

5 Análise dos dados

Este capítulo visa analisar, com base na teoria referenciada proposta no capítulo 2, se as três suposições abaixo se verificam no campo estudado:

Suposição 1 : As mudanças provocadas pelos ambientes externo e interno exigem que a organização altere sua estrutura e modelo de gestão para atender à prática Gestão da governança corporativa, principalmente no que diz respeito à transparência e fluxo das informações divulgadas.

Suposição 2: Os princípios da GC na prática Gestão , exigem um processo de gestão da Mudança coordenado pela Gerência de Governança Corporativa, visto que é por meio deste que se conduz a mudança para implementação das ações.

Suposição 3: A comunicação é fator fundamental nos diversos processos inerentes à implementação das ações que suportam as práticas de GC e os princípios que as norteiam

Para dar continuidade às análises o capítulo foi dividido em três tópicos, a saber:

1. O papel da alta administração na definição da mudança
2. O papel da gerência de Governança Corporativa na condução da gestão da mudança
3. O papel da comunicação na implementação das práticas de Gestão da Governança Corporativa

Com base nas entrevistas realizadas junto ao grupo de executivos da organização que compôs a amostra, conforme descrito no quadro 11, procurou-se identificar como a mudança organizacional impacta a implementação das práticas de gestão da governança corporativa proposta no capítulo 3 do código do IBGC. O capítulo 3 do código trata das questões relativas à gestão da companhia, onde se sugere que cada diretor deve prestar conta de suas atribuições ao executivo principal e este ao Conselho de Administração. Todos estes gestores são os

responsáveis em imprimir um relacionamento transparente com todas as partes interessadas (acionistas, funcionários, clientes, governos, etc) da sociedade. A transparência na divulgação das informações (*disclosure*) também deve ser o objetivo dos gestores, ou seja, as informações devem ser equilibradas e de qualidade abordando tanto aspectos positivos como negativos. Além disso, o Relatório Anual, que é a forma mais abrangente e usual de prestação de contas, não deve se limitar ao que é exigido pela legislação vigente. Informações importantes como as práticas de governança adotadas, as participações e divulgação da remuneração dos conselheiros e diretores e a confecção das demonstrações financeiras conforme as normas internacionais devem estar contempladas no Relatório Anual. Além do relatório anual, incentiva-se a divulgação de relatórios periódicos de forma que a informação deve fluir tempestivamente e não somente no final do ano. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e a difusão de informações.

5.1.

O papel da alta administração na definição da mudança

Entende-se governança corporativa como um sistema - princípios e processos – por meio do qual as empresas são controladas e administradas e têm no Conselho de Administração a referência central do sistema. Além do conselho de administração, fazem parte da estrutura de governança corporativa os acionistas (majoritários e minoritários), o executivo principal da empresa, a auditoria independente e os *stakeholders* - credores, sindicatos, associações, fornecedores e opinião pública dentre outros, que exercem influência na gestão da empresa - (IBGC, 2007). A figura 12 mostra de forma esquemática o sistema de governança corporativa.

Os movimentos estratégicos que são definidos pela alta administração da empresa, - presidente (executivo principal) e seus diretores -, normalmente avalizados pelo conselho de administração, podem gerar impactos nas definições de mudanças na empresa para fins de atendimentos às práticas da governança corporativa.

O objetivo deste tópico é, portanto, avaliar se as mudanças provocadas pelo ambiente externo, - acionistas e órgão reguladores de mercado como a CVM, SEC (Securities and Exchange Commission dos EUA) -, e ambiente interno (aquisições e fusões ocorridas nos últimos 5 anos) exigem que a organização altere sua estrutura e modelo de gestão para atender à prática Gestão da governança corporativa, principalmente no que diz respeito à transparência e fluxo das informações divulgadas.

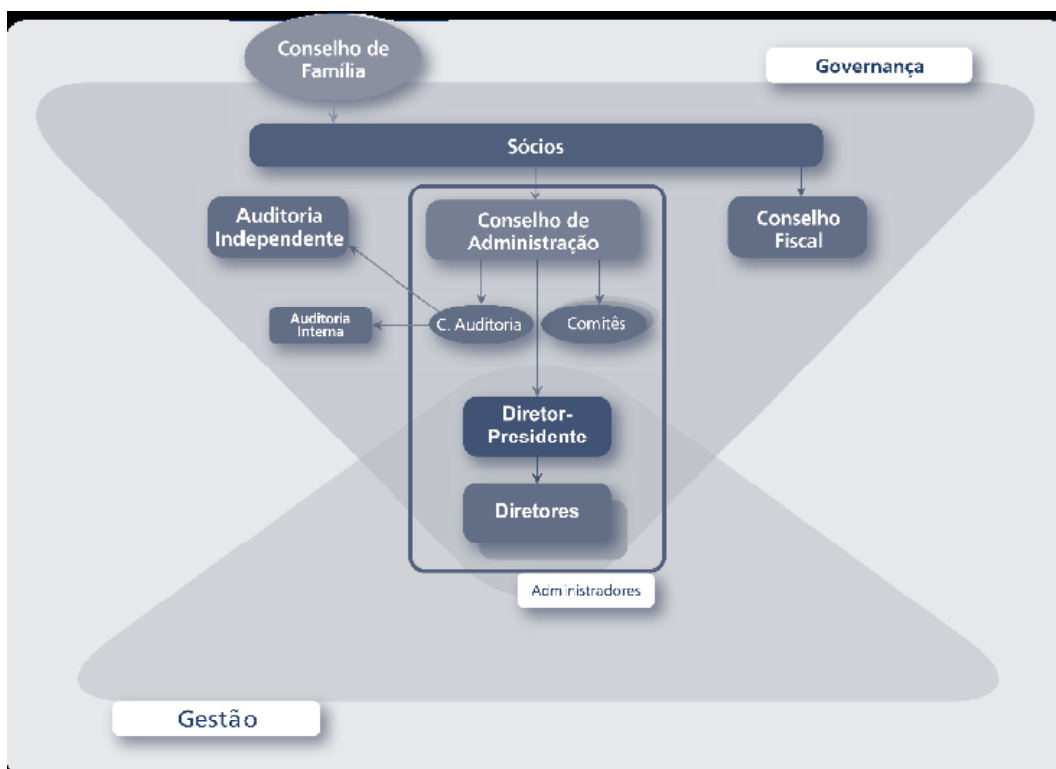


Figura 12: Sistema de Governança Corporativa.

Fonte: Código de melhores prática de Governança Corporativa, IBGC (2009)

Para verificação desse tópico fez-se uso das quatro primeiras perguntas do roteiro de entrevistas, que teve por objetivo ajudar na verificação da suposição 1, conforme descrito no quadro 13 abaixo:

Pergunta	Conceitos Principal e Secundários
1. De uma maneira geral, onde e quais foram as mudanças ocorridas ao longo da história da organização para atender as necessidades de Governança Corporativa?	<ul style="list-style-type: none"> • Intencionalidade e frequência da Mudança • Impacto na Governança Corporativa • Compatibilidade da mudança com a estratégia
2. As razões das mudanças foram de que natureza (de que tipo)? Se deu como resposta a alguma crise interna ou externa ou foram de ordem tecnológica?	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para a mudança • Tipologia da mudança
3. Na sua avaliação, qual o nível de compreensão da alta administração (diretores e superintendentes) com relação à importância da GC para a empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Construção social da mudança • Envolvimento e responsabilidade do corpo diretivo
4. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento às práticas da Gestão e seus princípios (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa)?	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação organizacional para adequar-se as necessidades de governança corporativa • Evolução do movimento de governança corporativa na empresa

Quadro 13: Bloco de perguntas para verificação da suposição 1

Com base nas respostas, este tópico foi dividido em 8 categorias:

1. Dimensão temporal e Espacial: Empresa e Indivíduo
2. ISE e SOX: Os paradigmas de Governança na Oi
3. Conselho e Consultorias como suporte às mudanças
4. Criação dos comitês para construção da mudança
5. Governança Corporativa: processo evolutivo e contínuo na organização
6. Governança Corporativa: um constructo de valoração da empresa
7. Mercado, o principal motivador da mudança
8. Criação da Cultura como suporte às mudanças

5.1.1.

Dimensão temporal e espacial: empresa e indivíduo

O fortalecimento das estruturas de governança corporativa surgiu, em um primeiro momento, em função das privatizações, fusões e aquisições e da dependência internacional dos fundos de investimentos (AMBROSIO, 1998, *apud* Martins *et al* , 2008).

Quando perguntados sobre quando e onde se deram as mudanças ao longo da história na organização para atender a necessidades de atendimento às práticas da governança corporativa, quase a metade dos sujeitos entrevistados sentiu necessidade de contextualizar a organização e sua evolução no tempo antes de relatar sobre as mudanças voltadas para atender as necessidades de governança corporativa. Eis algumas ilustrações desse fenômeno:

“Primeiramente, na nossa organização, ela tem uma história , nós viemos crescendo ao longo dos anos e trazendo culturas diferentes, características diferentes, acionistas diferentes, colaboradores diferentes... nós juntamos uma empresa que era a Telerj, lá atrás e que todo mundo tinha um monte de crítica.” (Entrevistado 1)

“... como toda Telecom no Brasil nasceu, era um negócio pulverizado... Aqui, na antiga Telemar tinha a Telerj, a Telemig, cada um com diretores, acionistas diferentes, quer dizer, esse processo de fusão que foi tendo, quer dizer, em 2001 juntou 17 empresas em uma e agora comprou a BRT... ano passado mesmo tinha a Telemar participações, Telemar operacional, incorporamos uma na outra, limpamos duas holdings que tinha, com a compra da TNCP da Amazônia, incorporamos e está dentro da Oi... O processo de simplificação está indo.” (Entrevistado 2)

“...como a empresa era uma estatal que foi privatizada em 1998, existia uma dificuldade muito grande para fazer uma coisa desse tipo, de governança corporativa em função da dimensão da empresa e da distância que existia entre cada uma das empresas, eram 16 empresas... A grande mudança desse negócio todo aconteceu na medida em que as empresas foram sendo incorporadas e o controle e a administração foram sendo centralizados em um único líder, sob a figura do presidente.” (Entrevistado 3)

“A Organização começa com a privatização da Telebrás, que era uma empresa que negociava muito em Bolsa, ela sempre teve uma relação com o mercado de investidores muito grande. Então, ela nasce com isso e ela vem se adaptando às novas regras que vêm acontecendo.” (Entrevistado 4)

“A companhia quando foi privatizada em 1998, ela tinha uma estrutura corporativa completamente diferente do que tem hoje...quando a empresa foi privatizada, nós éramos aqui 16 operadoras, então, um dos primeiros passos para melhorar a governança que nós fizemos foi a integração dessas 16 operadoras em uma única...nós incorporamos isso na Telemar, que foi setembro de 2001, isso simplificou enormemente a gestão da empresa, da organização propriamente dita, como também facilitou a implementação de práticas de governança, ou seja, a transparência da empresa ficou muito melhor, os investidores, os agentes de mercado passaram a entender a empresa muito mais facilmente...” (Entrevistado 7)

“A companhia foi privatizada em 1998, de lá pra cá ocorreram muitas mudanças na companhia, a gente partiu de uma empresa que tinha 16 operadoras estaduais e a gente reduziu isso para, de fato, uma operação só, que é a Telemar, a gente conseguiu fazer a fusão de todas essas empresas em uma só e, a partir daí, a gente foi melhorando as práticas de governança e, principalmente de disponibilização de informações de uma maneira geral... por fim, a gente teve a aquisição da Brasil Telecom, que é uma grande empresa, quase do mesmo porte da Telemar,... que tinha a sua própria governança corporativa” (Entrevistado 15)

Em linha com a observação de Martins *et al* (2008), os entrevistados apontam que as mudanças na Oi para atender as necessidades de governança corporativa vem evoluindo a partir dos movimentos da privatização ocorrido em 1998 e posteriormente por meio das diversas fusões e aquisições que ocorreram nos últimos 10 anos. O último e maior movimento de fusão e aquisição comentado nas entrevistas, refere-se à aquisição da Brasil Telecom – BrT, ocorrida em dezembro de 2008.

Outro grupo de entrevistados, aqueles que tinham menos tempo de empresa, ou que vieram originalmente da BrT, quando perguntados a respeito das mudanças ao longo da história na organização, para atender a necessidades de atendimento às práticas da governança corporativa, sentiu necessidade de situar-se temporalmente na organização antes de relatar sobre as mudanças em si conforme demonstram os relatos abaixo:

“Eu não estou há muito tempo na empresa não. Estou há 3 anos...” (Entrevistado 5)

“Eu vim da Brt, então eu cheguei no ano passado, tá...” (Entrevistado 9)

“Na verdade, eu entrei na companhia em dezembro de 2007...” (Entrevistado 11)

“Eu estou há 18 meses na empresa, mas pelo o que eu pude observar desde a fusão com a Brasil Telecom, nós tivemos algumas coisas positivas e negativas nesse assunto.”(Entrevistado 13)

Portanto, podemos concluir que os entrevistados com menos tempo de empresa, quer seja por ter entrado na Oi a menos de 3 anos ou por ter vindo para a Oi no movimento da fusão, preocupam-se em expor a sua condição temporal individual para depois relatar a sua visão de mudanças na organização para atender a governança corporativa. Este fato talvez ocorra porque este grupo de entrevistados não tenha participado ativamente das ações de governança nos momentos pós-privatização e entraram em momentos que a empresa crescia por meio das fusões e aquisições.

5.1.2. ISE e SOX: os paradigmas de governança na Oi

Segundo relatos coletados durante as entrevistas de campo, a governança corporativa na Oi, de certa forma acompanhou os movimentos de crescimento da operadora, mas dois vetores externos impulsionaram o seu desenvolvimento: a necessidade de manter-se aderente às regras da Lei Sarbanes Oxley (SOX), que por sua vez estabelece a criação de mecanismos para mitigar a ocorrência de fraudes, garantindo a transparência na gestão das empresas levando ao aumento de credibilidade nas informações que são geradas pelas empresas, e a certificação ISE obtida em 2008 e mantida em 2009, sendo este um movimento aderente ao princípio de responsabilidade corporativa.

“...lá atrás não tinha o ISE, lá atrás não tinha código de melhores práticas de governança, mas a empresa precisava criar uma coisa, que é a credibilidade... Nós juntamos uma empresa que é do setor de telecom e a telecom é um processo de evolução no país. Se a gente não criasse um modelo que pudesse dar boa gestão para a companhia, certamente nós teríamos afundado esse negócio. Então, o modelo de governança hoje surgiu lá atrás num conceito de gestão.” (Entrevistado 1)

“...,a primeira coisa que eles pediram...é o negócio de sustentabilidade. Então, pelo segundo ano consecutivo estamos no índice do ISE de sustentabilidade, estamos fazendo alguns projetos para 2010 e 2011 de reciclagem de bateria, esse tipo de coisa, para a gente ter mesmo uma empresa vista como sustentável...”(Entrevistado 13)

“...de lá para cá, a gente também implementou a política de sustentabilidade, que faz com que os principais executivos da companhia eles tenham metas relacionadas à sustentabilidade...(Entrevistado 10)

“..., isso vem acontecendo progressivamente e, nesse meio do caminho, o próprio mercado tentou se regular nesse sentido e aí forçou uma velocidade maior da administração da Oi particular, especialmente após as grandes fraudes ocorridas no mercado americano... Antes não tinha, antes era um negócio muito pro forma e que, simplesmente, dava as informações que a administração queria dar nos limites do negócio... Então, a partir da obrigatoriedade da SOX no Brasil, a empresa teve que mudar drasticamente o rumo e criar áreas – que não tinham inclusive – que fossem responsáveis por garantir no mínimo as necessidades básicas de uma empresa do tamanho da Oi, com a governança que ela precisava ter sem que isso atrapalhasse, entre aspas, a gestão da empresa...”(Entrevistado 3)

“Então, a gente começou com uma organização menor e veio vindo, veio vindo, veio vindo, veio trabalhando e hoje nós temos uma organização bastante interessante, viemos nos adaptando, SOX ,etc etc e estamos nos adaptando a todas as novas regras que chegam.”(Entrevistado 4)

“As mudanças organizacionais elas já cumprem o mínimo necessário para fins de conformidade e atendimento pra fins da legislação que é o que mais pega para fins de SOX...”(Entrevistado 9)

“...veio com a própria complementação da SOX que, exatamente em função da lei americana, isso fez com que a empresa se preparasse melhor, estabelecendo alguns controles internos, maior política de gestão de riscos...”(Entrevistado 10)

“...eu também acho que foi uma decorrência de uma *material weakness* que a companhia tinha levado na SOX em função, eu acho, de algumas falhas de controle de processo... aí eu acho que isso levou a companhia a buscar uma maior governança, controles internos também relacionados a governança...” (Entrevistado 11).

“Eu acho que a medida que a gente começou, acho que em 2007, impulsionado lei da SOX norte-americana para criar um Comitê de Auditoria ligada a um conselho, criar uma estrutura pensando em transparência... a gente começou a vir a ter uma maior governança” (Entrevistado 14).

O amadurecimento do mercado financeiro internacional e brasileiro como um meio de financiamento das grandes empresas de capital aberto, levou à criação de leis e mecanismos que dessem alguma credibilidade e segurança aos investidores, tais como a Lei SOX e mais recentemente o ISE. Pelos relatos dos entrevistados é possível concluir que os movimentos de mudanças na Oi para atender as necessidades de implementação de práticas de gestão da governança corporativa, se dão para a empresa ganhar legitimidade perante aos agentes externos (acionistas), conforme teoria do isomorfismo mimético (Dimaggio e Powell, 1983 *apud* Lima e Bressan, 2003)

5.1.3. Conselho e consultorias como suporte às mudanças

A análise dos relatos obtidos permitiu observar que a governança corporativa é um tema conduzido pelo nível estratégico da organização, na medida em que as ações de mudança na empresa com intuito de buscar maior aderência às práticas de boa governança corporativa partem do conselho de administração, que por sua vez direcionam o corpo executivo da empresa. Eis alguns depoimentos a esse respeito:

“...há 2 anos e meio a gente contratou a Booz-Allen para fazer um trabalho relacionado a atuação do Conselho... documento esse que foi feito antes do processo de colocação da Brasil Telecom, da troca dos três controladores da época ... e, com a mudança, nós utilizamos o mesmo documento e é o que prevalece hoje para nós. É baseado nas principais sugestões que aparecem no IBGC, mas ele é o nosso documento e ele tem diferença.” (Entrevistado 5)

“Talvez, de uns tempos para cá, o que tenha mudado também seria a forma que governança corporativa é enxergada pelos acionistas e, principalmente, mais recentemente com a alteração do grupo de controle da Telemar Participações. Desde o início do ano, existe um direcionamento dentro dos acionistas, para organização de que governança corporativa passe a ser prioridade em 2010.” (Entrevistado 6).

“...eu sei que a Booz Allen tinha feito um estudo para justamente implementar uma série... um estudo sobre a organização corporativa da Oi e para implementar melhorias na governança...”(Entrevistado 11)

Por definição, o Conselho de Administração representa o principal componente do sistema de governança e é encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. O Conselho de Administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização. (IBGC, 2009, p.29). É possível concluir, com base nos relatos acima, que o Conselho de Administração da Oi vem dando os direcionamentos para a implementação das práticas de gestão e buscando apoio em consultorias. Este movimento também é respaldado na teoria de construção social da mudança em que Whelan-Berry, Gordon e Hinings (2003) defendem a noção de que, para o significado da mudança se espalhar por toda a organização, é necessário que a mudança ocorra iniciando pelo nível organizacional, neste caso, representada pela alta administração.

Corroborando com o entendimento de que consultorias apoiaram a alta administração para definição das mudanças relacionadas à governança corporativa principalmente após o movimento da fusão com a BrT, eis o relato de alguns gerentes:

“Eu acho que foi baseado em consultoria de melhores práticas, a consultoria tentou a implementação das práticas, só que eu não consigo colocar todas as melhores práticas de uma vez. Tem que executar uma camada, depois a empresa se acomoda, começa a trabalhar para executar a segunda camada e depois eu vou direcionando para aquilo que eu quero. A empresa está passando por isso.” (Entrevistado 9)

“...o que se sabe é que todo esse processo de reestruturação ela foi suportada por uma estrutura de consultoria e eu acho que aqui não deve ser diferente pelo porte da companhia, pelos impactos que uma mudança dessa natureza pode ocasionar, deve ter ocorrido da mesma forma, mas eu não tenho informações suficientes para detalhar como foi feito esse processo...”(Entrevistado 10)

5.1.4. Criação dos comitês para construção da mudança

Uma estrutura efetiva de governança corporativa proporciona às organizações um referencial importante para dar respostas rápidas do conselho de administração e da diretoria naquelas situações que possam afetar os investimentos feitos pelos acionistas, tanto minoritários, quanto majoritários (ARAÚJO, 2000, *apud* Martins *et al* , 2008). Portanto a criação de comitês é uma das principais ferramentas de gestão enxergada pelos executivos da organização para dar visibilidade aos Conselhos de administração e fiscal com relação às evoluções das práticas de governança corporativa recomendadas.

“...eu acho que a própria criação de comitês foi muita na direção de estar melhorando a questão de governança dentro da organização... além dessa parte de criação de comitês, quer dizer, conselho da administração, conselho fiscal, isso eu acredito que sempre existiu... agora, essa questão dos comitês eu acho que foi algo que veio de novo...eu acho que vem nessa linha de atender essas necessidades de governança corporativa...” (entrevistado 6).

“Precisa se estabelecer e ampliar outros comitês, um comitê de estratégia, um comitê de auditoria... que o comitê de auditoria seria um comitê do conselho de administração e não do conselho fiscal.” (Entrevistado 10).

“...nós criamos alguns outros comitês, por exemplo, o comitê de risco que se reúne com o representante de cada acionista; o comitê financeiro já havia, mas ficou um pouco mais amplo.” (Entrevistado 13)

É possível observar nos depoimentos acima que a criação dos comitês foi uma mudança no modelo de gestão implementado na organização motivado pelo sistema de governança corporativa. Nesse sentido os comitês ganham destaque, como ambientes de mediação das pressões e tensões que os assuntos de governança corporativa podem infringir a organização.

Começando pelo nível organizacional, Ford (1999, p.485) defende que as organizações são formações de rede de conversas por meio das quais as “ligas e conexões” são formadas nas organizações. Os comitês, que é uma representação formal destas redes de conversas, têm atores da organização representando áreas para suportar a elaboração de relatórios que são recomendados no capítulo de gestão do código de boas práticas do IBGC norteados pelos princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Eis alguns depoimentos que ilustram este conceito:

“A companhia tem um comitê de divulgação, que é um órgão obrigatório, pelas regras da SOX e eu vejo nesse comitê de divulgação uma espécie de mini comitê de governança, porque ali são discutidos os assuntos que precisam ser passados para o mercado, são discutidos os assuntos que ter que ser arquivados na CVM, na SEC, apresenta o IAN... o próprio 20-F, que é o formulário da SEC, que dá informações para o mercado também tem que ser discutido nesse comitê... E esse comitê ele tem membros... Quando eu entrei ele tinha membros da controladoria, RI (relações com investidores), o gerente de governança (eu acho, não sei qual era exatamente o cargo dele) e o jurídico societário. De lá para cá, a gente até discutiu, chegou a comentar que de repente que deveria participar alguém da área de comunicação, porque afinal de contas você vai divulgar coisas relevantes e a comunicação tem uma visão de comunicação que é importante também nesse momento, mas aí depois o comitê evoluiu e passou a integrar também a área de gestão e RH...até porque a 480 instituiu a necessidade de uma série de informações de remuneração e tal que são importantes para a discussão nesse comitê.” (Entrevistado 11)

“Não é toda organização que consegue discutir abertamente entre os seus executivos, por exemplo, o DRE, o demonstrativo de resultado. A gente faz isso com os executivos... hoje a gente discute as demonstrações, os demonstrativos de resultado, antes de se tornar uma divulgação interna, para entender, porque às vezes você orçou uma determinada situação e você realizou para cima ou para baixo. A gente procura analisar o porquê do pra cima e o porquê do pra baixo e, às vezes, isso gera mudanças internas... A Oi é uma empresa que cresceu tanto que ao abrir as suas informações ela pode ser bem ou mal interpretada. Então, por exemplo, nós tivemos um movimento recente, que os jornais estão toda hora noticiando, que é o que a gente deu ciência para o mercado que nós iríamos alterar uma determinada expectativa nos nossos números, porque a gente não concordava com ele, mas esse não é o princípio da transparência? Então, a gente procurou fazer isso antes e avisou claramente ao mercado antes...” (Entrevistado 1)

Em uma perspectiva construtivista, jogos de linguagens irão construir diferentes compreensões, construindo diferentes realidades (Ford, 1999). A criação dos comitês na empresa tem claramente uma preocupação com relação à interpretação dos discursos que os agentes externos podem construir a partir da geração dos relatórios e demais informações que são geradas para o mercado financeiro e, portanto utilizam-se da linguagem, no espaço dos comitês, para expressar opiniões, julgamentos e avaliações e construir socialmente as visões da empresa para o mercado.

5.1.5. Governança corporativa: processo evolutivo e contínuo na organização

Conforme mencionado na literatura, apesar do assunto governança corporativa ter surgido na comunidade acadêmica em 1932 com o estudo de Berle e Means, apenas a partir da década de 1980 é que ganhou força (Silva, 2006, p.16). No Brasil o assunto ganhou relevância na década de 2000, com grande volume de estudos no período 2006/2007 (MARTINS *et al* , 2008). Podemos interpretar que a evolução deste movimento na Oi é similar ao que se nota no mercado e na literatura.

“Então, acho que foi um processo de evolução, ainda em andamento, quer dizer, como tudo vai ter limitações, uma ou outra, vai ter limitações em termos de país mesmo, eventualmente pode ter uma limitação por questão de legislação, uma questão tributária, às vezes não vai querer dar uma informação por uma questão de competição, quer dizer, então as coisas que tem que respeitar é ter efetivamente um processo de evolução. Em termos de gestão, a gente está tentando...” (Entrevistado 2)

“Agora, o que é importante é que você pratique o que o manual de boa governança diz, quer dizer, então, além da parte de conselho, membros independentes, transparência, relatórios, atas de reunião, visibilidade..., não tem especificamente uma resposta, é uma adaptação constante que a gente vem se adaptando, agora tem novas adaptações para fazer.”(Entrevistado 4)

“...Afeta a governança corporativa a constante mudança de estrutura da seguinte forma: no momento em que uma área sai de baixo de uma diretoria e vai para a outra ou eu crio uma nova área, pega uma área e divide em duas, eu tenho que ter muito bem definido as atribuições daquela área que existia e o que ela fazia... tudo o que ela fazia antes a empresa deve continuar fazendo... entretanto, quando essa gerência saiu daqui e foi para lá, ela deixou de executar, uma que seja, eu tenho um problema grave de governança corporativa, porque eu tenho uma atividade que ficou no limbo e ninguém se preocupou com ela e aquilo parou de funcionar e isso acontece... O que isso acarreta?.. Na pressa do cara sair daqui e ir para lá, deram novas prioridades para ele e ele foi tocando as novas prioridades, mas ninguém checou no processo como um todo se tudo que era feito continuou sendo feito mesmo que realocado em outro lugar. Isso é gravíssimo e continua acontecendo e afeta a governança corporativa. ” (Entrevistado 9)

“A questão de estabelecimentos de controles internos, que eu acho que tem aí uma grande oportunidade para a companhia, considerando que a Oi é uma companhia que tem em torno de 75% de seus controles manuais... é importante frisar que independente de nós ainda não termos uma governança modelo, nós temos um modelo de governança, em função da fusão das duas empresas que no meu entendimento, vem evoluindo... eu sei disso porque a gente mede. Nós desenvolvemos uma metodologia de avaliação de níveis de governança, onde, com base nas principais referencias de mercado de melhores práticas, nós elaboramos um questionário interno por meio do qual a gente verifica se praticamos ou não aquela prática. E a gente verificou que existe muito coisa ainda a ser ajustado. ” (Entrevistado 10)

“...a organização vem aos poucos se adequando... acho que ao longo do tempo a organização por ter vivido algumas situações polêmicas, operações grandes e que de alguma forma mexeram com os investidores, a organização foi se conscientizando da importância de aprimorar esse mecanismo... acho que a própria união com a Brasil Telecom trouxe uma outra realidade...” (Entrevistado 12)

Recentemente o tema governança corporativa tem recebido grande atenção por parte da teoria organizacional, devido ao seu poder de explicação e de solução dos problemas enfrentados pelas organizações, além de ser considerada cada vez mais determinante no desempenho empresarial (Camargos e Helal, 2007, p.6). É possível então concluir, por meio dos relatos dos entrevistados, que as mudanças e adequações que a organização vem passando para implementar as práticas de gestão da governança corporativa estão evoluindo na medida em que as exigências do próprio mercado por transparência e modelos de divulgação aumentam juntamente com o crescimento da empresa por meio da aquisição da BrT.

Para Child e Rodrigues (2003b) *apud* Camargos e Helal (2007) a governança corporativa consiste em mecanismos de monitoramento principalmente dos administradores, para que eles gerenciem com honestidade e efetividade as corporações sob seu controle.

A governança é um **processo em construção** na Oi que ganhou reforço e importância após a fusão com a BrT. A empresa apresenta uma estrutura tipicamente formada por “Formas Divisionalizadas” conforme descrito por Mintzberg (1983) no qual uma boa dose de poder é delegada às unidades orientadas a mercado na linha média (descentralização vertical limitada), cujos esforços de coordenação se dão por meio da padronização das entregas, e do uso constante de sistemas de controle. Portanto é um grande desafio permear um conceito de governança, principalmente aqueles voltados para a prática de gestão sobretudo quando, conforme mencionado por um dos entrevistados nos blocos acima, 75% dos controles internos são manuais, e sua estrutura tem uma boa dose de delegação às unidades de trabalho, o que torna ainda maior, o esforço de realizar as mudanças, mesmo com o apoio e incentivo da alta administração como é observado pelos relatos dos entrevistados abaixo:

“A alta administração – eu vou falar do principal: do presidente, dos diretores que se reportam a ele – acho que ela é completa. O pessoal entende, conhece, sabe o que tem que fazer... agora, quando você vai para o terceiro nível da administração, que são os diretores N3, já começa a diminuir bastante. Quem é da área financeira, quem está ligado a esse movimento, eu acho que está no sangue... mas quem está na periferia disso, os diretores que são de negócios, de operações ainda precisariam ter mais isso no sangue.” (Entrevistado 14)

“...Então, hoje, por exemplo, os diretores já falam de governança de uma maneira diferente, eles já olham governança de uma maneira diferente. Então, governança não é mais aquela coisa de engessar a companhia, exigir uma série de práticas, de autorizações formais ou de uma solicitação por escrito seguindo uma regra ou um modelo internacional, as coisas já começam a seguir com uma certa naturalidade... os nossos diretores já falam de governança de uma outra maneira.” (Entrevistado 1)

“...apesar da alta administração hoje, talvez, ter uma avaliação a nível de compreensão, talvez bom no nível deles, ela é descasada do nível de compreensão no nível gerencial...” (Entrevistado 9)

A partir dos relatos anteriores, é possível deduzir que o envolvimento do corpo diretivo é adequado. Contudo a construção social da mudança não parece ter sido ramificada para o nível grupal e menos ainda para o nível individual, conforme sugerido por Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003,p.187).

5.1.6.

Governança corporativa um constructo de valoração da empresa

De acordo com Shleifer e Vishny (1997), governança corporativa consiste no conjunto de mecanismos por intermédio dos quais fornecedores de capital para as empresas se asseguram de que receberão retorno adequado sobre seus investimentos. Também Martins *et al* (2008), entendem que a perenidade das organizações e a criação de riqueza para o acionista foram as bases ideológicas que levaram as empresas à reestruturação de seus processos, estruturas, capitais, trabalho e produtos e que têm promovido um sistema de avaliação pública constante, ou seja, pelo mercado. É possível entender que a governança corporativa na Oi estabelece comportamentos que induzirão a firma a maximizar o valor para o acionista, conforme relatos de alguns executivos.

“Dada a necessidade efetiva, por ser uma empresa de capital aberto e ter necessidade de buscar uma qualidade, uma confiabilidade nas demonstrações financeiras – que é uma das formas de você conseguir valorizar o papel da companhia e remunerar melhor seus acionistas e todos os stakeholders da cadeia – foi uma condição obrigatória da empresa tentar buscar isso”. (Entrevistado 3)

“... a empresa, a administração da empresa tem compromissos de gestão, o compromisso da administração da empresa é gerar valor para a própria empresa...” (Entrevistado 7)

“...muito maior do que o dever de informar é nós termos a vontade de informar e vontade é algo que você não controla, é algo que só com a maturidade, só com a percepção dos benefícios que aquilo pode trazer é que essa base começa a ser construída... então você precisa aderir um nível de governança que é uma iniciativa voluntária, que é um nível de compromisso público que você assume com os seus stakeholders que sem dúvida alguma agrega valor à organização.” (Entrevistado 10)

A exposição de matérias em veículos de comunicação que creditam a problemática de desvalorização das ações a problemas relacionados a governança como citado no artigo publicado no Teletime News em 21/junho/2010¹, onde os analistas de mercado dizem que no caso da Oi os problemas relacionados a governança geram desconfiança dos investidores e prejudicam o desempenho da empresa na Bolsa, demonstram a necessidade da empresa fortalecer as práticas de governança corporativa para a valoração da empresa. Portanto, em linha com a sinalização do mercado, é possível deduzir que os entrevistados entendem que as mudanças na empresa para suportar a implementação das práticas de governança tem o firme propósito de transmitir transparência, confiabilidade e credibilidade por meio dos relatórios financeiros disponibilizadas ao mercado, com o objetivo dentre outros, de gerar riqueza para os acionistas e demais stakeholders visando proporcionar um retorno justo e aceitável para os investidores da Oi.

5.1.7. Mercado, o principal motivador da mudança

Deal e Kennedy (1982), *apud* Wood Jr (2009), acreditam que a mudança se faz necessária quando ocorrem perturbações ambientais e, portanto mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Esta crença aplica-se na situação da Oi que tem hoje uma estrutura acionária complexa, e ampliou ainda mais sua complexidade após a operação de fusão com a BrT. Esta complexidade aliada às matérias veiculadas¹¹ são catalisadores para a mudança conforme depoimento dos executivos:

“Eu acho que o próprio mercado começou a exigir...”(Entrevistado 2)

“Eu acho que ela se deu por uma exigência do mercado... o mercado financeiro como um todo tirava um pedaço da precificação da empresa em razão de não ter um nível de governança tão satisfatório como antes... o problema é que o mercado exige com uma velocidade muito maior do que a gente vai tentando fazer até por causa da dimensão da nossa empresa e da mudança cultural...”(Entrevistado 3)

“Eu acho que foi de mercado mesmo... Essa parte de mercado, ela é uma parte onde você tem as avaliações das companhias, os múltiplos de valores de geração de caixa da sua companhia e essa é que continuamente nos mostra que nós temos que ter sempre uma transparência, não nos subavaliar ou nos super avaliar... tem a ver com você criar valor” (Entrevistado 4)

“As origens são várias, quer dizer, ou o mercado ou porque a gente achava mesmo que tinha que evoluir.” (Entrevistado 5)

“Foi uma resposta a uma tendência externa... uma tendência observada no mercado de uma maneira geral.”(entrevistado 6)

“Acho que foi mais uma necessidade do mercado, quer dizer, os investidores demandando e a empresa foi se adequando a essa demanda dos investidores.” (Entrevistado 12)

“Primeiro, que o mercado demanda isso. Hoje em dia, isso tudo que foi feito aqui na Oi é o que o mercado demanda, os analistas e etc.”(Entrevistado 13)

¹¹<http://www.teletime.com.br/21/06/2010/controladora-da-oi-vale-hoje-menos-do-que-valia-sem-a-brt/tt/186809/news.aspx>

É possível, portanto, deduzir por meio dos relatos dos entrevistados que as razões das mudanças para implementação das práticas de governança são provenientes das exigências do próprio mercado e outros agentes externos tais como analistas financeiros que pressionam a empresa na busca por mais informações de forma transparente e equânime. Este movimento de mudança promovido pelas exigências do meio externo é suportado pelo conceito da institucionalização (Meyer&Rowan, 1977) ou mimetismo institucional (Frahm, 2007 *apud* Muniz, 2010)

Contudo, outros entrevistados entendem que a lei Sarbanes-Oxley, e a necessidade de pertencer ao seleto grupo de empresas que compõem o ISE foram os propulsores das mudanças para implementação das práticas de governança, conforme é possível observar nos relatos abaixo:

“Eu acho que nesse caso foi em função de uma necessidade de adequação a SOX...” (Entrevistado 11).

“Eu acho que tem várias causas... um dos movimentos foi a responsabilidade social corporativa, que é muito inspirado em governança, é uma exigência hoje de mercado, é uma tendência, às legislações ambientais que estão cada vez mais rígidas,..., os investidores querem colocar recursos somente em empresas que se identifiquem com esse tipo de responsabilidade, que pratiquem...” (Entrevistado 10).

No institucionalismo, as organizações importam do ambiente as regras para sua estrutura e funcionamento para manter sua legitimidade perante esse ambiente (Meyer e Rowan, 1977). No caso específico da Oi, a estruturação organizacional para suportar as práticas do capítulo de gestão da governança corporativa e os princípios que as norteiam (transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa) também surge como uma necessidade de adequação às regras definidas por meio da legislação do mercado financeiro (Lei das S.As, SOX, etc) e órgãos reguladores (SEC, CVM, etc).

OSWICK (2005), afirmou que as mudanças deverão ocorrer com frequência cada vez maior e as organizações terão que adaptar-se a essa nova realidade, em função, entre outros, da maior pressão exigida pelos múltiplos *stakeholders*. Essa afirmação vai ao encontro dos relatos verbalizados pelos sujeitos entrevistados para este estudo de caso.

“...o mercado estava exigindo, os sócios, quer dizer, os controladores (entre eles as empresas do governo) passaram a solicitar que uma área específica sobre essa fosse criada para permear isso na companhia dada a necessidade que o próprio mercado mobilizou. Ela foi criada exatamente por isso, dadas as mudanças mercadológicas, as exigências que tinham que ser cumpridas em determinado período... e demonstrar a necessidade de que você ter a governança corporativa, na verdade ela vai agregar muito e não é um processo só burocrático, eu acho que é uma questão de transparência entre relacionamento de qualquer coisa, seja de pessoas com pessoas ou de pessoas com empresas, quanto mais confiança você tiver na relação melhor você será percebido.” (Entrevistado 3)

“... na medida que a empresa foi evoluindo, nós percebemos os mercados de capitais, o financeiro passaram a exigir determinadas práticas, determinados processos e a empresa foi implementando, foi se estruturando...” (Entrevistado 7)

“No detalhe, eu não saberia dizer... mas eu entendo que a necessidade do estabelecimento de uma diretoria de governança corporativa, uma área somente para isso, seria uma preocupação dos acionistas controladores.” (entrevistado 6)

“...faz parte do negócio de uma empresa aberta. Então, a gente já tinha, por exemplo, uma área de relações com os investidores que precisa se comunicar com o mercado. A gente já tinha uma área de risco. Com o crescimento da companhia, quando a gente adquiriu a BRT, isso aumentou naturalmente, essa área assumiu novas atividades...ela não era uma diretoria e passou a ser uma diretoria. O próprio business ser uma companhia aberta, com ações lá fora fez com que a empresa precisasse ter esses dois pilares na governança.” (Entrevistado 14)

É possível, portanto, observar nos depoimentos anteriores, que a origem da mudança na estrutura organizacional para suportar o movimento da governança corporativa parte, principalmente dos requerimentos dos acionistas da empresa, para alinhamento e adequação as necessidades impostas pelo mercado. Este comportamento é equivalente ao planejamento processual proposto por Mintzberg & Westley (1992, p.43) como uma das abordagens para a mudança organizacional. O planejamento processual ou formal se dá de forma deliberada e dedutiva, ou seja, é proposto pela alta administração para execução nos demais níveis hierárquicos da empresa.

5.1.8. Criação da cultura como suporte às mudanças

A percepção de importância da governança corporativa para empresa aumenta à medida que o processo de criação da cultura a respeito deste tema amadurece. A partir desse amadurecimento que se observa a construção social das necessidades de mudanças. A importância dada ao assunto de governança corporativa na Oi embasa a mudança de estrutura onde após a fusão com a BrT deixou de ser uma gerência para tornar-se uma diretoria. Eis alguns depoimentos a esse respeito:

“A gente conseguiu uma coisa super nova esse ano, a gente atrelou algumas metas aos nossos executivos voltados a conceitos básicos de governança, principalmente aquilo ligado aí a sustentabilidade, sobre o aspecto sustentabilidade uma coisa muito mais ampla. Então, quando você tem uma empresa que já começa a ver nos seus principais executivos os reais executores de modelos de boa governança e amarra isso na parte mais dolorida do corpo deles que é o bolso, eu acho que você está criando a cultura... então minha avaliação é que a alta administração já está mais sensível a este assunto...está fazendo porque está começando a criar a cultura. Não se muda a cultura da companhia da noite para o dia...” (Entrevistado 1)

“Eu tenho certeza que eles têm essa consciência da necessidade disso e da importância dessa mudança e eles têm buscado fazer isso de uma maneira progressiva, mas ainda não estão imbuídos como uma necessidade primária do modelo de gestão. Eu acho que ela está vindo a reboque do resto da companhia, obviamente a gente tenta sempre exigindo da companhia um maior nível de transparência possível, mas não é foco principal da administração nesse momento.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que a companhia começou a se conscientizar mais desde a compra da Brasil Telecom...”(Entrevistado 11)

““No processo de fusão da Oi e Brasil Telecom, uma premissa foi: queremos aproveitar o que existe de melhor, independente de onde esteja esse melhor e a BRT tinha uma prática de governança corporativa já bem avançada pelo histórico... a estrutura que foi desenhada ela foi muito a réplica de um exemplo bem sucedido da BRT, tanto que o titular da pasta é alguém que fazia governança corporativa do outro lado...”...porque eu lembro que a área de governança corporativa nasceu ainda sob a gestão anterior. Era uma gerência, hoje ela já é uma diretoria a gente tem muitas iniciativas dessa diretoria para melhorar nossa governança.” (Entrevistado 8).

“Nessa nova fase, a administração reconheceu a importância ao privilegiar uma área já existente na Brasil Telecom e de alguma forma hoje você tem um espelho do que existia na Brasil Telecom na nova organização...nesse ponto a alta administração entendeu que era necessário, dentro da estrutura, ter pessoas com responsabilidade, com atribuições bem definidas para tocar isso dentro da companhia.” (Entrevistado 12)

O gerenciamento da integração inter-cultural é considerado um dos fatores críticos num processo de fusão e aquisição (Camargos e Helal, 2007 p.5). No caso da Oi com a BrT, não foi diferente. Especificamente para a área de governança corporativa, a BrT já havia avançado mais na implementação das práticas de gestão da GC e trouxe este conhecimento por meio de seus executivos para desenvolver na Oi o mesmo modelo, como pode ser observado nos relatos dos entrevistados. Por meio desta nova estrutura está se buscando permear a cultura de governança na Oi pós-fusão.

A criação da cultura passa pelo processo de conscientização também para restaurar a adequada valoração da empresa esperada pelos executivos, como pode ser observado nos relatos abaixo:

“Eu acho que essa compreensão ela está sendo modificada, ela está em processo de evolução, porque é difícil, quando você tem uma estrutura de um controle que você tem majoritários, acostumado a decidir sem compartilhar muito as suas posições, as informações e eles estarem sendo convidado a ter um nível de divulgação e de decisões compartilhadas, eu vejo que essa coisa é um jogo de concessões mútuas, digamos assim e, com o tempo, certamente eles vão perceber as vantagens competitivas que um modelo de governança corporativa traz para a organização.” (entrevistado 10)

“A gente acha que a gente tem que ter uma governança, tem que ter transparência, tem que ter clareza. A gente sabe que são fatores de valorização e, no final das contas, todo mundo tem muita preocupação com os ativos que nós temos que administrar e que esse negócio seja valorizado.” (Entrevistado 5)

“Eu acho que eles sabem plenamente que a governança corporativa é extremamente importante para a avaliação correta, a precificação correta do mercado de uma determinada empresa e, eu acho mais do que isso, eles sabem que governança corporativa, no caso da Oi, é um problema e esse é o principal motivo pelo qual a companhia é má precificada no mercado.” (Entrevistado 6)

É possível deduzir que a alta administração está comprometida com a proposta de mudança cultural quando apoiou o fortalecimento da estrutura de governança corporativa para atuar como o principal agente impulsor na implementação das práticas de gestão da governança corporativa dentro da organização.

5.2.

O papel da gerência de governança corporativa na condução da gestão da mudança

O objetivo desse tópico é verificar a suposição 2, que se apóia na crença de que os princípios da Governança Corporativa propostos no capítulo sobre Gestão do código de Boas Práticas do IBGC exigem um processo de gestão da Mudança coordenado pela Gerência de Governança Corporativa, visto que é por meio desta que se conduz a mudança para implementação das ações.

Para prosseguir com a verificação, foram formuladas três perguntas conforme descrito no quadro 14 abaixo:

Pergunta	Conceitos Principal e Secundários
5. Qual o papel da Gerência de Governança Corporativa na Oi, e quais as principais atribuições dessa gerência?	<ul style="list-style-type: none"> • Significação de papel da gerência de Governança Corporativa na organização. • Atribuições da gerência de Governança Corporativa na percepção dos entrevistados
6. Que mudanças a Oi implementou para atingir as boas práticas recomendadas no capítulo Gestão?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das Mudanças com foco nas práticas de Gestão por tipo, frequência e motivações • Reconhecimento do corpo executivo sobre as práticas de Gestão
7. No processo de implementação das mudanças mencionadas acima, quais ações facilitaram e quais dificultaram o processo?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos fatores críticos de sucesso • Barreiras à implementação da estratégia para implementação de práticas definidos no capítulo de Gestão.

Quadro 14: Bloco de perguntas para verificação da suposição 2

Com base nas respostas, este tópico foi dividido em 4 categorias:

1. O Catequista
2. Mudanças com foco nas práticas de gestão
3. Ações ou movimentos que facilitam o processo de implementação das práticas
4. Ações ou movimentos que dificultam o processo de implementação das práticas

Cabe novamente lembrar as práticas ressaltadas no capítulo que versa sobre Gestão, do código de melhores práticas de governança corporativa proposto pelo IBGC: trata das questões relativas à gestão da companhia, onde se sugere que cada diretor deve prestar conta de suas atribuições ao executivo principal e este ao Conselho de Administração. Todos estes gestores são os responsáveis em imprimir um relacionamento transparente com todas as partes interessadas (acionistas, funcionários, clientes, governos, etc) da sociedade. A transparência na divulgação das informações pertinentes também deve ser o objetivo dos gestores. Além disso, o Relatório Anual não precisa estar limitado ao que é exigido pela legislação vigente, contudo, informações importantes como as práticas de governança adotadas, as participações e remuneração dos conselheiros e diretores e a confecção das demonstrações financeiras conforme as normas internacionais devem estar contempladas no Relatório Anual. O Capítulo 3 do código, na íntegra, encontra-se no Anexo 2 dessa dissertação.

Moorhead e Griffin (2001), *apud* Lima e Bruno-Faria (2003), consideram que num modelo onde a alta administração percebe forças para mudança e decide enfrentá-la, o agente de mudança trata da gestão do esforço de mudança, onde ajuda a detectar a sua necessidade, estabelecendo planos de ação e processos de verificação e mensuração na qual a gerência, então, exerce papel fundamental, pois verifica os indicadores de efetividade e produtividade organizacional promovidos pela mudança.

Observou-se nos relatos dos executivos, que é esperado da gerência de governança corporativa ser esta o principal agente de mudança para garantir a implementação das práticas de Governança Corporativa. Este grupo, segundo a percepção dos entrevistados, apresenta um perfil multifacetado onde, dentre outras, têm como papel a missão de desenvolver, promover e coordenar a implantação das melhores práticas na organização. Eis alguns depoimentos que refletem esta observação:

...”Nós queríamos organizar a casa. Então, nós criamos uma gerência de governança, uma gerência de controles e uma gerência de riscos. Se você organizar essas letrinhas, é GRC: Governança, Risco e Compliance, que isso é um modelo reconhecido no mundo inteiro... se eu tiver uma boa visão do meu ambiente de controle, certamente eu terei grandes reflexos na qualidade da Governança...” (Entrevistado 1)

“ Eu diria que o papel está atribuído pela alta administração da companhia, porém a gente pode dizer que tem sim um papel muito grande, inclusive de dar subsídios para que, nós do Conselho, tomemos conhecimento do que está acontecendo, eventuais modificações que ocorrerem é bom que a gente esteja atualizado, que a gente esteja acompanhando para não chegar de repente alguma coisa que você quer modificar e que precisa de uma decisão do Conselho e o Conselho só saber depois...” (Entrevistado 5)

“...tem que atuar como maestro e bastante como babá dos conselheiros...tem que pegar todas as demandas que emanam dos conselhos e disparar. Ao mesmo tempo, todas aquelas funções que o pessoal fala nas boas práticas, tem que traduzir aquilo em atividades concretas dentro da empresa...” (Entrevistado 9)

“... ela é responsável não só por desenvolver, promover e implantar melhores práticas de governança, mas é também se relacionar com os principais agentes de governança e, aí é claro que o modelo da Oi, é um modelo diferenciado, mas a gente espera que seja possível que possamos ter uma relação mais próxima com o conselho de administração e com a diretoria...”(Entrevistado 10)

“O papel é..., primeiro, supervisionar que estamos seguindo esses preceitos. Segundo, é ter certeza de que a agente está em compliance com as regulamentações da SOX. Terceiro, ser o guardião para que a gente continue utilizando as melhores práticas de governança corporativa. É ele quem está fazendo o relatório anual, porque ele é quem sabe o que é que tem que conter no relatório anual e ficou sob a responsabilidade dele elaborar o relatório anual.” (Entrevistado 13)

A gerência de governança corporativa é, portanto, percebida pelos executivos entrevistados como o principal agente que faz a “liga” para que as mudanças e implementações das práticas definidas e aprovadas pelo Conselho de Administração (nível organizacional) tenham seu significado de fato traduzido e espalhado pela organização. Esta percepção se encaixa no conceito teórico proposto por Ford (1999, p.480) sobre o papel dos agentes de mudança onde numa visão funcionalista-estrutural é por meio deles que são feitos os alinhamentos e adaptações, utilizando-se de intervenções na organização.

5.2.1.

O catequista

Nesse contexto, o ator principal desta gerência é classificada por alguns sujeitos entrevistados como “O catequista”. De acordo com o dicionário gratuito da internet Wikipedia, a palavra "catecismo" origina-se do termo grego “katecheo” que significa informar, instruir e ensinar.

A descrição para “catequista” pelo Dicionário Web (<http://www.dicionarioweb.com.br/catequista.html>), aponta o significado figurativo para “Pessoa que tenta convencer alguém sobre alguma doutrina”. No caso em questão, a gerência é composta por um gerente e um time de colaboradores que juntos atuam com o mesmo objetivo: desenvolver, promover e coordenar a implantação das melhores práticas na organização. Eis alguns depoimentos que ilustram este conceito:

“ Eu acho que a gerência de governança corporativa tem a atribuição de catequese mesmo, de olhar as práticas que estão sendo feitas e se, por algum motivo não tiver sendo feitas, apontar para que sejam feitas. Isso, do que já existe aí e, principalmente do que vai aparecendo para frente, como é que ela vai ensinando as áreas para se adaptar às novas regras.” (Entrevistado 4)

“...eu tenho uma visão do que deveriam fazer...que é exatamente garantir que todo esse processo, que é um processo grande, que garanta uma boa governança corporativa dentro da organização flua dentro da empresa...uma área que tem que estar interagindo com absolutamente toda a organização, porque a governança corporativa ela não vai partir de uma área, ela vai surgir, emergir da própria organização. Então, a área da governança corporativa ela precisa, na verdade, garantir que esse processo flua naturalmente dentro da empresa.. é uma tarefa de catequizações mesmo...” (Entrevistado 6)

“...Então, hoje tem lá o portal de governança e quem mantém isso é a gerência de governança. Nós temos um comitê de governança e quem administra o comitê de governança é a gerência de governança... todo o processo de treinamento, divulgação, de governança dentro da companhia é através dessa gerência. É uma responsabilidade bem grande.” (Entrevistado 1)

“...E se é um processo que eu diria, quer dizer, um processo meio que de conscientização... e essa área, digamos assim, ela tem um conhecimento técnico e tem que provocar o resto da empresa eu acho que para essa visão de que existe uma prestação de conta para ser feita, não só para o acionista, mas até para o mercado como um todo, a sociedade como um todo...”(Entrevistado 2)

Conforme observado pelos relatos acima, é esperado da gerência de governança corporativa, por meio de seus membros, um movimento de catequese de tal forma que as diversas áreas e colaboradores da empresa entendam a necessidade de implementar as práticas de GC aprovadas pelo nível organizacional, representado pelo Conselho de Administração. Tais relatos estão em consonância com a proposta de Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003) de que é preciso que a mudança saia do nível organizacional e chegue ao nível individual para que o significado da mudança de fato se espalhe pela organização.

Para os entrevistados, esta gerência, além de atuar no papel de catequista, é também o principal agente de mudança para a formação da nova cultura, conforme pode ser observado nos relatos abaixo:

“...eu diria que, olhando como eu vejo hoje, o principal papel dessa gerência é exatamente é essa: permear a cultura, as pessoas precisam saber... encaixarem dentro das suas rotinas essa consciência que você precisa ter um pedaço da sua atividade que deve ser voltado para a preocupação dos princípios básicos da boa governança corporativa.” (Entrevistado 3)

“As atribuições vão desde a questão do acultramento, promoção, e desenvolvimento das melhores práticas de governança e sustentabilidade, eu dou ênfase à sustentabilidade que vem ganhando uma proporção quase paritária... se é que é possível extrair sustentabilidade de governança, já que elas tem essa relação simbiótica uma com a outra...” (Entrevistado 10)

“Eu acho que ela tem o papel primeiro de difundir, de conseguir de alguma forma permear toda a organização essa cultura...voltado para disseminação das boas práticas e tentar de alguma forma... levar para fora com esse lado, com essa preocupação com as boas práticas e...mobilizar internamente os diversos agentes para que isso seja feito.” (Entrevistado 12)

“É justamente garantir que a empresa trabalhe alinhada com os principais pontos que a gente teve que dar transparência e equidade nas informações...Eu acho que esse é o grande desafio, fazer com que a empresa inteira tenha a cultura de governança, na forma de atuar, de controlar, de agir, de tratar o cliente.” (Entrevistado 14)

Portanto a afirmação dos executivos é pertinente e alinhada ao conceito proposto por Morgan (1986), *apud* Wood (2002) quando argumenta que mudanças organizacionais provocam movimentos de mudanças também de cultura: cultura entendida como sendo o conjunto de normas, valores e crenças compartilhadas por meio de sentimentos, atitudes e tendências de comportamento que caracterizam a vida da organização.

Ainda no perfil multifacetado, espera-se dessa gerência também um papel de legislador e fiscalizador, definindo políticas e regras como interpretado por um grupo de entrevistados e apresentado nos relatos abaixo:

“Eles têm um papel, eu diria assim de legisladores...eles definem a política e a execução fica sob a responsabilidade de todas as áreas da empresa... então eles são os responsáveis por garantir que a cartilha da boa governança corporativa ela seja seguida pela companhia, fazendo recomendações, melhorando o nível de transparência das informações que a gente passa para o mercado...” (Entrevistado 8)

“...eu acho que a gerência de governança...o papel dela é cuidar para que essas regras sejam cumpridas...que a companhia entregue os relatórios que tem que entregar...” (Entrevistado 11)

“... gente tem o comitê de governança corporativa... que tem o objetivo de avaliar todos os itens que foram divulgados, todos os pontos que estão sendo discutidos com a auditoria, todas as políticas internas da companhia. ... governança tem o papel de estar fiscalizando para ver se tudo o que a gente combina ali e tudo o que a agente se propõe a fazer vem sendo executado da maneira correta... também é coordenado pela área de governança uma política de divulgações que também é muito importante, porque a gente tem que ter certeza que as divulgações da companhia acontece de uma maneira adequada...” (Entrevistado 15)

É possível, portanto, concluir que de fato a gerência de governança corporativa tem um papel multifacetado, quando se espera deste agente de mudança que aja por meio de diversos papéis tais como o de catequista, educador, legislador, fiscalizador e influenciador numa nova cultura.

5.2.2. Mudança com foco nas práticas de gestão

A alteração da estrutura no momento pós-fusão com a BrT trouxe uma diretoria com foco específico em gestão de riscos, governança e controles. Nesta diretoria, a gerência de governança corporativa tornou-se responsável pela disponibilização e divulgação do relatório anual para o mercado que antes da fusão era função da diretoria de relações com investidores. Para tal sentiram necessidade de rever e definir diversos processos para a elaboração dos relatórios anuais. Estas mudanças são as mais citadas pelos entrevistados. Nas citações, também ganham destaque as menções sobre os princípios de Transparência e Responsabilidade Corporativa, aonde, por meio da sustentabilidade, os executivos entendem que a empresa vem se estruturando para fazer mais do que as obrigações mínimas, no que tange à Gestão. Eis alguns depoimentos que ilustram esta visão:

“...eu acho que a grande mudança é que a gente está fazendo esse processo em toda a empresa. Então, quando você fala de governança, sustentabilidade, gestão de riscos, quer dizer, toda essa coisa do GRC está sendo feita na companhia como um todo...desde o presidente até a mais simples atividade dentro da empresa ela de alguma maneira estão interligados com essa coisa.” (Entrevistado 1)

“...estruturou essa área de governança com outro destaque, essa área de governança se relaciona com as outras áreas da empresa sabendo o que está acontecendo, tentando ser pro ativa no sentido de mapear eventuais riscos que a empresa tenha e como ela comunica esses riscos para a sociedade.” (Entrevistado 2)

“A Oi, por exemplo, tem uma diretoria de Governança Corporativa que se preocupa com os processos, se preocupa com as recomendações da SOX. Nós temos uma diretoria que cuida disso e dá uma consistência... A governança corporativa ela não termina nunca, é um processo...”(Entrevistado 4)

“Eu acho que a implementação dessa gerência de governança corporativa sem sobra de dúvida foi fundamental... até termos essa gerência focada exclusivamente em práticas de governança, de gestão de riscos, de gestão de processos e etc, nós tínhamos pequenas experiências dentro da Oi que de uma maneira ou de outra nós fazíamos na área de relação com os investidores, alguma coisa era feita na área de controladoria, mas nada focado, era muito mais respostas as demandas do mercado do que propriamente estrutura voltada exclusivamente para isso.” (Entrevistado 7)

“Foi feito um mapeamento de riscos de todos os processos...e depois...colocando o controle e testando para ver se funciona, aí eu estou garantindo que os números que são reportados estão ok. Isso foi feito em todos os processos que culminam na produção dos relatórios financeiros... no novo formulário de referência eu tenho que reportar, tudo o que a auditoria externa encontrou como deficiente... Se eu não tiver um ambiente de controle transparente,eu vou ter gaps gigantes... A chave é a transparência, não só para fora, mas para dentro também...” (Entrevistado 9)

“A Oi tem seu modelo de governança, que eu entendo que esse modelo de governança pode ser melhorado de forma voluntária, porque a Sarbanes-Oxley é uma obrigação já que a empresa é listada na NYSE, na bolsa de Nova Iorque. Ela cumpre também outras obrigações por conta da lei da SA em nível até de estrutura, de ter conselhos... Quando eu falo de governança... a despeito da diretoria ser intitulada de diretoria de gestão de risco, ela é uma diretoria de governança, porque ela tem como um de seus pilares as três áreas que uma é governança, a outra é riscos e controle. Então, não dá para dissociar riscos, processo de gestão de risco e planejamento de controle sem as práticas de governança, porque essas iniciativas reforçam a qualidade da gestão de uma organização.” (Entrevistado 10)

“... Acho que principalmente essa questão da sustentabilidade, eu acho que passou a estar mais evidente, porque é uma coisa que é uma a mais que você faz além daquela sua obrigação mínima.” (Entrevistado 11)

“...Acho que a aproximação da diretoria de governança corporativa aos órgãos competentes, ao IBGC e a outros também, a APIMEC, acho que está fortalecendo essa visão da companhia...”(Entrevistado 14)

Os depoimentos acima apontam um modelo de mudança organizacional para suportar a implementação das práticas de gestão focada na mudança de processos, mas que é também tangenciado pelas abordagens gerencial e social/discursiva propostas por Morgan e Sturdy, 2000 *apud* Doolin, 2003.

Outra mudança relatada com frequência é a inclusão de metas relacionadas às ações para atingir as práticas de governança e atreladas aos bônus dos executivos. Este modelo é previsto por Law, 2000 *apud* Doolin (2003), defende que organizações que passam por mudanças, utilizam-se do processo de influenciar as entidades da organização envolvidas no movimento da mudança (a despeito das várias resistências) para contribuírem no atendimento às metas objetivadas por meio da mudança. (Law, 2000 *apud* Doolin, 2003). Eis alguns relatos a esse respeito:

“Um dos grandes alavancadores da época, eu lembro bem, foram metas da companhia. Quando você não bota uma meta, as pessoas tendem a não dar muito foco... época tentou colocar metas em todas as áreas nesse sentido, dentro de um plano de ação, de uma estratégia de longo prazo, que eu lembro que tinha, uma estratégia de 5 anos feita pela gerência de governança corporativa em que cada ano ele precisava atingir algumas metas e o grande divisor de águas foi quando, em 2006, na primeira avaliação de SOX aqui dentro nós tivemos uma *material weakness* dentro de um processo que é público, transparente do mercado americano em função de nossos controles de depósito judiciais, porque aí nós vimos que, na verdade, a gente deveria fazer muito mais coisas, dado as exigências que o mercado estava impondo, o nível de informação que a gente precisava ter de controles para poder divulgar adequadamente e não por limitações ou riscos que limitassem aos acionistas e ao mercado de avaliar melhor a sua percepção da empresa.” (Entrevistado 3)

“A gente tem um modelo de gestão que ele automaticamente dá conta dessa obrigatoriedade de reporte, porque a partir do momento em que o executivo precisa ter metas definidas e ele vai ser avaliado segundo essas metas ao final do ano, essa é a forma dele prestar contas para o seu superior... por ser uma companhia aberta, com ações negociadas aqui no Brasil, em NY, a gente também tem um nível de transparência alto das nossas informações, tanto que esse novo formulário de referência ele acabou exigindo um movimento muito integrado de várias áreas...” (Entrevistado 8)

É possível então concluir que a inclusão de metas atrelada aos bônus dos executivos é uma forma de promover a mudança, pois é o meio que a alta gerência tem de mensurar, avaliar e controlar os indicadores de efetividade organizacional promovidos pela mudança conforme defendido por Lima e Bruno-Faria (2003, p. 125).

Em outros discursos sobre que mudanças a Oi implementou para atingir as boas práticas recomendadas no Capítulo Gestão, aparecem novamente, a criação dos comitês e a criação do código de ética.

“eu acho, de novo, as criações dos comitês e, uma vez definidos os comitês, foram definidas as regulamentações, os regimentos dos comitês e as políticas... tem o comitê de RH, tem o comitê de finanças, tem o comitê de divulgação e sustentabilidade, tem o próprio COMEX que é o grande comitê...” (Entrevistado 6)

Acho que principalmente na parte de divulgação das informações. A Oi vem tendo uma preocupação em cumprir todos os itens de divulgação de informação ao longo dos últimos anos, os comunicados ao mercado, os fatos relevantes, os avisos aos acionistas... além disso, a gente criou o código de ética da companhia, onde cada funcionário da companhia tem a exata percepção do que pode e do que não pode ser feito e como se comportar em determinadas situações, que eu acho também que é uma implementação que foi importante aí nos últimos anos.” (Entrevistado 15)

Há, contudo um entrevistado que embora reconheça que houve mudanças, o reflexo destas implementações ainda são tímidos, deixando espaço para que mais mudanças ocorram.

“O aprimoramento ainda, na minha visão, é tímido... então, se formos olhar o capítulo gestão do código linha por linha ainda falta muita coisa... Já tem um relatório de administração mais, eu diria, bem adaptado com as exigências do mercado e tudo o mais, mas ainda falta.” (Entrevistado 12)

Conforme observado nos relatos anteriores, as mudanças para atender às práticas de gestão encontram-se em desenvolvimento e assemelham-se ao modelo de ciclo circunferencial proposto por Mintzberg e Westley (1992) ao apresentar diferentes níveis de significado e processos de mudança.

5.2.3.

Ações ou movimentos que facilitam o processo de implementação das práticas

Na literatura sobre gestão de mudanças, alguns aspectos são apontados como facilitadores. Em especial, Bressan (2001) identificou por meio de melhores práticas na condução de processos de mudança em empresas americanas catalogadas da organização americana *American Productivity Quality Center* (APQC), que cinco elementos-chave ampliam a possibilidade de sucesso, portanto facilitando o movimento da mudança: comprometimento e participação ativa dos líderes; mudança na cultura da organização; envolvimento ativo dos colaboradores por meio de programas de educação e autonomia; e por fim alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança.

Nos depoimentos colhidos, ganham destaque as seguintes ações para facilitar o processo de implementação das práticas: comprometimento e direcionamento da alta administração; o desenvolvimento de ferramentas que apóiam no processo de dar visibilidade e transparência aos stakeholders envolvidos com a empresa, como o Portal de Governança Corporativa, a inclusão de metas por meio do Modelo de Gestão da empresa e a presença dos órgãos reguladores e incentivadores tais como a CVM, a SEC e o próprio IBGC.

Com relação ao comprometimento e envolvimento da alta direção, eis algumas citações dos entrevistados apontando que este fator atua facilitando o processo de implementação das práticas:

“Eu acho que isso aí é uma decisão de top management mesmo, decisão de acionista...(Entrevistado 2)

“Eu diria que o grande facilitador nessa história foi primeiro a empresa querer fazer...”(Entrevistado 3)

“Bom, definitivamente, o patrocínio da alta direção...”(Entrevistado 8)

“O que facilita é o fato de que eles, os sócios, querem que a Oi ande nesse caminho, buscar a ser uma empresa de exemplo tanto no mercado brasileiro como lá fora também.” (Entrevistado 14)

Outro fator também mencionado como facilitador no dia a dia, é o desenvolvimento e disponibilização de ferramentas por meio do uso de tecnologias Web e virtuais. Eis alguns depoimentos que exemplificam este entendimento:

“O portal da governança da Oi foi praticamente um copia e cola da empresa comprada, porque já estava ali e era considerada até como modelo, então isso foi fácil. Tirou a logomarca, colocou outra e está feito. Então, o lado prático é que essas ferramentas são fáceis de aplicar” (Entrevistado 1)

“...Ao invés de cada investidor individualmente mandar a sua dúvida, seu questionamento para o RI, isso seria feito através de um fórum, que é uma ferramenta conhecida, que é a sala de bate-papo... isso praticamente eliminaria aquela possibilidade de assimetria de informações... seria uma mudança de fácil implementação, de custo praticamente nulo, porque é uma ferramenta extremamente barata e que levaria a empresa a um patamar diferenciado em termos de prática de governança...” (Entrevistado 12)

O Modelo de Gestão interno da Oi, por meio do planejamento, acompanhamento e comprometimento com metas relacionadas à governança corporativa é também classificado como facilitador. Eis algumas citações que exemplificam este entendimento:

“...a gente está em um processo evolutivo bastante claro, seja pelo modelo de gestão interno, no sentido de falar o que está acontecendo para as pessoas, a empresa ter metas claras de onde quer chegar, , quer dizer, sempre tem o que melhorar, porque senão vamos nos iludir, mas acho que teve um processo evolutivo nesses 10 anos...”(Entrevistado 2)

“Ter metas claras, definidas para a nova companhia. Então esse foi um processo que facilitou...”(Entrevistado 8)

“A facilitadora é o planejamento de todas as etapas...estabelecimento claro das responsabilidades de cada um...”(Entrevistado 9)

A necessidade de cumprir com as determinações dos órgãos reguladores e incentivadores tais como a CVM, a SEC e o próprio IBGC é também visto por alguns como um facilitador. De acordo com Herscovitch e Meyer (2002, *apud* Parish; Cadwallader; Busch, 2003, p.33) este é um tipo de comprometimento normativo identificado pelos gestores, pois remete a um comprometimento por obrigação de cumprir as leis. Contudo há divergências, e dependendo de como se faz o uso das leis e normas, estas podem atuar como fatores dificultadores. Eis algumas citações que ilustram esta percepção:

“...A Instrução 481 da CVM ela criou mecanismos para facilitar. Quando você não aproveita, você indiretamente dificulta o processo...” (Entrevistado 12)

“...A dificultadora é que, em geral, essas leis não são bem atreladas à necessidade de negócios, a transparência demais ela acaba prejudicando também o andamento do negócio da companhia, porque a medida que você começa a ser muito transparente, trabalhar demais com essas instituições, elas começam a te cobrar ações ou posicionamentos que, num curto espaço de tempo, prejudica a administração. Eu acho que essa transparência muito grande acaba atrapalhando...” (Entrevistado 14)

“O que facilita é que não é mais uma necessidade da companhia ou da área... Hoje tem a CVM te determinando fazer... Quando a gente diz que precisa fazer isso e perguntam mas por quê? Porque a 481 da CVM determina, então acabou a discussão. Então, a CVM e os outros institutos também tem um papel fundamental nesse processo.”(Entrevistado 15)

É, portanto, possível concluir que os principais fatores facilitadores das mudanças para implementação das práticas de gestão são: o envolvimento ativo dos líderes por meio do comprometimento e direcionamento da alta administração e o uso do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança, mediante a inclusão de metas atreladas ao bônus executivo detalhadas no Modelo de Gestão da empresa.

5.2.4.

Ações ou movimentos que dificultam o processo de implementação das práticas

Já com relação às ações ou movimentos que dificultam o processo de implementação das práticas, ganham destaque as questões ligadas à mudança cultural, e algumas resistências da média gerência. Na percepção de alguns executivos há que se realizar uma mudança cultural como meio para perenizar a aderência às boas práticas de governança corporativa, contudo é conflituoso com a cultura de obtenção de resultados de curto prazo bastante disseminada e enraizada na empresa. Eis alguns depoimentos a respeito:

“...a gente ainda está construindo um modelo que passa por mudança cultural..., então, eu acho que o maior desafio para qualquer empresa que for encarar isso aqui é mudar a cabeça das pessoas...”(Entrevistado 1)

“...pelo fato da Oi ser uma empresa com foco no curto prazo, que esse é um aspecto que precisa ser modificado quando a gente está buscando as melhores práticas de governança com foco na perenidade, ter um planejamento estratégico de longo, médio e curto prazo, ... que é fundamental para a sobrevivência da companhia...”(Entrevistado 10)

“...eu acho que tem que estar mais “*culturalizado*” na instituição essa questão de governança, mas quando eu falo de governança eu acho que é o que está aqui, a questão de transparência, de informação, divulgação, enfim de informações... acho que isso é uma dificuldade... Mas a companhia tem que estar madura para isso.”(Entrevistado 11)

Os relatos apresentados indicam que no dia-a-dia, a cultura existente de obtenção de resultado em curto prazo é conflituosa com o movimento de implementação das práticas por estar relacionado um processo de criação de cultura de longo prazo. Tal observação dos executivos ganha reforço na teoria de Morgan (1986), *apud* Wood (2002) quando argumenta que mudanças organizacionais provocam movimentos de mudanças também de cultura, por meio das tendências de comportamento que caracterizam a vida da organização.

Bressan (2001) destaca que os mesmos elementos que facilitam podem dificultar a implementação da decisão e da estratégia de mudança em uma organização. O mesmo ocorre nas observações dos executivos quando relatam que ao mesmo tempo em que o envolvimento e comprometimento da alta direção são apontados como facilitadores no processo de implementação das práticas, alguns consideram que a falta de clareza no direcionamento da alta administração funciona como um dificultador do movimento. Eis alguns depoimentos que caracterizam essa percepção:

“Uma coisa que veio contra era ainda não ter uma definição clara dos controladores... Então, foi um processo um pouco mais lento, mas mesmo assim eles indicavam que queriam isso...”(Entrevistado 3)

“Eu acho que esse é um processo que precisa ter o apoio da alta direção. A alta direção tem que estar focada nisso e a alta direção tem que entender que qualquer coisa que esteja fora da linha, é penalti e não pode... quer dizer, idealmente é para que a alta direção não entre nunca, porque significa que a empresa toda está respirando isso, mas se for preciso a alta direção tem que dizer claramente quais são os objetivos e quais são as necessidades...” (Entrevistado 4)

Uma ênfase especial é dada na literatura sobre mudança organizacional, a respeito do papel da gerência média (Kotter, 1995 *apud* Silva, 2001). Isabella (1990) *apud* Silva (2001) destaca a dificuldade que os gerentes envolvidos em uma situação de mudança enfrentam porque precisam alterar sua estrutura cognitiva, na medida em que se espera deles o papel de interpretar os eventos da mudança e usar essas interpretações para compor um significado para outros participantes da organização. Ou seja, ao mesmo tempo em que a gerência média poderia atuar como um facilitador, pois dão ritmo à organização foi citada com frequência pelos entrevistados, como um fator de resistência, e em diversos momentos dificultando o processo de implementação das práticas. Eis algumas citações que representam esse entendimento:

“Eu acho que o que dentro da empresa pode ter dificultado é o fato de que a gente sempre está com muita coisa para fazer, sempre correndo e com tudo para ontem ..., às vezes parar é difícil. Eu acho que isso pode ter dificultado a criação dessas ações.” (Entrevistado 6)

“...a ação mais importante é a ação de convencimento, a ação de auto-convencimento dos gestores, ou seja, a medida em que os gestores percebam ou perceberam que isso é importante para a organização...principalmente na implementação ou aumento das eficiências internas, ou seja, quando você tem um processo de gestão de governança corporativa dentro da organização, você melhora consideravelmente as eficiências internas, seja na integração das áreas, das diversas áreas da organização, seja na melhoria dos processos informacionais, seja na melhoria dos dados...” (Entrevistado 7)

“...As ações que dificultam isso são ações que estão nas áreas, porque tem muito problema, porque tem pouca gente, por “n” fatores não entregam no prazo...” (Entrevistado 9)

“...acho que o mais difícil é mudar um pouco esse mind-set... ter certeza que as pessoas entendam que você não está fazendo nada além do que você tem que fazer e isso é difícil, muitas vezes você tenta chamar a atenção das pessoas e falar “olha, a gente tem que cumprir, precisamos divulgar isso, isso aqui é assunto sim para comunicação do mercado ou para os acionistas”... “mas para que, por que? Por que a gente precisa dar essa informação? Isso não é tão relevante!”. E eu acho que esse é o grande desafio das áreas que estão envolvidas com governança hoje em dia na companhia.” (Entrevistado 15)

É possível, portanto, concluir que os principais fatores dificultadores para implementação das práticas são: a cultura existente de obtenção de resultado em curto prazo por ser conflituosa com o movimento de implementação das práticas que dependem de um processo de criação de cultura de longo prazo; e a resistência de algumas gerências intermediárias, possivelmente por terem recebido uma comunicação com mensagens incoerentes ou contraditórias por parte da alta administração.

5.3.

O papel da comunicação na implementação das práticas de gestão da governança corporativa

Este tópico tem por objetivo avaliar se a comunicação é fator fundamental nos diversos processos inerentes à implementação das ações que suportam as práticas de gestão da GC e os princípios que as norteiam (suposição 3). Para prosseguir com a avaliação, foram formuladas três perguntas conforme descrito no quadro 15 a seguir:

Pergunta	Conceitos Principal e Secundários
8. Na sua avaliação, qual o grau de importância que a comunicação possui nos processos inerentes à implementação das ações que suportam às práticas recomendadas no capítulo Gestão da GC e os princípios que a norteiam?	<ul style="list-style-type: none"> • Aferição da importância da comunicação na implementação das práticas. • Avaliação da importância da comunicação no acultramento da organização • Percepção sobre o papel da comunicação
9. Que você tenha conhecimento, que ações de comunicação efetivas foram realizadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Aferição da Efetividade da comunicação • Reconhecimento da comunicação
10. Você sugeriria ações de comunicação diferentes das que foram implementadas. Se sim, quais?	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento de sugestões de comunicação futuras diferentes das já realizadas

Quadro 15 - Bloco de perguntas para verificação da suposição 3

Com base nas respostas, este tópico foi dividido em 2 categorias:

1. A comunicação como suporte fundamental à implementação das práticas de gestão
2. As ações de comunicação por meio das interações do dia-a-dia

5.3.1.

A comunicação como suporte fundamental à implementação das práticas de gestão

A comunicação tem papel fundamental no processo de mudança, pois por seu intermédio, a organização consegue levar a mudança ao nível individual (Ford, 1999). Assim, alinhado à teoria, a comunicação foi vista por todos os executivos como tendo um papel de extrema importância no processo de implementação das práticas de gestão, tanto para o público interno, quanto para o público externo, onde a categorização da comunicação como fundamental é praticamente unânime, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

“...eu acho que a comunicação é fundamental...” (Entrevistado 1)

“ A comunicação é fundamental... até mesmo para se falar em governança corporativa... esse negócio só foi pro ar para o mundo inteiro em função da divulgação que a mídia deu e os mercados impuseram...” (Entrevistado 3)

“Eu acho fundamental...” (Entrevistado 5)

“A governança corporativa, uma boa governança corporativa ela só acontece dentro de uma empresa quando todos caminham na mesma direção e, para que isso aconteça, a comunicação é fundamental...” (Entrevistado 6)

“A comunicação é a base de tudo. É exatamente através da comunicação que você vai fazer com que essa mensagem permeie pelo mercado, então é fundamental... É um dos pontos mais importantes para que você tenha uma boa governança corporativa...”(Entrevistado 15)

Na perspectiva instrumental (Giordano, 1998 *apud* Silva, 2001), a comunicação tem seu foco sobre os dispositivos técnicos de transmissão. Essa perspectiva, dominante nas ciências da gestão, é alimentada pelo desenvolvimento incessante de novas tecnologias. A visão instrumentalista da comunicação é vista como uma ferramenta essencial, cujo papel é o de criar compreensão, obter e fornecer informações, construir senso de propriedade e compromisso com relação à mudança por meio do diálogo (Silva, 2001). Os discursos de muitos entrevistados apresentam uma visão alinhada a esse conceito quando utilizam-se da comunicação para envolvimento e desenvolvimento. Eis algumas citações que representam esse entendimento:

“...Hoje nós temos mais de 5 mil eventos de treinamento que foram feitos de e-learning na área de governança e sustentabilidade...” (entrevistado 1)

“Então, a comunicação e a informação bem dada, bem fornecida ela se permeia muito rapidamente. Então, para você ter um processo desse bem implantado, você tem que comunicar bem, você tem que treinar bem as pessoas, no sentido de saber como fazer as coisas, porque está fazendo aquilo e não só ser uma obrigação acessória.”(Entrevistado 3)

“...sem comunicação é difícil imaginar que o comitê de 10 pessoas possa fazer acontecer governança corporativa numa empresa de 10 mil, 12 mil. Então, só com a comunicação isso acaba acontecendo.” (Entrevistado 6)

“...tenho dito que a comunicação é um dos principais instrumentos da companhia...A comunicação é fundamental para você estimular, você envolver, para você compartilhar, para você solicitar ajuda, solicitar idéias...porque como é que você forma uma cultura sem um instrumento tão fundamental como a comunicação, como é que você mostra os benefícios de você ter as melhores práticas de governança, de sustentabilidade se não for por meio da comunicação...nada disso funciona se você não conseguisse sensibilizar e engajar. Eu acho que a comunicação nesse sentido tem um papel fundamental.” (Entrevistado 10)

Reichers, Wanous e Austin (1997) sugerem que se deve informar constantemente aos membros da organização sobre o processo de mudança por meio de vários canais e de forma contínua. Defendem, ainda, que no processo da mudança, é necessário envolver as pessoas nas tomadas de decisões que as afetam, para que elas participem e sintam-se motivadas a mudar. Alinhados a este pensamento, alguns executivos da Oi destacam a importância de se esclarecer e envolver os times conforme revelam nos discursos abaixo:

“...isso é uma catequese de ensinamento. Se você não comunica, as pessoas não conseguem entender porque elas têm que fazer as coisas.” (Entrevistado 4)

“...você tem que esclarecer, tem que comunicar muito claramente o que você quer, porque muitas vezes você está fazendo uma proposta e que se o outro não entender ele pode até fazer corpo mole de uma coisa que pode ser altamente positiva simplesmente porque ele não entendeu.” (Entrevistado 5)

“A comunicação é o x da questão. Ela precisa ser bem pensada, os canais bem definidos e repetida exaustivamente para entrar no sangue mesmo. Porque boa governança corporativa ela se constrói através, pelo que estou entendendo aqui, de contribuições em diferentes aspectos de gestão...e, como envolve gente e a mudança relacionada a gente leva tempo, então a comunicação deve ser pensada dessa forma também. Ela não pode ser única, pontual, ela tem que acontecer ao longo do tempo, ela tem que acontecer regularmente para que as pessoas assumam, entendam e depois passem a fazer naturalmente.” (Entrevistado 8)

“...nós temos uma coisa chamada “canal 31”. O canal 31 [Canal de comunicação corporativa disponível na intranet, enviado semanalmente a todos os colaboradores da Oi], de vez em quando, ele solta as pílulas de governança...” (Entrevistado 1)

“A Oi é muito grande e não dá para você falar com os 15 mil funcionários ao mesmo tempo... Tem o Dia Joia [Joia – jeito Oi de atender; evento trimestral que reúne todos os colaboradores da Cia por meio de videoconferência onde o Presidente e seus diretores apresentam casos sobre os clientes da empresa e demais temas relevantes para os colaboradores] onde foi incluído ali alguns dados sobre governança, sobre resultado, sobre demonstrações financeiras, sobre o valor da ação, porque tem muita gente acionista da Oi, esse tipo de coisa.” (Entrevistado 13)

É possível deduzir por meio dos relatos apresentados que os executivos da Oi crêem no uso da comunicação para dentro da empresa utilizando-se de uma perspectiva consciente e eficiente quando buscam o uso dos diversos canais que possibilitam a construção de uma via de mão dupla informando constantemente às pessoas em vários canais (Treinamentos, “Canal 31”, Dia Jóia, Interativa) de forma a contribuir na construção da mudança e cultura por meio da disseminação do conceito a respeito da governança corporativa.

Vale ressaltar também que a comunicação deve ser confiável. Dessa forma, a mudança deve sempre ser comunicada por lideranças ou entidades que passem confiança (Reichers; Wanous e Austin, 1997 *apud* Muniz, 2010). Como estamos tratando de governança corporativa cujas práticas de gestão devem ser norteadas pelos princípios da transparência e equidade, foi observada em alguns discursos a preocupação por parte dos entrevistados que a comunicação, principalmente a disponibilizada para o público externo, deva ser além de crível, sempre embasada pelos princípios da transparência e equidade. Eis algumas citações:

“Então, eu acho que a comunicação é fundamental, mas eu volto a insistir que não é um processo que é simples e tem que ter *sponsor*, ...e no caso aqui está havendo, ... porque há um compromisso da administração em aceitar que a governança não é burocratizar a empresa, é simplesmente criar mecanismos de confiabilidade.” (Entrevistado 1)

“... eu acho que a transparência ela se dá pela divulgação de informação e a divulgação é tratada na comunicação,...a comunicação é importante e acho que o principal princípio que norteia a comunicação nessa matéria é a questão da simultaneidade de informação para todo mundo,... você tem que ter aquela informação pública para todos os investidores e não só no Brasil, mais no exterior também...” (Entrevistado 11)

“É muito importante, por que pra mim uma das principais coisas é a transparência, quer dizer... Eu acho que essa questão de comunicação, de governança é botar luz... sabemos que temos um problema.. é claro que a gente tem uma questão de imagem que a gente tem que trabalhar, mas a gente encara os nossos problemas de frente...” (Entrevistado 2)

“Numa empresa com investidores espalhados pelo mundo, ganha cada vez mais importância... Então, para mim a comunicação nesse processo é 90% do sucesso da companhia.” (Entrevistado 12)

“A medida que você tem uma direção de comunicar, de informar você tem que ter o comprometimento de que a comunicação está cada vez melhor, mais certa, mais objetiva, com mais fluência e nos prazos corretos e você começa a trabalhar internamente para que isso aconteça...”(Entrevistado 14)

A comunicação é, portanto percebida pelos executivos como mais que uma ferramenta de divulgação que na visão funcionalista é interpretada como uma espécie de tubo (Silva, 2001, p.97). Constitui-se como o caminho pelo qual se constrói a realidade da mudança tanto para dentro da empresa como para fora se utilizando de critérios de transparência e equidade.

5.3.2.

As ações de comunicação por meio das interações do dia-a-dia

Walsh e Ungson (1991), *apud* Silva (2001) definem a organização como uma rede de significados compartilhados intersignificativamente onde sua sustentação se dá por meio do desenvolvimento de uma linguagem comum e pelas interações do dia-a-dia. Pode-se interpretar que para o assunto que estamos tratando, a linguagem comum em questão é a governança corporativa e demais assuntos correlatos a este para criação do significado da ação de comunicação. Assim, tanto para o público interno como para o público externo, os entrevistados identificaram várias ações de comunicação realizadas para suportar as mudanças que refletiram na implementação das práticas de gestão que aliadas a teoria de Walsh e Ungson se dão por meio de interações no dia-a-dia, como reuniões, comitês, audioconferências e troca de e-mails. Eis algumas citações relacionadas às ações de comunicação reconhecidas pelo grupo de entrevistados:

“... Comunicações normais, são comunicações de reuniões, dizer “tem que ser assim, tem que ser assado, tem que falar mais desse lado do que do outro...”(Entrevistado 4)

“...reuniões, comitês voltados para a governança corporativa... Foi criado o comitê de divulgação,... foi criado o comitê de governança...,as reuniões eram feitas, a gente sempre tentava levar mais a frente o negócio, mesmo que levasse um não. Assim, todo esse trabalho de permear esse conceito foi feito na época de uma maneira bem divulgada, mas sem ser um negócio que te chateasse. Ela foi entrando e aí o negócio estava dentro do seu ambiente de trabalho.” (Entrevistado 3)

“...marcação de reunião, comunicação para a área, emails partindo direto da área, sempre acontece.... (Entrevistado 9)

“...Externamente, reunião com investidor, estamos organizando um dia Oi para trazer todo mundo que quiser participar para explicar o que a gente quer fazer, o que é a empresa...” (Entrevistado 2)

“A gente tem uma comunicação da governança, mais especificamente, quase que diária com o mercado... a gente recebe dezenas de ligações, diariamente para tirar dúvidas, discutir assuntos...”(Entrevistado 15)

Percebe-se também pelos relatos de alguns entrevistados que o uso de tecnologias ampliam os meios de comunicação para interação no dia-a-dia. Esse fato reforça o conceito de Giordano 1998 *apud* Silva, 2001 que considera a perspectiva instrumental de comunicação dominante nas ciências da gestão, em função do desenvolvimento incessante de novas tecnologias. Eis mais algumas citações que reforçam o conceito:

“... Através de tecnologia, forum, chats dentro da empresa...”(Entrevistado 2)

“...a gente está fazendo aí agora uma de transparência muito legal que é o negócio do portal, que é uma coisa super legal, aparentemente muito simples, mas que é recente, de uns dois anos para cá...ela tem segurança, ela tem disciplina de quem vai saber das informações e ela tem divulgação.” (Entrevistado 5)

“Caminha-se agora para criar o portal de governança corporativa, que facilita a governança interna, a relação entre conselho, acionistas de controle. Então, você tem também uma ação efetiva...” (Entrevistado 12)

“Acho que hoje, a forma com que a gente está divulgando o nosso relatório – tudo isso que está acontecendo agora em 2010 comparado a 2009 – é mais simples, eletrônica e clara...” (Entrevistado 14)

É possível, então, concluir que a comunicação interna é bastante fortalecida por meio de inúmeras formas de interações no dia-a-dia, tais como reuniões, comitês, áudioconferências e troca de e-mails. Todos estes caminhos reforçam a construção social da mudança por meio de um espaço para o diálogo, em linha com o conceito proposto por Ford (1999) e Silva (2001).

No que tange a comunicação externa, existem também alguns canais para interação diária com o público externo e observa-se ainda uma citação a respeito da comunicação fundamentada no modelo transmissor-receptor condizente com o conceito de comunicação balística proposto por Giordano (1998) *apud* Silva (2001), conforme depoimento de um executivo, a seguir:

“A gente sempre comunica aquilo que tem que ser comunicado. Saiu um fato relevante, a gente publica, publica aqui, publica no exterior... A gente cumpre a nossa obrigação, não que tenha um trabalho de comunicação em cima, entendeu? Agente sempre divulga aquilo que tem que ser divulgado, dá a amplitude e procura respeitar a questão da assimetria, tanto aqui como lá fora...”(Entrevistado 11)

Na Oi, o processo de implementação das práticas de gestão da governança corporativa ganhou mais força e importância após a fusão com a BrT, fato ocorrido em dezembro de 2008 e portanto, encontra-se em contínuo desenvolvimento e evolução, abrindo oportunidades para a identificação de sugestões para comunicação futuras. Então quando perguntados que ações de comunicação sugeririam, diferentes das que já haviam sido realizadas os entrevistados reforçaram a necessidade de se dar continuidade a programas de comunicação com foco no desenvolvimento e engajamento para os colaboradores, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

“Tem aquele ditado chinês que diz que quando você ouve você esquece, quando você vê você entende, quando você pratica você aprende. Então, eu acho que a comunicação ela pode ajudar a gente a desenvolver um projeto de educação na companhia e fortalecendo nesse engajamento que a gente está buscando.” (Entrevistado 10)

“Através de treinamento, assim como a gente faz com academia de liderança, assim como a agente faz treinamentos gerenciais; treinamentos específicos para conhecer governança corporativa, a importância disso; discutir casos e fatos reais do mercado recente, demonstrar *benchmarks* e os seus benefícios; mostrar o benefício de você ter governança e não ter governança ou ter governança e ter meia governança...” (Entrevistado 3)

“Qualquer outro tipo de comunicação que possa vir no sentido de treinar e ensinar a conscientização seria bem-vindo....eu tenho um manual de governança corporativa, mas uma coisa é você ter um manual a outra é você praticar. O manual é bom? É ótimo, mas se não praticar não adianta.” (Entrevistado 4)

“...de repente ter uma seção permanente no Canal 31 falando sobre governança...mas de repente ter um canal mesmo de governança corporativa para que todos se atentem as pequenas ações de governança que estão sendo feitas e que precisam de cada um para acontecer.” (Entrevistado 6)

“Eu acho que é assim: é em quantidade, porque a comunicação ela nunca é excessiva, porque quanto mais você repetir, mais bem sucedido você vai ser em ter as pessoas entendendo o processo, dando a sua contribuição... No final das contas, você vai atingir uma melhor governança corporativa, quanto mais as pessoas estiverem informadas sobre ela.” (Entrevistado 8)

Outro grupo de entrevistados sugere o uso de ferramentas e tecnologias que permitam maior interatividade, principalmente com o público externo, que neste caso é fortemente constituído pelos acionistas e analistas do mercado financeiro.

Eis algumas citações:

“Eu acredito mais em um mundo quase que digital, tanto para disponibilizar a informação como para envolver... no sentido de disponibilizar a informação, material interativo e permitir que as pessoas votem eletronicamente. É uma questão, inclusive, que o Brasil também começou a evoluir e acho que há 1 ano existe essa permissão legal de fazer, então criar outros mecanismos, não só para comunicar, mas para pegar a opinião das pessoas...(Entrevistado 2)

“...a evolução tecnológica, evidentemente deve permitir outros veículos de comunicação talvez mais interativos, eu não sei como, mas hoje você tem aí os diversos instrumentos...os twitter da vida, os facebooks da vida...não sei se isso é possível ser implementado dentro da empresa; os podcasts que talvez pudessem ser implementados mais diretamente...”(Entrevistado 7)

“A sala de bate-papo antes da assembléia. Também é interessante você depois dessa... Você já tem uma massa de perguntas ...você conseguir identificar aquelas mais frequentes e deixar elas permanentemente no seu site. Seria ali o que os acionistas mais frequentemente perguntam e aí você deixa aquilo no site como um material para consulta.

Outros reforçam que a comunicação da Oi, principalmente para o público externo, ainda é tímida e propõem um plano de comunicação mais agressivo para que o mercado amplie o seu conhecimento sobre as ações de governança corporativa praticadas pela empresa, conforme relatados nos trechos a seguir:

“Eu acho que mais para o mercado e menos internamente. Eu acho que estamos apanhando nesse item governança, a percepção do mercado não é boa ainda e, agora, com o evento recente na Brasil Telecom que tivemos que fazer, ficou pior um pouco. Eu visito muito os analistas e acionistas minoritários e, então nós temos que fazer sim uma comunicação mais efetiva com o mercado.” (Entrevistado 13)

“Então, eu acho que o meu conceito de comunicação no que diz respeito ao que a empresa tem feito, é que nós somos extremamente discretos, então o mercado ainda não enxergou as nossas ações.”(Entrevistado 1)

“Hoje a gente usa o selo do ISE em tudo, esse ano nós penamos para continuar, porque mais difícil do que entrar é permanecer, a gente penou para fazer, porque a gente não tem uma coisa estruturada, foi um negócio muito de força de vontade e não de uma coisa estruturada. Então esse tipo de coisa deve ser divulgado.”(Entrevistado 3)

“o que a gente puder mostrar de transparência para fora da empresa e mesmo para o corpo funcional da empresa é muito bom e valoriza o ativo, porque, primeiro, se as pessoas sabem o que estão fazendo aqui internamente, elas trabalham mais felizes; o mercado se souber mais coisas da empresa, ele valoriza mais a empresa.” (Entrevistado 5)

“A gente, por exemplo, agora está fazendo um evento que vamos chamar de Oi’s Day, que é o dia do investidor da Oi, em que a gente vai ter uma série de apresentações, vai ter uma série de painéis de discussão que já é uma evolução da maneira como a companhia se comunica com o mercado hoje, então isso deve acontecer no final desse ano, é até uma alternativa.” (Entrevistado 15)

Contudo houve um entrevistado que entende não haver necessidade de ações de comunicação diferente das que se praticam por acreditar que pode ser nociva a empresa, conforme relata abaixo:

“Eu acho que não. Eu acho que dar mais transparência, comunicar mais pode ser nocivo para a empresa. Tem o site da gente, tem as informações que a gente vai mandar para os formadores de opinião, o stakeholders... Está na medida.” (Entrevistado 14)

Portanto, é possível concluir que a comunicação é considerada fundamental pelos entrevistados no processo de implementação das práticas de gestão da GC. Percebe-se também que a comunicação tanto para o público interno quanto para o público externo, é pautada principalmente por ações no dia-a-dia como reuniões, e-mail, comitês, audioconferências, etc.

Mas como todo movimento evolutivo e dinâmico tem espaço para mais ações como a proposta de se dar continuidade a programas de comunicações com foco no desenvolvimento e engajamento para os colaboradores e a elaboração de um plano de comunicação mais agressivo junto ao público externo para que o mercado amplie o seu conhecimento sobre as ações de governança corporativa praticadas pela empresa.