

6 Considerações finais

O presente capítulo visa apresentar a conclusão por meio das principais descobertas do estudo bem como sugerir trabalhos futuros.

6.1. Conclusão

Essa pesquisa teve como objetivo principal responder a seguinte pergunta: como as mudanças organizacionais impactam na implementação das práticas de Governança Corporativa em uma empresa de Telecomunicações?

Para responder a essa pergunta final, três suposições foram elaboradas para verificação em campo. A partir da análise dos resultados, conclui-se que:

1. Quanto ao papel da alta administração na definição da mudança:

- 1.1. 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. Em linha com a observação de Martins *et al* (2008), os entrevistados destacam que as mudanças na Oi para atender as necessidades de governança corporativa, ganharam importância 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.

- 1.2. A governança corporativa na Oi 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. É, portanto, o Conselho de Administração da Oi que passa os direcionamentos para a implementação das práticas de gestão que por sua vez busca apoiar-se em consultorias para a definição das mudanças. Este movimento 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 mudança ocorra iniciando pelo nível organizacional, neste caso, representada pela alta administração.
- 1.3. As mudanças organizacionais que a Oi implementou até o momento para atender às práticas de gestão da Governança Corporativa ocorrem, principalmente, como uma resposta da organização ao ambiente externo (mercado de capitais e seus órgão reguladores) com o objetivo, dentre outros, da empresa ganhar legitimidade junto aos agentes externos conforme teoria do isomorfismo mimético (DiMaggio e Powell, 1983 *apud* Lima e Bressan, 2003) e para melhorar a valoração da empresa, que por sua vez se traduz numa oportunidade para a empresa manter a sua sustentabilidade financeira e de credibilidade junto aos *stakeholders* que participam da cadeia de valor da Oi (Shleifer e Vishny, 1997). Nesse contexto, as mudanças ocorrem de forma deliberada e dedutiva, uma vez que o processo foi originado de forma consciente e conceitual partindo da visão da alta administração (Mintzberg; Westley, 1992).

1.4. Child e Rodrigues (2003b) *apud* Camargos e Helal (2007) dizem que a governança corporativa consiste em mecanismos de monitoramento principalmente dos administradores, para que eles gerenciem com honestidade e efetividade as corporações sob seu controle. Assim é um grande desafio para a alta administração da Oi, permear o conceito de governança, principalmente aqueles voltados para a prática de gestão, sobretudo quando, conforme mencionado por um dos entrevistados, 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, incentivo e envolvimento da alta administração. Contudo, pelos relatos dos entrevistados, a construção social da mudança, no que tange a governança corporativa 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).

1.5. O processo de implementação das práticas de gestão da governança corporativa encontra-se em contínuo desenvolvimento e evolução, conforme sugerem os modelos de mudança organizacional que apresentam uma perspectiva dinâmica de processo contínuo (Ford; 1999; Moorhead e Griffin, 2001; Doolin, 2003; Oswick *et al* , 2005). A inclusão de metas atrelada aos bônus dos executivos surge como uma das formas 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).

1.6. Por fim, 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 impulsionador na implementação das práticas de gestão da governança corporativa dentro da organização. Em uma perspectiva construtivista, jogos de linguagens irão construir diferentes compreensões, construindo diferentes realidades (Ford, 1999). A criação dos comitês na Oi 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.

2. Quanto ao papel da gerência de Governança Corporativa na condução da gestão da mudança

2.1. É esperado da gerência de governança corporativa ser 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. Esta verificação está em consonância com o esperado por Moorhead e Griffin (2001), *apud* Lima e Bruno-Faria (2003), que 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 promovido pela mudança. A gerência de governança corporativa é, portanto, 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 (Ford, 1999).

- 2.2. 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. Este modelo de atuação foi classificado como 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.
- 2.3. Para os entrevistados, esta gerência, além de atuar no papel de catequista, atua também como legislador, fiscalizador e o principal agente de mudança para a formação da nova cultura. 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.
- 2.4. Na condução da gestão da mudança ganham destaque como facilitadores do processo: o comprometimento e direcionamento da alta administração; o desenvolvimento de ferramentas Web e virtuais que apoiam no processo para dar visibilidade e transparência aos stakeholders envolvidos com a empresa, tal como o Portal de Governança Corporativa, a inclusão de metas por meio do Modelo de Gestão da empresa e a necessidade de cumprir com as determinações dos órgãos reguladores e incentivadores tais como a CVM, a SEC e o próprio IBGC.

2.5. E, com relação aos principais fatores dificultadores na condução da gestão da mudança para implementação das práticas, destacam-se: 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.

3. O papel da comunicação na implementação das práticas de Gestão da Governança Corporativa

3.1. A comunicação foi vista por todos os executivos como tendo um papel de extrema importância no processo de implementação das práticas de gestão da governança corporativa, tanto para o público interno, quanto para o público externo, onde a categorização da comunicação como fundamental é praticamente unânime. Esse discurso está em consonância a proposta de Ford (1999) onde por seu intermédio, a organização consegue levar a mudança ao nível individual. Alguns executivos da Oi destacam também a importância de se esclarecer e envolver os times, em linha com o discurso de Reichers, Wanous e Austin (1997) *apud* Muniz (2010) que 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.

- 3.2. Os executivos da Oi crêem que o uso da comunicação para dentro da empresa utiliza-se de uma perspectiva consciente e eficiente ao relatarem que os diversos meios de comunicação da organização 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. Ressaltam 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 trata-se de governança corporativa cujas práticas de gestão devem ser norteadas pelos princípios da transparência e equidade, a comunicação é, portanto, 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.
- 3.3. Identificou-se também que a comunicação para o público externo, ainda é tímida. Os executivos propõem um plano de comunicação mais agressivo para que o mercado amplie o seu conhecimento sobre as ações de governança corporativa praticada pela empresa, bem como o uso de ferramentas e tecnologias que permitam maior interatividade, principalmente com o público constituído pelos acionistas e analistas do mercado financeiro.

3.4. Por fim, conclui-se que a comunicação é considerada fundamental pelos entrevistados no processo de implementação das práticas de gestão da governança corporativa. 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 de forma que o mercado amplie o seu conhecimento sobre as ações de governança corporativa praticada pela empresa.

6.2. Sugestões de trabalhos futuros

Como sugestões para trabalhos futuros sugere-se a realização de:

- Estudos longitudinais com várias organizações tanto do setor de telecomunicações quanto de outros setores tais como setores financeiro, siderúrgico, petrolífero e de varejo para compreender como a prática gestão da governança corporativa é impactada mediante a mudança organizacional em diferentes contextos.
- Estudos transversais na mesma organização, procurando entender o impacto da mudança na implementação das práticas de gestão da governança corporativa por meio da percepção de colaboradores não executivos.
- Estudos transversais em uma mesma organização, procurando entender por meio da percepção de colaboradores executivos e não executivos, o impacto da mudança na implementação das demais práticas da governança corporativa recomendadas no código do IBGC.
- Estudos que aprofundem o impacto da mudança organizacional nas práticas da governança corporativa influenciada por processos de fusões e aquisições, já que nessa dissertação não foi possível explorar esse contexto.

- Estudos que aprofundem o impacto da cultura organizacional como um fator facilitador ou dificultador na implementação da prática gestão de governança corporativa, já que nessa dissertação não foi possível explorar esse contexto.

Futuras pesquisas são necessárias para ampliar a compreensão a respeito das abordagens organizacionais no contexto da governança corporativa e suas práticas.