

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, William A. & DOWLING, Michael J. "Explaining Performance Changes in Newly Privatized Firms". *Journal of Management Studies*, v.35, n.5, p.601-617, 1998.
- ARMENAKIS, Achilles A. & BEDEIAN, Arthur G. "Organizational Change: a review of theory and research in the 1990s". *Journal of Management*, v.25, n.3, p.293-315, 1999.
- BARBOSA, Lívia. *Relatório Preliminar de Pesquisa: Identidade Organizacional da Embratel*. Rio de Janeiro: Embratel, 1995.
- BARNEY, Jay B. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?". *Academy of Management Review*, v.11, n.3, p.656-665, 1986.
- BATEMAN, Thomas & SNELL, Scott. *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.
- BNDES. Privatizações Federais: Telecomunicação. BNDES. Disponível em:  
<<http://www.bndes.gov.br/privatizacao/resultados/federais/telecomunicacoes/fedtelec.asp>>. Acesso em: dez. 2003.
- CALORI, Roland & SARNIN, Phillippe. "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study". *Organization Studies*, v.12, n.1, p.49-74, 1991.
- CASTELLS, Manuel. *Fim de Milênio: a Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CUNHA, Rita C. & COOPER, Cary L. "Does Privatization Affect Corporate Culture and Employee Wellbeing?". *Journal of Managerial Psychology*, v.17, n.1, p.21-49, 2002.
- DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- DENISON, Daniel R. "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars". *Academy of Management Review*, v.21, n.3, p.619-654, 1996.

- DENISON, Daniel R. & MISHRA, Aneil K. "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, v.6, n.2, p.204-223", 1995.
- DESHPANDÉ, Rohit & PARASURAMAN A. "Linking Corporate Culture to Strategic Planning". *Business Horizons*, p.28-37, 1986.
- DOVER, Philip A. "Change Agents at Work: lessons from Siemens Nixdorf". *Journal of Change Management*, v.3, n.3, p.243-257, 2003.
- EMBRATEL, *Interligando o Brasil ao Infinito: memória histórica da Embratel, 1965/1997*. Rio de Janeiro: Léo Chrstitinao Editorial, 1998.
- EMBRATEL, Relatórios Anuais, 1994 a 2002.
- FAILLACE, Paulo César. "O Impacto da Mudança de Controle Acionário na Racionalidade e no Trabalho: estudo de caso na EMBRATEL". Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas. Dissertação de Mestrado, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza. "O Desvendar da Cultura de uma Organização – uma discussão metodológica" In: FLEURY, Maria Tereza e FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FORD, Jeffrey D. & FORD, Laurie W. "The Role of Conversations in Producing Change in Organizations". *Academy of Management Review*, V.20, N.3, p.541-570, 1995.
- FREITAS, Maria E. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, Renata. "Gerenciamento de uma Cultura Voltada para Desempenho: um Estudo de Caso". Rio de Janeiro, PUC-Rio. Dissertação de Mestrado, 2003.
- GOODMAN, Jonh B. & LOVEMAN Gary W. "Does Privatization Serve the Public Interest?". *Harvard Business Review*, november-december, 1991.
- GORDON, George. "Industry Determinants of Organizational Culture". *Academy of Management Review*, v.16, n.2, p.396-415, 1991.
- \_\_\_\_\_. "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance". In: KILMANN, *et alli*. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- HANDY, Charles, B. *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- HARRISON, Roger. "Understanding Your Organization's Character". *Harvard Business Review*, v.50, n.3, p. 119-128, 1972.

- HILAL, Adriana. “Cultura Organizacional e Gestão Participativa: a diferença entre o discurso e a prática gerencial, a partir do estudo das regras implícitas: um estudo de caso”. Rio de Janeiro, PUC-Rio. Dissertação de Mestrado, 1996.
- HOFSTEDE, Geer *et alli*. “Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”. *Administrative Science Quarterly*, v.35, p.286-316, 1990.
- JURKIEWICZ, Carole L. & BRADLEY, Dana B. “Making Privatization Work: Utilizing a Scorecard Model of Human Resource Strategy”. *Public Organization Review*, v.2, n.4, p.365-385, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAVILLE, Christian & DIONNE, Jean. *A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LUCAS, Rob. “Political-Cultural Analysis of Organizations”. *Academy of Management Review*, v.12, n.1, p.144-156, 1987.
- MEGGINSON, William L., NASH, Robert C. & RANDENBORGH, Mathias Van, “The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: an international empirical analysis”. *The Journal of Finance*, v.49, n.2, p.403-452, 1994.
- NOVAES, Ana. “Privatização do setor de telecomunicações no Brasil”, in: BNDES, *A Privatização no Brasil – O Caso dos Serviços de Utilidade Pública*, 2000.
- PALMER, Ian & DUNFORD, Richard. “Conflicting Uses of Metaphors: reconceptualizing their use in the field of organizational change”. *Academy of Management Review*, v.21, n.3, p.691-717, 1996.
- PARRY, Ken W. & PROCTOR-THOMSON, Sarah B. “Leadership, Culture and Performance: the case of New Zealand public sector”. *Journal of Change Management*, v.3, n.4, p.376-399, 2003.
- PETTIGREW, Andrew M. “On Studying Organizational Cultures”. *Administrative Science Quarterly*, v.24, n.4, p. 570-81, 1979.
- \_\_\_\_\_. “A cultura das organizações é administrável?” In: FLEURY, Maria Teresa e FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PINTO, Sandra Regina R. “A Mudança de Cultura de um Banco de Varejo: Um Estudo de Caso”. *Dissertação de Mestrado*, 1993.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 8. ed Rio de Janeiro: LTC, 1999.

- SAFFOLD, Guy S. "Culture traits, Strength, and Organizational Performance: moving beyond Strong Culture". *Academy of Management Review*, v.13, n.4, p.546-558, 1988.
- SATHE, Vijay. "How to Decipher and Change Corporate Culture", in: Kilmann *et alli*. *Gaining Control of the Corporate Culture*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHEIN, Edgar H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". *Sloan Management Review*, v.25, n.2, p.3-16, 1984.
- \_\_\_\_\_. "How Culture Forms, Develops, And Changes", In: Kilmann *et alli*. *Gaining Control of the Corporate Culture*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985a.
- \_\_\_\_\_. *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco, Jossey-Bass, 1985b.
- \_\_\_\_\_. "Organizational Culture". *The American Psychologist*, v.45, n.2, p. 109-119, 1990.
- SERRA, José. A Nova Fase da Privatização. Presidência da República. Disponível em: <[http://www.presidencia.gov.br/publi\\_04/COLECAO/fase.htm](http://www.presidencia.gov.br/publi_04/COLECAO/fase.htm)>. Acesso em: dez. 2003.
- SETHIA, N. & VON GLINOW, M. A. "Arriving at four Cultures by Managing the Reward System", in: Kilmann *et alli*. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SILVA, José Gomes da. "Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades". Rio de Janeiro, PUC-Rio. Tese de Doutorado, 2001.
- SMIRCICH, Linda. "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quartely*, v.28, p.339-358, 1983.
- TOMEI, Patrícia A. "A Gerência da Cultura como Ferramenta de Competitividade". *Documento de Trabalho*, Departamento de Administração/IAG - PUC-Rio, 1994.
- TOMEI, Patrícia A. & RUSSO, Giuseppe M. "Liderança e Mudança Organizacional: o Caso Varig". *Documento de Trabalho*, Departamento de Administração/IAG - PUC-Rio, 1996.
- TOMEI, Patrícia A. & Braunstein, Marcelo L. *Cultura Organizacional e Privatização: a Dimensão Humana*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TRICE, Harrison & BEYER, Janice M. "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials". *Academy of Management Review*, v.9, n.4, p.653-669, 1984.

- VAN DE VEN, Andrew H. & POOLE, Marshall S. "Explaining Development and Change in Organizations". *Academy of Management Review*, v.20, n.3, p.510-540, 1995.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- WEICK, Karl E. & QUINN, Robert E. "Organizational Change and Development". *Annual Review of Psychology*, n.50, p.361-386, 1999.
- WILLCOXSON, Lesley e MILLETT, Bruce. "The Management of Organisational Culture". *Australian Journal of Management & Organizational Behavior*, v.3, n.2, p.91-99, 2000.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de Daniel Grassi.

## BIBLIOGRAFIA

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Referências: elaboração*. NBR-6023, São Paulo, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Sumário*. NBR-6027, São Paulo, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Apresentação de citações em documentos*. NBR-10520, São Paulo, 2001.
- BARLEY, Stephen R., MEYER, Gordon W. & GASH, Debra C. "Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragm". *Administrative Science Quartely*, v.33, n.1, p. 24-60, 1988.
- BNDES. Dez anos do Programa Nacional de Desestatização. BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/teles.pdf>>. Acesso em: dez. 2003.
- CAMERER, Colin & VEPSALAINEN, Ari. "The Economic Efficiency of Corporate Culture". *Strategic Management Journal*, v.9, p.115-126, 1988.
- ECO, Umberto. *Como se Faz uma Tese*. 15ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1999. 1a. edição, 1977.
- FLEURY, Maria Teresa & FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- HANSEN, Gary S. & WERNERFELT, Biger. "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors". *Strategic Management Journal*, v.10, p.399-411, 1989.
- GEUS, Arie de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- KETS DE VRIES, Manfred F. & MILLER, Danny. "Personality, Culture, and Organization". *Academy of Management Review*, v.11, n.2, p.266-279, 1986.
- KILMANN, Ralph H., SAXTON, Mary J., SERPA, Roy & Associados. *Gaining Control Of The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- KOTTER, Jonh P. "Leading Change: why transformation efforts fail". *Harvard Business Review*, March-April 1995.

- KUHN, Tomas S. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- MONTENEGRO, Eraldo F. & BARROS, Jorge Pedro D. *Gerenciando em Ambiente de Mudança*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- MOTTA, Fernando P. & CALDAS Miguel P. (org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- POPPER, Karl R. *Conjecturas e Refutações*. Coleção Pensamento Científico. Brasília: Universidade de Brasília, 1972.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. *Normas para Apresentação de Teses e Dissertações*. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1980.
- RILEY, Patricia. "A Structurationist Account of Political Culture". *Administrative Science Quartely*, v.28, p.414-437, 1983.
- SILVA, Antonio Carlos V. "Evolução do mercado de telecomunicações no Brasil no período pós-privatização", in: BNDES, *A Privatização no Brasil – O Caso dos Serviços de Utilidade Pública*, 2000.
- WILKINS, Alan L. & OUCHI William G. "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance". *Administrative Science Quartely*, v.28, p.468-481, 1983.

#### **Sites na Internet:**

- ANATEL, <http://www.anatel.com.br>. Acesso em: dez. 2003.
- BNDES, <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: dez. 2003.
- EMBRATEL, <http://www.embratel.com.br>. Acesso em: dez. 2003.
- INFRAESTRUTURA BRASILEIRA, <http://www.infraestruturabrasil.gov.br/privatiz/index.asp>. Acesso em: dez. 2003.
- MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, <http://www.mc.gov.br/>. Acesso em: dez. 2003.

## ANEXOS

### A - Roteiro das Entrevistas

#### Apresentação

Esta entrevista tem como objetivo obter dados para a Dissertação de Mestrado do programa de Mestrado em Administração de Empresas da PUC-RJ. Esta é uma entrevista estritamente confidencial: nenhuma das pessoas entrevistada terá seu nome citado.

O objetivo desta Dissertação é entender o processo de gerenciamento de mudanças na Embratel após a privatização. Considerando esta abordagem, as perguntas devem ser respondidas levando-se em conta uma visão temporal, ou seja, antes e após a privatização.

1. Em que ano você entrou para a Embratel? Qual o cargo que você exerce atualmente? Desde quando está neste cargo?
2. Como você definiria, em termos gerais, a Embratel (cultura, objetivos, políticas e estratégias)? E antes da privatização? O que mudou?
3. Para você, o que a privatização significou para a Embratel? O que precisava mudar? Qual foi a grande mudança deste processo? Houve resistência à mudança?
4. Para os itens abaixo comente brevemente como era antes da privatização e como é atualmente:
  - a) Como eram/são as políticas de recursos humanos? Enfatize os aspectos relacionados a seleção (profissionais especialistas x generalistas), treinamento e desenvolvimento (aprendizagem), avaliação (top-down x 360°), promoção e remuneração e benefícios.
  - b) A Embratel incentiva(va) a inovação e criatividade?
  - c) Você acredita que os funcionários se sentiam/sentem satisfeitos e motivados?
  - d) Como você caracterizaria as relações interpessoais (confiança, colaboração)?



- e) Como se dava/dá o desenvolvimento de lideranças? Qual o perfil do líder?
- f) Como eram/são as regras e procedimentos (claros) dentro da Embratel?
- g) Como era/é a cultura (forte x fraca) e o comprometimento dentro da sua empresa?
- h) O trabalho em equipe era/é incentivado?
- i) Como você caracterizaria o sistema de comunicações (como são planejadas e comunicadas)?
- j) Comente sobre os atributos físicos do ambiente de trabalho (formas de vestir, *layout*, móveis, fachadas).
- k) Comente sobre o processo decisório (centralizado x descentralizado).
- l) Existe(ia) controle de risco nas tomadas de decisão (pensa a LP, quer respostas rápidas)?
- m) O que a Embratel valoriza(va) mais: preocupação com o bem-estar de seus membros e sua dignidade x preocupação com a performance da empresa?

5. Enquadre a Embratel nos quadros abaixo:

<b>Grau de Risco</b>	<b>Alto</b>	<b>Cultura Macho</b> (individualista, CP, competição)	<b>Cultura Aposte sua Companhia</b> (Persistência, LP)
	<b>Baixo</b>	<b>Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito</b> (quantidade mais importante que qualidade)	<b>Cultura Processo</b> (perfeição técnica, falta de identidade com sucesso)
		<b>Rápida</b>	<b>Lenta</b>
<b>Velocidade de <i>Feedback</i></b>			

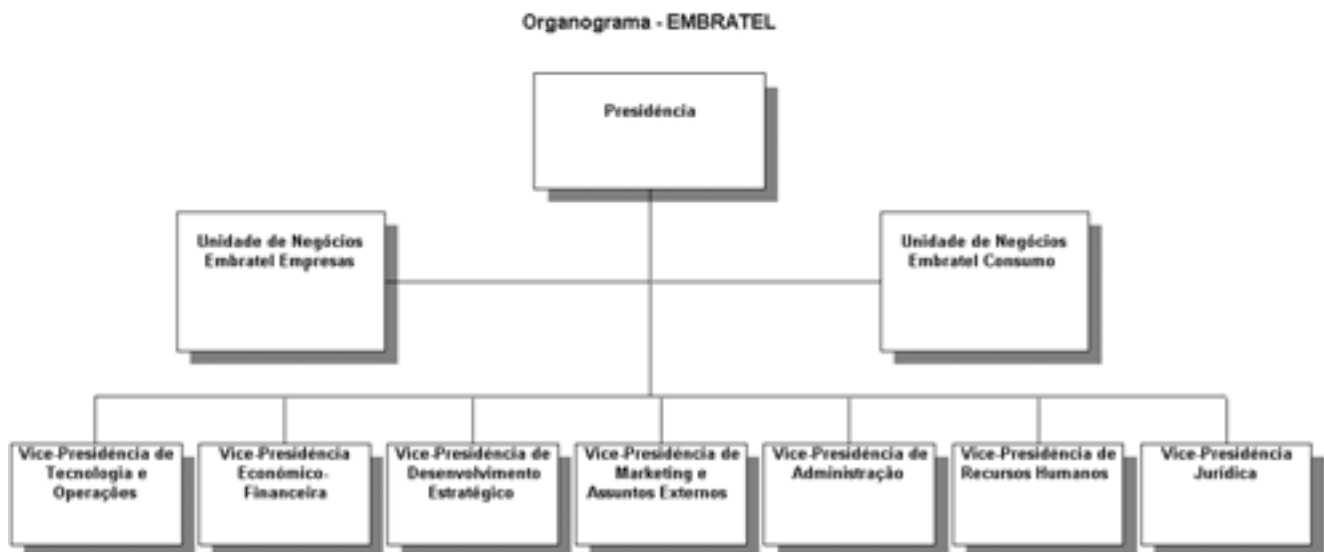
<b>Preocupação com Pessoas</b>	<b>Alta</b>	<b>Cultura Cuidadosa</b> (paternalista)	<b>Cultura Integrativa</b> (sistêmica)
	<b>Baixa</b>	<b>Cultura Apática</b> (indiferente)	<b>Cultura Exigente</b> (agressiva)
		<b>Baixa</b>	<b>Alta</b>
<b>Preocupação com Performance</b>			

6. Como se dá a socialização de novos membros? É estruturada? A estrutura organizacional é departamentalizada ou matricial?
7. A Embratel é uma empresa orientada para o trabalho ou projeto específico? É uma empresa que pensa sistemicamente? E antes da privatização?
8. Você conseguiria identificar ritos, símbolos, estórias, lendas, mitos ou heróis que explicam a cultura Embratel antes da privatização? E a cultura atual?
9. Qual o seu grau de identificação e lealdade à Embratel? Você diria que as pessoas se sentem numa “grande família”?
10. Como se deu o gerenciamento da mudança organizacional? Houve uma condução para uma cultura determinada/estipulada?
11. Como a mudança organizacional impactou no desempenho organizacional e financeiro da Embratel?
12. Quais são os pontos fracos que você identifica na Embratel hoje? O que ainda precisa ser mudado?
13. Classifique as dimensões abaixo em:
  1. discordo
  2. neutro
  3. concordo

Dimensões Culturais	Conteúdo		
		Antes	Depois
1. Clareza de Direção	Objetivos claros e planos compatíveis		
2. Alcance Organizacional	Metas ousadas e inovadoras		
3. Integração	Operar de maneira coordenada; interdependência horizontal		
4. Contato com Alta Administração	Grau em que os funcionários recebem comunicação clara e apoio da alta administração Interdependência vertical		
5. Encorajar Iniciativa Pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos		
6. Resolução de Conflitos	Encorajar discussão de conflitos e críticas abertamente		
7. Clareza de Desempenho	Tornar claras as expectativas do desempenho da companhia		
8. Ênfase no Desempenho	Expectativas de altos níveis de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los		
9. Orientação para Ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir		

10. Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça		
11. Desenvolvimento de RH	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia.		

## B - Estrutura Organizacional da Embratel



## C - Dados Financeiros da Embratel

(R\$ milhões)

<b>Balço Patrimonial Consolidado</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Ativo Circulante	703	579	879	1.281	1.512	2.229	2.214	3.399	3.378	3.165	4.128
Realizável a LP	65	59	65	53	48	189	364	567	899	1.496	1.603
Permanente	4.183	4.356	5.352	5.479	5.690	6.110	7.076	7.796	8.181	8.185	7.237
<b>Ativo Total</b>	<b>4.951</b>	<b>4.994</b>	<b>6.296</b>	<b>6.813</b>	<b>7.250</b>	<b>8.528</b>	<b>9.654</b>	<b>11.762</b>	<b>12.458</b>	<b>12.846</b>	<b>12.968</b>
Passivo Circulante	608	486	655	958	1.053	1.829	2.557	3.612	3.498	5.033	3.966
Exigível a LP	776	646	577	543	596	1.006	1.196	1.746	3.237	2.747	3.769
Outros	-	-	18	78	97	182	183	322	376	346	358
Patrimônio Líquido	3.567	3.862	5.046	5.234	5.504	5.511	5.718	6.082	5.347	4.720	4.875
<b>Passivo Total</b>	<b>4.951</b>	<b>4.994</b>	<b>6.296</b>	<b>6.813</b>	<b>7.250</b>	<b>8.528</b>	<b>9.654</b>	<b>11.762</b>	<b>12.458</b>	<b>12.846</b>	<b>12.968</b>

<b>Demonstração de Resultado Consolidado</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>1.290</b>	<b>1.271</b>	<b>1.312</b>	<b>1.894</b>	<b>2.164</b>	<b>4.000</b>	<b>5.184</b>	<b>6.714</b>	<b>7.461</b>	<b>7.107</b>	<b>7.044</b>
Custos dos Serviços Prestados	(677)	(787)	(874)	(1.008)	(905)	(2.786)	(3.620)	(4.399)	(4.955)	(4.736)	(3.737)
Receitas (Despesas) Operacionais	(312)	(223)	(162)	(420)	(605)	(1.131)	(769)	(1.468)	(2.552)	(2.155)	(1.522)
<b>Lucro Operacional</b>	<b>301</b>	<b>261</b>	<b>276</b>	<b>466</b>	<b>654</b>	<b>83</b>	<b>795</b>	<b>847</b>	<b>(46)</b>	<b>216</b>	<b>1.785</b>
Resultado Financeiro	-	-	(23)	56	(115)	69	(456)	(341)	(637)	(1.466)	(160)
Receitas/Despeas não Operacionais	(40)	53	(134)	(76)	(149)	(66)	(38)	111	(76)	209	(1.222)
<b>Lucro antes dos Impostos e Participações</b>	<b>261</b>	<b>314</b>	<b>119</b>	<b>446</b>	<b>390</b>	<b>86</b>	<b>301</b>	<b>617</b>	<b>(759)</b>	<b>(1.041)</b>	<b>403</b>
IR e Contribuição Social	11	19	38	(19)	(10)	64	(1)	(193)	222	414	(140)
Outros	191	-	(19)	(21)	129	(26)	112	153	(16)	-	(39)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>463</b>	<b>333</b>	<b>138</b>	<b>406</b>	<b>509</b>	<b>124</b>	<b>412</b>	<b>577</b>	<b>(553)</b>	<b>(627)</b>	<b>224</b>
Quantidade de ações em circulação (lote de mil)	4.723.844	4.723.844	4.723.844	4.723.844	4.723.844	334.399.028	332.914.228	332.919.028	332.932.361	332.629.361	333.419.064
Lucro por Lote de mil ações (R\$ mil)	97,90	70,52	29,20	85,99	107,57	0,37	1,24	1,74	(1,64)	(1,88)	0,67

Fonte: Relatórios Anuais Embratel 1994 a 2003