 1970 é feita a transmissão da Copa do Mundo. O Brasil conquistava o tri-campeonato mundial de futebol, no México, com imagens ao vivo. Em 1971 a - Embratel inaugura a primeira central internacional semi-automática do País. Em 1972 é realizada a primeira transmissão de TV em cores no Brasil, a Festa da Uva, em Caxias do Sul (RS).

No ano de 1975 entra em operação a Rede Nacional de Telex. - Iniciada a Discagem Direta Internacional (DDI), ligando definitivamente o Brasil a vários países. Já em 1978 é inaugurada a nova Rede Nacional de Estações Costeiras (Renec), com o objetivo de prestar o Serviço Móvel Marítimo (SMM).

Na década de 80 é iniciada a operação do cabo submarino Brus, ligando o Brasil aos EUA. Em maio de 1980, a Embratel introduz no Brasil, o primeiro serviço exclusivo de comunicação de dados da América do Sul, o Transdata, inicialmente interligando Rio-São Paulo-Brasília e com capacidade para 4.042 circuitos de baixa velocidade. Dez anos depois, o serviço contava com 28.300 circuitos ativados, abrangendo todo o país.

No ano de 1984 é ativada a Rede Nacional de Comunicação de Dados por Comutação de Pacotes (RENPAC), oferecendo ligações comutadas e admitindo ampla variedade de equipamentos, protocolos e velocidades. Em 1985 é lançado o satélite Brasilsat A1 para prover comunicações domésticas.

Em 1986 é lançado o Brasilsat A2 para complementar o sistema de telecomunicações via satélite, em 1989 é inaugurado o Centro de Telecomunicações de São Paulo, dobrando a capacidade de processamento do tráfego internacional.

Já na década de 1990, em 1992, a Embratel lança a Multi rede Digital, integrando voz, dados, textos, fac-símile e videoconferência. Em 1993, entra em operação o primeiro trecho da Rede Nacional de Fibras Ópticas interligando Rio de Janeiro e São Paulo.

No ano de 1994 é inaugurado o Americas I, primeiro sistema internacional de cabos submarinos de fibras ópticas entre o Brasil e os EUA e ativado o sistema de cabos submarinos de fibras ópticas Columbus II, que, interligado ao Americas I, liga o Brasil à Europa e à Ásia, além de ativado o sistema Unisur de cabos submarinos de fibras.

Em 29 de julho de 1998, com a realização do leilão do Sistema Telebrás, a empresa norte-americana MCI/WorldCom adquiriu o controle acionário da Embratel.

5.2. A Empresa Atual

A Embratel S.A. é controlada pela Embratel Participações, que também controla a Brasilcenter (empresa de Call Center do grupo) e Star One (empresa de satélites). Conforme figura abaixo.

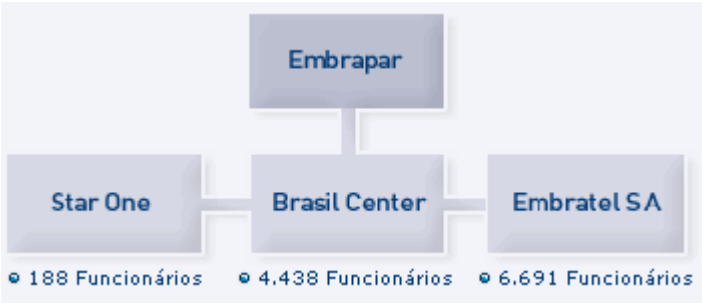


Figura 16 – Grupo Embratel e número de Funcionários
Fonte: site da empresa: http://www.embratel.com.br/

A figura mostra o controle acionário da Embratel S.A.

Embratel S.A.

Acionistas	ORDINÁRIAS	%
Embratel Participações S.A.	4.665.874.844	98,8%
Outros	57.969.003	1,2%
Total	**4.723.843.847**	**100,0%**

Data: Abril 30, 2003

Figura 17 – Estrutura acionária – Embratel S/A

Estrutura acionária da Embratel Participações

Embratel Participações S.A.

Acionistas	ORDINÁRIAS	%	PREFERENCIAIS	%	TOTAL	%
Startel Participações Ltda.*	62.054.576.448	49,90%	0	0,00%	62.054.576.448	18,56%
New Startel Participações Ltda.*	2.350.574.677	1,89%	0	0,00%	2.350.574.677	0,70%
PREVI - Caixa Prev. Func. Banco do Brasi	6.722.609.333	5,41%	6.633.362.644	3,16%	13.355.971.977	3,99%
Outros	53.241.270.074	42,81%	203.396.634.416	96,84%	256.637.904.490	76,75%
Total	**124.369.030.532**	**100,00%**	**210.029.997.060**	**100,00%**	**334.399.027.592**	**100,00%**
Percentual por tipo de ação	**37,2%**		**62,8%**		**100,0%**	

* WorldCom

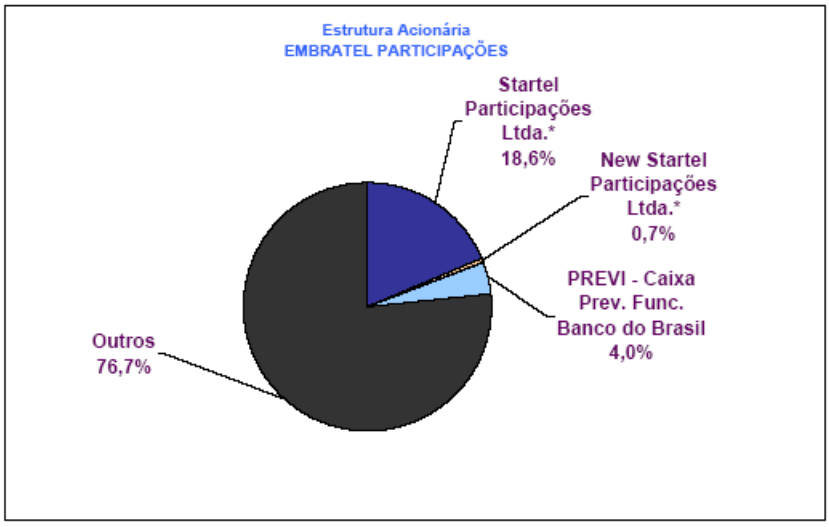


Figura 18 – Estrutura acionária – Embratel Participações S/A

5.2.1. Análise da estratégia

O tipo de estratégia da organização pode ser definido como sendo uma estratégia de diferenciação, segundo Mintzberg:

- de suporte/qualidade (serviço diferenciado);
- por custo (áreas potenciais que foram focadas – eficiência da força de vendas e eficiência de serviços)

A estratégia de preço em parte é prejudicada pelas tarifas de parte dos serviços serem regulamentadas pela Anatel, (agência reguladora do setor de telecomunicações no Brasil), com reajustes estipulados nos contratos de concessão. Ex. STFC – Serviço Telefônico Fixo Comutado (telefonia básica e avançada), SRTT.

Os preços efetivamente praticados para o mercado corporativos dependem das condições de mercado/concorrência e condições contratuais negociadas (gama de serviços contratados, prazo dos contratos, volume de tráfego, etc.)

Com relação ao escopo de produtos e serviços, a Embratel cobre todo o espectro de serviços de telecomunicações (exceto telefonia celular):

- Telefonia básica – local, longa distância nacional, longa distância internacional
- Telefonia Avançada – serviços 0800, 0300, *Vipphone/Vipline* (PABX de clientes)
- Dados
- Internet
- Transmissão via satélite (TV, rádio, dados, voz)

Com relação aos seus clientes, podemos classificá-los em 5 segmentos básicos, conforme utilizado internamente pela empresa: Corporativo, Provedores, Governo, Empresarial e Residenciais.

O escopo geográfico da Embratel cobre todo território nacional. No segmento de telefonia local a empresa está entrando no mercado de forma seletiva, inicialmente atendendo somente clientes corporativos nas grandes capitais. No segmento internacional a empresa está em expansão para a América do Sul, já operando concessão na Argentina e com concessão no Chile já concedida, principalmente interligando empresas com atuação em vários países do continente, através de serviços telefônicos de longa distância e serviços de dados, voz e imagem via satélite.

Seus principais *Stakeholders* são acionistas, clientes, funcionários, governo e sociedade em geral.

5.3. Evolução da Cultura da Organização

A Embratel foi criada como uma empresa de economia mista, durante o regime militar, com o objetivo de implantar uma infra-estrutura básica de telecomunicações, adequada às demandas do desenvolvimento econômico e social brasileiro.

Para mostrar a evolução da cultura da organização, e dentro do possível de suas subculturas, foi utilizado um estudo da professora Lívia Barbosa [1996?] sobre a identidade organizacional da empresa e o livro Interligando o Brasil ao Infinito: Memória Histórica da Embratel - 1965/1997 (1998), ambos abrangendo o período pré-privatização.

Como o escopo deste trabalho é o estudo da subcultura de finanças, procurou-se extrair destes documentos somente aspectos considerados relevantes para o entendimento da evolução da estrutura e cultura da empresa, em itens que pudessem influenciar esta subcultura e contextualizar seu papel na empresa.

A fase de 1965 a 1985 é classificada por Barbosa como a fase heróica, a fase de ouro da organização, ligada a sentimentos de pioneirismo, heroísmo, bravura e dedicação. As dificuldades técnicas e as agruras físicas são invocadas para invocar o comprometimento dos funcionários com a empresa e seu projeto.

Neste fase, a Embratel é uma empresa rica, onde não faltam recursos de qualquer natureza. Havia uma política econômica e financeira própria, cujo objetivo era o cumprimento rigoroso de seus prazos de implantação de infraestrutura.

O setor técnico era o mais prestigiado da empresa, a Embratel era uma "empresa de engenheiros". As áreas comercial, administrativa e financeira eram áreas frias, destituídas de prestígio, tratavam-se de setores de apóio, complementares a atividade básica.

A segunda fase que vai de 1985 a 1990 é chamada por Barbosa como "A desintegração da Grande Família". O setor de recursos humanos adquire maior importância na empresa, criatividade, autonomia e vida pessoal passam a ser vistos como aspectos que a empresa tem que contemplar. O setor técnico perde força e há uma maior ingerência política na organização. Surge o "medo" da privatização.

A terceira fase, chamada por Barbosa como da "Incerteza e da Mudança", vai de 1990 até a privatização. A empresa ainda se encontrava como uma estrutura hierarquizada, burocrática e centralizadora. O setor administrativo e de recursos humanos adquirem maior importância. A partir de uma visão de mercado, o setor comercial começa a ganhar cada vez mais espaço e importância, a empresa apresenta maior preocupação com o uso de recursos.

A fase pós-privatização já está fora do escopo dos trabalhos mencionados. Após a fase inicial de novos investimentos em infra-estrutura logo após a privatização, a empresa passou a se concentrar na áreas de marketing e vendas.

A área financeira adquiriu primordial importância após os prejuízos em 2001 e 2002 e da concordata da Worldcom/MCI. A Embratel passou a depender exclusivamente de sua geração interna de caixa para fazer frente a seus

investimentos e serviço da dívida, que financiou os investimentos da fase imediatamente posterior a privatização.

5.3.1. Cultura Formal

Abaixo as definições formais de alguns itens da cultura da empresa, conforme expressos em documentos internos. A Visão formal da empresa é

> "A Embratel é a provedora de serviços de comunicação preferida pelos clientes corporativos e residenciais pela confiabilidade de seus serviços, comprometimento, inovação e valor de suas soluções, alto desempenho de seus profissionais, confiança de sua marca e abrangência nacional e internacional, assegurando a criação de valor para seus clientes, acionistas e empregados."

Missão: "Ser a empresa líder no mercado corporativo brasileiro (dados e voz), atendendo também ao mercado residencial e expandindo seletivamente para outros nichos de mercado no Brasil e América do Sul."

Na visão e missão fica clara a opção preferencial da empresa pelo mercado corporativo, que é mais rentável e confirma a opção de empresa pela geração de resultados financeiros.

A empresa tem uma lista de 10 Valores**,** que são:

- Foco no resultado
- Senso de urgência, velocidade e agilidade
- Coordenação e trabalho em equipe
- Confiança, respeito e ética
- Pró-atividade
- Comprometimento e responsabilidade
- Criatividade
- Atitude positiva
- Aceitar riscos calculados
- Excelência

Os objetivos formais da organização parecem mostrar que o foco da empresa continua a ser na área de marketing, que refere-se a 3 dos 4 objetivos principais:

1. Ser a empresa líder no mercado de telecomunicações no segmento corporativo.

2. Oferecer aos seus clientes serviços e soluções confiáveis, inovadores e de alto valor agregado.
3. Expandir seletivamente as operações para outros países da América do Sul, com foco no segmento corporativo.
4. Melhorar a situação financeira da empresa em termos de lucratividade e diminuir a necessidade de financiamento de terceiros.

Mas nas metas estabelecidas fica muito clara a importância que a função de Finanças e os resultados financeiros assumiram na organização, entre as 5 metas definidas para 2003, 4 referiam-se ou mencionavam itens financeiros:

- Melhorar a performance financeira e operacional da Embratel através do redesenho de processos em vários níveis da organização.
- Aumentar a participação da Embratel no segmento empresarial proporcionando maior capacidade de geração de receita através da revisão da estratégia, metodologia e processos de precificação e terceirização.
- Avaliar uma solução completa de mobilidade considerando diferentes tipos de produtos para diferentes segmentos e necessidades de clientes.
- Definir e implementar uma estratégia abrangente de acesso que permita a prestação, com rentabilidade, de todo e qualquer serviço para clientes da Embratel.
- Melhorar o resultado do processo de faturamento e cobrança através, entre outros, da otimização do uso do *Co-Billing*.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo procura-se analisar as entrevistas (dados primários), buscando identificar como estas se enquadram nos modelos teóricos selecionados, e relacioná-las com dados secundários obtidos na pesquisa documental na empresa.

A análise da estrutura é feita com base em Mintzberg e procur relacionar as entrevistas e os dados secundários com a teoria. Os estilos administrativos foram avaliados segundo as principais variáveis apresentadas por Likert (1971) como componentes do sistema administrativo: processo decisório, sistemas de comunicação, relações interpessoais e sistema de recompensas e punições. Além da apresentação do mesmo modelo de quadro proposto por Braunstein e Tomei (1993), foi solicitado aos entrevistados que comentassem cada item.

Os objetivos organizacionais, valores e características das pessoas e objetivos dos indivíduos, também foram baseados na pesquisa de Braunstein e Tomei (1993), que utilizava os valores propostos por England (1967).

Os modelos de Chow (baseado nas práticas de Hofstede) e Gordon serão analisados de forma mais detalhada, pois suas práticas e dimensões foram objeto de questionamento direto através de quadros no formulário utilizado para coleta das respostas nas entrevistas.

O modelo de Marcoulides e Heck será analisado utilizando-se perguntas feitas na parte inicial da entrevista e questões constantes no formulário, além da análise/relação que se possa estabelecer com a documentação pesquisada.

6.1. Estrutura da Organização

Neste item procura-se classificar a estrutura segundo as dimensões propostas por Mintzberg, mecanismos chave de coordenação; parâmetros para delinear, estrutura funcional, fluxos e fatores situacionais, para isto é utilizada a tabela resumo proposta pelo autor, com algumas adaptações.

Os dados para classificação foram obtidos através da análise do organograma, de documentação da empresa sobre os diversos parâmetros e através das entrevistas semi-estruturadas, Na tabela não foi feita uma separação entre a Embratel e a Função de Finanças, exceto nos comentários de algumas das dimensões, pois as características de finanças são analisadas nos próximos itens.

Tabela 16 – Analise da Estrutura da Embratel

DIMENSÕES	**EMBRATEL**	**Classificação mais próxima**
MECANISMO CHAVE DE COORDENAÇÃO	Padronização dos resultados. Em finanças busca-se também a padronização do trabalho e das habilidades.	Forma divisionada, com características das Burocracia Mecanizada e Profissional
PARTE CHAVE DA ORGANIZAÇÃO	Linha intermediária, que segundo avaliação esta inchada e possui vários “supervisores” ou “coordenadores” informais / Assessorias de apoio	Forma divisionada
PARÂMETROS PARA DELINEAR		
Especialização dos serviços	Muita especialização horizontal e vertical	Burocracia mecanizada / Forma divisionada
Treinamento e doutrinação	Muito treinamento e doutrinação na área técnica e vendas Pouco em Finanças, basicamente gestores. Ver políticas de RH	Burocracia profissional Forma divisionada
Formalização do comportamento burocrático orgânico	Pouca formalização, burocrática. Algumas divisões com a área técnica com muita formalização	Burocracia profissional.
Grupamento	Funcional e por mercado, conforme organogramas detalhados a seguir	Burocracia profissional
Tamanho da unidade	Grande na base e pequeno nas demais	Burocracia mecanizada
Sistema de planejamento e controle	Muito controle do desempenho em finanças. Controles crescentes nas demais áreas especialmente vendas e área técnica	Forma divisionada
Instrumentos de interligação	Muitos instrumentos de interligação por toda a organização. Ver sistema de comunicações e relações interpessoais	Adhocracia
Descentralização	Descentralização horizontal e vertical. Ver item processo decisório	Burocracia profissional
FUNCIONAL		
Cúpula estratégica	Interligação externa, resolução de conflitos	Burocracia profissional
Núcleo operacional	Trabalho padronizado e de habilidades, com grande autonomia individual	Burocracia profissional
Linha intermediária	Elaborada e diferenciada; resolução de conflitos, assessoria de interligação, apoio aos fluxos verticais	Burocracia mecanizada
Tecnoestrutura	Elaborada no escritório central para o controle do desempenho	Forma divisionada
Assessoria de apoio	Elaborada para dar apoio aos profissionais; estrutura da	Burocracia profissional

	Burocracia Mecanizada	
Fluxo de autoridade	Significante, por toda	Burocracia mecanizada / Forma divisionada
Fluxo de sistemas regulados	Significante por toda parte	Burocracia mecanizada / Forma divisionada
Fluxo de comunicação informal	Alguma entre o escritório central e as divisões. Ver relações interpessoais e integração	Forma divisionada
Constelações de trabalho	Insignificante, especialmente nos níveis mais baixos	Burocracia mecanizada
Fluxo de tomada de decisão	De cima para baixo. Ver item processo decisório	Burocracia mecanizada
FATORES SITUACIONAIS		
Idade e Tamanho	Caracteristicamente antiga e muito grande (terceiro estágio)	Forma divisionada
Sistema Técnico	Divisível, caso contrário igual à Burocracia Mecanizada	Forma divisionada
Ambiente	Complexo e dinâmico	Adhocracia
Poder	Controle do operador profissional; segue a moda	Burocracia profissional

6.1.1. Análise dos organogramas

Neste item procura-se apresentar estrutura organizacional da Embratel, dando particular importância à estrutura da área financeira, para permitir sua análise posterior segundo a Teoria de Mintzberg.

Utilizou-se preferencialmente os organogramas tais quais apresentados na Intranet da Empresa, pois desta forma fica clara qual a visão e importância que a empresa dá a cada área, o que poderia ser distorcido por eventuais adaptações ou redesenhos. Abaixo a estrutura organizacional atual da Embratel, conforme apresentada pela própria empresa:

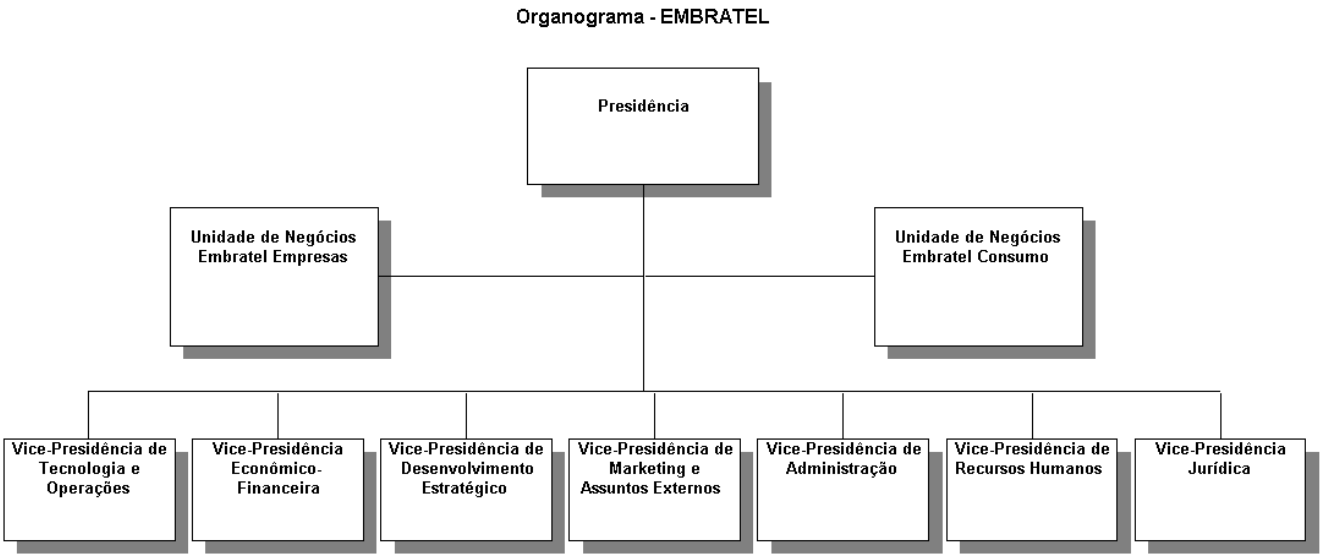


Figura 19 – Estrutura organizacional atual

Como se pode perceber a empresa sua estrutura dividida em duas grandes operações em 2002, refletindo o foco de empresa em cada um dos mercados, Unidades de Negócios Embratel Consumo e Embratel Empresas.

As áreas funcionais e de apóio continuaram ligadas à presidência da empresa e prestando serviços as duas unidades. Com isto tem-se uma estrutura mista, com grupamento funcional e por mercado.

A função de Finanças, com esta divisão, encontra-se presente principalmente em 3 grupos na nova estrutura:

- Vice-presidência Econômico-financeira – onde permaneceram as áreas tradicionais.
- Diretoria Financeira Embratel Empresas – que absorveu as funções de faturamento e cobrança para este mercado.
- Embratel Consumo – absorveu as funções de faturamento e cobrança para este mercado, sem a criação de uma diretoria específica.

Abaixo o Detalhe da Vice-Presidência Econômico-financeira

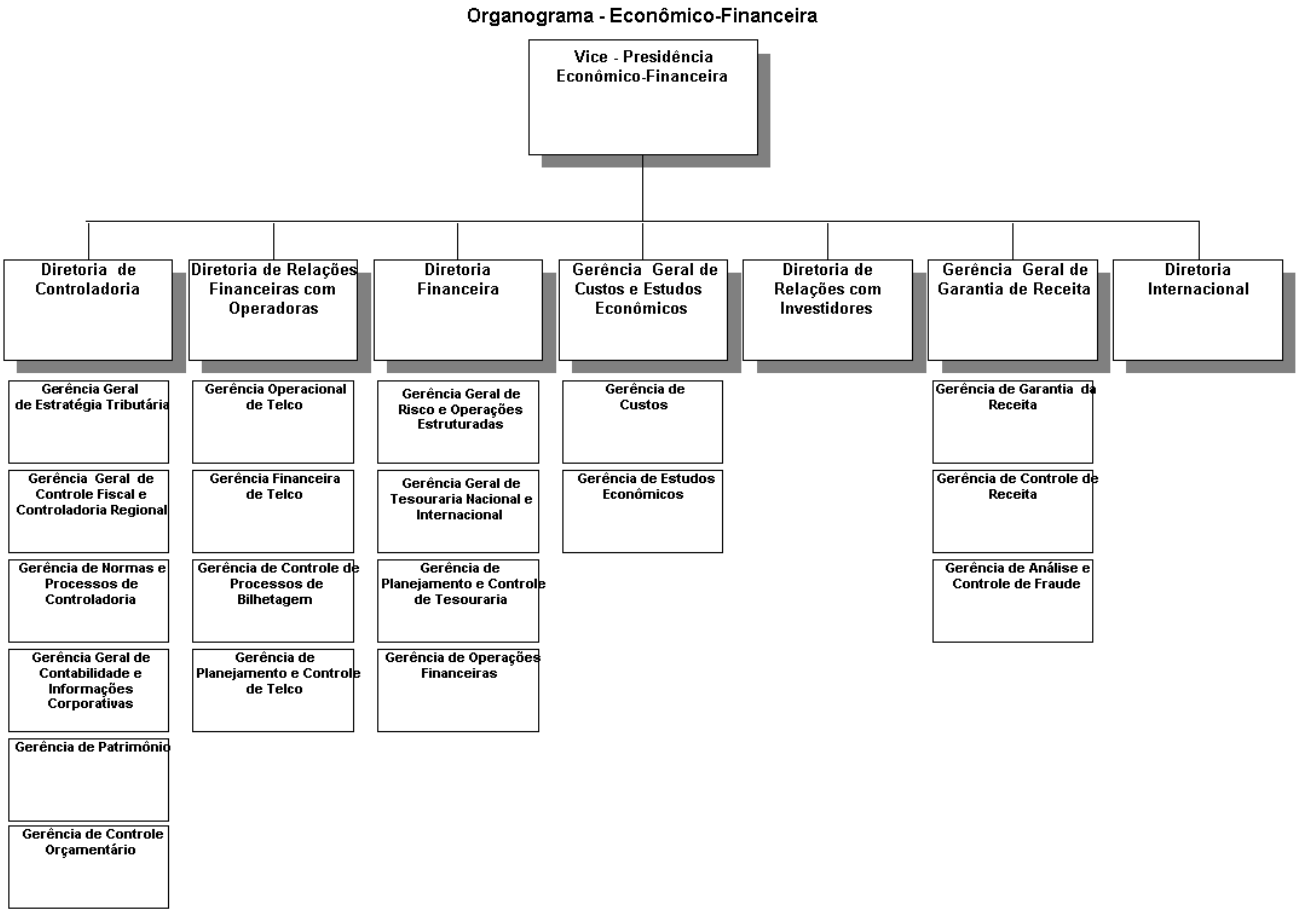


Figura 20 – Organograma Vice-Presidência Econômico-financeira

As funções tradicionais de finanças estão nesta estrutura: controladoria, tesouraria, operações financeiras, controle de custos, relações com investidores, etc.

Abaixo o detalhe da Embratel Empresas:

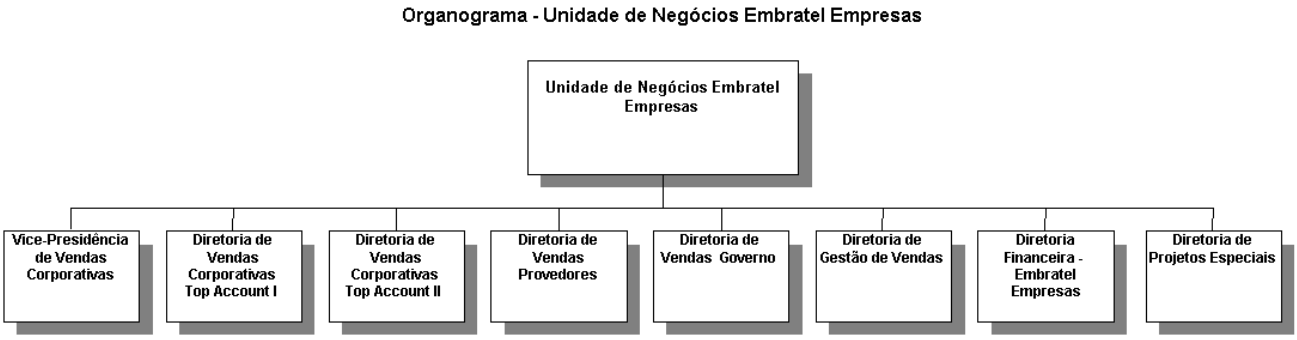


Figura 21 – Unidade de Negócio – Embratel Empresas

Abaixo o detalhe da Diretoria Financeira da Embratel Empresas, que incorporou recentemente uma área de serviços a clientes (pós-venda):

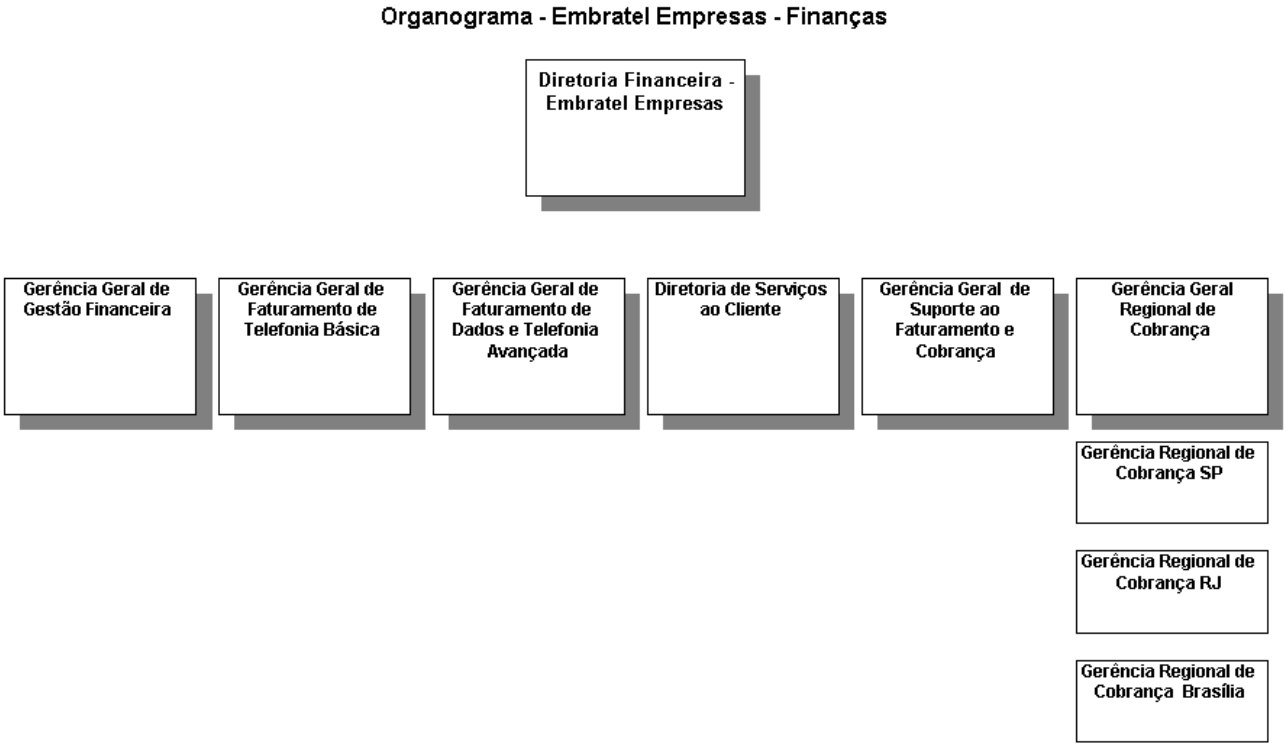


Figura 22 – Organograma Diretoria Financeira – Embratel Empresas

Na Diretoria Financeira da Embratel Empresas temos as funções de faturamento e cobrança e a gestão e planejamento destas atividades. A função de

crédito estava nesta mesma Diretoria, mas voltou a Vice-presidência Econômico-financeira por determinação da área de auditoria para alinhamento com as diretrizes da Lei Sarbannes-Oxley. Percebe-se nesta unidade no caso da área de cobrança um grupamento por local, sendo os demais funcionais.

A Gerência Geral de Gestão Financeira tem por objetivo estabelecer o planejamento da unidade e criar sistemas de controle com foco no controle do desempenho, coerente com a forma divisionada de operação, busca também a padronização dos resultados. A Gerência de Processos de Qualidade (novo nome da Gerência Geral de Suporte ao Faturamento e Cobrança) busca estabelecer a padronização do trabalho, através de instruções, normas e diretrizes, aumentando a formalização do comportamento; e a padronização das habilidades, com treinamentos realizados nas competências mapeadas para a Diretoria.

Abaixo a Embratel Consumo

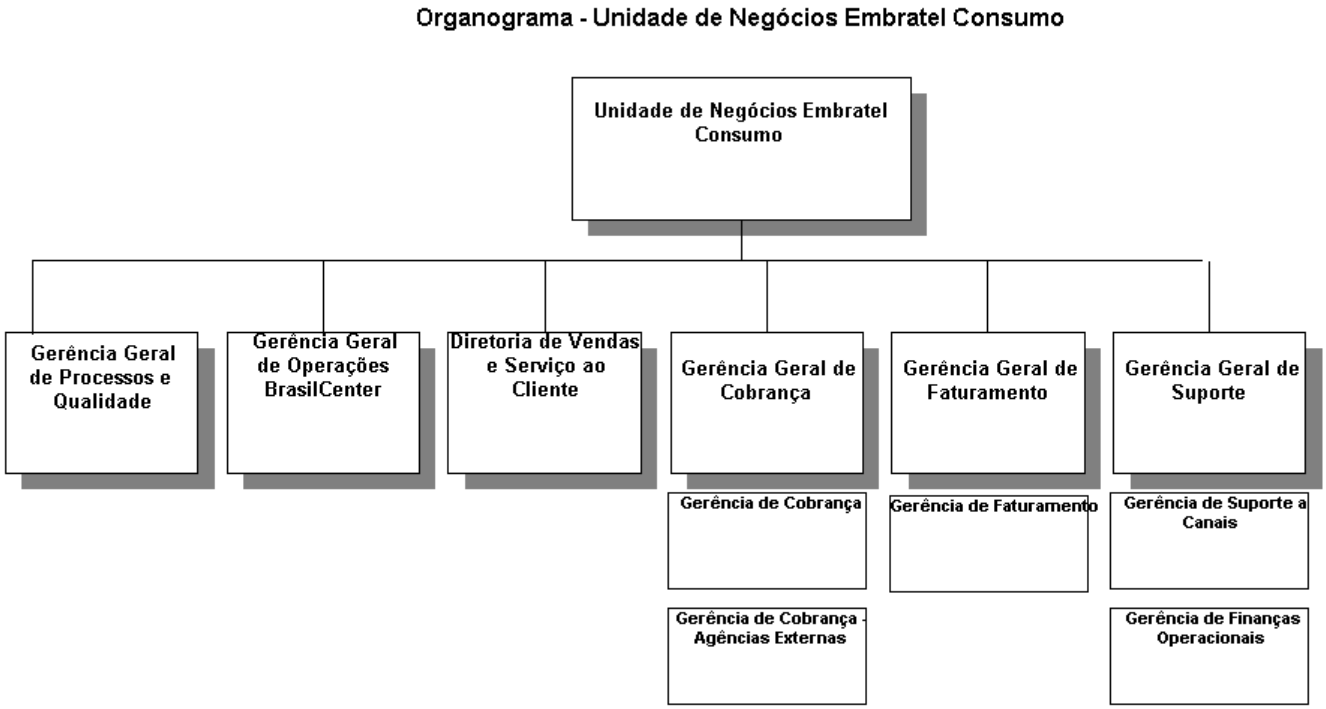


Figura 23 – Organograma – Unidade de Negócio Embratel Consumo

Na Embratel Consumo temos as gerências de faturamento e cobrança e as gerências de Processos e Qualidade e Finanças Operacionais, com isto percebe-se um grande foco financeiro nesta unidade de negócio, pois estas representam 4 das 6 divisões, sendo as outras duas referentes a vendas e a subsidiária Brasilcenter que opera *Call Centers* para Embratel e para terceiros.

A análise é muito semelhante a efetuada para a Diretoria Financeira da Embratel empresas, somente na havendo cobranças regionais, mas sim dois canais: um interno através do *Call Center* e outro externo, através de assessorias externas.

A duplicidade de algumas funções nas estruturas é explicável pela necessidade de foco na geração de resultados financeiros. Ao aumentar o número de pessoas em cargos chefia na área financeira, esta posição assume maior importância na formação de pontos de vista dos demais ocupantes destas posições, favorecendo a concordância cultural, numa abordagem compatível com as perspectivas estruturalista e interacionista, reforçada pelos canais formais de comunicação e pelos objetivos da organização. Da mesma forma, a perspectiva da identidade também está presente pela origem comum dos ocupantes das posições, que tem seu *background* reforçado pelo contexto organizacional. Esta situação é compatível com a visão de estrutura de decisão de decisão e estrutura de acesso de Maynard-Moody et al (1986).

6.1.2. Estrutura e Evolução das culturas funcionais

Sobre a estrutura existiram críticas e elogios, em parte parecendo refletir se o funcionário foi prejudicado ou beneficiado pelas alterações recentes

> "O corpo gerencial hoje é muito maior."

> "Após a privatização a Embratel passou por muitas reestruturações, e consequentemente mudanças na estrutura organizacional, isso de certa forma incomoda os funcionários e eu acho que com isso os conflitos aumentam."

A evolução das culturas funcionais em termos de importância e influência nas decisões também divide opiniões, mas uma maioria parece concordar com a emergência da área financeira

> "RH ganhou importância pelo marketing interno e externo, não por realizações reais, a política de RH voltada para o empregado não melhorou."

> "Finanças aumentou sua importância na organização, a questão do orçamento está melhor divulgada e está na cabeça das pessoas a necessidade de controlar e economizar"

> "A área técnica foi a única que perdeu, diminuindo de tamanho..."

> "A área de marketing influencia nas decisões, mas perdeu importância, a área de finanças tem hoje a maior influência na organização e tem movido a empresa em termos de objetivos, marketing trabalha em cima desta definições. Quem ganhou importância foi o topo da organização, a estrutura da organização foi definida por critérios de busca de recuperação financeira por mercado em EBTE e EBTC, o que criou duplicidade de funções e estruturas. A área de Rh hoje não tem influência quase nenhuma no processo decisório. A área técnica tem influência na decisão de criação e venda de produtos, e é uma das mais bem estruturadas da empresa."

> "A área de marketing perdeu importância, só crescer mercado a qualquer custo ficou "caro". O discurso mudou de *market share* para lucratividade. A estrutura da empresa mudou, existem subáreas de finanças em marketing, a cultura financeira está se espalhando por outras áreas da empresa. A própria área financeira se reestruturou."

> "Após a privatização, em 1998, houve intensa evolução das culturas funcionais na organização, com investimentos maciços em marketing, para fortalecer a marca, tendo em vista a concorrência, na área técnica, para tornar os serviços ainda mais competitivos e diferenciados, em finanças, com uma postura mais agressiva para captar recursos, CAPEX e Capital de Giro e RH para enquadrar a Embratel num mercado cada vez mais voltado para o desenvolvimento do funcionário, seja pessoal ou profissional."

Com relação a questão dos conflitos entre as áreas e funções da empresa parece haver um quase consenso de que estes aumentaram. As subculturas da empresa, segundo a classificação de Kozan (2002), inspirada em Schwartz estão saindo de uma posição que poderia ser classificada como tradicional, que já era uma evolução em relação à posição predominante no período que poderia ser classificada como igualitária, para uma situação de busca pelo poder, o que leva ao aumento dos conflitos.

> "Os conflitos aumentaram, há um disputa de poder entre a EBTE e EBTC e entre as funções técnica e finanças, pois a área técnica não consegue atender todas as demandas de controles e *customização* ou quer fazê-lo de forma diferente."

> "A área de vendas estava acostumada a ter todas as solicitações atendidas, mesmo que isto resultasse em perdas para a organização, vendas tinha toda a força na organização [...] hoje há uma maior participação da área financeira nas decisões, barrando solicitações de vendas, o que tem gerado conflitos e disputas entre as áreas e alguns de seus gerentes e diretores."

6.2. Processo decisório

Com relação ao processo decisório as entrevistas demonstram que este ainda é percebido pela maioria dos entrevistados como centralizado na cúpula, mas permitindo delegação de caráter rotineiro. No entanto, as consultas aos níveis

inferiores estão aumentando, e a empresa tende a adotar mais a delegação de autoridade e descentralização das decisões. Os resultados da função de finanças são muito semelhantes aos da Embratel como um todo. Esta avaliação é compatível com a classificação da Embratel como uma burocracia nos itens tomada de decisão e descentralização.

Muitos entrevistados comentaram que o processo varia de gestor para gestor e conforme a função ou diretoria. Abaixo algumas transcrições de comentários sobre o processo decisório durante as entrevistas:

> [...]O poder de decisão gerencial, eu diria que varia muito de gestor para gestor, de vice-presidência para vice-presidência, no nosso caso, eu diria que o nosso vice presidente nos dá bastante *empowerment*, eu vejo que na nossa vice-presidência, na diretoria como um todo, o gestor ele tem *empowerment*, ele tem apoio dos níveis mais altos, então, mas há um controle rigoroso sim, principalmente quando a decisão envolve a parte financeira o rigor é muito grande, aí você fica um pouquinho mais preso e você depende da aprovação, o que muitas vezes, torna o processo mais demorado do que a agilidade do negócio exige."

> "[...] a Embratel não tem uma cultura muito homogênea, ou seja, cada área, depende muito do perfil do gerente, como a empresa não tem muitos processos bem definidos, cada situação depende da figura do gestor, do perfil do gestor que lidera um determinado processo decisório, o processo mesmo muda [...]"

> "[....] em particular eu acho que na nossa Diretoria (Financeira da Embratel Empresas) o processo é extremamente centralizado e existe pouquíssima delegação na parte de tomada de decisão, existe delegação na parte de execução, mas não na parte de tomada de decisão, agora esta característica é peculiar da área e eu acho que dentro da Embratel por exemplo existem realidades diferentes, dependendo da área, por exemplo na área de vendas os processos são muito mais descentralizados."

6.3. Relações interpessoais

As relações interpessoais tiveram o resultado mais próximo do ideal, para a maioria dos entrevistados existe confiança nas pessoas e nas suas relações e a empresa procura estimular o desenvolvimento de uma organização informal sadia. Não foi percebida diferença significativa entre a função de Finanças e a empresa como um todo.

Uma observação comum foi que as relações interpessoais são a principal forma de resolver problemas, conflitos e obter resultados, que envolvam mais de uma área. Algumas transcrições de comentários sobre o tema nas entrevistas:

> "Eu acho que a Embratel estimula sim (as relações interpessoais), porque como a divisão ou as barreiras organizacionais são muito, muito altas, muito evidentes, o único meio, a única maneira, de um funcionário chegar no seu objetivo é por um *networking* informal, pelos canais formais se obtém muito pouco na Embratel, por que os processos são engessados, agora a única maneira de sobrevivência para funcionários que não tenham o cargo de chefia é criar o seu próprio *networking* informal de amigos e de conhecidos, que o fato de ter processos formais tão engessados, e tão assim, "compartimentados" estimula muito a criação de *networking* informal."

> "[...] O relacionamento na Embratel como um todo, olhando a Embratel como uma única unidade, a relação interpessoal entre as pessoas, ela é considerada boa, embora em função do dia a dia operacional. [...] do ponto de vista da Embratel Empresas, as relações interpessoais são direcionadas às atividades, para que cada um faça a sua parte, as pessoas interagem quando tem que resolver algum problema em comum, mas procuram manter suas particularidades, do ponto de vista relação interpessoal como um todo, eu considero bom do ponto de vista se reunir para resolver determinados problemas, mas cada um mantém muito a sua particularidade [...]"

Este resultado é compatível com a Forma divisionada de operação da empresa e um possível viés para este item foi o fato da pesquisa ter sido restrita a matriz da empresa.

6.4. Sistema de Recompensas e Punições

O sistema de recompensas e punições apresenta ênfase nas recompensas materiais (principalmente salariais). Existem recompensas sociais ocasionais e as punições e castigos são raras, na opinião da maioria dos entrevistados, sendo citada basicamente a demissão como punição. Não houve diferença significativa entre a Embratel e a função de finanças. Segundo alguns entrevistados as recompensas sociais estão aumentando, foram citados os programas Elogio 21 e Visão 21, que podem ser enquadrados como Ritos de Reforço.

> "[...] nos trabalhamos em muitas campanhas de incentivo, tanto na área de remuneração financeira, há um esforço maior em relação a vendas, e a excelência no atendimento a clientes, quanto também há o reconhecimento do funcionário por desempenho, por prática gerencial, por integração com a equipe, por ajuda [...]"

> "[...] o diretor [...] promove todo o final de ano um evento em que ele reconhece os funcionários que se destacaram realmente, ou superaram as expectativas em termos de qualidade do trabalho, colaboração, enfim que superaram o simples *output* esperado de sua função."

> "[...] a única punição que existe é a demissão, isto não é muito claro, quando uma punição por um mau desempenho ou uma redução de quadros , eu diria que não

> consegue diferenciar por exemplo um tratamento pós demissão, que poderia ser uma idéia nos dois casos [...]"

6.5. Sistema de Comunicações

O sistema de comunicação apresentou grande variação nas respostas, mas segundo a maioria dos entrevistados o sistema de comunicações da Embratel, apesar da sofisticação aparente e dos inúmeros canais disponibilizados é relativamente precário, ainda prevalecendo as comunicações descendentes.

Entre os canais disponíveis para o público interno, podemos citar a TV Executiva, que pode ser vista através do sistema interno de TV ou diretamente no computador de cada funcionário, através do sistema *WebTV* disponível na Intranet, o correio eletrônico, o Jornal da Embratel, o informativo eletrônico *GeRHação*, além de campanhas freqüentes de *endomarketing*.

Alguns entrevistados percebem uma melhoria nas comunicações entre os departamentos (verticais). Na percepção da maioria dos entrevistados sobre o processo de comunicações da Embratel como empresa e da função de Finanças, não foram percebidas diferenças significativas em seu estágio atual enquanto função em relação as demais funções da organização e entre seus membros e outros membros da Embratel.

> "Eu acho que este é o grande forte da Embratel, [...], eu comento isto no mercado, eu já passei por algumas empresas, já é a quarta empresa na qual eu trabalho, e eu nunca vi uma [...] eu sempre trabalhei em empresas na área de tecnologia, e é a intranet mais rica, que eu já conheci na minha vida profissional, é a intranet da Embratel [...]"

> "[...] são diversos mecanismos de comunicação, diversas tecnologias de comunicação, então a gente não só vende estas tecnologias para o mercado, quanto a gente utiliza dentro [...], nós dispomos de "n" recursos e eu acho até que há uma overdose de comunicação dentro da empresa, de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas e diretorias e departamentos, a gente não tem como absorver as vezes a quantidade tão grande de comunicação, de informação."

> "Bom eu acho que a comunicação de cima para baixo, em geral funciona, a Embratel Empresas é basicamente hierárquica, várias das diretrizes de cima são transmitidas por níveis hierárquicos de forma que [...] execução de orientações [...]"

> "[...] existem ferramentas que eu diria que funcionam razoavelmente bem, por exemplo a Intranet corporativa, as TVs executivas [...]

> "[...] De baixo para cima eu não vejo nenhum tipo de comunicação. É muito, muito limitada, existe um pequeno, dependendo do gestor, pode existir um *upper*

> *feedback* imediato, mas não existe nenhum tipo de possibilidade de comunicação além do funcionário para o próprio chefe. Esta comunicação logicamente existe do funcionário para o chefe imediato, dependendo de novo das características dos vários gestores, além disto não tem nada, comunicação transversal também não existe. Basicamente a Embratel funciona de forma hierárquica, de cima para baixo."

Mas vários dos entrevistados reconheceram um esforço maior da Função de Finanças nos últimos anos em seu processo de comunicação, com aumento de seu fluxo de informações, com a divulgação dos resultados financeiros e procura pela difusão de uma cultura financeira na empresa e esclarecimento de seus principais conceitos. Este aumento no fluxo de comunicação é coerente com a pesquisa de Schall (1983) sobre comunicação e subculturas, que sustenta que culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, as organizações e suas culturas são fenômenos de comunicação.

Alguns exemplos de utilização dos recursos de comunicação para difundir uma maior cultura financeira na empresa nos últimos anos, são as reportagens abaixo, do Jornal da Embratel (JE), em vários casos aliada ao uso de TVs Executivas, e a campanhas internas, que mostram uma ação clara e coordenada da alta direção da Embratel em envolver os funcionários na melhoria das condições financeiras, especialmente ao longo do ano de 2002:

- Janeiro de 2002 – campanha de *endomarketing* "Quem avisa amigo é", que esclarece as ações de combate à inadimplência.
- Fevereiro de 2002 – explicação sobre o processo de cobrança da Embratel, os sistemas implementados e uma análise da decisão de empresa de fazer cobrança em separado da operadora local, além da análise dos resultados de 2001.
- Março de 2002 - explicação sobre como é feita análise econômico-financeira de uma empresa e comparação da Embratel com outras empresas, além de reportagem sobre as iniciativas da empresa na área de administração para cortar custos.
- Maio de 2002, análise da operação de refinanciamento da dívida da companhia, além de análise dos resultados do primeiro trimestre, com a implantação do novo sistema de cobrança CACS e das novas facilidades de bloqueio.

- Em Junho de 2002 foi publicada reportagem explicando como funciona o mercado de ações, a CVM e qual a participação da Embratel no mesmo; além de uma reportagem explicando a nova sistemática de renda variável que conjuga vendas e adimplência.
- Em Agosto de 2002, o JE explicou o peso do custo de interconexão nos custos totais da empresa e os esforços para reduzi-lo, além de uma análise dos resultados e estratégias financeiras da empresa.
- Em Setembro de 2002, o JE explicou o impacto da variação cambial nos resultados da empresa, além de mais uma reportagem sobre a importância da participação dos funcionários para a melhora dos resultados.
- Em Novembro de 2002, o JE explicou o que são ADRs (*American Depositary Receipts*), recibos representativos de ações de uma companhia estrangeira, como é o caso da Embratel, no mercado acionário americano, além do novo foco da empresa na Geração de caixa e os resultados do terceiro trimestre da empresa (ambos também discutidos em TVs executivas).
- Janeiro de 2003, análise dos resultados e dos efeitos da variação da taxa de juros no balanço da Embratel.

6.6. Objetivos organizacionais

Entre a lista de objetivos organizacionais da Embratel sinalizados para os entrevistados, os mais citados para a Embratel como empresa foram, pela ordem:

- Liderança tecnológica/mercadológica
- Lucratividade
- Expansão e crescimento
- Eficiência , eficácia e efetividade
- Produtividade

Os objetivos mais citados pelos entrevistados para a função de finanças foram:

- Lucratividade
- Produtividade
- Eficiência , eficácia e efetividade

- Controles
- Expansão e crescimento

É interessante observar que existem quatro objetivos coincidentes, mesmo que não na mesma ordem e um objetivo não coincidente, no caso Liderança tecnológica/mercadológica para a Embratel, que fica em penúltimo lugar na avaliação dos objetivos da função de finanças, somente apresentando resultado melhor que "Bem-estar dos funcionários", não citado por nenhum entrevistado como objetivo da função de Finanças.

Situação semelhante ocorre com o objetivo "Controles" da função de Finanças, que somente apresenta resultado melhor que "Autonomia e independência", que não foi citado como objetivo da função de finanças. Esta situação deixa claro que estes são vistos como objetivos específicos da Embratel como empresa e da função de Finanças, respectivamente.

No caso das entrevistas sem apresentação da lista de objetivos para seleção, os objetivos organizacionais apontados de forma espontânea foram bastante semelhantes, como se pode ver pelas transcrições:

> "A Embratel hoje busca de uma certa forma manter a sua **liderança**, a liderança da sua marca, ela é reconhecida hoje como uma das dez marcas de maior valor no mercado brasileiro, ela é reconhecida como uma **empresa líder no mercado de telecomunicações**, é líder na prestação de serviços, serviços diferenciados realmente do mercado, ela tem uma política forte de participação social, de ações sociais, ela valoriza, tem uma **política de valorização dos funcionários** e sem dúvida alguma é uma empresa que busca o tempo todo o foco na **satisfação do cliente**, acho que ela está muito alinhada com as melhores práticas do mercado, em termos de visão e de posicionamento." (grifos do autor)

Ao ser questionado se os objetivos da função de Finanças e da Embratel estão alinhados um gestor da área financeira afirmou:

> "Se estão alinhados ? Certamente, a área financeira geralmente é uma área de apoio, nos apoiamos a operação, então ela tem que dar suporte a toda operação de forma que ela tenha uma maior eficiência na alocação de seus recursos e tenha recursos suficientes para suportar os investimentos e a operação em si [...]"

Com relação aos objetivos e estratégias específicos da função de finanças, segundo um gestor temos:

> [...]quais são os grandes objetivos que nós temos hoje ? A estratégia financeira leva em uma redução da dívida geral. Mas levando em consideração, que o que mais tem que ter é um menor dispêndio em juros, uma melhor distribuição do

> vencimento da nossa dívida. Você tem várias linhas de crédito, você tem que ter uma distribuição melhor [...] No passado estava muito concentrada no curto prazo, e com isto dá um alívio maior, conseguir suportar e gerar um melhor resultado para a empresa, e o outro objetivo obviamente é dar condições para a Embratel rapidamente levantar recursos em caso de necessidade, acesso a várias fontes de financiamento, aumentar o leque disponível de opções."

6.7. Valores, Características e atitudes

Os valores, características e atitudes mais enumerados pelos entrevistados, aos quais foi apresentado o formulário com uma lista foram:

- Comprometimento
- Competência
- Capacidade
- Lealdade
- Iniciativa, cooperação e resistência a mudança (no mesmo patamar)

Para a função finanças foram:

- Competência
- Comprometimento
- Capacidade
- Iniciativa
- Habilidade

Mais uma vez percebe-se uma grande coincidência entre os itens apontados pelos entrevistados, não indicando a existência de diferenças significativas entre os valores, características e atitudes do funcionário Embratel em geral e do funcionário da função de Finanças.

A visão dos empregados como comprometidos, competentes, leais e com iniciativa, reforça a visão da Teoria Y de McGregor (1960), que Kilmann et al. (1985). cita como evidência de múltiplas culturas (ou subculturas) em uma organização.

Abaixo a transcrição de algumas citações sobre valores nas entrevistas, que são muito semelhantes aos valores selecionados nas entrevistas em que foram apresentados quadros:

> "Olha o funcionário da Embratel, é um funcionário, isto de uma maneira geral, ele é muito **comprometido**, **ele veste a camisa da empresa** mesmo, eu vejo que as pessoas aqui **trabalham com energia**, com alegria, com comprometimento, o funcionário Embratel na sua grande maioria, ele é um profissional de boa formação

> acadêmica, e é uma empresa que sempre valorizou e investiu na formação de seus profissionais, então eu vejo que aqui a grande maioria não tem somente o curso universitário, a grande maioria é pós-graduada, uma boa parte dos funcionários até com pós graduação *stricto sensu*, então são pessoas bem formadas e preocupadas em estar sempre se **desenvolvendo**."

Mesmo não sendo o foco desta pesquisa vários funcionários fizeram observações sobre a diferença do período atual para o período em que a empresa era estatal:

> "Comparativamente ao período estatal os empregados não compartilham mais os valores e objetivos da organização, a lealdade, o "vestir a camisa" foi substituído por remuneração e perspectiva de carreira."

> "Quando era estatal os funcionários tinham mais orgulho, vestiam mais a camisa, hoje só respondem se questionados, provocados."

6.8. Objetivos individuais

Com relação aos objetivos individuais, os mais citados para a Embratel foram:

- Realização profissional
- Segurança
- Dinheiro e crescimento na carreira
- Qualidade de vida

Para a função de Finanças, os objetivos mais indicados pelos funcionários entrevistados foram:

- Dinheiro
- Realização profissional
- Crescimento na carreira
- Segurança
- Qualidade de vida

Com se vê os objetivos são os mesmos somente em ordem diferente, abaixo alguns comentários sobre este item:

> "Como eu falei, eu vejo o funcionário, pelo menos nas áreas com as quais eu interajo no dia a dia, eu vejo realmente profissionais muito comprometidos, e **preocupados em aprender**, em entender o que estão fazendo e **em se desen**volver, em algumas áreas como eu falei,[...]existe uma certa diferenciação em função do estilo de gestão do gestor, eu verifico assim alguma insatisfação em termos salariais, eu vejo que às vezes eles **buscam oportunidades** fora da empresa, apesar de gostarem de trabalhar na companhia e apesar de estarem satisfeitos com a

companhia, apesar de entenderem que a companhia investe neles, há uma certa insatisfação em termos salariais.

"[...] tem realmente vontade de **crescer na empresa**, mesmo sabendo das dificuldades, que ele vai encontrar **novos desafios**, adquirir **reconhecimento**, através de responsabilidades, do crescimento de **salários**, óbvio, atrelado ao **desenvolvimento cultural e educacional** que ele tem."

6.9. Missão, Visão, objetivos, políticas e estratégias

Com relação à missão observa-se que os funcionários citam vários itens da missão formal, escrita da companhia, demonstrando alinhamento na percepção de missão e visão por parte dos empregados, apesar de algumas discordâncias.

"A empresa como um todo **valoriza muito sua marca**, eu acho que um dos seus maiores objetivos, políticas e estratégias está voltada para **manter essa marca** e conquistar **maior espaço no mercado** com transparência e **melhor atendimento ao cliente**."

"A empresa procura **crescimento de mercado**, *market share*, **se manter na liderança**. Empresa freqüentemente revisa as estruturas de negócio para se adaptar ao mercado."

"A Embratel é uma empresa **focada nos resultados**, que mantém a **liderança** como provedores de serviços de dados e voz avançada, é preocupada com a **qualidade de vida** e o **desenvolvimento profissional de seus funcionário**s."

"A Embratel hoje tem uma visão mais clara, mais voltada para o mundo de negócios, o contexto de competição levou-a a uma visão mais realista e menos fantasiosa. Falta foco nos valores definidos para a empresa, existem mais de 10 valores listados, que poderiam ser condensados."

"O objetivo da Embratel é faturar, é **gerar receita**, mas não se percebe estratégias claras. Faturar por faturar, deixa máculas terríveis. A Embratel deixou de ser uma empresa de engenharia para ser uma empresa de vendas. A qualidade dos produtos e serviços caiu."

A visão de missão apresentada por vários funcionários e gestores da Função de Finanças reforçam o resultado da pesquisa de Jermier et alii (1991) segundo o qual o conceito de subcultura organizacional se refere a compreensões compartilhadas, compreende o domínio de crenças sobre a missão da organização e é orientado para a legitimação de práticas existentes publicamente que emergem de um grupo de empregados. No caso da função de Finanças a missão e os objetivos da organização são vistos como principalmente financeiros por vários funcionários:

> "No meu ver em termos de missão, a missão da Embratel é criar lucro ou valor para os acionistas, [...], a alta gestão da empresa tem esta mentalidade, mesmo em meio a um processo de venda, [...] resultado no curto prazo, permanece forte a orientação a olhar o preço da ação basicamente, a missão é fazer subir o preço da ação [...]"

> "[...] melhorar margens, ter cuidado com a rentabilidade, ter foco na geração de caixa [...] consciência de só vender para receber [...]"

> "[...} recuperação e atração de clientes com saúde financeira que possam gerar receita caixa [...]

> "[...] o objetivo é o resultado financeiro, a geração de caixa, maximizar a riqueza dos acionistas [..]"

Faillace (2003) destaca a mudança da racionalidade no caso da Embratel, de empresa pública para empresa privada, que se reflete fortemente em uma visão mais financeira dos objetivos da empresa.

> "[...] entrada em cena da figura do acionista. Vale notar que os empregados, aqui diferentemente dos gerentes, citam o lucro, o "correr atrás do dinheiro" como um ponto marcante da nova racionalidade.
>
> [...] Além da figura do acionista, a geração de lucro toma lugar de destaque em todos os comentários dos empregados. [...] Na lógica do período estatal [...] A geração de receita e caixa não era o alvo primário. Já na empresa privatizada, na percepção dos empregados, como já visto, este ponto assume papel relevante e ganha centralidade no seu discurso [...]" (Faillace 2003)

6.10. Ritos, Símbolos, estórias, lendas, mitos e heróis

A grande maioria dos entrevistados apresentou dificuldade em identificar elementos da Cultura, segundo a classificação de Trice e Beyer (1974), para a empresa, no caso específico da função de Finanças, a dificuldade foi ainda maior. Para a maioria não existem ritos, símbolos, estórias, lendas, mitos ou heróis atuais. Alguns funcionários mais novos definiram estes itens como "coisa de estatal". A maioria relacionou estes itens com a história da Embratel, apresentando respostas difusas.

> "A Embratel se confunde com a história do desenvolvimento das telecomunicações no Brasil. A maioria das histórias sobre a empresa vem da área de engenharia e estão ligadas ao papel da empresa na integração dos diversos estados do Brasil através das comunicações, isto é perceptível também para os funcionários novos".

> "Tive a oportunidade de participar de alguns eventos na Embratel e conviver também com alguns funcionários antigos, isso porque minha mãe trabalhou muitos anos na empresa (1969-1995), com base nessa experiência e com a atual, vejo a Embratel com uma cultura paternalista forte, no sentido de procurar deixar os funcionários sempre satisfeitos, confortando-os e também no sentido de ter uma política hierarquizada. Os superiores mantêm uma separação clara dos funcionários subordinados, parece que não há uma relação de confiança."

> "Cultura voltada para a tecnologia, preocupação grande com a expansão tecnológica desde o princípio, hoje é que começa a existir foco no cliente. Para mim, a Embratel não tem ritos ou mitos visíveis, mas sim, uma história ligada ao desenvolvimento tecnológico. O gerente deve ter conhecimento da área a gerenciar, boa liderança."

> "A Embratel tem uma história de longo prazo, mas não tem líderes que estão aqui há anos, mudanças de controle, direção e rumos "apagaram" um pouco da história e dificultam o estabelecimento de heróis, mitos e estórias."

Os ritos mais citados nas entrevistas, de acordo com a classificação de Trice e Beyer foram:

6.10.1. Ritos de passagem

Os ritos de passagem segundo uma percepção verificada em algumas entrevistas diminuíram após a privatização. Existe um programa de integração de funcionários novos, o Conexão 21, além de códigos de conduta ética, de utilização de recursos eletrônicos e de contratação. Mas como são baseados em treinamento via *Web* no *site* educacional e Intranet não são vistos como ritos pelos empregados, por não serem eventos presenciais e que promovam qualquer tipo de contato pessoal.

6.10.2. Ritos de degradação

Um rito de degradação identificado foi o "rebaixamento" de funcionários que tinham cargos e funções de supervisão na Diretoria Financeira da Embratel Empresas, além do processo de demissão.

> "Despedir é muito frio [...] em relação a um funcionário que trabalhou aqui por vários anos e quando foi despedido, depois de assinar a carta, parece que tem que ser vigiado para que ele não faça alguma coisa desagradável [...] não pode sequer fazer algumas coisas simples, ele fica um pouco vigiado, passa por um momento de extremo constrangimento como profissional, é qualificado como incompetente e sequer ele tem liberdade de botar a mão no micro e enviar alguma mensagem de despedida [...]"

6.10.3. Ritos de reforço

Os principais ritos de reforço identificados foram o "*kick-off*" de vendas e as TVs executivas, além do programa Visão 21. Mais especificamente na função de finanças foi citada a reunião de supervisores regionais de cobrança.

O programa Visão 21 foi lançado em agosto de 2001 e busca recompensar ações criativas na busca de resultados e oportunidades, uma característica interessante, que também é comum ao programa de "Elogios" é que um empregado deve indicar o *case* de outro, o reconhecimento é trimestral, em cerimônia exibida pela TV Executiva, ambos são premiados pelo Presidente da Empresa.

> "[...] existe um mecanismo em que você pode estar enviando elogios para um colega de trabalho, para um colega de outra área, isto é muito bacana também [...]"

6.10.4. Ritos de renovação

A atividade de desenvolvimento organizacional identificada nas entrevistas como rito de renovação é o programa de desenvolvimento de competências, sendo lançado por RH e pela Embratel Empresas.

> " [...] eu tenho a felicidade também de ter participado deste projeto, [...] cerca de um ano atrás a empresa se movimentou muito fortemente na identificação do seu *core business*, na identificação de uma competência que direcionasse, que permitisse que a empresa mantivesse sua participação e até ampliasse sua participação no mercado e eu venho trabalhando junto com a equipe de RH, [...] na identificação das competências humanas necessárias a sustentação desta competência organizacional, que objetiva manter e crescer a participação e a liderança da Embratel no mercado de telecomunicações não só brasileiro, mas em termos de América Latina e

> [...} nós desenvolvemos todo um plano, viemos trabalhando há um ano num plano de desenvolvimento que prioriza as competências humanas identificadas nas principais áreas da organização que promovem esta vantagem competitiva, este diferencial competitivo, que é a liderança na qualidade na prestação de serviços de telecom e a gente vem trabalhando fortemente em ações estratégicas e táticas para desenvolver nos talentos humanos da Embratel, no capital intelectual, este diferencial competitivo, pois a Embratel entende que ela vai alavancar os seus resultados, ela só vai alavancar sua posição no mercado, na medida que os seus colaboradores, seus recursos humanos o seu capital intelectual, seja desenvolvido e retido, então é uma estratégia de retenção de talentos e desenvolvimento de talentos da empresa."

6.10.5. Ritos de redução de conflitos

Houve uma grande dificuldade por parte dos funcionários em identificar ritos de redução de conflitos, o que é coerente com a percepção identificada na maioria dos entrevistados que os conflitos aumentaram após a privatização e particularmente nos últimos anos, com a função de finanças passando a aumentar as restrições a área de vendas. A negociação coletiva que é o exemplo citado por Trice e Beyer, no caso da Embratel, sua última negociação salarial somente aumentou os conflitos e gerou insatisfação entre os funcionários.

6.10.6. Ritos de integração

Entre os ritos de integração identificados temos: a festa de fim de ano e o "*kick-off*" de vendas. Na Diretoria Financeira foi citada a reunião de supervisores regionais de cobrança, que apesar de não ter este objetivo, acaba auxiliando a integração entre a sede e as filiais.

Os eventos claramente apresentam as conseqüências previstas na teoria, isto é, encorajam as pessoas a reviver sentimentos em comum, permitindo a expansão de emoções e o afrouxamento temporário das normas, mas acabam por reafirmá-las.

> "A festa de fim de ano é uma das únicas oportunidades de contato com os funcionários das outras empresas que compõe o grupo Embratel, mas mesmo assim as pessoas não se integram, permanecendo em grupos, conforme a área em que trabalham..."

> " existem eventos na área de vendas, mas eles são raros em outras áreas..."

6.11. Pontos fracos

Entre os pontos fracos citados pelos entrevistados temos além de questões comportamentais questões estratégicas e itens externos a organização.

> "A Embratel deveria ter mais cuidado com os contratos assinados por vendas com os clientes, que trazem problemas por estarem fora da realidade da empresa. Deveriam haver mais punições e controles sobre aqueles que trazem prejuízo para a empresa"

> "Vejo atualmente um conflito de cultura, isso devido a mudança no quadro de funcionários. A empresa ficou muito tempo sem admitir (já que dependia de concurso público) e após a privatização houveram muitas demissões e admissões. Isso acarretou algumas diferenças nas idéias, iniciativas, perfil, etc. dos

> funcionários como um todo. Essas diferenças já são percebidas e existem ações para amenizar essa situação, mas entendo eu, que apenas o tempo, o relacionamento dessas pessoas irá fazer com que os funcionários estejam totalmente alinhados."
>
> "[...] valorizar mais o funcionário, a empresa está mudando, valorizar as idéias internas, valorizar o cliente em outras áreas, que não vendas, com as áreas de atendimento."
>
> "A Embratel precisa estar mais alinhada com a regulamentação do setor e buscar influenciar mais sua elaboração. Também é preciso que os funcionários tenham mais agilidade nas respostas e visão de longo prazo."
>
> "A ausência de interação entre as áreas, burocracia na obtenção de informações, elevada hierarquia [...]existe grande resistência às mudanças."

6.12. Políticas de Recursos Humanos

Abaixo a análise dos principais itens das políticas de Recursos Humanos da Embratel e as diferenças encontradas em relação a função de Finanças.

6.12.1. Seleção, avaliação e promoção

Sobre o item seleção houve muitas críticas a uma aparente preferência pela seleção de profissionais externos. Esta preferência é consistente com a forma simbólica de Reorganização através da Negação proposta por Maynard- Moody et al. (1986) no estudo da emergência de subculturas.

A empresa possui o PGD – Programa de Gestão do Desempenho, que é um sistema de avaliação que prevê avaliações anuais, ligadas aos objetivos do Programa de Participação nos Resultados (PPR), que tem componentes da empresa como um todo, componentes do grupo e componentes de desempenho individual, visando o alinhamento de todos os empregados com os objetivos da empresa. Com relação ao desempenho individual, além de resultados quantitativos, fixados sempre que possível, constam entre os itens que devem ser formalmente avaliados, itens como espírito empreendedor, auto-desenvolvimento, comunicação e postura profissional.

Apesar deste programa, alguns empregados sugeriram que existiria um certo favorecimento a alguns empregados, que seriam "protegidos" de seus gerentes. Uma das sugestões apresentadas pelos próprios empregados para eliminação deste "favorecimento" seria a implantação de um sistema de avaliação 360º, em que os

empregados seriam avaliados por seus colegas, clientes (internos ou externos) e fornecedores (internos ou externos).

A política de promoções foi criticada por alguns de seus critérios, como a necessidade de ter no mínimo um ano de Embratel, seis meses no cargo, existir uma limitação de aumento de no máximo dois níveis salariais em relação ao cargo do funcionário, o que limitaria, segundo alguns entrevistados, o acesso a algumas funções da empresa, especialmente vendas, e um aumento máximo de 15% na promoção, podendo ser concedido a uma progressão de até 15% quadrimestralmente, o que levaria o empregado a buscar oportunidades externas.

> "Por uma lado a existência de um sistema de ofertas internas de vagas, divulgadas através da Intranet, é interessante, "legal", mas por outro existe muito mais a "indicação" de pessoas que no passado, e necessário "conhecer" alguém, mesmo nestes processos internos"
>
> "...os processos são demorados, e em algumas situações burocráticos..."
> ...deixa muito a desejar....
>
> "A empresa é sofisticada, no entanto, não há um programa de progressão, de carreira, que estimule os funcionários."
>
> "O programa de seleção, avaliação e promoção hoje é sustentado na meritocracia, na avaliação e desempenho individual, isto gera alguns ressentimentos principalmente de funcionários remanescentes do período estatal, que não aceitam bem os sistema de avaliação individual. Por outro lado ainda existem gerentes que "protegem" alguns empregados.".

A "preferência" por empregados externos, a avaliação e promoção com maior influência de afinidades e indicações percebidas especialmente por empregados remanescentes do período estatal é compatível com a busca da mudança de cultura na empresa e com o estabelecimento da concordância cultural em torno dos valores da nova administração pós-privatização e mais recentemente do maior foco na área financeira, pois se percebe a busca de pessoas oriundas do mercado financeiro ou de organizações "*finance-oriented*", o que pode ser visto dentro das 3 perspectivas de concordância cultural: demográfica, estruturalista e interacionista social.

6.12.2. Remuneração e benefícios

Sobre remuneração e benefícios não foi verificada diferença significativa entre a Embratel como um todo e a função de Finanças.

A política formal de remuneração da empresa tem sido alvo de uma campanha recente de esclarecimento, procurando vincular remuneração e benefícios num conceito único de compensação total. Desta forma além do salário e do programa de participação nos resultados, são enfatizados benefícios como assistência médico-odontológica, na qual tem havido ampliação nas coberturas, auxílio farmácia, seguro de vida, auxílio alimentação, auxílio refeição e plano de previdência. No entanto esta ainda não é uma percepção clara para os empregados e estes percebem diferenças entre os benéficos para os funcionários em geral e os ocupantes de cargos gerenciais:

> "A remuneração é boa, mas existem grandes distorções entre as gerências e os empregados, o nível de responsabilidade, de tomada de decisão e os riscos que as pessoas tem que assumir, não são refletidos em salários, as gerências não participam da política que é discricionária, de cima para baixo"

> "A remuneração considero média e os benefícios excelentes [...]

> "[...] Não há um política ou plano de carreira, depende muito da área. [...] A remuneração e benefícios são adequados [...]"

6.12.3. Treinamento e desenvolvimento

A empresa tem procurado se manter atualizada neste item, contando com o CAEP (Centro Avançado de Educação Permanente), que oferece cursos de línguas, informática, workshops, sendo alguns presenciais e outos a distância. Tambéd foi criada recentemente a Universidade Corporativa Embratel, que esta dividida em escolas de Gestão, Tecnologia e Formação. Além disto são oferecidos MBAs patrocinados pela empresa em turmas fechadas e auxílio a MBAs e Mestrados profissionais em turmas abertas, embora estes benefício estejam ainda restrito a um parcela muito pequena dos funcionários.

Sobre treinamento e desenvolvimento, alguns entrevistados apresentaram dúvidas sobre a eficiência dos programas de treinamento a distância e reclamaram da falta de verbas. Outras apresentam um visão oposta elogiando os programas de treinamento e investimento em desenvolvimento na empresa.

" O orçamento não é suficiente, não "compõe" o que é necessário."

"Existe muita preocupação na política da empresa em treinar seus funcionários."

"O programa é bom."

"O investimento é baixo e mal direcionado...."

6.12.4. Bem estar do empregado

Com relação ao bem estar dos funcionários, o programa Feliz da vida, o S*hiatsu* e outras iniciativas foram elogiados

> "Nesse item também percebo que existe muita preocupação na política da empresa em satisfazer os funcionários."

"Somente nos últimos tempos passou a ser uma preocupação da empresa...."

6.13. Classificação ou "tipologias" culturais

Neste item é apresentada a classificação (tipologia) da Embratel como empresa e da função de Finanças para os modelos vistos na revisão teórica.

Tabela 17 – Classificação Cultural da Embratel e da Função de Finanças

	Embratel	Finanças
Canais de Poder – Charles Handy / Roger Harrison	**Tarefa** A empresa é orientada para o desempenho, prioriza a rapidez de resposta, estimula o trabalho em equipe e valoriza o conhecimento técnico.	**Poder/Tarefa** Ainda existe muita centralização de poder e são assumidos muitos riscos. A função é orientada para o desempenho, prioriza a rapidez de resposta, estimula o trabalho em equipe
Risco e velocidade de "*Feedback*" – Deal & Kennedy	**Macho** O grau de risco do negócio subiu com a abertura de mercado e perspectiva de venda, a velocidade do *feedback* sobre as ações aumentou.	**Macho** Necessidade de respostas rápidas, especialmente para geração de caixa, o aperto de liquidez também forçou uma tomada de risco maior pelos funcionários.
Sistemas de Recompensas – Sethia/Von Glinow	**Integrativa** Grande preocupação com pessoas combinada com forte expectativa de desempenho.	**Exigente** Orientada para o desempenho, mas com baixa preocupação pelas pessoas, que são prescindíveis.
Planejamento e Cultura - Donnelly	**Excelente** Existe sentido de missão, os planos são comunicados.	**Excelente** Existe sentido de missão, os planos são comunicados.

6.14. Práticas – Chow

Para avaliação das práticas é utilizado o modelo de Chow et alii. (2002), baseado nas seis práticas de Hofstede, que foi adaptado para um modelo simplificado. A análise é feita conforme as marcações dos entrevistados na série de três itens por prática, totalizando 18 itens com duas afirmações cada. Em cada item deveria ser marcada a afirmativa que mais se aproximasse da prática da Embratel como empresa e da função de finanças. Abaixo os resultados

Tabela 18 – Comparação das práticas - Embratel X Finanças (adaptado de Chow baseado em Hofstede)

Prática	Embratel	Função de Finanças
Orientação para processos versus para resultados	Resultados	Resultados
Orientação para empregado versus para o trabalho	Empregado	Trabalho
Paroquial versus Profissional	Indefinida	Profissional
Sistema aberto versus sistema fechado	Aberto	Aberto
Controle rígido versus controle flexível	Flexível	Rígido
Normativo versus Pragmático	Pragmático	Pragmático

6.14.1. Orientação para processos versus para resultados.

Tanto a Embratel quanto a função de Finanças apresentam uma grande orientação para resultados. Na análise das afirmações selecionadas, entre os três itens, os entrevistados somente indicaram orientação para processos na questão referente às pessoas ficarem confortáveis com novas situações versus evitar correr riscos. Nos itens referentes a novos desafios e esforço no trabalho percebeu-se que a quase totalidade dos entrevistados manifestou percepção de que tanto a Embratel quanto a função de finanças são orientadas a resultados.

Estes resultados são consistentes com o ambiente de mudança e concorrência em que a empresa se encontra, no qual é exigida uma produção muito grande dos empregados, que constantemente enfrentam novos desafios e situações novas, mas não se sentem confortáveis com esta situação.

A Embratel como uma empresa de serviços, pode ser definida como intensiva em trabalho, o resultado encontrado nesta prática é coerente com os resultados encontrados por Hofstede em seu estudo de 1990 em 20 organizações, que mostram que neste tipo de organização os esforços das pessoas têm um papel importante nos resultados da organização.

A especialização e a formalização têm correlação negativa com a orientação para resultados, segundo a análise da pesquisa de Hofstede. A Embratel por ser uma empresa de alta tecnologia, apresenta grande especialização em algumas áreas, mas vem mudando seu perfil de empregado para um perfil mais generalista que possa encontrar "soluções *customizadas*" para os seus clientes. A formalização vem diminuindo, mas ainda é grande em algumas áreas.

6.14.2. Orientação para o empregado versus para o trabalho.

Neste item percebe-se que de acordo com a avaliação dos entrevistados a Embratel como empresa apresenta maior orientação para o empregado e a função finanças já apresenta uma orientação maior para o trabalho.

No caso da Embratel como empresa, as pessoas sentem que seus problemas pessoais são levados em conta, e que a organização toma a si responsabilidade pelo bem estar do empregado, o que fica evidenciado pela série de iniciativas da empresa neste sentido, como o programa Feliz da Vida, Academia Fit 21, *Shiatsu*, etc. e na questão da tomada de decisões percebe-se que segundo a percepção dos empregados estas passaram a ser tomadas mais por indivíduos, que por grupos ou comitês, o que era mais característico do período estatal.

Na função de finanças, segundo a percepção da maioria dos entrevistados as pessoas experimentam uma forte pressão para ter o trabalho feito, o que se acentuou nos últimos anos, pela pressão de geração de caixa e redução de custos. As pessoas apesar de perceberem que a organização Embratel tem preocupação com o bem estar do empregado, relatam que em sua área pelo volume de trabalho, parece haver somente o interesse no trabalho que o empregado faz, não em seu bem estar pessoal e familiar, pois ele acaba não tendo tempo e condições de usufruir das facilidades oferecidas pela empresa. As decisões importantes tendem a ser tomadas por indivíduos, até pela necessidade de estabelecer controles mais rígidos e ter decisões mais rápidas, como se vê na prática referente a controle de

Hofstede e na dimensão de orientação para a ação de Gordon para função de finanças.

Como a Embratel é uma empresa com alto investimento de capital, baseada em orçamentos (que vem de uma cultura estatal) e não medidas financeiras externas, características correlacionadas por Hofstede com empresas orientadas ao empregado, esta posição não é uma surpresa total, mas a orientação para o trabalho podia ser esperada para Embratel pelos resultados da mesma pesquisa de Hofstede em 1990, pois a Embratel é uma empresa que atravessou um período de problemas econômicos, o que normalmente leva a empresa a se orientar para o trabalho.

A constatação de que a função de finanças está orientada para o trabalho atualmente é consistente com a premissa deste estudo de que esta função assumiu o papel de uma das subculturas dominantes no processo de mudança da empresa, que sai de uma posição em que há grande preocupação com o bem-estar do empregado, classificada por alguns dos entrevistados como “paternalista” ou visão “estatal”, para uma posição mais voltado para o trabalho, uma visão mais “profissional” ou “privada”. O resultado encontrado na pesquisa também é coerente com a correlação entre avaliação por lucratividade ou outras medidas financeiras e a orientação a resultados, encontrado na pesquisa de Hofstede de 1990.

6.14.3. Paroquial versus profissional

Este item apresenta uma grande divisão entre os entrevistados dificultando uma conclusão sobre a orientação da Embratel. Pelo estudo de Hofstede de 1990 esperava-se clara inclinação para uma cultura profissional, pois a maioria das características está presente na empresa: trata-se de um setor de alta tecnologia, de uma grande organização, com empregados com elevado nível educacional e bom grau de especialização, além de existir a percepção dos gerentes de que passam muito tempo em reuniões e encontros com outras pessoas. Os únicos itens encontrados que indicariam inclinação para uma cultura paroquial são a herança do período estatal e o razoável nível de sindicalização, especialmente os empregados remanescentes do período estatal.

A maioria dos empregados considera suas vidas pessoais como assunto privado, no qual não detectam interferência significativa das normas da companhia, tanto na Embratel como empresa, como na área de Finanças, este resultado sob certo aspecto surpreendeu, pois esperava-se um resultado diverso em finanças, com as normas da companhia sendo percebidas como cobrindo o comportamento fora do ambiente de trabalho, especialmente pelos documentos analisados na pesquisa documental, que por razões de confidencialidade de informações e pela política de evitar conflitos de interesse, apresentam restrições e regras para contatos com fornecedores, clientes e analistas, mesmo em situações fora do ambiente de trabalho especialmente nas áreas ligadas a finanças, como crédito, compras, cobrança e controladoria.

Na contratação de empregados, para os entrevistados a companhia leva em conta seu “background” social e familiar tanto quanto sua competência, inclusive no caso da Embratel, este item foi citado como negativo, principalmente por vários empregados remanescentes do período estatal, que consideram que o sistema de concurso era mais justo e transparente que o sistema atual, que acaba privilegiando pessoas, que segundo estes entrevistados, conseguem seus cargos por relações de amizade com superiores, o que revela uma percepção inversa a uma idéia muitas vezes difundida de nepotismo no governo e empresas públicas, segundo a avaliação de vários entrevistados, na Embratel esta situação se caracterizou após a privatização. Para área de Finanças existe uma menor percepção dos entrevistados quanto a esta influência, com a maioria apontando o critério de competência profissional como preponderante.

Segundo a percepção dos empregados a questão de planejamento para o futuro está muito prejudicada pela situação atual do mercado, pelas constantes reestruturações da empresa e principalmente, pelo fato da empresa se encontrar a venda, fazendo com que as pessoas pensem somente no futuro próximo.

6.14.4. Sistema aberto versus sistema fechado

Entre as práticas de Hofstede, esta foi a que apresentou o resultado mais claro, segundo a percepção da grande maioria dos entrevistados, tanto a Embratel, quanto a função de finanças são sistemas abertos, sendo a função de finanças um pouco mais fechada que a Embratel.

Quase qualquer um se adapta à organização segundo opinião unânime dos entrevistados no caso da Embratel, em finanças apesar de apresentar o mesmo resultado, já existe uma percepção de poucos entrevistados, de que as pessoas devem ter perfis específicos, especiais. Tanto a organização quanto seu pessoal aberto são vistos como abertos a recém-chegados e forasteiros no caso da Embratel, em finanças algumas poucas pessoas consideraram a área fechada. Os novos empregados necessitam somente de poucos dias para se sentirem em casa, segundo apurado junto aos entrevistados tanto no caso da Embratel como empresa, quanto no caso da função de finanças.

A percentagem de mulheres entre os cargos de chefia na Embratel, que é uma das correlações que Hofstede encontra em empresas abertas, na Embratel era de 18% em 2002 segundo o Balanço Social da empresa e as mulheres ocupam vários cargos na alta gerência, incluindo vice-presidências e diretorias.

6.14.5. Controle rígido versus controle flexível

A Embratel como empresa apresenta controles flexíveis e a função finanças apresenta controles rígidos, segundo a percepção dos entrevistados.

Controles mais flexíveis são esperados em atividades que requeiram inovação, segundo Hofstede, o que é uma característica de setores dinâmicos, como é o caso da Embratel em finanças, que envolve riscos, já era esperado que os controles fossem mais rígidos, especialmente após a adequação da empresa a Lei americana Sarbannes-Oxley, que determinou um aumento nos controles e na responsabilidade dos administradores após os escândalos da Enron e Worldcom, e a qual todas as empresas com títulos listados em bolsas americanas tiveram que se adequar. A Embratel além de ser controlada pelo Worldcom, também tem ADRs na bolsa de Nova Iorque. Controles rígidos também são associados à presença de mulheres na administração e entre os empregados, o que está perfeitamente alinhado com a situação da Embratel, que tem mulheres ocupando tanto a Diretoria Financeira da empresa como um todo, quanto a Diretoria Financeira da Embratel Empresas.

Na Embratel ainda há pouca consciência sobre custos, na função finanças ocorre o inverso, os horários de reunião são mantidos aproximadamente tanto na Embratel quanto na função de Finanças, e piadas sobre a companhia e o trabalho

são mais freqüentes na Embratel como um todo que na função de Finanças em finanças.

6.14.6. Normativo versus pragmático

A Embratel e a função Finanças são mais pragmáticas do que dogmáticas. Este resultado é consistente com a pesquisa de Hofstede, pois a Embratel opera em um mercado competitivo, tem controle privado e tem um grau de especialização grande.

Ambas são voltadas para o mercado, há uma maior ênfase em atender as necessidades do cliente, resultados são mais importantes que os procedimentos corretos, mas em assuntos de ética nos negócios e honestidade, os padrões são sentidos como altos, talvez numa reação de diferenciação e de aumento nos controles e na ênfase na ética nos negócios, após os problemas com a controladora Worldcom/MCI.

6.15. Dimensões culturais – Gordon

A seguir a avaliação das dimensões culturais do modelo de Gordon (1985). Entre as quatro dimensões (alcance organizacional, encorajar iniciativa pessoal, resolução de conflitos e orientação para ação) em que se espera altos “escores” para as empresas que operam em ambientes dinâmicos e tem alto desempenho, segundo a percepção dos entrevistados, a posição da Embratel é boa em duas (alcance organizacional e orientação para a ação), neutra para a Embratel e boa para a função de finanças na dimensão iniciativa pessoal, sendo insatisfatória na questão de resolução de conflitos.

No quadro abaixo a avaliação de cada item está indicada por uma escala de 5 itens: muito alta, alta, média, baixa e muito baixa

Dimensões Culturais	**Conteúdo**	**Embratel**	**Função de Finanças**
1. Clareza de Direção	Objetivos claros e planos compatíveis	Média	Alta
2. Alcance Organizacional	Metas ousadas e inovadoras	Alta	Alta
3. Integração	Operar de maneira coordenada; interdependência horizontal	Alta	Alta

4. Contato Administração Superior	Interdependência vertical	Alta	Alta
5. Encorajar Iniciativa Pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos	Média	Alta
6. Resolução de Conflitos	Encorajar discussão de conflitos e críticas abertamente	Baixa	Baixa
7. Clareza de Desempenho	Tornar claras as expectativas do desempenho da companhia	Alta	Muito Alta
8. Ênfase no Desempenho	Expectativas de altos níveis de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los	Alta	Muito Alta
9. Orientação para Ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir	Muito Alta	Muito Alta
10. Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça	Baixa	Baixa
11. Desenvolvimento de Recursos Humanos	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia.	Alta	Alta

6.15.1. Clareza de direção e Alcance organizacional

A avaliação da Embratel como empresa apresenta-se dividida entre os dois extremos, no item clareza de direção. Na avaliação da função de Finanças existe uma maior propensão dos entrevistados ao reconhecimento da existência de objetivos claros e planos compatíveis para alcançá-los.

A Embratel é vista como tendo metas claras e inovadoras pela grande maioria dos entrevistados. Com relação à função de Finanças, não foi observada nenhuma resposta discordando totalmente desta afirmação, e alguns entrevistados se mostraram neutros em relação a esta dimensão. Esta percepção que indica ênfase em alcance organizacional é consistente com a avaliação de Gordon (1985) sobre empresas que operam em ambiente dinâmicos e tem alto desempenho, o que demonstra que a Embratel e principalmente a função de Finanças tem uma posição adequada a situação atual da indústria em que se encontra a companhia.

A avaliação destes itens pelos entrevistados confirma os resultados encontrados nas respostas as questões relativas à missão, a visão, aos objetivos e aos valores, que demonstram alinhamento dos empregados com a organização.

6.15.2. Integração e Contato Administração Superior

A Embratel é vista pelos entrevistados como operando de forma integrada e coordenada com interdependência horizontal. O mesmo ocorre para a Função de Finanças. A Embratel é vista como operando com interdependência vertical,

existindo bom contato com a administração superior. O mesmo ocorre para a Função de Finanças.

Este resultado é compatível com a boa avaliação dos entrevistados com relação ao item relações interpessoais e com a utilização bem direcionada do sistema de comunicação pela administração superior para difundir os objetivos e modificar a cultura da empresa.

6.15.3. Iniciativa pessoal e Orientação para a Ação

Claramente a função de finanças encoraja mais a iniciativa pessoal de seus funcionários do que a Embratel como empresa, que apresenta postura predominantemente neutra, segundo a grande maioria dos entrevistados. Esta posição demonstra que a função de finanças está mais alinhada com a posição encontrada por Gordon para empresas de alto desempenho operando em ambientes dinâmicos, que indica ênfase nesta dimensão, que a Embratel como empresa.

O item orientação para ação teve a maior concentração de respostas indicando concordância entre todas as onze dimensões do modelo de Gordon. A função finanças apresenta clara orientação para ação e a Embratel apesar de também apresentar esta característica em alto grau, teve alguns poucos entrevistados com respostas neutras. Esta posição é consistente com o pressuposto de que a função de finanças está assumindo um papel de liderança no processo de mudança da empresa.

A orientação para ação é uma das características das empresas de alto desempenho que operam em ambientes dinâmicos, segundo os resultados da pesquisa de Gordon.

Esta posição reforça a percepção que os valores formais organização foram bem absorvidos pelos empregados, especialmente o senso de urgência, velocidade e agilidade, a pró-atividade, comprometimento e responsabilidade. Os valores, características a atitudes, mais citados nas entrevistas também são compatíveis com a avaliação nestas duas dimensões de Gordon.

6.15.4. Resolução de Conflitos

As respostas dos entrevistados a esta questão mostram que a questão dos conflitos internos ainda é um problema, as pessoas aparentemente não sabem como lidar com eles e a organização não encoraja sua solução de forma aberta.

Esta dimensão é incoerente com a avaliação de Gordon (1985) para empresas que operam em ambientes dinâmicos e obtém alta performance. Esta comparação indica que a empresa deve encorajar a discussão aberta de conflitos e críticas para obter melhores resultados em termos de desempenho.

A percepção de vários entrevistados de que os conflitos entre as pessoas e áreas estão aumentando pode ser um indicativo de que isto esteja começando a ocorrer, embora de forma tímida, pois ainda prevalece a visão de que os conflitos devem ser evitados.

6.15.5. Clareza e ênfase no desempenho

A Embratel e a função de Finanças apresentam resultados variando da posição neutra para a concordância com a existência de expectativas claras quanto ao desempenho da companhia. Pouquíssimos entrevistados sinalizaram que não houvesse clareza quanto ao desempenho esperado.

A função de finanças apresenta maior ênfase no desempenho que a Embratel como um todo, que apresenta uma posição mais neutra. Não foi verificada nenhuma resposta indicando que não houvesse ênfase no desempenho.

6.15.6. Compensação e Desenvolvimento de recursos humanos

Claramente a visão dos empregados sobre o item compensação é neutra ou negativa, tanto em Finanças quanto na Embratel como um todo. Uma resposta que explica em parte esta avaliação negativa foi o recente aumento no dissídio da categoria, que foi rejeitado no Rio de Janeiro, mas aprovado no resto do país, levando a sua implantação. Este aumento visto como insuficiente e abaixo das expectativas, levou a um viés negativo neste item. Neste caso o clima está influenciado a avaliação da cultura pelos empregados.

Com relação ao desenvolvimento de recursos humanos existe tendência à neutralidade e concordância tanto para finanças quanto para a Embratel como um

todo, não foram observadas diferenças entre a percepção dos empregados para a função de Finanças e a Embratel como empresa.

As posições relativas a estes itens estão alinhadas com as avaliações dos empregados sobre as políticas de recursos humanos.

6.16. Marcoulides e Heck

O modelo de Marcoulides e Heck (1993) tem como característica abranger diversas variáveis em cada uma das suas cinco dimensões. Estas variáveis são semelhantes àquelas pesquisadas nas práticas de Hofstede e dimensões de Gordon, o que permite uma visão mais completa da organização.

Neste modelo ficou clara a necessidade de melhoria no item organização da tarefa, (vários itens) e em alguns pontos dos valores organizacionais, (como risco, pesquisa e desenvolvimento), e em certas atitudes e objetivos do trabalhador (como o envolvimento, embora o problema pareça ser mais gerencial).

6.16.1. Estrutura da organização

A estrutura da Embratel é bastante complexa, e sofisticada conforme avaliado pelo modelo de Mintzberg e sua linha de produtos é ampla.

- Complexidade – fica evidenciada pela grande extensão dos recursos organizacionais e no alto padrão e diversidade dos meios e fluxos de comunicações, onde se vê uma evolução como aumento das comunicações verticais, interdepartamentais.
- Sofisticação – A hierarquia e estrutura da organização são sofisticadas, combinando vários modelos funcionais e por mercado.
- Linha de produtos/serviços – O foco da organização são serviços. A linha é bastante diversificada, tanto nos tipos de produtos, quanto nos mercados a que se destinam.

6.16.2. Valores organizacionais

Neste item são avaliados os princípios, ideologias e valores que a organização tem como desejáveis para atender a seus clientes.

- Risco – na função Finanças a aceitação de riscos e de falhas associadas mostra-se maior que na organização como um todo, como se pode ver na dimensão iniciativa pessoal nas dimensões de Gordon. Entre as práticas de Hofstede, percebe-se o mesmo direcionamento na prática orientação para resultado.
- Segurança – a organização põe clara ênfase na proteção dos empregados no local de trabalho, como se percebe pelas instalações, com boa infra-estrutura contra incêndio, sinalização adequada, atuação da CIPA e pelo programa "anjos do andar", que treina voluntários para atuar em situações de emergência.
- Eficiência – A ênfase na produtividade e eficiência é maior na função Finanças como percebe-se na dimensão equivalente de Gordon, mas existe em toda organização.
- Profissionalismo – a função de finanças tem mais ênfase na performance que a Embratel como um todo.
- Marketing e imagem – A empresa responde rápida a oportunidades de expansão de mercado. Há vários anos encontra-se entre os 10 maiores anunciantes nacionais, o que evidencia a preocupação com propaganda e imagem pública. A empresa tem vários programas de serviços comunitários, programa de voluntários e de incentivo a cultura.
- Pesquisa e Desenvolvimento – Apesar de existir criação de novos produtos e serviços e melhora dos existentes, a dimensão pesquisa perdeu muito de sua importância após a privatização.

6.16.3. Organização de tarefa

Esta dimensão apresenta as estratégias típicas, políticas e ações usadas pela organização para atingir seus objetivos, é a dimensão em que é possível constatar as maiores oportunidades de melhoria para a empresa aprimorar a performance de seus empregados e seus resultados, conforme a seguir.

- Seleção – conforme vários entrevistados colocaram o processo seletivo ainda é deficiente levando em conta aspectos de amizade e indicações na Embratel, na função de finanças é mais profissional.

- Avaliação – os métodos de avaliação foram criticados, pois apesar de formalmente serem sofisticados, na prática ainda não são suficientemente objetivos na Embratel como um todo. Em finanças (e em vendas) por terem indicadores objetivos são mais justos e claros.
- Compensação – este item foi um dos mais criticados tanto nas políticas de Rh, quanto nas dimensões de Hofstede, apesar de existir um plano de cargos e salários definido, com escalas definidas por consultoria externa, além de pesquisas de mercado, existe uma percepção de que os salários são inadequados em determinadas faixas ou áreas. Esta percepção talvez seja exacerbada pelo recente dissídio considerado baixo no Rio de Janeiro, conforme já citado.
- Desempenho – A função de finanças tem uma maior orientação para desempenho e resultados conforme visto nas dimensões de Hofstede e Gordon.
- "*Mentoring*" – neste item é difícil fazer uma avaliação generalizada, muitos entrevistados disseram que varia conforme o gestor e a área. Interesse pessoal no bem-estar e performance de seus empregados por parte dos gerentes..
- Tomada de decisão – O processo decisório ainda é visto como centralizado e com falhas em sua estruturação
- Desafio – em finanças (e vendas) os trabalhos parecem ser percebidos como mais desafiadores, que em outras áreas da organização.

6.16.4. Clima Organizacional

Este item apresenta as percepções dos empregados sobre a variedade de condições relativas ao ambiente de trabalho.

- Papel da indústria – os empregados conhecem bem o *portfólio* de produtos e servidos oferecidos pela organização, que pode ser consultado na Intranet. Novos produtos e serviços são lançados e explicados para pessoas de várias áreas da empresa de forma regular: vendas, área técnica, finanças, informática, atendimento a clientes, jurídico, etc.
- Mecanismo de fluxos – neste item apesar da sofisticação do sistema de comunicação há grande possibilidade de melhoria, na opinião de vários

entrevistados, principalmente nos fluxos de baixo para cima e entre funções e divisões.

- Vida organizacional – as necessidades dos indivíduos são percebidas como uma preocupação da organização como um todo em grau maior, que as dos funcionários da função de finanças.
- Tecnologia – a organização utiliza bem a tecnologia disponível e adota novas idéias, com freqüência, às vezes seguindo a "moda", como visto na análise da estrutura segundo a teoria de Mintzberg..
- *Stress* – as percepções dos entrevistados deixam claro que existe uma pressão maior sobre os indivíduos em finanças que no restante da organização, mas por isto ser uma constante, estes parecem menos são sensíveis aos efeitos do *stress*, até por questões de perfil dos profissionais da área.

6.16.5. Atitudes dos empregados

Este item reflete as crenças dos empregados sobre a variedade de questões relacionadas a preocupações sociais, políticas e organizacionais,:

- Preconceito/tolerância – os empregados não parecem se ressentir de políticas organizacionais de aceitação de minorias, sendo mencionadas somente ações sociais e de inclusão como positivas.
- Nacionalismo – o nacionalismo parece ter perdido importância, até pelo controle ser multinacional, alguns empregados remanescentes do período estatal lembram do assunto com um misto de orgulho e saudosismo.
- Amenidades sociais – a cortesia e a pontualidade são atributos de trabalho importantes, o ambiente em geral é visto como bom, faltam ritos de reforço e integração.
- Comprometimento – a dedicação e o compromisso com a organização são pontos fortes dos empregados da Embratel, sendo este o valor mais associado aos empregados nas entrevistas.
- Envolvimento - os empregados percebem pouco envolvimento no processo de tomada de decisão, que ainda é muito centralizado.

No próximo capítulo procura-se avaliar os reflexos da cultura no desempenho.

7. DESEMPENHO FINANCEIRO

Neste capítulo é analisado o desempenho organizacional da empresa nos últimos 5 anos (de 1999 até o terceiro trimestre de 2003). Existem diversos indicadores de desempenho organizacional utilizados na Embratel, como o foco do trabalho é a subcultura de finanças, somente serão analisados em detalhe os indicadores financeiros.

7.1. Indicadores de desempenho da Embratel

A empresa utiliza-se de vários outros indicadores para avaliar o seu desempenho operacional, além dos indicadores financeiros. Embora estes possam influenciar os resultados financeiros, não foram objeto de análise neste estudo. Entre estes indicadores que não foram considerados na análise temos:

- Em telefonia básica os principais indicadores de qualidade e performance são os definidos pela Anatel, temos indicadores como taxa de completamento de chamadas por horário, tempo de atendimento a reclamações, metas quanto a correção de faturamentos, etc.
- Para dados e telefonia avançada a empresa utiliza uma série de indicadores próprios, como tempo de ativação de serviços, tempo de recuperação (em termos de atendimento inicial e solução do problema), etc.
- A empresa também monitora o desempenho de vendas em termos de número de contratos vendidos por serviços e evolução da receita por tipo de serviços, além de pesquisas de participação no mercado e lembrança de marca.
- A empresa também se utiliza de pesquisas conduzidas por entidades internas e externas para medição de satisfação de clientes e empregados.

- O desempenho dos colaboradores é medido através do Programa de Gestão do Desempenho, que agrega metas organizacionais, setoriais (Diretorias e Gerências) e individuais, com indicadores mensuráveis quantitativamente e avaliação qualitativa relativa a fatores comportamentais para avaliação anual dos funcionários.

7.2. Indicadores de Desempenho Financeiros

Para avaliar o desempenho financeiro a empresa utiliza diversos indicadores baseados em dados de seus demonstrativos econômico-financeiros. Entre os mais relevantes temos:

- *Ebitda* (ou Lajida – Lucro antes dos Juros, impostos, depreciação e amortização)
- ROE - Retorno sobre o Patrimônio Líquido
- ROA - Retorno sobre o Ativo
- Margem Operacional
- Índices de Endividamento
- Índices de Liquidez
- Geração de Fluxo de Caixa

A utilização de indicadores financeiros é coerente com a "lógica de empresa privada" exposta por Faillace em uma pesquisa conduzida na Embratel em 2003, relativa a mudança de racionalidade da empresa.

Para análise do desempenho optou-se por utilizar a análise dos demonstrativos financeiros da Embratel no período de 1999 a 2003, comparada com outras duas empresas do setor (Brasil Telecom e Telemar). Para garantir que os dados sejam comparáveis e não sejam influenciados por estratégias das empresas em relação a sua organização societária e à captação de recursos, foram utilizadas as demonstrações financeiras padronizadas consolidadas das "*holdings*" de cada empresa obtidas junto a CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

Por este motivo não foram incluídas a Telefônica, que não opera controlada por uma "*holding"* com ações no mercado, mas sim com ações da própria operadora ou a Intelig Telecom, que não tem ações negociadas em bolsa aberto. Apesar de serem competidores importantes no mercado, sua forma de

organização societária dificultaria a comparabilidade, podendo distorcer os resultados da análise, sendo esta uma limitação do estudo.

Os índices foram comparados com padrões setoriais divulgados em rankings de publicações especializadas como Balanço Anual da Gazeta Mercantil, Exame Maiores e Melhores e Valor 1000 e empresas de avaliação de risco de crédito como a Serasa.

Os números de 2001 e 2002 dão a dimensão da crise pela qual a empresa passou e que foi a causa externa para a emergência da subcultura de finanças a um papel de cultura dominante.

Segundo um gestor da área financeira os principais indicadores da Embratel são:

> Depende da área que você está analisando, você vai ver indicadores diferentes, então para cada na qual nos atuamos nos temos indicadores diferentes, então você vai ver, por exemplo, a questão de custo, em termos de custo você tem uma coisa chamada *telco ratio*, que quanto você está pagando de interconexão, isto é muito importante para ver se este está subindo e ele é metade do custo da Embratel hoje, [...] você tem que estar analisando este indicador muito claramente.
>
> [...] Todos os indicadores são extremamente importantes, cada tipo de produto e serviço que a Embratel vende ele tem uma margem diferente e aí quando você consolida toda a sua receita você tem um custo consolidado diferente, você tem que entender como esta vendendo cada serviço e a proporção
>
> [...] indicadores de liquidez, de cobertura de juros, hoje nos temos empréstimos que colocam de limitações sobre quanto nos podemos ter de dívida, porque ? Eles querem saber se eu tenho capacidade de repagamento, então eu tenho que saber se o que eu estou gerando de caixa comparado com o que eu pago de juros, tenho certos limitadores em relação a isto, e a qual o total da minha dívida em relação a minha geração de caixa [...] não é geração de caixa, porque a gente usa EBITDA, é o LAJIDA,
>
> [...] aprovação de CAPEX, quanto eu já utilizei, hoje qual o percentual que já está utilizado de CAPEX se eu estou dentro do plano ou não, eu estou pensando em cada área [...],
>
> [...] Tesouraria, CDI, qual a minha taxa de empréstimo, o mercado ele gosta de saber se você está tomando empréstimo, tudo bem, mas você está sendo eficiente nisto, comparado com o mercado como é que está a tua taxa geral de juros de empréstimo ?
>
> [...] Para Embratel é extremamente importante, para toda empresa é, mas para a Embratel tem uma conotação muito maior, que é a inadimplência, tivemos problemas muito grandes de inadimplência no passado e através de diversas ações e projetos, conseguimos colocar em níveis normais, comparáveis com os competidores, isto é uma coisa que se vê muito de perto,
>
> [...] posição de caixa todo o mês, se está subindo, se está descendo, se existe desvio, onde, para entender, Outro importante indicador, é um índice, um *ratio*

qual o meu percentual de dívida que está *hedgeada*, isto é está protegido contra a variação do dólar, você tem uma volatilidade na moeda estrangeira, cada variação afeta o teu balanço em termos de lucro ou prejuízo, variação cambial, tem que sempre monitorar quanto da minha dívida, que é boa parte dela em moeda estrangeira está protegida através de instrumentos de proteção [...]

[...]. *Day Sales Oustanding*, que é quanto você tem de contas a receber, quantos dias receber, saber se você esta sendo eficiente na sua cobrança, é um medidor de eficiência [...]

A seguir a análise das principais demonstrações financeiras da empresa.

7.2.1. Balanço Patrimonial

Abaixo o balanço patrimonial resumido das 3 empresas.

Tabela 19 – Balanço Patrimonial Resumido - Embratel

	2003		2002		2001		2000		1999	
	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%
Ativo Total	**12.967.803**	**100,0**	**12.845.608**	**100,0**	**12.458.076**	**100,0**	**11.762.357**	**100,0**	**9.653.467**	**100,0**
Ativo Circulante	4.127.529	31,8	3.164.880	24,6	3.377.607	27,1	3.399.485	28,9	2.213.880	22,9
Ativo Realizável a Longo Prazo	1.603.187	12,4	1.496.032	11,6	899.031	7,2	567.395	4,8	363.599	3,8
Ativo Permanente	7.237.087	55,8	8.184.696	63,7	8.181.438	65,7	7.795.477	66,3	7.075.988	73,3
Passivo Total	**12.967.803**	**100,0**	**12.845.608**	**100,0**	**12.458.076**	**100,0**	**11.762.357**	**100,0**	**9.653.467**	**100,0**
Passivo Circulante	3.966.166	30,6	5.032.843	39,2	3.497.864	28,1	3.611.961	30,7	2.556.537	26,5
Passivo Exigível a Longo Prazo	3.769.095	29,1	2.747.000	21,4	3.236.877	26,0	1.745.721	14,8	1.195.564	12,4
Resultados de Exercícios Futuros	135.358	1,0	121.889	0,9	132.038	1,1	110.627	0,9	110.721	1,1
Participações Minoritárias	222.382	1,7	224.083	1,7	244.625	2,0	211.878	1,8	72.657	0,8
Patrimônio Líquido	4.874.802	37,6	4.719.793	36,7	5.346.672	42,9	6.082.170	51,7	5.717.988	59,2

Tabela 20 – Balanço Patrimonial Resumido – Brasil Telecom

	2003		2002		2001		2000		1999	
	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%
Ativo Total	**16.321.176**	**100,0**	**16.102.429**	**100,0**	**14.678.908**	**100,0**	**14.208.837**	**100,0**	**9.521.226**	**100,0**
Ativo Circulante	4.681.106	28,7	3.749.326	23,3	2.324.326	15,8	3.821.805	26,9	2.045.005	21,5
Ativo Realizável a Longo Prazo	1.623.588	9,9	1.497.323	9,3	1.362.649	9,3	803.520	5,7	220.587	2,3
Ativo Permanente	10.016.482	61,4	10.855.780	67,4	10.991.933	74,9	9.583.512	67,4	7.255.634	76,2
Passivo Total	**16.321.176**	**100,0**	**16.102.429**	**100,0**	**14.678.908**	**100,0**	**14.208.837**	**100,0**	**9.521.226**	**100,0**
Passivo Circulante	3.747.173	23,0	2.478.708	15,4	2.622.056	17,9	2.862.816	20,1	1.482.459	15,6
Passivo Exigível a Longo Prazo	4.180.708	25,6	5.032.117	31,3	3.721.847	25,4	2.784.315	19,6	283.634	3,0
Resultados de Exercícios Futuros	11.431	0,1	11.032	0,1	10.991	0,1	10.396	0,1	4.812	0,1
Participações Minoritárias	2.244.537	13,8	2.355.025	14,6	2.323.040	15,8	2.438.862	17,2	1.507.594	15,8
Patrimônio Líquido	6.137.327	37,6	6.225.547	38,7	6.000.974	40,9	6.112.448	43,0	6.242.727	65,6

Tabela 21 – Balanço Patrimonial Resumido – Telemar

	2003		2002		2001		2000		1999	
	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%
Ativo Total	**29.103.993**	**100,0**	**27.484.811**	**100,0**	**26.766.016**	**100,0**	**19.471.641**	**100,0**	**18.054.023**	**100,0**
Ativo Circulante	9.725.123	33,4	6.089.169	22,2	4.950.518	18,5	6.053.917	31,1	2.915.149	16,1
Ativo Realizável a Longo Prazo	2.510.258	8,6	2.361.777	8,6	1.948.685	7,3	1.176.360	6,0	650.870	3,6
Ativo Permanente	16.868.612	58,0	19.033.865	69,3	19.866.813	74,2	12.241.364	62,9	14.488.004	80,2
Passivo Total	**29.103.993**	**100,0**	**27.484.811**	**100,0**	**26.766.016**	**100,0**	**19.471.641**	**100,0**	**18.054.023**	**100,0**
Passivo Circulante	6.893.456	23,7	5.513.115	20,1	5.609.354	21,0	3.565.571	18,3	3.071.432	17,0
Passivo Exigível a Longo Prazo	11.657.859	40,1	10.817.379	39,4	9.074.632	33,9	3.026.770	15,5	1.027.576	5,7
Resultados de Exercícios Futuros	6.452	0,0	0	0,0	1.577	0,0	179.494	0,9	226.636	1,3
Participações Minoritárias	2.001.593	6,9	2.034.179	7,4	2.057.180	7,7	2.368.361	12,2	2.258.196	12,5
Patrimônio Líquido	8.544.633	29,4	9.120.138	33,2	10.023.273	37,4	10.331.445	53,1	11.470.183	63,5

7.2.1.1. Ativo Total

O ativo total da Embratel apresentou crescimento de 34,3% no período 1999 a 2003, considerado modesto se comparado com a Brasil Telecom (71,4%) e Telemar (61,2%). A Embratel concluiu as metas de universalização definidas pela Anatel em 2001, adquirindo o direito de prover serviços de telefonia local em 2002. A empresa decidiu, no entanto, que atuaria seletivamente no segmento de serviços locais, evitando, assim, a execução de vultosos planos de investimentos, as concorrentes tiveram que investir muito em telefonia local para o mercado de consumo, que não foi o foco da Embratel, que continuou trabalhando basicamente no mercado empresarial, em parte por decisão estratégica, em parte por não ter condições financeiras de agir de outra forma, devido a crise financeira de seu sócio controlador, o que explica em parte desta diferença. Outro ponto é que a Embratel já era uma empresa de abrangência nacional, enquanto a atuação de suas concorrentes era basicamente regional. Hoje ela é a menor das três empresas em ativos.

7.2.1.2. Ativo Circulante

A participação do ativo circulante no ativo total foi de 31,8% em 2003 contra 22,9% em 1999. Pela participação do Ativo Circulante no Balanço Patrimonial da Brasil Telecom e Telemar percebe-se que a crise de 2001 atingiu

todo o setor, mas queda na Embratel foi menor pelo volume de “créditos a receber”, que “mascaravam” a situação da empresa neste item. A cultura de vendas era dominante e foram feitos muitos negócios sem a necessária análise creditícia e financeira.

A redução do montante da rubrica “créditos a receber” a partir de 2002, decorre da constituição de provisões para devedores duvidosos, e da atuação cada vez mais forte do setor de cobrança, que passou a bloquear cada vez mais rápido os clientes inadimplentes com a empresa, aliada ao reforço da análise de crédito nas vendas para o mercado empresarial que culminou com a adoção de uma nova sistemática remuneração variável na área de vendas em Maio de 2002 (Jornal da Embratel, junho 2002) que passou a considerar a adimplência do cliente. Neste item tem-se um exemplo claro de como a adoção de uma medida estratégica pode ter reflexos na cultura e no desempenho, envolvendo o pessoal de vendas na geração do resultado financeiro, mesmo que pela “imposição” de uma prática e tornando-os conscientes sobre a necessidade de vender para cientes em boa situação financeira e aproximando-os da área financeira, que começava a ganhar força.

7.2.1.3. Ativo Realizável a Longo Prazo

A participação do ativo realizável a longo prazo no ativo total vem crescendo desde 1999, passando de 3,7% neste ano a 12,4% em 2003. O crescimento do realizável a longo prazo decorre da expansão das rubricas “tributos diferidos e a recuperar” e “depósitos judiciais”, as quais conjuntamente evoluíram de R$ 334 milhões em 1999 para R$ 1,54 bilhão em 2003, o que mostra uma postura mais agressiva da empresa na busca de recuperação de impostos junto ao governo e uma maior disposição a disputar judicialmente questões em que possa ter ganhos financeiros. Pela comparação com os índices das concorrentes é possível perceber uma postura mais agressiva da Embratel, postura esta alinhada com os novos “valores” da empresa e com o estimulo à ênfase na orientação para ação, ênfase e clareza no desempenho identificados na pesquisa, nas dimensões de Gordon.

7.2.1.4. Ativo Permanente

O ativo permanente da Embratel, em termos absolutos, cresceu apenas 2,3% de 1999 para 2003. Com isso, sua participação no ativo total recuou de 73,5% em 1999 para 55,8% em 2003. Não houve investimentos significativos da Embratel em seu imobilizado, especialmente se comparamos a evolução deste item com o de seus concorrentes, e a maior parte deles foi compensada por outras operações de baixa de imobilizado. Se observarmos de 2002 para 2003 o imobilizado caiu 947 milhões, esta queda deve-se a opção da Embratel em reduzir seu endividamento, mesmo a custa de perda de seu ativo.

Na evolução do ativo permanente percebe-se a crise que a empresa viveu, que levou os esforços dos colaboradores a geração de liquidez imediata em detrimento de investimentos em infra-estrutura. Na área de administração pode-se citar o processo de terceirização da frota de veículos, que conseguiu ao mesmo tempo gerar novos recursos pela venda dos veículos existentes, diminuir os custos mensais com transporte e melhorar a qualidade da frota de veículos que atende os clientes, conforme divulgado no Jornal da Embratel. Esta evolução também esta alinhada com os novos valores formalizados pela administração, especialmente o foco no resultado, senso de urgência, velocidade e agilidade, além da aceitação de risos calculados.

7.2.1.5. Passivo Circulante

O passivo circulante da Embratel caiu sua participação de 39,2% em 2002 para 30,6% do passivo total em 2003, refletindo a redução da dívida de curto prazo da empresa, cabendo registrar a queda de R$ 1.349 milhões na rubrica “empréstimos e financiamentos”, a qual evoluiu de R$ 2.566 milhões em 2002 para R$ 1.217 milhões em 2003. Apesar de ainda ser a pior situação em termos percentuais entre as três empresas, a Embratel foi a única que apresentou redução em 2003.

Um fator que contribuiu para esta diminuição foi à busca em todas as áreas pela diminuição de seus custos com terceiros, sejam pessoal, sejam recursos tecnológicos ou físicos, estabeleceu-se um compromisso com a “economia”, com o “fazer mais e melhor com menos recursos”. A comunicação clara através dos veículos internos da empresa, com a participação dos dirigentes no processo,

contribuiu para que os funcionários assimilassem esta necessidade e houve uma mudança de postura e prática em relação aos gastos com terceiros. O processo de comunicação e o sistema de recompensas, que tem parte de seus indicadores ligados à redução de despesas, tiveram papel importante na obtenção deste resultado.

7.2.1.6. Passivo Exigível a Longo Prazo

O passivo exigível a longo prazo ampliou significativamente sua participação no passivo total da Embratel de 12,4% em 1999 para 29,1% em 2003. O crescimento de 2002 para 2003 se refere a um empréstimo de longo prazo no último trimestre de 2003, quando a empresa já havia superado o pior da crise e tinha necessidade de voltar a investir, o que deixa claro que a empresa conseguiu redução efetiva de sua dívida no período e não somente um alongamento de prazos. O PELP da Embratel é melhor que o da Embratel, mas pior que o Brasil Telecom

7.2.1.7. Patrimônio Líquido

O patrimônio líquido, que vinha caindo em 2002 e 2003, voltou a apresentar melhora com a volta da companhia ao lucro em 2003. Refletindo os resultados dos esforços internos da empresa, que não pode contar com o auxílio de sua controladora neste período.

7.2.2. Demonstração do Resultado

Abaixo temos a demonstração do resultado resumida das três empresas Embratel, para o período de 1999 a 2003.

Tabela 22 –Demonstração do Resultado – Embratel

	2003		2002		2001		2000		1999	
	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%	R$ mil	%
Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	9.177.182	130,3	9.217.872	129,7	10.052.001	134,7	8.954.688	133,4	6.680.342	128,9
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	**7.043.610**	**100,0**	**7.107.078**	**100,0**	**7.460.956**	**100,0**	**6.714.508**	**100,0**	**5.183.927**	**100,0**
Resultado Bruto	2.328.461	33,1	2.370.643	33,4	2.506.154	33,6	2.315.241	34,5	1.564.013	30,2
Despesas/Receitas Operacionais	-1.858.153	-26,4	-3.620.503	-50,9	-3.188.850	-42,7	-1.809.765	-27,0	-1.224.815	-23,6
Resultado	470.308	6,7	-1.249.860	-17,6	-682.696	-9,2	505.476	7,5	339.198	6,5

Operacional										
Resultado Não Operacional	-70.401	-1,0	209.120	2,9	-75.902	-1,0	111.224	1,7	-37.650	-0,7
Resultado Antes Tributação/Participações	**399.907**	**5,7**	**-1.040.740**	**-14,6**	**-758.598**	**-10,2**	**616.700**	**9,2**	**301.548**	**5,8**
Lucro/Prejuízo do Exercício	**223.634**	**3,2**	**-626.342**	**-8,8**	**-553.671**	**-7,4**	**577.090**	**8,6**	**411.631**	**7,9**

Tabela 23 –Demonstração do Resultado – Brasil Telecom

	2003		**2002**		**2001**		**2000**		**1999**	
	R$ mil	**%**	**R$ mil**	**%**	**R$ mil**	**%**	**R$ mil**	**%**	**R$ mil**	**%**
Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	11.077.381	140,0	9.839.680	139,1	8.458.496	137,3	6.045.924	134,1	4.054.618	132,6
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	**7.915.194**	**100,0**	**7.071.368**	**100,0**	**6.158.408**	**100,0**	**4.510.168**	**100,0**	**3.058.478**	**100,0**
Resultado Bruto	3.067.113	38,7	2.630.028	37,2	2.174.523	35,3	1.505.985	33,4	1.081.233	35,4
Despesas/Receitas Operacionais	-2.758.717	-34,9	-1.898.500	-26,8	-1.533.461	-24,9	-838.477	-18,6	-874.910	-28,6
Resultado Operacional	308.396	3,9	731.528	10,3	641.062	10,4	667.508	14,8	206.323	6,7
Resultado Não Operacional	-473.434	-6,0	-144.129	-2,0	-106.703	-1,7	80.767	1,8	-42.801	-1,4
Resultado Antes Tributação/Participações	**-165.038**	**-2,1**	**587.399**	**8,3**	**534.359**	**8,7**	**748.275**	**16,6**	**163.522**	**5,3**
Lucro/Prejuízo do Exercício	**145.139**	**1,8**	**442.981**	**6,3**	**261.002**	**4,2**	**409.613**	**9,1**	**218.022**	**7,1**

Tabela 24 –Demonstração do Resultado – Telemar

	2003		**2002**		**2001**		**2000**		**1999**	
	R$ mil	**%**	**R$ mil**	**%**	**R$ mil**	**%**	**R$ mil**	**%**	**R$ mil**	**%**
Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	19.426.935	138,7	16.091.356	135,5	13.659.549	135,2	10.850.578	133,5	8.432.990	135,5
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	**14.002.804**	**100,0**	**11.873.953**	**100,0**	**10.103.066**	**100,0**	**8.126.916**	**100,0**	**6.222.305**	**100,0**
Resultado Bruto	5.318.262	38,0	3.721.508	31,3	3.296.431	32,6	2.824.985	34,8	1.694.913	27,2
Despesas/Receitas Operacionais	-4.885.736	-34,9	-4.274.110	-36,0	-3.090.517	-30,6	-1.634.808	-20,1	-1.639.350	-26,3
Resultado Operacional	432.526	3,1	-552.602	-4,7	205.914	2,0	1.190.177	14,6	55.563	0,9
Resultado Não Operacional	-68.560	-0,5	28.441	0,2	-2.120	0,0	15.915	0,2	-43.508	-0,7
Resultado Antes Tributação/Participações	**363.966**	**2,6**	**-524.161**	**-4,4**	**203.794**	**2,0**	**1.206.092**	**14,8**	**12.055**	**0,2**
Lucro/Prejuízo do Exercício	**212.713**	**1,5**	**-415.598**	**-3,5**	**140.378**	**1,4**	**709.407**	**8,7**	**95.686**	**1,5**

A receita líquida cresceu 43,9% entre 1999 e 2001, passando de R$ 5.183 milhões em 1999 para R$ 7.460 milhões em 2001, caiu em 2002 fechou praticamente estável em 2003 em relação a 2002.

A margem bruta variou pouco, situando-se entre 28 e 33% da receita líquida ao longo do período. Esta margem é menor que a de suas concorrentes, que por terem o mercado local praticamente "cativo" podem praticar preços superior. Em 2001 e 2002 a Embratel apresentou grandes prejuízos, causadas por despesas operacionais altas, uma das causas foi o crescimento das despesas com

vendas, que estavam com uma trajetória preocupante, tendo praticamente dobrado de 2000 (R$ 795 milhões) para 2001 (1579 milhões), em 2002, a empresa passou a controla-las de forma mais rígida, obtendo uma queda de mais de 30% nas despesas de vendas (R$ 1076 milhões). Em 2003 foi mantida a tendência e a Embratel voltou aos níveis de despesas de vendas de 2000, com um nova queda próxima a 30% sem reflexos significativos no faturamento, o que deixa clara uma melhora no gerenciamento e uma maior consciência sobre custos na empresa, conforme foi observado na análise cultural. A queda das despesas operacionais é claramente um resultado gerado pela empresa pois as demais empresas analisadas tiveram trajetórias declinantes neste item em 2003.

As despesas financeiras, particularmente as decorrentes de variações cambiais passivas, também cresceram, passando de 8,11% da receita líquida em 1999 (R$ 456 milhões) para 20,62% em 2002 (R$ 1.465 milhões), até setembro de 2003 o resultado da empresa neste item foi surpreendente, com a geração não mais de despesa, mas sim de uma receita financeira de R$ 5 milhões, a no fechou com uma despesa financeira de 159 milhões basicamente do último trimestre.

A Embratel apesar da margem inferior consguiu o melhor resultado em termos percentuais entre as empresas analisadas.

7.2.3. Análise de Lucratividade e Avaliação do Desempenho Global

Análise de Lucratividade e Desempenho Global	EMBRATEL				BRASIL TELECOM				TELEMAR			
	2003/ 2002	2002/ 2001	2001/ 2000	2000/ 1999	2003/ 2002	2002/ 2001	2001/ 2000	2000/ 1999	2003/ 2002	2002/ 2001	2001/ 2000	2000/ 1999
Retorno sobre Ativo Total (ROA)	1,7%	-5,0%	-4,6%	5,4%	0,9%	2,9%	1,8%	3,5%	0,8%	-1,5%	0,6%	3,8%
Retorno sobre Ativo Operacional (ROI)	5,1%	-12,9%	-6,9%	5,5%	2,6%	6,0%	5,6%	7,2%	2,1%	-2,6%	1,1%	7,8%
Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE)	4,6%	-13,3%	-10,4%	9,5%	2,4%	7,1%	4,3%	6,7%	2,5%	-4,6%	1,4%	6,9%
LAJIR sobre Ativo	6,9%	2,2%	-0,5%	9,2%	10,3%	10,9%	6,7%	6,8%	11,8%	6,6%	2,8%	8,0%
LAJIDA sobre Ativo	14,2%	14,9%	10,2%	18,6%	22,9%	21,6%	23,1%	24,0%	21,4%	24,4%	18,8%	26,3%

7.2.3.1. Retorno sobre Ativo Total – ROA

O retorno sobre o ativo vem sendo baixo ao longo dos últimos anos em todas as empresas. Em 2003 a Embratel conseguiu reverter sua situação voltando a ter um retorno positivo sobre o ativo, sendo a única entre as três empresas empresa que melhorou seu retorno em relação ao ano anterior, deixando claro que

este não é um movimento setorial, mas sim fruto dos esforços internos da empresa e de seus colaboradores, através do controle de custos e despesas e de uma melhor utilização dos recursos disponíveis.

7.2.3.2. Retorno sobre Ativo Operacional – ROI

O retorno sobre o ativo operacional também é baixo para as 3 empresas, o que é explicado pelos investimentos em expansão da rede das empresas e antecipação das metas, que elevaram o ativo de forma significativa. A Embratel apresenta o melhor índice entre as três empresas em 2003.

7.2.3.3. Retorno sobre Patrimônio Líquido – ROE

Segundo a revista Exame – Maiores e Melhores 2002, a mediana da rentabilidade sobre o patrimônio líquido entre 22 empresas do setor de telecomunicações é de 5,7%%. Já segundo a publicação Valor 1000 de 2003 a média setorial do setor de telecomunicações para o retorno sobre o patrimônio líquido em 2000, foi de –0,8% (a publicação não divulga de forma clara o universo total de empresas pesquisadas).

A Embratel novamente tem o melhor índice entre as três empresas em 2003.

7.2.3.4. LAJIR sobre Ativo

O LAJIR das empresas deixa claro o peso da depreciação nos resultados das empresas. Por terem um grau de imobilização alto, aliado ao fato de atuarem em setor que requer constantes investimentos em expansão e atualização tecnológica de ativos fixos, as empresas com exceção da Brasil Telecom, que não antecipou as metas, tem um resultado baixo neste indicador .

7.2.3.5. LAJIDA (EBITDA) sobre Ativo

Não é possível calcular o LAJIDA (EBITDA) com base nas demonstrações financeiras publicadas de acordo com a legislação societária, pois a depreciação e amortização não estão discriminadas. No entanto a empresa divulga esta informação em seus “*releases*” de resultados para investidores.

O LAJIDA Ebitda (que pode ser traduzido como Resultado antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), é o principal indicador financeiro da Embratel. Este indicador segundo estudo conduzido pela agência de risco Moody's, por Stumpp, Marshella, Rowan, McCreary e Coppola (2000) é inadequado para setores que necessitam de investimentos freqüentes em capital (infra-estrutura e modernização) e tem elevado endividamento, duas características do setor de telecomunicações, por desconsiderar a depreciação que "financia" a modernização do ativo imobilizado e as amortizações e pagamentos de juros, que representam saídas de caixa. Portanto deveria ser substituído, ou ser analisado de forma agregada a indicadores tradicionais como o ROE e ROA, índices de liquidez, endividamento e geração de fluxo de caixa (que é um índice mais apropriado que o Ebitda para medir os resultados financeiros em termos de geração real de recursos da empresa).

O que justifica a utilização do Ebitda como principal indicador para a Embratel é a necessidade de geração de caixa da empresa para fazer frente a seus compromissos financeiros de curto prazo e o fato da empresa estar em processo de venda, o que leva a uma menor ênfase nos aspectos de investimento e modernização característicos do setor, pela falta de definições estratégicas de longo prazo a serem dadas pelo novo controlador.

No caso da Embratel pode-se perceber que a depreciação é um dos principais componentes de seu custo, sendo o principal ativo representado por equipamentos de transmissão que são depreciados num período de 5 a 10 anos. Considerando ainda a obsolescência tecnológica e a necessidade de constante reinvestimento, fica claro que o LAJIDA não é um indicador confiável para avaliar o desempenho deste setor ou a geração de "caixa" das empresas que atuam no mesmo, basta constatar que em 2001 a empresa apresentou um prejuízo de R$ 553 milhões e um LAJIDA de R$ 1.061 milhões. O que leva num caso a um retorno sobre o ativo de –5% e noutro em um índice positivo de 10%. No caso da Brasil Telecom e Telemar percebe-se diferença semelhante entre o LAJIR e o LAJIDA apresentados.

7.2.4. Análise de Liquidez

Abaixo os principais índices de liquidez das três empresas, sendo clara a melhora da situação da Embratel.

Índices de Liquidez	EMBRATEL					BRASIL TELECOM					TELEMAR				
	2003	2002	2001	2000	1999	2003	2002	2001	2000	1999	2003	2002	2001	2000	1999
Liquidez Corrente	1,04	0,63	0,97	0,94	0,87	1,25	1,51	0,89	1,33	1,38	1,41	1,10	0,88	1,70	0,95
Liquidez Seca	1,04	0,63	0,97	0,94	0,87	1,25	1,50	0,88	1,33	1,38	1,39	1,08	0,88	1,69	0,94
Liquidez Imediata	0,43	0,18	0,19	0,12	0,14	0,52	0,64	0,18	0,71	0,70	0,63	0,27	0,22	0,59	0,23
Liquidez Geral	0,74	0,60	0,64	0,74	0,69	0,80	0,70	0,58	0,82	1,28	0,66	0,52	0,47	1,10	0,87

A seguir alguns gráficos com a evolução dos índices das três empresas.

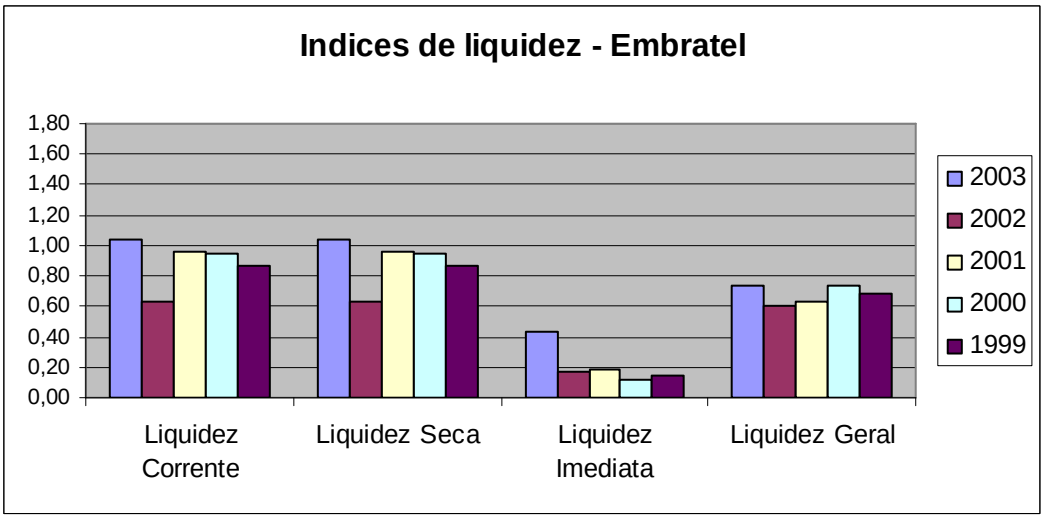


Figura 24 – Índices de Liquidez - Embratel

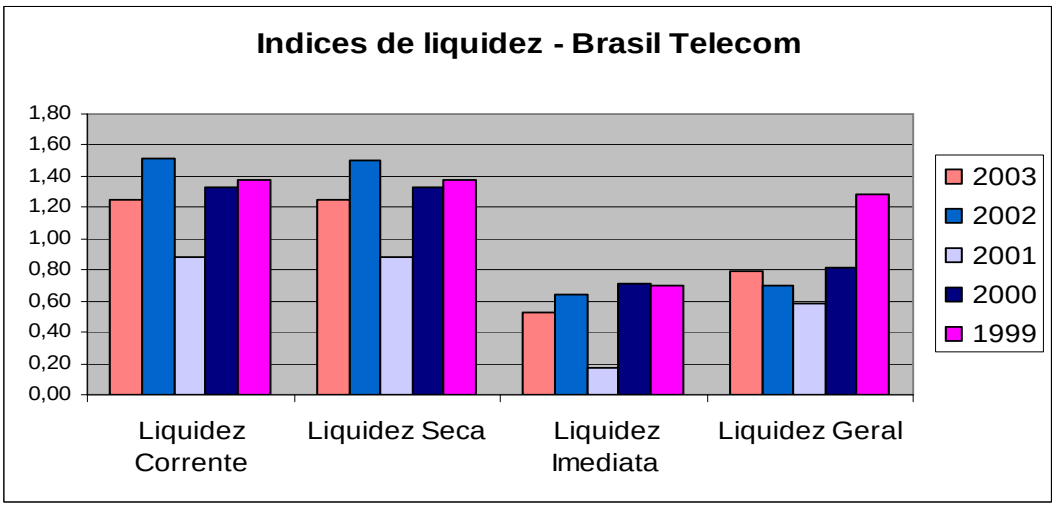


Figura 25– Índices de Liquidez – Brasil Telecom

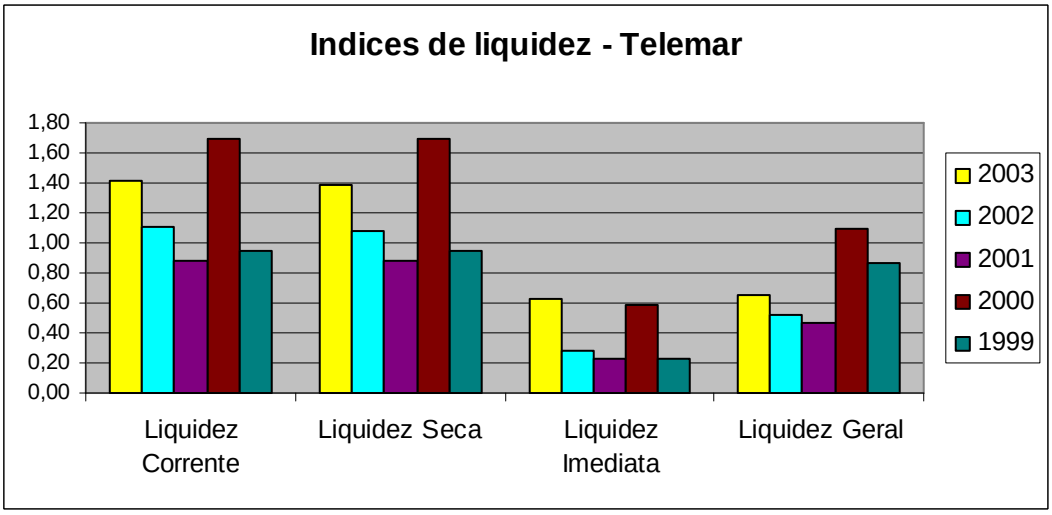


Figura 26 – Índices de Liquidez – Telemar

7.2.4.1. Liquidez Corrente

Segundo a revista Exame – Maiores e Melhores 2002, a mediana do índice de liquidez corrente entre 24 empresas do setor de telecomunicações é 0,74 Segundo a publicação Valor 1000 de 2001, a liquidez corrente média do setor é 0,73.

Todas as três empresas estão acima da média do setor, a Embratel era, até 2002, a única com uma liquidez corrente abaixo de 1, que é considerado geralmente como um valor aceitável, no entanto todas estão um pouco acima da média e mediana do setor. Em 2003 a empresa reverteu esta situação.

7.2.4.2. Liquidez Seca

A liquidez seca no conceito apresentado - (Ativo Circulante – Estoques)/Passivo Circulante é praticamente igual à liquidez corrente por tratarem-se de empresas de serviços, onde o estoque não tem papel significativo.

7.2.4.3. Liquidez Imediata

A liquidez imediata de todas as empresas é bastante baixa, o que já era esperado, pois se sabe que as empresas de telefonia no Brasil vêm enfrentando sérios problemas de inadimplência, o que leva a um valor de contas a receber alto e prejudica a geração de caixa, que seria refletida em disponibilidades.

7.2.4.4. Liquidez Geral

A liquidez geral das empresas abaixo de sua liquidez corrente, reflete a opção das empresas por endividamento de longo prazo, o que é uma opção natural e lógica dado o prazo de retorno dos investimentos na rede de telecomunicações também ser longo.

7.2.5. Análise de Endividamento

Índices de Endividamento	EMBRATEL					BRASIL TELECOM					TELEMAR				
	2003	*2002*	2001	2000	1999	2003	2002	2001	2000	1999	2003	2002	2001	2000	1999
Relação Cap. Terceiros / Capital Total	0,62	0,63	0,57	0,48	0,41	0,62	0,61	0,59	0,57	0,34	0,71	0,67	0,63	0,47	0,36
Relação Cap. Terceiros / Capital Próprio	1,66	1,72	1,33	0,93	0,69	1,66	1,59	1,45	1,32	0,53	2,41	2,01	1,67	0,88	0,57
Relação Exig. CP / Exig. LP	1,05	1,83	1,08	2,07	2,14	0,90	0,49	0,70	1,03	5,23	0,59	0,51	0,62	1,18	2,99

7.2.5.1. Relação Capital de Terceiros e Total

Pode-se perceber que a relação entre capitais de terceiros e capital total das três empresas é semelhante.

7.2.5.2. Relação Capital de Terceiros e Próprio

Segundo o Balanço Anual 2002 da Gazeta Mercantil, a relação entre capital de terceiros e capital total (referida como endividamento e mostrada em termos percentuais) do setor de Telecomunicações (Telefonia Fixa e de Longa Distância) foi de 116,9% entre 10 empresas listadas.

Por esta relação pode-se perceber claramente que os controladores das empresas optaram por financiar os investimentos necessários recorrendo a capital de terceiros.

7.2.5.3. Relação entre Exigíveis de Curto e Longo Prazo

Percebe-se claramente neste índice o alongamento do perfil da dívida da Embratel e da Telemar de 2002 para 2003, no caso da Brasil Telecom aumentou a dívida de curto prazo. A Embratel ainda tem o pior índice entre as três empresas.

7.3. Percepção do mercado sobre o desempenho da Embratel

Como a Embratel é uma empresa aberta e tem seu valor determinado pelo mercado, a percepção dos analistas e de publicações de negócios tem influência em sua situação e também sofre reflexos das variações de seus resultados. Duas reportagens da mesma publicação (Revista Exame) sintetizam bem a melhora do desempenho da empresa no período em questão, e a mudança da percepção do mercado em relação à mesma.

Em Março de 2002, Guimarães, em uma reportagem da revista Exame alertava para a "frágil situação financeira da empresa". A analista Adriana Meneses do Yankee Group dizia que "a situação é crítica". O primeiro prejuízo da história da empresa e o crescimento da provisão para devedores duvidosos de um valor próximo a R$ 100 milhões para mais de 1,5 bilhão eram ressaltados. A mesma analista dizia que "Falta agilidade" e que a empresa "ficou mal acostumada com a ausência de concorrência e ainda tem o ranço de repartição pública".

Na mesma revista em Outubro de 2003, Dieguez, apresenta a Embratel como um *case* de reestruturação, sendo enfatizado o refinanciamento de US$ 892 milhões de dívida, a volta da provisão de devedores duvidosos a patamares próximos aos valores de 1999 e o retorno da empresa ao lucro, além da aquisição da Vésper e perspectiva de compra da AT&T Latino America (depois não concretizada) . Alguns comentários: "A empresa está indo no caminho correto" Carolina Gava, analista de telecomunicações da consultoria carioca Espírito Santo Securities. "A Embratel está sinalizando que tem fôlego para competir.", diz André Lago, analista de telecomunicações da investidor Profissional.

O próximo capítulo apresenta a conclusão do trabalho, na qual se busca fazer análise final da relação entre as mudanças na empresas e seus reflexos nos resultados.

8. CONCLUSÃO

A resposta ao objetivo principal deste trabalho, ou seja, analisar a influência que a alteração do foco dos objetivos da organização para aspectos financeiros teve no alinhamento da cultura em torno dos valores da subcultura de finanças e quais seus reflexos no desempenho financeiro da organização, foi alcançada, permitindo verificar o processo de concordância cultural que ocorreu em torno de alguns valores da função finanças, que assumiu o papel de subcultura dominante e levou a reversão dos resultados negativos da empresa ao longo dos últimos trimestres.

Os motivos para que uma mudança cultural seja considerada pela cúpula da empresa, segundo a definição de Freitas, estavam em sua maioria presentes, pois houve mudanças fundamentais no ambiente, como a crise política e econômica do país em 2001 e 2002, a indústria se tornou mais competitiva e o ambiente mudou, com a abertura das áreas de concessão à concorrência e a companhia estava apresentando resultados medíocres. A empresa que estava em estágio de maturidade na classificação de Schein, enfrentou as opções de transformação ou destruição.

A cúpula da empresa reagiu, promovendo uma reorganização da empresa, a estrutura foi mudada, passando a ser por mercado, uma nova tecnoestrutura e novas gerências de nível intermediário com *background* financeiro foram criadas, conforme foi visto na análise da estrutura segundo a proposta de Mintzberg. Isto levou ao aumentando dos controles e favoreceu o processo de concordância cultural nas perspectivas demográfica e estruturalista.

Esta alteração na estrutura também esta alinhada com a análise feita dos canais de poder segundo a “tipologia” de Handy, na qual identificamos finanças como mais voltada para o poder e na proposta de Maynard-Moody para análise da emergência de subculturas dominantes, pois no caso da Embratel fica claro que finanças passou a determinar a agenda de discussões, pela nova estrutura de decisão, por estar alinhamento com os objetivos da empresa.

Os objetivos da empresa foram alterados, novos valores compatíveis com estes objetivos foram divulgados através do sistema de comunicação da empresa, numa mudança compatível com a proposta de Schall. Os padrões de comportamento esperados foram reforçados pelas mudanças no sistema de recompensa e punições, confirmando a visão de Sethia e Von Glinow, deixando visível a importância destes sistemas no processo de gerenciamento cultural, que por todas as evidências é possível.

A concordância cultural em torno dos valores de finanças e a emergência desta como subcultura dominante foi confirmada pela análise das entrevistas. As dimensões de empresas de alto desempenho em ambientes dinâmicos, segundo Gordon, como alcance organizacional, orientação para a ação e iniciativa pessoal estavam mais presentes nesta função. O mesmo ocorre nas práticas de Hofstede, analisadas segundo uma adaptação da proposta de Chow et al., em que fica clara a maior orientação de finanças para o trabalho (e da Embratel para o empregado), o controle mais rígido em finanças e a postura mais profissional e menos paroquial, todos itens que podem ser relacionados com a nova proposta da direção da empresa.

Por fim a melhora no desempenho organizacional, avaliado segundo indicadores financeiros, confirmou o acerto da mudança efetuada, sendo possível relacionar a queda nos custos ao aumento dos controles pelas alterações na estrutura, a melhoria na receita caixa pela mudança nos sistemas de recompensas, especialmente em vendas, além do aumento do retorno pela existência de indicadores de desempenho relacionados ao controle de despesas, tudo isto reforçado por uma melhor compreensão do andamento dos resultados e do que deveria ser feito, provida pela alta direção, através do sistema de comunicação.

O aumento de provisões decorrentes de disputas judiciais e fiscais também pode ser relacionado à mudança dos valores culturais, que passaram a serem mais orientados para a ação e aceitação de risco, valores inerentes a cultura financeira.

A empresa não teria conseguido adaptar-se as novas exigências impostas pelo ambiente competitivo, restrições econômicas e superar as desconfianças dos investidores, sem que a cultura organizacional se modificasse, capitaneada pela alta direção e pelo processo de concordância cultura em torno dos valores da área financeira, o que representou uma segunda onda de mudança, após a emergência

da cultura de marketing logo após a privatização, permitindo a organização encontrar um novo nível de equilíbrio, mesmo que frágil.

Através desta pesquisa foi possível identificar as variáveis culturais que sofreram mudanças mais significativas pelas mudanças no ambiente, cultura e emergência da subcultura e constatar a necessidade de alinhá-las à estratégia da organização para obter melhorias de performance.

Academicamente, este trabalho pretende contribuir como referencial teórico para reforçar a importância da cultura e subcultura organizacional no desempenho, e a busca novos modelos de gestão.

Para as organizações, o estudo pode indicar possíveis caminhos para o gerenciamento cultural, acrescentando a questão das subculturas que ainda foi pouco estudada e auxiliar na identificação de entraves ao sucesso de novas estratégias.

Como considerações finais pode-se apontar alguns pontos de melhoria em processos da empresa. A Embratel deveria rever seu processo de integração e transição da cultura estatal para uma cultura de iniciativa privada, principalmente nas áreas administrativas e de suporte ao negócio, mantendo, no entanto suas características de qualidade em serviços e inovação que sempre a caracterizaram sob o aspecto técnico. Além disto precisa melhorar seu fluxo de comunicação e a documentação e divulgação de seus processos internos. Para isto é possível propor:

- Melhora no processo de planejamento e divulgação da estratégia para conseguir maior comprometimento dos colaboradores.
- Objetivos individuais com maior ênfase no resultado da equipe e processos de avaliação 360º de funcionários.
- Programas de incentivo ao trabalho em equipe, principalmente em nível interfuncional.
- Melhorias no processo de integração inicial de novos funcionários.
- Criação de processos de comunicação mais integrados e direcionados.
- Estabelecimento de processos de *empowerment* mais efetivos.
- Documentação e divulgação dos processos administrativos e financeiros para todas as áreas interessadas/afetadas.

- Continuidade no processo de ênfase na satisfação e qualidade do atendimento aos clientes.

Com base nas inconsistências verificadas, como recomendações para pesquisas futuras é possível sugerir pesquisas sobre vários temas ligados ao referencial teórico, à empresa estudada e a seu setor econômico.

Poderia-se pesquisar sobre outras subculturas da empresa, sejam elas funcionais, como marketing e área técnica, ou de divisões, como a cultura da divisão que atende o mercado corporativo versus a cultura da área de consumo, pode-se pesquisar também subculturas não diretamente ligadas a estrutura organizacional da empresa, mas sim a outros atributos, como tempo de empresa, em que poderia-se verificar a percepção de funcionários do período estatal versus a perspectiva de funcionários contratados após a privatização, além de questões como tratamento de minorias.

A cultura e subculturas da empresa também poderiam ser relacionadas a outras variáveis de desempenho da organização, como qualidade de produtos e serviços, crescimento de mercado e indicadores de recursos humanos.

Outras abordagens de pesquisa sugeridas pelos resultados são a realização de pesquisas setoriais, em que poderia-se investigar a cultura do setor de telecomunicações, ou ainda numa visão de cadeia produtiva, a relação entre a cultura da organização Embratel e de seus fornecedores, parceiros e subsidiárias, a questão da influência cultural no resultado de alianças estratégicas poderia ser abordada nesta linha de pesquisa.

A própria pesquisa efetuada poderia ser aprofundada utilizando-se uma amostra mais ampla e adotando métodos quantitativos para validar e aprofundar os tópicos identificados.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balanço Anual – Edição 2001; Gazeta Mercantil S/A; São Paulo; 2001.

Balanço Anual – Edição 2002; Gazeta Mercantil S/A; São Paulo; Ano XXVI, Numero 26. Junho 2002.

BALLONE, G. J. *A Realidade do Outro*. In: PsiqWeb, Internet. Disponível em <http://sites.uol.com.br/gballone/voce/outro.html> Acesso em 15 de Janeiro de 2004.

BARBOSA, Lívia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. 2ª ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 1999.

BARBOSA, Lívia. *Relatório preliminar de Pesquisa: Identidade Organizacional da Embratel*. Rio de Janeiro : Embratel [1996?]

BARNEY, Jay B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review,* Vol 11, No. 3, Julho 1986, 656-665.

BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2ª ed. New Jersey. Prentice Hall. 2002.

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C., Princípios de Finanças Empresariais, Portugal. McGraw-Hill, 1992

CERCAL, Marco. *Instrumento de avaliação da cultura organizacional.* Florianópolis, USFC, 2001. Dissertação de Mestrado.

CHOW, Chee W. et al. The Organizational Culture of Public Accounting Firme: evidence from Taiwanese Local and U.S. Affiliated Firms. CIBER working Paper Series, Publication No. 110, San Diego State University. Fall 2001. Disponível em <http://www-

rohan.sdsu.edu/dept/ciber/110Chow.pdf > Acesso em 9 de Novembro de 2003.

CHRISTENSEN, Edward W. GORDON, George G. An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth. *Organizational Studies*, Vol. 16, No. 2. Abr 1991. 396-415.

DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachussets: Addison-Wesley, 1982.

DIAMOND, Michael A. STEIN, Howard F. ALLCORN, Seth. Organizational silos: horizontal organizational fragmentation. *Journal for the Psycoanalysis of Culture and Society,* Vol. 7, i2. Fall 2002.

DIEGUEZ, Consuelo, Sinais Vitais *Exame*, Edição 802, Ano 37. Número 5. 1 de outubro de 2003.

DUTRA, A. GRANDPRÉ, L. de, Do modelo de congruência a uma nova organização, *HSM Management*, No. 37, Ano 7, Vol.2. Março-abril 2003

EMBRATEL, *Interligando o Brasil ao Infinito: memória histórica da Embratel, 1965/1997*. Rio de Janeiro : Léo Christiano Editorial, 1998.

EMBRATEL. Para conhecer melhor o “economês” da Empresa. *Jornal da Embratel*. Rio de Janeiro : Janeiro 2002.

EMBRATEL. Cobrança e inadimplência. *Jornal da Embratel*. Rio de Janeiro : Fevereiro 2002.

EMBRATEL. Traduzindo a análise econômico-financeira de uma empresa. *Jornal da Embratel*. Rio de Janeiro : Março 2002.

EMBRATEL. Para entender o refinanciamento de uma dívida. *Jornal da Embratel*. Rio de Janeiro : Abril - Maio 2002.

EMBRATEL. No mundo das ações. *Jornal da Embratel*. Rio de Janeiro : Junho 2002.

EMBRATEL. Por que a interconexão é tão importanete para a Embratel ? *Jornal da Embratel*. Rio de Janeiro : Agosto 2002.

EMBRATEL. Que impacto tem a subida do dólar para a Embratel ? *Jornal da Embratel*. Rio de Janeiro : Setembro 2002.

EMBRATEL. O que é um ADR ? E o que é “deslistagem”? *Jornal da Embratel*. Rio de Janeiro : Novembro 2002.

EMBRATEL. E se hopuver guerra ? como isso afetará a Embratel *? Jornal da Embratel*. Rio de Janeiro : Janeiro-Fevereiro 2003.

EMBRATEL. Balanço Social Anual / 2002. *Jornal da Embratel*. Rio de Janeiro : Julho- Agosto 2003.

Exame – Maiores e Melhores – Edição 2001; Editora Abril; São Paulo; 2001.

Exame – Maiores e Melhores – Edição 2002; Editora Abril; São Paulo; Julho 2002.

FAILLACE, Paulo César. *O Impacto da Mudança de Controle Acionário na Racionalidade e no Trabalho: estudo de caso na EMBRATEL*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas. Dissertação de Mestrado, 2003.

FERRATT, Thomas W., SHORT, Larry E. Are Information Systems People Different: An Investigation of Motivational Differences. *MIS Quarterly,* Vol 10, No. 4, Dez. 1986, 377-387.

FERRATT, Thomas W., SHORT, Larry E. Area Information Systems People Different: An Investigation of How They Are and Should Be Managed. *MIS Quarterly,* Vol 12, No. 3, Set. 1988, 427-443.

FERRATT, Thomas W., SHORT, Larry E. Patterns of Motivation: Beyond Differences between IS and Non IS People. *MIS Quarterly,* Vol 14, No. 1, Mar. 1990, 3-6.

FISCHER, Augusto. *Mudança Organizacional na Universidade : O caso da Unoesc – Campus de Videira – SC*. Florianópolis. 2001. Dissertação de Mestrado.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.

GALINA, Simone V. R. O desenvolvimento Global de Produtos: o papel das subsidiárias brasileiras de fornecedores de produtos de telecomunicações. São Paulo. USP. 2003. Tese de Doutorado. Disponível em: < http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-11112003-110818/publico/TeseSimoneGalina.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2004.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa.* 3a ed. São Paulo : Atlas, 1991.

GONÇALVEZ, Renata C. *O impacto da Cultura na Performance Organizacional: Um Estudo de Caso*. Rio de Janeiro : PUC-Rio, 2003. Dissertação de Mestrado.

GORDON, George G. The relationship of corporate culture to industry Sector and Corporate Performance. 1985. In: FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional:* formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

GORDON, George G. Industry Determinants of Organization Culture. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2. Abr 1991. 396-415

GREENBERG, Danna N. *Disentangling cultures: Similarity, interaction, and cultural agreement in the multinational organization.* Boston College, 1999.

GUEST, D. e. Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5): 503-21, 1987.

GUIMARÃES, Camila, Rindo do quê? *Exame*, Edição 761, Ano 36.Número 5. 6 de março de 2002.

HANDY, Charles, B. Como Compreender as Organizações. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

HANSEN, Carol D. Occupational Cultures: Whose frame are we using ? *Journal for Quality & Participation.* Vol. 18, Issue 3. Jun 1995.

HARRISON, Roger. Understanding Your Organization´s Character. *Harvard Business Review*, v.50, n.3, p. 119-128, 1972.

HILAL, Adriana. *Cultura organizacional e gestão participativa: a diferença entre o discurso e a pratica gerencial, a partir do estudo das regras implícitas: um estudo de caso*. Rio de Janeiro : PUC-Rio, 1996. Dissertação de Mestrado.

HILAL, Adriana V. G. de *Negócios Internacionais – Dimensões e Clusters de Cultura organizacional de uma empresa Brasileira com atuação internacional*. Rio de Janeiro : Coppead - UFRJ, 2002. Tese de Doutorado.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quartely*, v.35, p.286-316, 1990.

HOFSTEDE, Geert et al. Individual Perceptions of oganizational cultures: A Methodological Treatise on Level of Analysis. *Organization Studies*, v.14/4, p.483-503, 1993.

HOFSTEDE, Geert et al. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts, *Organization Studies*, v.19/3, p.477-492, 1998.

JACOBSON, Robert. The Austrian School of Strategy. *Academy of Management Review* 17: 782-407. 1992.

JERMIER, John M. SOLOCUM, John W. FRY, Louis W. GAINES, Jeannie. Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: resistance Behind the Myth and Façade of and Official Culture*. Organizational Science*, Vol. 2, No 2, Maio, 1991.

KILMANN, Ralph. SAXTON Mary. SERPA Roy. Issues in Understanding and Changing Culture. California Management Review, Vol. 28, Number 2, Winter 1986.

KOZAN, Kamil. Subcultures and Conflict Management Style*. Organizational Science*, Vol. 42, Issue 1, Jan, 2002.

LUZ, Ricardo. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. In MOISEICHYK, Ana E. *Organizações enquanto Culturas: Um Estudo de Caso do Clima Organizacional de uma Empresa Catarinense*. Florianópolis, UFSC, 1997. Dissertação de Mestrado.

MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. 1960. In FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991

MARCOULIDES, George E. & HECK, Ronald H. Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a model*. Organizational Science*, Vol 4, No 2 Maio, 1993.

MARION, José C. *Contabilidade Empresarial.* São Paulo. Editora Atlas, 1995.

MARTINS, Eliseu, ASSAF NETO, Alexandre. *Administração Financeira.* São Paulo. Editora Atlas, 1992.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy Formation. *Management Science*, Vol 24, No. 9, Mao 1978, 934-948.

_____. *Criando Organizações Eficazes : Estrutura em Cinco Configurações*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MAYNARD-MOODY, Steven, STULL, Donald D., MITCHELL, Jerry. Reorganization as Status Drama: Building, Maintaining and Displacing Dominant Subcultures*. Public Administration Review*, Jul/Ago, 1986, 301-310.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo : Atlas, 1996.

NYSTROM, Paul C. Comparing Beliefs of Line and Technoestrutures Managers, *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, Dez 1986

PADILHA, Marcos L. *Análise Setorial: A Telefonia Fixa em Perspectiva. Panorama Setorial – Gazeta Mercantil*. São Paulo. Gazeta Mercantil S.A. Fevereiro 2001.

PETTIGREW, Andrew M. On Studying Organizational Cultures*. Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No 4. Qualittive Methodology. Dez, 1979.

PINTO, Sandra Regina da Rocha. *A mudança de cultura de um banco de varejo : um estudo de caso*. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 1993. Dissertação de Mestrado.

ROSS, Douglas N. *Does corporate culture contribute to Performance* ? Townson University. 1999.

SATHE, Vijay. “How to Decipher and Change Corporate Culture”, in: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHALL, Maryan S. A Communication-rules Approach to Organization Culture, *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, dez. 1983.

SCHEIN, Edgar H.. What You Need to Know About Organizational Culture. *Training & Development Journal*, , Vol. 40 Issue 1, p30, 4p; Jan 1986.

_____. Legitimating clinical research in the study of organizational culture. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 71 Issue 6, p703, 6p; Jul/Aug 1993.

_____. Edgar H. “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”. Sloan Management Review, v.25, n.2, p.3-16, 1984.

_____. “How Culture Forms, Develops, And Changes”, In: Kilmann et al. Gaining Control of the Corporate Culture. São Francisco: Jossey-Bass, 1985a.

_____. Organizational Culture and Leadership, São Francisco, Jossey-Bass, 1985b.

_____. “Organizational Culture”. The American Phychologist, v.45, n.2, p. 109-119, 1990.

SETHIA, N. & VON GLINOW, M. A. “Arriving at four Cultures by Managing the Reward System”, in: Kilmann et al. Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVA, José Roberto Gomes da. *Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades*. Rio de Janeiro : PUC-Rio, 2001. Tese de Doutorado

SILVA, José R. Gomes da, VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Vol 43, No. 3, São Paulo : FGV-SP, Jul-Set 2003.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, No 3. Organizational Culture. Setembro, 1983.

TEERIKANGAS, S, & LAAMANEN, T, *Dealing with Cultural and Structural Diversity in Cross-border R&D Centre Acquisitions*, Helsinki, Finland,

Helsinki University of Technology, 2002. Disponível em <http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/W34.pdf> Acesso em 16 novembro 2003.

TEIXEIRA, Sergio, É hora de briga. *Exame*, Edição 781, Ano 36. Número 25. 11 de dezembro de 2002.

TOMEI, Patrícia A. *A Gerência da Cultura como Ferramenta de Competitividade*. Documento de Trabalho, Departamento de Administração/IAG - PUC-Rio, 1994.

TOMEI, Patrícia Amélia & BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinski. *Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana.* São Paulo : Makron Books, 1994.

TRICE, Harrison M. & BEYER, Janice M., Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *The Academy of Management Review,* Vol. 9. No. 4, Out 1984, 653-669.

TROMPENAARS, Fons. *Como entender a diversidade cultural nos negócios?* São Paulo: Educater, 1994. In: CERCAL, Marco. *Instrumento de avaliação da cultura organizacional.* Florianópolis, USFC, 2001. Dissertação de Mestrado.

Valor 1000 – Quais são as 1000 maiores empresas – Edição 2001; Valor Econômico S/A; São Paulo; 2001

Valor 1000 – Maiores empresas – Edição 2001; Valor Econômico S/A; São Paulo; Ano 3. Número 3. Agosto 2003

Valor Grandes Grupos Edição 2002; Valor Econômico S/A; São Paulo; ano 1, número 1. Dezembro 2002.

Valor 1000 – Maiores empresas – Edição 2001; Valor Econômico S/A; São Paulo; Ano 3. Número 3. Agosto 2003

Valor Grandes Grupos Edição 2002; Valor Econômico S/A; São Paulo; ano 1, número 1. Dezembro 2002

VAN MAANEN, John. *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*. In: FLEURY, Maria Teresa, FLEURY, Afonso. Aprendizagem e Inovação Organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.* 3ª ed. São Paulo : Atlas, 2000.

WOHLERS, M. *A Guerra das Telecomunicações: internacionalização, privatização e novas oportunidades*. Campinas, Editora da Unicamp. 1998. In. BRANDÃO, Carlos A. A Política de Telecomunicações no Brasil: do Monopólio Público ao Recente Processo de Privatização e Regulamentação. UFPR. [1998?] Disponível em: <http://www.portal.economia.ufpr.br/textos_historia_economica/congressoabphe/Carlos_telecomunicacoes.doc>. Acesso em: 20 jan. 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso : Planejamento e Métodos.* 2ª ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZAGO, Célia Cristina. Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional. Florianópolis, UFSC, 2000. Dissertação de Mestrado.

Sites na Internet:

ANATEL, <http://www.anatel.com.br> Acesso em: dez. 2003.

BNDES, <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: dez. 2003.

CVM, <http://www.cvm.org.br>. Acesso em 30 de Dezembro de 2003.

EMBRATEL, <http://www.embratel.com.br> Acesso em: dez. 2003.

INFRAESTRUTURA BRASIL, http://www.infraestruturabrasil.gov.br/privatiz/index.asp. Acesso em: dez. 2003.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, <http://www.mct.gov.br/Temas/Socinfo/CeT_socinfo.pdf> Acesso em 29 de Janeiro de 2004.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, http://www.mc.gov.br/. Acesso em: dez. 2003.

TELETIME, <http://teletime.com.br> Acesso em dez. 2002.

10. BIBLIOGRAFIA

AMSA, P. Organizational Culture and work Group Behavior: An Empirical Study. Journal of Management Studies, Vol. 23 / 3. May 1986.

ANSOFF, H. Igor , *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990. In: FISCHER, Augusto. *Mudança Organizacional na Universidade : O caso da Unoesc – Campus de Videira – SC*. Florianópolis. 2001. Dissertação de Mestrado.

BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A. *Administração: Construnido a Vantagem Competitiva.* São Paulo : Atlas, 1998.

CLEGG, Stewart R, HARDY, Cynthia & NORD, Walter R. (org). *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*, volume 1. São Paulo : Atlas, 1998.

CHATMAN, Jennifer A, JEHN, Karen A. Assessing the Relationship betwEen Industry Characteristics and Organizational culture: How Different Can You Be ? *The Academy of Management Journal*, Vol. 37. No. 3. Jun 1994. 522-533.

DENISON, Daniel R. MISHRA, Aneil K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science.* Vol 6. No.2 Mar – Apr, 1995. 204-223.

FRANKE, Richard H., HOFSTEDE, Geert, Bond M.Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note. *Strategic Management Journal*. Vol. 12 Special Issue: global Strategy, Summer, 1991, 165-173.

HOLANDA FERREIRA, Aurélio Buarque de. *Dicionário da Língua Portuguesa.* Rio de Janeiro : Editora Nova Fronteira S. A., 1975.

KILLMANN, Ralph. THOMAS, Kenneth. Four Perspectives on conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. *The Academy of Management Review*, vol. 3. No. 1. Jan 1978. 59-68.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 1ª ed. São Paulo : Futura, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing..* 10ª ed., São Paulo : Prentice Hall, 1999.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary; *Princípios de Marketing.* 7 ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à Administração*. 5ª ed. São Paulo : Atlas, 1995.

MOTTA, Fernando C Prestes, CALDAS, Miguel P. (organizadores). *Cultura Organizacional e cultura brasileira.* São Paulo : Atlas, 1997.

PETERS, T. WATERMAN, R. In Search of Excellence. *Harper & Row,* 1982, In: WILLCOXSON, Lesley. MILLETT, Bruce. The management of organizational culture. *Australian Journal of Management & Organizational Behavior.* 2000

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Normas para Apresentação de Teses e Dissertações. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional.* São Paulo : Prentice Hall, 2002.

SACKMANN, S. A. Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. Administrative Science Quarterly. Vol. 37, Issue 1, Mar 1992.

SAFFOLD, Guy S. Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond “Strong” Culture. *The Academy of Management Review*, Vol. 13. No. 4, Oct 1988, 546-558.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa.* Rio de Janeiro : José Olympio Editora, 2001.

TOMEI, Patrícia Amélia & LERNER, Adriana. *Sedução dos Modismos: Adoção Indiscriminada de Novas Práticas Gerenciais.* São Paulo : Makron Books, 1999.

TZU, Sun. *A arte da guerra.* Rio de Janeiro : Record, 1993.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. C*omportamento Organizacional.* São Paulo : Saraiva, 2002.

Sites na Internet:

CRA-RJ, www.cra-rj.org.br/bcases/CULT_ORG_E_AVAL.doc Acesso em: dez. 2003.

DEWES, F. Stein L. cultura e mudança Organizacional. Disponível em <http://professores.faccat.br/fdewes/comp_org/Cultura_e_mudanca_organizacional.doc> Acesso em: 06 de janeiro 2003.

UFRGS, Dsiponível em < http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/disciplinas/adp415/ArquivosWord/Henrique /ANPAD/ORG38estudocomparativo.doc> Acesso em: 06 de janeiro 2004.

UFRJ, <http://www.ie.ufrj.br/grc/docs/td_as_telecomunicacoes_no_brasil_uma_agenda_para_as_politicas_publicas.doc

11. ANEXOS

ANÁLISE DO GERENCIAMENTO CULTURAL DA EMBRATEL: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Apresentação

Esta entrevista tem como objetivo obter dados para a Dissertação de Mestrado do programa de Mestrado em Administração de Empresas da PUC-RJ.

O objetivo desta Dissertação é entender o papel da cultura da função finanças no processo de gerenciamento de mudanças e no desempenho da Embratel. Considerando esta abordagem, as perguntas devem ser respondidas levando-se em conta a visão da empresa como um todo e da função/departamento de Finanças.

DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Qual sua faixa etária ?

( ) Até 25 anos
( ) de 26 a 35 anos
( ) de 36 a 45 anos
( ) Acima de 46 anos

2. Sexo

( ) Masculino
( ) Feminino

3. Escolaridade

( ) 1º grau completo
( ) 2º grau completo
( ) Superior incompleto
( ) Superior completo
( ) MBA/ Pós graduação incompleta
( ) MBA/ Pós graduação completa
( ) Mestrado incompleta
( ) Mestrado completo
( ) Doutorado incompleto
( ) Doutorado completo

4. Ano em que entrou na Embratel

5. Área de atuação -

6. Cargo:

MÓDULO I

1. Caracterize a Embratel como empresa e a Função de Finanças para cada uma das variáveis apresentadas abaixo, marcando a opção mais apropriada com um X:

Variáveis	1	2	3	4
Processo Decisório	Totalmente centralizado na cúpula	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Embratel				
Finanças				
Relações interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas	São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Embratel				
Finanças				
Sistema de recompensa e punições	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras	Ênfase em punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes.

	recompensas (de cunho estritamente salarial)	salariais mais freqüentes. Recompensas sociais são raras.	Raras punições ou castigos.	Punições são raras e quando ocorrem são definidas pelo grupo.
Embratel				
Finanças				
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Embratel				
Finanças				

2. Quais são hoje os **objetivos organizacionais** mais importantes para a Embratel (coluna E) ? Enumere de 1 a 4 (sendo 1 o mais importante) os 4 objetivos mais importantes. Enumere os 4 objetivos mais importantes da função Finanças e 1 a 4 (coluna F).

E	F		E	F	
( )	( )	Autonomia e independência	( )	( )	Expansão e crescimento
( )	( )	Bem-estar dos funcionários	( )	( )	Liderança tecnológica / mercadológica
( )	( )	Controles	( )	( )	Lucratividade
( )	( )	Eficiência, eficácia e efetividade	( )	( )	Produtividade
( )	( )	Estabilidade, segurança, sobrevivência e continuidade	( )	( )	Qualidade dos serviços
			( )	( )	Outros (quais?)

3. Quais são os **valores, características e atitudes** que se identificam com os funcionários da Embratel? Enumere (de 1 a 5) as 5 características mais importantes da Embratel e as 5 da função de Finanças.

E	F		E	F		E	F	
( )	( )	Acomodação	( )	( )	Capacidade	( )	( )	Compaixão
( )	( )	Iniciativa	( )	( )	Confiança	( )	( )	Senso de humor
( )	( )	Ambição	( )	( )	Cooperação	( )	( )	Alegria de viver
( )	( )	Conformismo	( )	( )	Entusiasmo	( )	( )	Resistente a mudança
( )	( )	Arrojo	( )	( )	Habilidade	( )	( )	Rebelde
( )	( )	Nacionalismo	( )	( )	Honra	( )	( )	Responsabilidade
( )	( )	Cortesia	( )	( )	Lealdade	( )	( )	Agilidade/velocidade
( )	( )	Pontualidade	( )	( )	Obediência	( )	( )	Respeito e ética
( )	( )	Comprometimento	( )	( )	Tolerância	( )	( )	Outros (quais?)
( )	( )	Competência	( )	( )	Preconceito			

4. Quais são os **objetivos individuais** (o que os empregados almejam) que se identificam com os funcionários da Embratel? Enumere as 5 características mais importantes. E da função de finanças ?

E	F		E	F		E	F	
( )	( )	Autonomia	( )	( )	Capacidade	( )	( )	Compaixão
( )	( )	Competência	( )	( )	Confiança	( )	( )	Senso de humor
( )	( )	Ambição	( )	( )	Cooperação	( )	( )	Alegria de viver
( )	( )	Conformismo	( )	( )	Entusiasmo	( )	( )	Resistente a mudança
( )	( )	Arrojo	( )	( )	Habilidade	( )	( )	Rebelde
( )	( )	Nacionalismo	( )	( )	Honra	( )	( )	Responsabilidade
( )	( )	Cortesia	( )	( )	Lealdade	( )	( )	Agilidade/velocidade
( )	( )	Pontualidade	( )	( )	Obediência	( )	( )	Respeito e ética
( )	( )	Comprometimento	( )	( )	Tolerância	( )	( )	Outros (quais?)
( )	( )	Competência	( )	( )	Preconceito			

MÓDULO II - PRÁTICAS – CHOW ET AL (baseado em Hofstede)

5. Em cada item selecione entre as duas afirmações, marcando com um X a opção que mais se aproxime das práticas da Embratel. E depois marque com X a opção que mais se aproxime da Função de Finanças.

Itens	**Afirmativas**	**Embratel**	**Finanças**
1	As pessoas ficam confortáveis com situações novas.		
	As pessoas evitam correr riscos.		
2	Cada dia traz novos desafios		
	Os dias são mais ou menos iguais.		
3	As pessoas colocam o máximo esforço no trabalho		
	As pessoas exercem somente um esforço mínimo no trabalho.		
4	Decisões importantes são tomadas por indivíduos		
	Decisões importantes são tomadas por grupos ou comitês		
5	A companhia somente está interessada no trabalho que os empregados fazem		
	A companhia está interessada no bem estar do empregado e de sua família.		
6	Há pouca preocupação com os problemas pessoais dos empregados		
	Há muita preocupação com os problemas pessoais dos empregados.		
7	As vidas pessoais das pessoas são consideradas como assuntos reservados		
	As normas da companhia são consideradas para cobrir o comportamento das pessoas em sua casa		
8	A competência profissional é o único critério para contratação de pessoas		
	As decisões de contratação levam em conta tanto o histórico social e familiar da pessoa quanto sua competência profissional.		
9	As pessoas pensam três anos a frente ou mais		
	As pessoas somente pensam no presente ou futuro próximo (e deixam para a organização pensar a frente)		

10	Somente pessoas muito especiais se adaptam à organização		
	Quase qualquer um se adapta a organização.		
11	A organização e seu pessoal são fechados e secretos		
	A organização e seu pessoal são abertos a recém chegados e pessoal externo.		
12	Novos empregados precisam de mais de um ano para se sentir em casa		
	Novos empregados precisam de somente poucos dias para se sentir em casa		
13	Todas as pessoas são conscientes sobre custos		
	As pessoas têm pouca preocupação com custos		
14	Os horários de reunião são mantidos pontualmente		
	Os horários de reunião somente são respeitados de forma aproximada		
15	As pessoas sempre falam sério sobre a companhia e seu trabalho		
	As pessoas freqüentemente brincam sobre a companhia e seu trabalho		
16	A organização é pragmática e não dogmática em material de ética		
	Existe aderência estrita aos padrões éticos		
17	Existe uma ênfase principal em atender as necessidades do cliente		
	As relações com o cliente enfatizam a aderência ao conjunto de regras e procedimentos da organização		
18	Resultados são considerados mais importantes que procedimentos		
	Seguir os procedimentos é considerado como sendo de crucial importância		

MÓDULO III – Dimensões Culturais (baseado em GORDON, 1985)

6. Nas dimensões culturais abaixo marque com X a coluna que melhor descreve os valores mais importantes para a Embratel e para a Função de Finanças, conforme a tabela.

1 - Discordo Totalmente

4 - Neutro

7 - Concordo Plenamente

		Embratel			Finanças		
Dimensões Culturais	Conteúdo	1 DT	4 N	7 CP	1 DT	4 N	7 CP
1. Clareza de Direção	Objetivos claros e planos compatíveis						
2. Alcance Organizacional	Metas ousadas e inovadoras						
3. Integração	Operar de maneira coordenada; interdependência horizontal						
4. Contato Administração Superior	Interdependência vertical						
5. Encorajar Iniciativa Pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos						
6. Resolução de Conflitos	Encorajar discussão de conflitos e críticas abertamente						
7. Clareza de Desempenho	Tornar claras as expectativas do desempenho da companhia						
8. Ênfase no Desempenho	Expectativas de altos níveis de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los						
9. Orientação para Ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir						
10. Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça						
11. Desenvolvimento de Recursos Humanos	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia.						

7. Como você definiria, em termos gerais, a Embratel? Como você caracterizaria hoje, a sua missão, os seus objetivos, políticas e suas estratégias? O que mudou nos últimos anos?

8. Qual seria, em termos gerais, a cultura da Embratel? Quais os valores e crenças fundamentais para a gerência da Embratel hoje? Você conseguiria identificar ritos, símbolos, estórias, lendas, mitos ou heróis que explicam a cultura Embratel ? E a cultura da função de Finanças?

9. Quais são os pontos fracos de Embratel que você deve lutar para vencer? Existem valores, comportamentos e práticas na Embratel que devem ser

mudados? Quais seriam eles e qual o grau de dificuldade associado a esta mudança?

10. Como os membros da Embratel compartilham valores e objetivos da organização? Qual o seu grau de identificação e lealdade à Embratel? Você diria que as pessoas se sentem numa “grande família”? Até que ponto os membros da organização sentem orgulho de trabalhar nesta organização e fazem “publicidade gratuita” da instituição?

11. As ações tomadas dentro da Embratel são devidamente planejadas e comunicadas? Como é a preocupação da Embratel com a performance da empresa? A Embratel impõe altos padrões de desempenho? Existem indicadores claros ? A empresa incentiva a inovação e criatividade?

12. Comente as Políticas de RH da empresa. Existem diferenças entre a empresa como um todo e a função de finanças ?

- Seleção, Avaliação e Promoção
- Remuneração e benefícios
- Treinamento e desenvolvimento
- Bem-estar do empregado

13. Nos últimos anos como você vê a evolução das culturas funcionais na organização (marketing, finanças, RH, técnica). Houve alteração na estrutura da organização e na influência destas nas decisões organizacionais ? Os conflitos aumentaram ou diminuíram ? Qual o papel da subcultura de finanças ?