7

Referências bibliográficas

CASTRO, D. P. V. **Tipologias Culturais e Ciclo de Vida Organizacionais**. ED. IAG/PUC-RIO, Setembro 2004.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil, **Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa, Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Editora Artmed, 2007.

FERREIRA, A. H.; QUADROS, R., **Os Serviços Produtivos Intensivos em Conhecimento no Brasil na Perspectiva do Setor de Telecomunicações**. XXXII EnANPAD, Set. 2008.

FRAJTAG, D. K. **A Tipologia de Mintzberg para Modelos de Gestão e o Caso da Criação da ANA – Agência Nacional de Águas**. ed. IAG/PUC-Rio, 2002.

LANZ, L. Q. **A Relação Entre a Subcultura de Finanças, a Cultura Organizacional e o Desempenho de uma Organização**. ed. IAG/PUC-Rio, Março 2004.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**. AJS, v. 83, n. 2, 1977.

MILES, R. E. et al. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Academy of Management Review, Julho 1978.

MINTZBERG, H., **Structure in 5'S: A Synthesis of The Research on Organization Design**, Management Science, v. 26. n. 3, Março 1980.

TOMEI, P. A. Apostila do programa MBA Executivo em Negócios Financeiros, disciplina Gestão de Pessoas, Tema 8, Poder e Mudança organizacional, item 8.5, ed. IAG/PUC-Rio, 2006.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, **Journal of Marketing**. v. 68, Janeiro 2004.

Sites

ANATEL. Disponível em:<<http://www.anatel.com.br>>. Acesso em: Julho, 2010;

BNDES. Disponível em:<<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: Julho, 2010.

INFRAESTRUTURA BRASIL.

Disponível em:<<http://www.infraestruturabrasil.gov.br/privatiz/index.asp>>. Acesso em: Julho, 2010.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA.

<http://www.mct.gov.br/Temas/Socinfo/CeT_socinfo.pdf>. Acesso em: Julho, 2010.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Disponível em:<<http://www.mc.gov.br/>>. Acesso em: Julho, 2010.

TELECO. Disponível em:<<http://www.teleco.com.br>>. Acesso em: Julho, 2010.

TELETIME. Disponível em:<<http://teletime.com.br>>. Acesso em: Julho, 2010.

8

Anexos

Análise Das Estruturas De Empresas Fornecedoras De Serviços B2b, No Mercado De Telecomunicações Do Brasil: Roteiro De Entrevistas

As questões a seguir correspondem a um roteiro de entrevista semi-estruturado que será aplicado em cinco gestores, de nível intermediário, diretamente ligados ao segmento de serviços B2B e que fazem parte de organizações de grande porte, selecionadas segundo indicadores de tamanho e faturamento. O objetivo deste questionário é identificar as principais características da estrutura organizacional de cada empresa e sua relação com a estratégia e o desempenho.

NOME DA ORGANIZAÇÃO:

PARTE I: DADOS DO ENTREVISTADO

1. Ano de contratação:
2. Área de atuação:
3. Cargo e Setor:

PARTE II: ORGANIZAÇÃO VERSUS MERCADO B2B

1. Qual a participação aproximada da sua empresa no mercado brasileiro de telecomunicações?

- () até 15%;
- () de 16 a 25%;
- () de 26 a 50%;
- () de 51 a 75%;
- () acima de 75%.

2. Qual a participação da sua empresa no mercado de serviços B2B brasileiro?

- até 15%;
- de 16 a 25%;
- de 26 a 50%;
- de 51 a 75%;
- acima de 75%.

3. Qual o percentual aproximado da receita de serviços dentro do faturamento total da sua empresa?

- até 15%;
- de 16 a 25%;
- de 26 a 50%;
- de 51 a 75%;
- acima de 75%.

4. Qual o percentual aproximado da receita de serviços dentro do faturamento total da sua empresa cinco anos atrás?

- até 15%;
- de 16 a 25%;
- de 26 a 50%;
- de 51 a 75%;
- acima de 75%.

5. Como você avalia o mercado de serviços da sua organização em relação ao mercado de produtos?

6. Você acredita que o mercado vem valorizando mais a gestão de serviços, ou tem valorizado mais a gestão de produtos? Ou vice-versa? Ou há um equilíbrio no dois tipos de gestão?

PARTE III: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

7. Como você caracterizaria a sua organização hoje? Como uma fornecedora de produtos ou de serviços ou mista?
8. Houve uma mudança no foco da sua organização nos últimos cinco anos?
9. Você acredita que seja necessária uma adaptação da estrutura das organizações para abordar o mercado de serviço B2B? De que forma?
10. Você acredita que uma única estrutura pode atender eficientemente os dois segmentos de mercado, produtos e serviços, ao mesmo tempo?
11. Na sua empresa existe uma divisão de serviços? Há quantos anos?

PARTE IV: MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A seguir temos uma tabela com oito questões referentes à estrutura organizacional de sua empresa. Assinale com um X, na primeira coluna, a que corresponde à **situação atual** da empresa e na segunda coluna a que corresponde à **situação desejada**.

<u>Questão 1</u>	<u>Opcões</u>	<u>Situação</u>	<u>Situação</u>
		<u>Atual</u>	<u>Desejada</u>
Caracterize o foco de tomada de decisões.	Totalmente centralizado na Cúpula;		
	Na cúpula, mas com limitada delegação a especialistas;		
	Na linha de gerência intermediária, mas com delegação a especialistas;		
	Totalmente Delegado e descentralizado;		
	Totalmente descentralizado, mas com delegações seletivas em todos os níveis e áreas.		

<u>Questão 2</u>	<u>Opcões</u>	<u>Situação</u>	<u>Situação</u>
		<u>Atual</u>	<u>Desejada</u>
As Atividades do dia a dia dos profissionais são orientadas, principalmente por:	Supervisão direta do coordenador;		
	Processos padronizados pré-estabelecidos;		
	Resultados padronizados pré-estabelecidos;		
	Perfis profissionais padrões pré-estabelecidos;		
	Ajustes mútuos entre os profissionais, com autocoordenação de cada indivíduo através de comunicações informais com os seus colegas e pares.		

<u>Questão 3</u>	<u>Opcões</u>	<u>Situação</u>	<u>Situação</u>
		<u>Atual</u>	<u>Desejada</u>
De que forma as divisões de trabalho e responsabilidades são definidas na sua organização:	Por especialização de trabalho;		
	Através de formalização de comportamento, através de processos, manuais de políticas, descrição e instruções de trabalho e etc.;		
	Modelos padronizados de perfis e conhecimentos criados através de extensivos programas educacionais de treinamento;		
OBS.: (se mais de um item se aplicar, classifique de 1 a 3, tendo o 1 como o mais importante. Se o item não se aplicar, deixe em branco)			

<u>Questão 4</u>	<u>Opções</u>	<u>Situação</u>	
		<u>Atual</u>	<u>Desejada</u>
Qual o principal parâmetro utilizado para definir as divisões de unidades de negócio da sua empresa?	Função, Produto/Serviços e Seguimento de Mercado;		
	Simple capacidade de agrupamento.		

<u>Questão 5</u>	<u>Opções</u>	<u>Situação</u>	
		<u>Atual</u>	<u>Desejada</u>
Como a empresa gerencia a correlação entre as áreas horizontalmente?	Através de sistemas de Planejamento e Controle, com definição de padrões de resultados e metas através de Plano de Ação e Controle de Desempenho;		
	Através de mecanismos de ligação, através dos quais se estabelecem ajustes mútuos entre as unidades. (ex.: estrutura matricial).		

Questão 6	Opcões	Situação	
		Atual	Desejada
Como você vê as relações interpessoais na sua organização?	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial;		
	Cargos e tarefas confinam as pessoas;		
	São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa;		
	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia;		
	Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.		

<u>Questão 7</u>	<u>Opcões</u>	<u>Situação</u>	
		<u>Atual</u>	<u>Desejada</u>
Como você vê os sistemas de recompensa e punições da sua organização?	Frequentes punições e medidas disciplinares e poucas recompensas (basicamente salário). Regulamentos internos altamente valorizados;		
	Punições e medidas disciplinares frequentes, mas com mais recompensas e menos arbitrariedade. Recompensas raramente são sociais;		
	Recompensas materiais (principalmente salários) frequentes e ocasionalmente sociais. Punições ou castigos são raros;		
	Frequentes recompensas sociais, assim como materiais e salariais. Punições são raras e quando ocorrem são definidas pelo grupo;		

<u>Questão 8</u>	<u>Opções</u>	<u>Situação</u> <u>Atual</u>	<u>Situação</u> <u>Desejada</u>
Como você avalia o sistema de comunicações da sua organização?	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens;		
	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes;		
	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal;		
	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.		