

Gestão Intercultural: O Caso TIM Re-evolução para “*Viver sem Fronteiras*”

Patrícia Amélia TOMEI
IAG/PUC-Rio

Danielle Pinho VIEIRA DE CASTRO
TIM Brasil S.A.

Resumo

Este artigo analisa as ações de gerenciamento cultural ao longo do ciclo de vida de uma organização: TIM Brasil – Telecom Itália Mobile Brasil, empresa do mercado de telecomunicações brasileiro, criada em 2002. Após uma análise qualitativa, os resultados deste estudo reforçaram a literatura sobre o tema referente à questão da forte correlação entre a cultura e o ciclo de vida organizacional, evidenciando a importância de políticas conjuntas num nível internacional no processo de comunicação, estrutura de poder e decisão.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Ciclo de vida; Desempenho Organizacional.

Résumé

Cet article se concentre sur l'analyse de la gestion culturelle pendant le cycle de vie d'une organisation: Tim Brasil – Telecom Italia Mobile Brasil, une organisation du marché Brésilien de télécommunication, créée en 2002. Après une analyse qualitative, les résultats de cette étude renforcent la littérature sur le thème qui se réfère à la question de la forte co-relation entre la culture organisationnelle et le cycle de vie organisationnel, mettant en évidence l'importance de politiques internationales communes dans le procès de communication et dans la structure du pouvoir et de la décision.

Mots-clés : Culture organisationnelle ; cycle de vie ; performance organisationnelle

Abstract

This article focuses on the analysis of cultural management through an organization life cycle. To reach this goal a thorough research was conducted involving a case study of TIM Brasil – Telecom Itália Mobile Brasil, a company of the Brazilian telecommunication market, created in 2002. On the basis of a qualitative analysis, this work analyzes the positioning of TIM Brasil in its different phases of life according to some cultural typologies identified in literature. The result of this study strengthens literature on the referred subject in the question of the strong correlation between organizational culture and managing organizational change, evidencing the importance of joint international policies in the process of communication, power and decision structure.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Life Cycle; Organizational Performance.

Gestão Intercultural: O Caso TIM Re-evolução para “Viver sem Fronteiras”

I. INTRODUÇÃO

O Cenário Mundial Globalizado, altamente dinâmico e competitivo, sinaliza que as Organizações de um modo geral, e principalmente as de telecomunicações, doravante enfrentarão desafios à sua sobrevivência e, principalmente, ao seu destaque no segmento em que atua. Tais desafios podem ser resumidos em um ininterrupto e profundo processo de mudanças, tanto internas quanto externas; e a necessidade de ações rápidas e direcionadas para alcançar objetivos como Qualidade, Redução de Custos, Satisfação de Clientes e Lucratividade.

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

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

As crescentes exigências dos clientes, em termos de qualidade, diversificação e globalização dos serviços, impõem às Empresas de Telecomunicações novos desafios de natureza institucional, estrutural, tecnológica e operacional, assim como a adoção de uma nova postura empresarial, acompanhada de uma evolução técnico-operacional acelerada. Esta evolução passa por uma revisão dos processos operacionais e da sua crescente automação através de sistemas de operações que facilitem a disseminação de informações essenciais a gestão da organização. Uma prática necessária é a introdução de muitas inovações tecnológicas em nível de redes, diversificando os serviços oferecidos a seus clientes e adotando novos conceitos e técnicas de gerência de suas redes e serviços e de administração de seus negócios. Isso leva a incorporação cada vez maior dos recursos da tecnologia da informação nos processos e procedimentos administrativos e de produção.

Assim, não somente a Estrutura, mas a Cultura Organizacional são condições *sine qua non* para suportar de forma eficiente e eficaz os novos desafios que caracterizarão os cenários permanentes do Setor de Telecomunicações.

Neste contexto, este trabalho **relaciona a tipologia cultural e o ciclo de vida de uma organização, desde seu nascimento até seu estágio de amadurecimento**, com o objetivo de identificar que tipo de cultura favorece a implementação de estratégias que permitam um bom desempenho organizacional num setor competitivo.

Este estudo estará baseado nos seguintes pressupostos: (1) A existência de diversas tipologias de culturas organizacionais, (2) A possibilidade, mesmo que algumas vezes contrariando a literatura, de gerenciamento da cultura organizacional; (3) O nascimento de uma organização atuando com impulsionador no processo de gerenciamento cultural.

Para o desenvolvimento do artigo, numa primeira parte, que denominaremos de **referencial teórico**, serão caracterizados os conceitos relacionados à cultura organizacional, estratégia, gerenciamento cultural e apresentada uma revisão bibliográfica das principais tipologias culturais e modelos de ciclo de vida organizacionais. Numa segunda parte, serão apresentadas algumas informações referentes a **evolução do mercado de telefonia móvel brasileiro; e a empresa, TIM BRASIL** escolhida para o estudo de caso. Por fim, será analisada a **evolução organizacional desta organização com base no seu posicionamento nas diferentes tipologias organizacionais e relacionando com seu ciclo de vida**; e como as características culturais de uma empresa em amadurecimento influenciaram, positiva ou negativamente, o seu desempenho.

Embora existam diversas formas de gerenciar a cultura nas organizações, a mudança organizacional que será utilizada como foco neste estudo será o processo de amadurecimento que a TIM foi submetida desde seu nascimento em 2002. Deste fato, decorre outra delimitação importante: o tempo de existência da empresa em análise. O período analisado compreende o início das operações da TIM Brasil no segundo semestre de 2002, até o seu amadurecimento em meados de 2004.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

É extremamente abundante a literatura de cultura organizacional e suas diferentes conceituações. Para tanto, optamos por selecionar algumas definições que tem denominadores comuns à vasta literatura e que serão utilizadas para a análise do caso.

Mintzberg (2000) afirma que a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem às mesmas. Além de cognitivas, estas interpretações são compartilhadas coletivamente em um processo social. Para o autor, não existem culturas particulares, pois sua essência é coletiva. Desta forma, associa-se a cultura organizacional com cognição coletiva, onde a cultura passa a ser a mente da organização. Segundo Morgan (1996), cultura é o processo de construção da realidade que permite as pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém entendível.

Para Trompenaars (1994), cultura é o resultado de uma interação social, que pressupõe formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. Com isto, a dependência mútua dos atores deve-se ao fato de que juntos, constituem um sistema interligado de significados, uma definição comum de uma situação para um grupo. Segundo o autor, a cultura é manifestada em três diferentes níveis: externo, representado pelos artefatos e produtos; intermediário, representado pelas normas e valores; Central, representado pelas premissas sobre a existência.

Schein (1997) explica que o termo nível refere-se ao grau no qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Muitos conflitos com relação à definição de realidade cultural derivam da não diferenciação dos níveis em que os fenômenos culturais ocorrem. Estes fenômenos variam desde manifestações tangíveis até premissas básicas que são definidos pelo autor como a essência da cultura. Conforme demonstrado na figura acima, o nível externo representa a cultura explícita, ou seja, **a realidade observável dos artefatos e produtos, a língua, comida, arquitetura, monumentos, agricultura, templos, mercados, vestimentas e arte**. De acordo com Schein (1997), a questão mais relevante sobre este nível é o fato de ser facilmente observável, porém muito difícil de ser decifrado.

Conforme explica Fleury (1996), o nível explícito da cultura também é formado pelos chamados **ritos** que são um conjunto planejado de atividades que combinam várias formas de expressão cultural. A autora identifica seis tipos de ritos: rito de passagem, rito de degradação, ritos de reforço, rito de renovação, rito de redução de conflito e rito de integração. A cultura explícita reflete níveis de cultura mais profundos, as normas e valores de um determinado grupo. As normas são o sentimento mútuo que um grupo tem do que seja certo ou errado. As normas podem se desenvolver em um nível formal, como leis aprovadas, e em um nível informal, como controle social. Os valores, por outro lado, determinam a distinção entre "bem e mal" e, portanto, estão intimamente relacionados aos ideais compartilhados por um grupo. Uma cultura é relativamente estável quando as normas refletem os valores do grupo. As premissas básicas, implícitas, estão relacionadas a forma que as pessoas encontraram para lidar com o seu ambiente, dados os recursos disponíveis. Neste nível é determinado o modo de ser, sentir, pensar e perceber o ambiente. São as idéias e premissas que governam as ações, o comportamento e as razões dos atos dos indivíduos de uma comunidade.

Para Pettigrew (1979), cultura é o sistema de significados coletivamente aceitos operando para um dado grupo, em dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens são utilizados pelas pessoas para interpretar sua própria situação. **Os símbolos, linguagem, ideologia, crenças, rituais e mitos compõem a cultura**. Podem ainda ser agregados outros elementos como: **os valores, pressupostos, os ritos, os tabus, os heróis, as normas e os processos de comunicação**. Entre os símbolos que surgem da formação de uma cultura organizacional, Pettigrew cita o vocabulário da organização, o desenho de seus prédios, as crenças sobre o uso e distribuição do poder e privilégio, os rituais e mitos que legitima estas distribuições.

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

Para Smircich (1983) não há um consenso quanto ao significado de cultura na antropologia, o que faz com que sua derivação para os estudos organizacionais resulte em vários temas de pesquisa. Sob o enfoque antropológico, por exemplo, busca-se desvendar os significados dos costumes de uma sociedade ou organização, enquanto sob o enfoque sociológico busca-se compreender a elaboração dos símbolos. Para os autores com a visão antropológica, organizações são culturas e, deste modo, como nas culturas nacionais, buscam desvendar os significados dos costumes desta sociedade. Neste paradigma a cultura organizacional é definida de acordo com os parâmetros do grupo (língua, fronteiras e ideologia) e por critérios normativos que são utilizados como base para a alocação de poder, *status*, autoridade, punição e recompensa (Schein, 1997). A cultura determina no que o grupo presta atenção e como percebe o ambiente externo e responde a ele. Cultura, neste paradigma, não é algo que possa ser separado da organização, não é prontamente manipulado ou modificado. Embora o uso de prêmios e punições possa promover mudanças no comportamento dos empregados, para a sua transformação em novos valores compartilhados seria necessário muito tempo.

Para os autores que utilizam outro enfoque, descrito por Bateman & Snell (1998) como racionalismo científico, a cultura organizacional é um dos aspectos das partes que compõem uma organização. Algo que pode ser mensurado, manipulado e mudado como outras variáveis como a estratégia, a estrutura, os sistemas, o estilo e o staff (Peters e Waterman, 1982). Neste paradigma a cultura organizacional é principalmente um conjunto de valores e crenças articulados pelos líderes para guiar a organização, traduzidas por gerentes e funcionários em padrões de comportamento que são reforçados através de punições e recompensas. Autores com a visão racionalista tendem a falar sobre cultura como algo definível e suas estratégias para mudança estão focadas em atividades relacionadas à estrutura, procedimentos, punições e recompensas (Bateman & Snell, 1998). Normalmente se discute cultura organizacional da perspectiva dos gerentes, mais do que dos trabalhadores, sempre enfatizando o papel do líder de criar, manter e transformar a cultura.

Segundo Schein (1985), as fontes básicas de uma cultura são **os padrões e pressupostos que os fundadores, líderes e primeiros empregados levam para a organização** e são necessários para sua sobrevivência de longo prazo. Ou seja, através da filosofia e diretrizes dos fundadores de uma organização, eles selecionam a alta administração que compartilhe da mesma filosofia e que por meio de seus comportamentos e atitudes, permitam aos demais funcionários passarem por um processo de socialização e internalização ao captar esta imagem, se familiarizando com a cultura da empresa para se adaptarem. É este processo de socialização de novos membros que perpetua e reproduz a cultura dentro da organização. Durante este processo de seleção e socialização é formada a cultura organizacional que mesmo sofrendo algum tipo de ajuste, conforme novas mentes aderem à organização, preserva a filosofia original até que haja uma ruptura.

Estes padrões e pressupostos são internalizados e desenvolvidos ao longo do tempo através do entendimento com relação à influência da cultura da região, do país e da profissão, bem como das experiências que são adquiridas ao longo da vida na organização. No entanto, o que ocorre com a cultura organizacional após este período é tema de debate entre os autores.

Schein (1997) cita três funções básicas para a cultura organizacional: Dar sentido de permanência aos membros da organização, o que ele denomina como integração interna; Dar condições essenciais de adaptabilidade e flexibilidade organizacional às mudanças ambientais, o que ele denomina como adaptação externa; Proteger a empresa de possíveis ameaças externas fruto das duas funções ilustradas anteriormente.

Podemos identificar algumas **tipologias culturais** segundo as construções teóricas de alguns autores, que se não correspondem à realidade da organização como um todo, permite, enquanto recurso metodológico, que se busque a generalização de um objeto, uma vez definida uma determinada visão ou abordagem. Estas tipologias são modelos que nos ajudam a compreender a cultura organizacional, pois remetem a generalizações de um objeto (Freitas, 1991).

1. Modelo de Charles Handy / Roger Harrison

Charles Handy (1976), partindo dos estudos de Harrison (1972), afirma que regras, procedimentos, planejamento e organização fazem parte da cultura de uma empresa. Neste sentido, o modelo de Handy desenvolve quatro tipologias culturais que consideram como os canais de poder são refletidos em determinadas estruturas de organização, ambientes externos e fases do ciclo de vida organizacional, estas são: cultura do poder, de papéis, da tarefa e de pessoas.

A Cultura do Poder, representada por uma teia, com o poder concentrado no ponto central. Segundo o autor é encontrada principalmente em pequenas organizações empresariais, que trabalham por precedentes, atendendo aos desejos e decisões das fontes centrais de poder. As decisões são resultado de um equilíbrio de influências e não necessariamente em avaliações lógicas. Este tipo de cultura tem poucas regras e procedimentos definidos. Tendem a ser orgulhosas e fortes, podendo reagir rapidamente a ameaças e perigos. Há pouca burocracia e por isso reagem bem às ameaças. Os membros de organizações orientadas pelo poder têm mentalidade política e assumem riscos em prol de mais poder. O problema de sucessão é a chave de seu sucesso continuado, pois como é representada por uma teia, uma “teia sem uma aranha” não tem força alguma. Geralmente são caracterizadas por organizações bem sucedidas, porém o trato com o funcionário pode se tornar rude. A figura abaixo é a representação gráfica desta cultura.

A Cultura de Papéis, estereotipada como burocracia, trabalhando pela lógica e pela racionalidade, representada por um templo grego, com pilares (funções ou especialidades) fortes, coordenados pela alta administração representada por uma estreita faixa, conforme ilustrado na figura a seguir. Procedimentos para papéis, para comunicação, e regras para solução de disputas, controlam o trabalho dos “pilares” papéis. O papel e a descrição do trabalho tem mais importância que o indivíduo que o desempenha. A posição é a principal fonte de poder, o poder pessoal não é bem visto e o poder dos peritos é tolerado. Estas organizações são bem sucedidas em ambientes estáveis ou quando controlam o ambiente, caso de monopólios e oligopólios ou com produtos de longa duração que oferecem segurança e previsibilidade. Como exemplos pode-se citar o serviço público e a indústria de petróleo. A mudança destas culturas é lenta. A eficiência desta cultura depende mais da racionalidade da alocação de trabalho e resposta, do que das personalidades individuais. Não se exige desempenho extraordinário, muito pelo contrário, este alto desempenho poderia ser destrutivo. Não é para pessoas ambiciosas que estão mais interessadas no resultado do que no método.

A Cultura da Tarefa, representada por uma rede, com algumas malhas mais fortes que outras sendo orientada para o trabalho ou projeto e está totalmente relacionada ao desempenho. A ênfase é toda na execução do trabalho, com os recursos apropriados, na alocação das pessoas nos níveis corretos, com autonomia. Toda a sua ênfase está em fazer o trabalho ser executado dentro do prazo previsto. Prioriza a rapidez de resposta. O poder do perito tem mais influência que o poder pessoal ou o derivado da posição. O trabalho em equipe é estimulado, com equipes de projetos para resolver problemas específicos. A cultura é extremamente adaptável, e adequada à necessidade de flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado. É encontrada em mercados competitivos, quando a vida do produto for curta, porém é instável. Um exemplo deste tipo de cultura são empresas com produtos de alta tecnologia em que constantemente são lançados novos produtos, deixando os obsoletos para trás.

A Cultura da Pessoa, representada por uma galáxia de estrelas individuais, tendo o indivíduo como ponto central, onde a organização existe para servi-lo. A organização é subordinada aos indivíduos e deles depende para existir. Sua estrutura é bem enxuta e hierarquias ou controle sobre seus membros é praticamente impossível, a não ser que o grupo todo concorde. Não é encontrada nas organizações como conjunto, mas nos indivíduos e seus valores. Característica de ordens de advogados, grupos sociais, sociedades de arquitetura, famílias e pequenas firmas de consultoria entre outros.

Todas estas ideologias afetam o sucesso da organização na medida que determinam como as decisões são tomadas, como são utilizados os recursos humanos e como o ambiente externo é abordado e contornado.

2. Modelo de Sethia & Von Glinow

Sethia e Von Glinow (1985) propõe uma classificação cultural associada ao sistema de recompensas, no qual a cultura de uma organização influencia o sistema de recompensas diretamente, através da filosofia de Recursos Humanos e o sistema de recompensas influencia a cultura de forma direta ou mediada pela qualidade dos recursos.

Entre os tipos de recompensas disponíveis os autores citam: (1) Financeiras – salário, aumentos, bônus, opções de compra de ações, participação em resultados e outros benefícios. (2) Conteúdo do Trabalho – Desafio, responsabilidade, liberdade, significação, feedback e reconhecimento. (3) Carreira – segurança, programas de treinamento e desenvolvimento, possibilidades de promoções. (4) Status – facilidades especiais e privilégios, títulos, participação em comitês. O modelo proposto pelos autores associa a preocupação com o bem estar e dignidade das pessoas e a preocupação com a performance para gerar quatro tipos de culturas, que podem ser relacionadas ao Grid Gerencial de Blake e Mouton.

A relação pessoas versus performance produz os tipos de cultura, ou seja, dependendo da preocupação da organização com as pessoas ou com a performance da empresa, esta se dirigirá para determinado tipo cultural.

Tabela 1: Modelo de Sethia & Von Glinow

Preocupação com Pessoas	Alta	Cuidadosa	Integrativa
	Baixa	Apática	Exigente
		Baixa	Alta
Preocupação com Performance			

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

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

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

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

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

3. Modelo de Donnelly

Robert Donnelly (1984), segundo Freitas (1991) relaciona a cultura com planejamento, nesta visão cultura inclui a influência que os líderes organizacionais exercem sobre ela, em virtude da estrutura. As atitudes, valores, ética, estilos de vida e a personalidade dos dirigentes criam a cultura da empresa. Os tipos culturais para o autor são: cultura excelente, cultura vaga e cultura horrível.

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

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

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

4. Modelo de Deal & Kennedy

Esta abordagem apresentada por Deal & Kennedy (1982) classifica tipologias culturais e define o grau de risco associado às atividades de uma organização com a velocidade de *feedback* emitida pelo ambiente que a organização atua.

Assim, são definidos quatro tipos de cultura que são determinados por dois fatores externos: (1) grau de risco do ambiente em que a organização está inserida e (2) a velocidade em que a organização e seus membros recebem um feedback sobre as suas estratégias e decisões. O quadro abaixo elucida de forma mais clara estas combinações.

Tabela 2: Modelos de Tribos Corporativas

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

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

Cultura Macho: combina alto grau de risco no negócio com rápida velocidade de *feedback*. Por isso, é caracterizada por individualistas que assumem altos riscos e recebem um rápido feedback sobre suas ações. É uma cultura que tende a ser jovem, com ênfase na velocidade, precisam de um *feedback* imediato. É orientada para o curto prazo e há forte competição interna gerando falta de cooperação entre os membros. Os heróis deste tipo de cultura são aqueles que tomam decisões rápidas e assumem altos riscos, por isso têm a característica de ser uma pessoa dura (macho). É característica de empresas que operam em mercados dinâmicos que exigem velocidade de decisões e nos quais o risco é considerado como parte integrante do negócio, principalmente no mercado financeiro, onde é comum em bancos de investimento e fundos de ações com perfil agressivo.

Cultura trabalho duro / diverte muito: É a combinação de baixo risco e rápido *feedback*. O trabalho em equipe tem um estímulo maior, mas não resulta necessariamente em comprometimento com a organização, também é voltada para resultados de curto prazo. Nesta cultura fazer apenas uma venda não é necessariamente o sucesso da companhia, o sucesso vem com a persistência. O *feedback* é rápido, pois qualquer reclamação do cliente aparece rapidamente. Dá muita ênfase à quantidade de vendas, muitas vezes deixando de lado a qualidade dos serviços. As equipes de vendas, por exemplo, são comprometidas com o ato de vender e não com a companhia. Nem sempre há uma identificação dos membros com a empresa.

Cultura Aposte sua Companhia: São organizações que exigem altos investimentos e o retorno financeiro é vagaroso, por isso o feedback é lento. Pessoas que trabalham neste tipo de cultura são orientadas para o longo prazo e têm persistência para conviver com baixo feedback. Existe respeito pela competência técnica e pelo conhecimento compartilhado. Como exemplo pode-se citar a indústria farmacêutica e outras indústrias protegidas por patentes e/ou com dificuldades para a imitação de seus produtos, em que as pesquisas são extensas e caras e o reconhecimento demora a chegar, porém quando se patenteia um produto e inicia o processo de venda, o retorno tem longa duração.

Cultura de Processo: Corresponde à combinação do lento feedback com baixo risco. Nesta cultura, o impacto de fazer ou deixar de fazer uma transação é virtualmente nenhum, da mesma forma que as pessoas não têm nenhum feedback. Há falta de identificação com o sucesso e por isso não há heróis. Os valores desta cultura são calcados na perfeição técnica, orientada para procedimentos e padrões de trabalho, para os detalhes a fim de proteger a integridade do sistema. Normalmente associada a empresas antigas, e a linhas de produtos e serviços próximas da obsolescência.

5. Modelo Schein: Tipologia Cultural, Ciclo de vida e Estratégia

Para Schein (1988), as organizações possuem um ciclo de vida, com vários estágios e a cultura organizacional assume funções distintas em cada um destes estágios. Através da análise do estágio em que se encontra uma organização é possível identificar momentos mais propícios e mecanismos mais eficientes para o gerenciamento da cultura organizacional, conforme resumido a seguir:

Estágio de crescimento	Função da cultura
I- Nascimento e primeiros estágios de crescimento: * Dominação Familiar * Fase de sucessão II- Meia-vida Organizacional * desenvolvimento de novos produtos * Integração vertical * Expansão geográfica * Fusões e aquisições III- Maturidade Organizacional * Maturidade dos mercados * Estagnação ou estabilidade interna * Falta de motivação para mudar Opção de transformação Opção de destruição * Falência e reorganização * TAKEOVER e reorganização	*A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade *A cultura é a "cola" que mantém a organização unida. *A organização trabalha por uma maior integração e transparência. * Forte ênfase em socialização como uma evidência de comprometimento. *A cultura se torna um campo de batalha para conservadores e liberais. *Os sucessores em potencial são julgados para se verificar se preservarão ou mudarão os valores culturais. *A integração cultural declina à medida que se criam novas subculturas. *Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural. *A cultura torna-se restritiva à inovação. *A cultura preserva as glórias do passado e, portanto é valorizada como uma fonte de auto-estima e defesa. *A mudança cultural é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados. * os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados. *A mudança cultural é possível ou pode-se simplesmente permitir que se desenvolva. *A cultura muda em níveis básicos. *A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas chaves.

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

Com o intuito de interligar a cultura organizacional com a estratégia organizacional, a seguir será apresentado um modelo de estratégia desenvolvido pelo Boston Consulting Group denominado Matriz BCG, que foi criada em resposta às necessidades dos executivos em entender e administrar organizações modernas e complexas e relaciona a taxa de crescimento de uma empresa com a sua participação de mercado. De acordo com a Matriz BCG, se as empresas possuem alto crescimento e pequena participação de mercado, são chamadas de **pontos de interrogação ou criança-problema**, uma vez que requerem investimentos substanciais para melhorar sua posição. Já empresas com alto crescimento e grande participação de mercado, são chamadas de **estrelas**, pois apesar de necessitarem de altos investimentos para continuar crescendo, sua alta participação permite que gerem receitas satisfatórias. Empresas em mercados de baixo crescimento e grande participação de mercado são chamadas de **vacas leiteiras**, pois geram grandes receitas (altos fluxos de caixa), acima da sua necessidade de investimento, propiciando investimentos em outras áreas. Finalmente, empresas de baixo crescimento e pequena participação de mercado são denominadas abacaxis ou pepinos, pois são incentivados realizar desinvestimento, pois geram pouquíssimo lucro (Bateman & Snell, 1998).

Tabela 3: **Matriz BCG**

Taxa de Crescimento do Mercado	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Apostar na sua companhia • Estrela • Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Macho • Criança-problema • Introdução
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Trabalho duro/ diverte muito • Vacas Leiteiras • Maturidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Processo • Abacaxi ou Pepino • Declínio
		Baixa	Alta
Participação Relativa de Mercado			

Fonte: Bateman, Thomas & Snell, Scott. Administração: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

Com base no modelo BCG apresentado acima, na tipologia proposta por Deal & Kennedy (apresentada no item 4) e no conceito de ciclo de vida de uma organização apresentada por Schein podemos fazer as seguintes correlações:

Introdução, Pontos de interrogação (ou Criança-problema) e Cultura Macho: Esta correspondência se dá porque a fase de introdução de uma empresa é caracterizada por altos riscos envolvidos, uma vez que a empresa é nova e a sua aceitação no mercado é o que vai determinar seu sucesso. Por isso, na fase de introdução, é necessária uma cultura de empreendedores (cultura macho) e a correspondência com a matriz BCG é com "pontos de interrogação" ou criança-problema. Portanto, altos investimentos são gastos com marketing, redes de relacionamentos, novos canais de distribuição, além de aquisição de máquinas e equipamentos. Ao mesmo tempo, a taxa de *feedback* a estes investimentos também é alta.

Crescimento, Estrela e Cultura Aposte sua Companhia: A segunda relação existente refere-se ao segundo estágio do ciclo de vida: crescimento e a tipologia de aposte sua companhia. Este estágio ainda é caracterizado por altos índices de investimentos, enquanto a base de clientes está aumentando, assim como os custos de produção, distribuição. Este negócio é caracterizado como uma estrela. Pelo fato do rápido crescimento trazer mais competição, atraída pelas altas margens de lucro, o tamanho do mercado aumenta resultando em um lento *feedback*.

Maturidade, Vaca Leiteira e Cultura Trabalho Duro: No estágio de maturidade de uma empresa, ou das vacas leiteiras, as vendas atingem um ponto máximo com o estabelecimento no mercado. Já que não há novos consumidores e as vendas são consumidas por clientes já existentes, começam a ocorrer promoções para atrair os consumidores e manter lealdade da marca. Neste sentido, a taxa de *feedback* aumenta, com o aumento das vendas e o risco desta operação é baixo.

Declínio, Abacaxi e Cultura de Processo: Neste estágio, ocorre declínio nas vendas, caracterizando uma empresa abacaxi, e os administradores tentam pensar em formas de se mudar para um negócio mais lucrativo. Por este motivo não são feitos mais investimentos. Esta mudança de foco traz em si uma paralisia e o grau de *feedback* torna-se lento, a espera que algo aconteça.

Portanto, vale destacar a importância da harmonia entre estratégia corporativa e cultura, a fim de se entender a cultura existente e aplicar as estratégias. Uma forma para se manter o equilíbrio entre cultura e estratégia é cultivar um clima cultural flexível e compatível com a mobilidade estratégica (Freitas, 1991).

Apresentadas as tipologias culturais que caracterizam as diferentes organizações, é importante frisar que uma empresa não é "puramente" um tipo de cultura, ela é geralmente uma combinação dos diferentes tipos. A análise da tipologia cultural no ajuda na identificação do processo de mudança e gerenciamento.

Segundo Tomei (1994), podemos considerar duas posturas sobre o gerenciamento da cultura(1)Que as organizações não possuem culturas, e sim que elas são culturas, acreditando que a cultura organizacional é muito difícil de ser mudada.(2)Que as organizações produzem uma cultura que serve para manter a sua estrutura social e normativa, garantindo a sua coesão, acreditando que a cultura pode ser gerenciada pelo menos num grau mínimo.Na medida em que a cultura organizacional é definida como valores e crenças divididos por membros das organizações, expressos por jargões, cerimônias ou rituais, práticas organizacionais, etc., o processo de intervenção administrativa e gerenciamento de cultura poderia atuar.

III. METODOLOGIA

Este trabalho é resultado de uma pesquisa exploratória, que tem por objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, e descritiva – que busca identificar as características de determinado fenômeno ou população, no caso a população de funcionários da TIM Brasil. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir de base para esta explicação.

Para tanto foram utilizadas as seguintes fontes de dados: (a)Bibliográfico: para a fundamentação teórica do trabalho foram pesquisados livros, teses, dissertações e artigos sobre o tema;(b)Documental: documentos internos da empresa foco de estudo;(c)Telematizada: através de consultas via internet e intranet para buscar mais dados; (d) questionários e entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos funcionários da TIM e (e)observação participativa (investigação empírica) de uma das autoras realizada dentro do ambiente da TIM.

Como todo estudo de caso, este trabalho foi limitado a realidade de uma única empresa, a TIM Brasil, e foi realizado de forma a analisar com maior profundidade a influência da cultura organizacional no desempenho da empresa após o *start-up*.

Em meio a várias empresas de telecomunicações que se instalaram no país, a TIM Brasil – que comercializa telefonia celular no país -foi a empresa selecionada para este estudo por varias razoes: (1) o crescimento ocorrido no período de *start-up*. Em dois anos de operação a empresa atingiu a marca de 10 milhões de clientes atendidos, (2) A posição da empresa no mercado nacional e internacional. Com início de operação em 2002, no ano de 2004 a TIM Brasil já atingiu a terceira posição no market share de telefonia móvel brasileira. A TIM pertence ao grupo Telecom Itália, que possui presença mundial e na Itália totaliza 26 milhões de clientes, (3) A capacidade de geração de receitas da empresa que é fonte de interesse de diversos investidores. A TIM Brasil apesar de estar em terceira posição no mercado brasileiro em termos de market share, já é a segunda operadora de telefonia celular em termos de receita, (4) O tamanho da organização. A TIM possui oito operadoras de telefonia móvel no Brasil, operadoras de telefonia fixas e móveis em toda a América Latina, Grécia, Turquia e Itália. No Brasil são cerca 7.000 funcionários próprios.

A população objeto do estudo foram os funcionários da função de RH e de outras áreas da TIM que tem interação direta com a função e a amostra, é do tipo não probabilística, intencional, definida por acessibilidade com base em dois critérios: (1) Seleção de gestores e funcionários de áreas-chave relacionadas ao tema da pesquisa, como diretoria de recursos humanos, (2) Indicação dos gestores sobre outros gestores que deveriam ser ouvidos na pesquisa.

Para a análise, tanto dos documentos quanto dos conteúdos das entrevistas, foi empregado o método da análise de conteúdo, e os trechos escritos e comentários feitos foram agrupados de modo a evidenciar categorias de análise. A definição destas categorias de análise permitiu que os dados pudessem ser confrontados. Este confronto possibilitou evidenciar a identificação dos pressupostos da pesquisa; objetivar a percepção dos entrevistados; e expor, de modo claro, sua linha de investigação, tornando-a mais isenta de interpretações eminentemente subjetivas.

IV. O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL E A TIM

Até a década de 50, a demanda por serviços de telecomunicações no Brasil era baixíssima. O país possuía essencialmente características rurais com um nível de industrialização muito reduzido. As concentrações urbanas eram relativamente pequenas. A década de 50 marcou o início da industrialização do país e o crescimento dos centros urbanos, juntamente com a demanda de serviços telefônicos. O cenário da época era composto por operadoras estrangeiras prestando serviços de telefonia com ausência de qualquer tipo de regulamentação e os investimentos realizados eram completamente incompatíveis com a crescente necessidade de serviços para a sociedade. Além disso, os serviços prestados não possuíam qualidade adequada. Não existia uma compreensão do papel das telecomunicações como peça fundamental na infra-estrutura do país. (Ministério das Comunicações, 2002).

No período anterior à década de 60, o sistema de telecomunicações era operado através de um regime concessionário de empresas privadas. Depois de muitos entraves e discussões políticas, finalmente é aprovada a Lei 4.117, em 27 de agosto de 1962, que institui o Código Brasileiro de Telecomunicações, marcando o início de uma política nacional para o setor.

Na década de 70 o setor de telecomunicação experimentou um notável desenvolvimento, resultando, em grande medida, da consolidação do Sistema Telebrás. A política foi, portanto, dirigida no sentido de se alcançar progressivamente o monopólio dos serviços públicos de telecomunicações pelo Governo Federal. A exploração de serviços públicos de telecomunicações, especialmente a dos serviços de telefonia, dentro de um regime federativo. (Ministério das Comunicações, 2002).

As telecomunicações no Brasil passaram, após as privatizações de 1997-98, por profundas mudanças estruturais, causadas pelo ambiente concorrencial instituído e pela rapidez nos avanços tecnológicos do setor. Da divisão da Telebrás nasceram 12 empresas, sendo oito de telefonia celular. O número de celulares no país cresceu 287% desde 1998, chegando a 30 milhões.

Hoje, o setor de telecomunicações no Brasil é o maior da América Latina, cujo valor do mercado em 1998, ano da privatização do setor, era de aproximadamente US\$ 8.1 bilhões.

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

Em 1989, a primeira central digital de telefonia da Itália começa a operar e apenas em 1992 ocorre a reestruturação da indústria telefônica italiana com a criação da agência estatal de telefonia italiana.

Em 1994 é formado o grupo Telecom Itália, líder nacional da Tecnologia de Informação e Comunicação, um dos mais fortes grupos industriais da Europa por sua solidez financeira e rentabilidade; e em 1995 a **Telecom Itália MóBILE – TIM**.

Os anos 2000 começam com a Telecom Itália se estruturando em unidades de negócio e com a TIM se tornando responsável pela telefonia móvel do grupo, tanto na Itália quanto no exterior.

A história da **TIM no Brasil** começou em 1998, com o começo das operações da TIM Sul, TIM Nordeste e TIM Maxitel com a tecnologia TDMA. Em 2001, a TIM ganha a concorrência pelas licenças no Brasil, na área de Brasília e São Paulo. A TIM focaliza cada vez mais suas operações internacionais em duas áreas: a América Latina e o Mediterrâneo.

Em outubro de 2002 a TIM lança o primeiro serviço GSM - Global System for Mobile Communications: o sistema de comunicação móvel digital mais seguro do mundo, no Brasil, oferecendo a cobertura sobre 80% do país e a empresa foi estruturada para dar início a operação GSM no país.

Hoje a TIM Brasil conta com 8 operadoras e as linhas móveis de GSM no Brasil eram três milhões e 500 mil. A TIM é a maior operadora de telefonia celular presente na América Latina e a única habilitada a oferecer serviços de telefonia celular em todos os estados brasileiros com cobertura em mais de 750 cidades. A TIM é a terceira maior operadora de telefonia celular do país, atrás da Joint-venture dos espanhóis (Telefônica) e portugueses (Portugal Telecom) VIVO e da Mexicana CLARO em número de clientes, mas já é a segunda maior operadora em Receita do país.

V.RH TIM BRASIL

A empresa possui um total de 7.000 funcionários próprios.

É através do compartilhamento dos valores que a TIM Brasil quer consolidar sua cultura e gerar sua identidade própria, capaz de integrar as pessoas para alcançar os objetivos comuns. O conceito dos Valores é bastante intenso na TIM e parte constante de vasto material de comunicação interna e treinamento. Os oito Valores tentam transmitir a todos os funcionários a base de seu comportamento da TIM, fazendo parte inclusive de critérios de seleção e avaliação de desempenho: pró-atividade, transparência, velocidade, excelência profissional, foco no cliente, espírito de equipe, inovação e espírito empreendedor.

Todas as campanhas de Comunicação Interna do ano de 2002 e 2003 foram baseadas na Campanha de Valores, justamente para a consolidação dos mesmos junto aos funcionários da empresa recém-formada. No início de 2004 foi lançada a campanha ReEvolucione, que tem como base o aspecto evolutivo da empresa. Passando pelos conceitos de Evolução, Revolução e chegando ao de ReEvolução, a TIM incentiva seus profissionais a renovarem seus conhecimentos e a trocarem suas experiências.

A TIM Brasil se preocupa bastante com a integração de novos membros. O Processo de socialização de novos membros inicia-se com o treinamento institucional chamado LIGUE-SE, feito com todos os funcionários e estagiários nos primeiros 15 dias de admitidos, que tem como objetivo facilitar a inserção de novos membros ao ambiente de trabalho e auxiliar na adaptação a cultura organizacional. Ainda como parte do programa de Socialização, a TIM Brasil mantém o **Programa TIM Abre as Portas**, que consiste na visita de filhos de funcionários às dependências da empresa, em dias específicos, em que as crianças desenvolvem atividades recreativas e conhecem o local de trabalho de seus pais.

O processo de **desenvolvimento de recursos humanos** da TIM pode ser compreendido como parte da estratégia de negócios e parte integrante do seu modelo de gestão. Todo investimento e esforço organizacional em torno das políticas de RH têm como função estratégica assegurar, no presente e no futuro, a disponibilidade dos talentos necessários para prover a liderança nos seus negócios. Isto, porque, todo o processo está alinhado a matriz italiana, que conseqüentemente também definiu os objetivos de negócio para a subsidiária brasileira.

Assim como os objetivos de negócios são definidos anualmente, os objetivos de Recursos Humanos da TIM Brasil também são definidos sob esta periodicidade. No início de 2004, alguns objetivos foram estabelecidos e formalmente comunicados a toda a organização através de cartilha específica, como parte da estratégia de comunicação interna na organização: (a) Atração e Fidelização de Talentos, (b) Melhoria da Produtividade, (c) Estrutura Organizacional Ágil, (d) Integração das operadoras – Criação da Empresa única.

Também com o intuito de dar formalizar a conduta da Gestão de Recursos Humanos na TIM Brasil, foram estabelecidos três princípios da gestão de recursos humanos que fundamentam e orientam a Gestão e o Desenvolvimento dos funcionários da Tim Brasil: (1) Tratar as pessoas como talentos individualizados, (2) Tratar as pessoas como sendo o capital intelectual da organização (3) Tratar as pessoas como responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento.

Na **Gestão de Desempenho** é avaliado o desempenho do funcionário no período (1 ano), e comparado com o desempenho esperado dele pela organização. É um processo aplicado a todos os funcionários da TIM Brasil. É um processo de avaliação onde o gestor de cada funcionário avalia o desempenho obtido e onde é possível diferenciar o desempenho real do funcionário de uma expectativa ou do padrão de comportamento estabelecido pela organização. A análise do GAP ou da distância entre o comportamento ideal e o real é o foco essencial da Gestão de Desempenho. Como resultado da Gestão de Desempenho, os funcionários são posicionados em uma das faixas de resultados descritas a seguir: (1) Outstanding, (2) Acima do esperado, (3) Adequada, (4) Abaixo do esperado e (5) Insatisfatório.

Após a realização da Avaliação de Desempenho na TIM Brasil é dado início o processo de **avaliação da Performance** do funcionário. As ferramentas utilizadas pela empresa para essa avaliação são o Management Review e o Knowledge Review. Primeiramente é feita uma segmentação dos funcionários em 3 níveis: Top Management, Middle Management e Profissionais. As ferramentas a serem utilizadas na Avaliação de Performance são elencadas de acordo com essa segmentação. Os Top Management e o Middle Management terão sua performance avaliada através da ferramenta chamada Management Review, e os Profissionais participarão do Knowledge Review que consistem em uma entrevista com o gestor do funcionário através da qual o funcionário será avaliado sob a ótica de 4 critérios: responsabilidade, economia, relacionamento interpessoal e competência.

Com os resultados da Avaliação de Desempenho, do Management Review e do Knowledge Review são selecionados os funcionários classificados como talentos críticos da empresa e que passarão pela avaliação de potencial, feito através de três ferramentas: o Assessment Center para os Middle Managements, o Development Check para o nível profissional e o Development Center para o Top Management. É o único processo que conta com a participação efetiva do avaliado.

A **avaliação de Potencial** em si e o resultado final deste processo é feito através do uso de avaliadores (internos e/ou externos) treinados em todos os métodos e técnicas das diferentes fases do processo de assessment/development check e é feito a partir de uma análise global dos resultados de cada participante, visando assim uma visão mais abrangente da performance apresentada.

O desenvolvimento do processo se dá a partir de atividades individuais, em grupo, entrevistas e feedback individual. Como resultado cada participante terá um feedback sobre seus Gaps em relação a cada uma das competências, do modelo de competências pré-estabelecido pelo Grupo, bem como um **Plano de Desenvolvimento individual** sobre as áreas onde o avaliado pode melhorar, com ações que contribuirão para o desenvolvimento da pessoa e que podem ser rapidamente aprimoradas.

Como **sistema de recompensas**, os funcionários são incentivados através de planos de remuneração variável que são divididos pelo nível do profissional. A remuneração fixa é equiparada ao mercado de Telecom e existem benefícios, como por exemplo, convênios e celular funcional. A evolução se deu pelas transformações que a empresa apresentou com seu crescimento, fazendo com que os profissionais demandassem outros tipos de necessidades.

Para pesquisar o **clima organizacional da TIM**, se utiliza em nível mundial do instrumento denominado Foto di Gruppo, aplicada no Brasil pela primeira vez em 2003, com o objetivo de "fotografar" aspectos como motivação, satisfação, conhecimento dos valores, mudança, concorrência e identificar o perfil da empresa na visão de seus funcionários.

O **Processo de Trabalho** na TIM Brasil está baseado no conceito de Famílias Profissionais. Esta filosofia faz com que além do report hierárquico ao seu superior, cada Diretor (e por conseqüência sua diretoria) tenha um report funcional ao chefe de sua família profissional, seja no âmbito brasileiro, seja no âmbito Italiano.

VI. ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA TIM BRASIL

A primeira fase da TIM Brasil a ser analisada, que denominaremos de **fase inicial**, se estende desde a sua criação no início de 2002 até o lançamento de suas operações em Outubro de 2002. É tida, segundo análise dos questionários, como a fase heróica porque está associada ao momento de implantação da empresa, é a fase em que todos os esforços são feitos para que a organização funcione. Há muita colaboração para o bom funcionamento, já que se o resultado for positivo, todos ganham com isso.

Esta é a fase, segundo Schein (1985), da formação da cultura organizacional em que a filosofia dos líderes é sedimentada e a socialização de novos membros se dá de forma a transmitir a cultura da empresa. É o estágio de nascimento e crescimento da cultura e que confirma a teoria de defendida por Schein (1985) de que neste estágio a organização trabalha por uma maior integração e transparência, com forte ênfase na socialização e marcação de sua identidade. Nesta fase, é a disseminação da cultura que vai manter a TIM Brasil coesa.

Segundo análise de documentos desta fase, fica caracterizada a existência de diversas culturas oriundas das primeiras pessoas a serem contratadas pela empresa, e da cultura oriunda dos acionistas italianos. Mesmo diante da existência de múltiplas culturas, prevaleceu a cultura italiana como direcionamento para esta fase inicial.

Nesta fase a TIM Brasil pode ser considerada um grupo de tarefas, que segundo Robbins (2002), representam aqueles que trabalham juntos para completar uma tarefa de trabalho. A tarefa em questão seria a de colocar em operação a subsidiária brasileira do Grupo TIM. Mais especificamente, e ainda segundo Robbins (2002), a formação de grupo da TIM Brasil seguiu o modelo de equilíbrio acentuado, caracterizado por começar combinando os estágios de formação e normatização, então atravessa um período de baixo desempenho, seguido da tempestade, depois um período de alto desempenho e, finalmente, suspensão. Tal como diferencia Robbins (2002), o desempenho de um grupo de trabalho é a soma das contribuições individuais de cada membro do grupo. Já uma equipe de trabalho gera sinergia positiva através de esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam num nível de desempenho que é maior do que a soma dos insumos individuais. Nesta fase houve uma aceleração nos estágios de desenvolvimento de grupo em prol de uma tarefa em comum: iniciar as operações da TIM Brasil.

No trecho de entrevista reproduzido a seguir, constata-se a indefinição de cultura percebida por alguns nesta fase, muito em função da multiplicidade de origens dos primeiros funcionários: *“Não havia uma cultura única, isso influenciava muito na organização pois cada um queria agir como achava mais correto.”*

Ainda segundo trechos de entrevistas, neste período, mesmo diante da multiplicidade de origens, os funcionários se encontravam unidos por um ideal comum – colocar em operação a TIM Brasil – e eram guiados pelas diretrizes da cultura italiana que acabou prevalecendo. Tinham um sentimento de pioneirismo, heroísmo, bravura e dedicação. Este sentimento heróico se constatava inclusive nos discursos das contínuas horas-extras efetuadas na ocasião, tendo em vista a urgência e necessidade de “fazer as coisas acontecerem”. O depoimento a seguir retrata esta condição: *“Muito trabalho, pouco processo, muita diversão e criação de laços de amizade. Cultura de centralização para o controle.”*

Com base nas opiniões dos entrevistados observa-se que nesta época, a organização interna da empresa era estruturada aos moldes da organização que existia na Itália, demonstrando mais uma vez como a cultura italiana acabou prevalecendo na organização. O modelo de gerência vigente era de expatriados italianos enviados ao Brasil para formar as bases das áreas chave da empresa e futuramente os funcionários treinados na cultura da empresa prosseguirão com o trabalho. Todas as diretorias eram idênticas às italianas e tentou-se reproduzir inclusive a divisão das atividades e responsabilidades que existiam na matriz européia. A hierarquia neste momento era muito forte. Segundo Schein (1985), estas características são artefatos visíveis que são representados por um dos níveis de manifestação da cultura. Estes artefatos identificam a intensidade emocional do ambiente (se é um ambiente sob pressão, agressivo, se é mais tranqüilo, amigável, formal ou informal).

A fase heróica é descrita em trechos de entrevistas como uma empresa em que faltavam recursos humanos e sobravam tarefas a serem feitas. Os funcionários eram bem pagos, os investimentos em tecnologia de rede eram cumpridos, mas os investimentos em automatização dos sistemas não acompanhavam a velocidade de implantação da organização. Crescia o sentimento de que as coisas tinham que ser feitas e muito rapidamente.

Podemos classificar esta fase da TIM Brasil na **tipologia de cultura exigente**, de acordo com os critérios de Sethia & Von Glinow (1985), em que há pouca preocupação com as pessoas e a preocupação com a performance é alta, e, de acordo com a matriz BCG apresentada no referencial teórico, como uma **“criança problema”**, pois possuía uma demanda enorme por telefonia móvel no país e uma grande concorrência, já que em algumas localidades a TIM se posicionava como a quarta operadora a iniciar seus serviços.

Segundo as entrevistas, os funcionários se sentiam desprotegidos, alguns até inseguros diante da dificuldade de iniciar as operações da TIM Brasil. Ao mesmo tempo, as relações sociais entre os funcionários desta época são definidas como íntimas e informais. Havia um alto grau de solidariedade interna, em virtude dos grandes desafios que todos enfrentavam.

Voltando a questão das diferenças entre grupos e equipes já exposto anteriormente, não foi evidenciado pelos entrevistados, o trabalho em equipe no nascimento da TIM Brasil. Como existia uma tarefa a ser cumprida, iniciar as operações, os funcionários trabalhavam em grupos, mas não em equipes. Conforme trecho transcrito de questionário de um gestor (citado a seguir), verificamos que o trabalho em equipe não era um ponto forte neste estágio: *“O trabalho em equipe não era incentivado no start-up. Cada área pegou o seu desafio e não se preocupou em trabalhar em equipe.”*

Segundo entrevistas, a área comercial era privilegiada neste momento, afinal para uma empresa de serviços poder se lançar no mercado competitivo como o de telefonia e ainda sendo a quarta operadora em muitos dos estados em que estava presente, o fortalecimento desta área era inevitável. O estilo gerencial descrito pelos entrevistados era de uma empresa comercial, formada por vendedores, que possuía o poder decisório e as demais áreas eram vistas como setores de apoio. As áreas administrativas eram destituídas de poder e prestígio. O importante nesta época era atingir objetivos e metas, sendo o primeiro deles e mais importante o início das operações da nova organização. Operava-se num ambiente de risco. No entanto, todos partilhavam do sentido de uma missão comum a ser cumprida.

Conforme trecho transcrito de questionário a seguir, conferimos a falta de orientação estratégica presente na fase de nascimento da empresa: *“No start-up, o recrutamento e seleção não estava alinhado com o objetivo da área”. Não era clara a política de treinamento e desenvolvimento para as áreas administrativas. A avaliação de desempenho era top-down, sem alinhamento com os objetivos e não eram usadas como ferramenta de desenvolvimento. Não existia um equilíbrio entre função desempenhada e remuneração. Existia uma grande diferença salarial para a mesma função. Hoje existe um princípio de melhoria que já é notado pelos funcionários*

A segunda fase da cultura organizacional da TIM a qual denominaremos de **Cultura na meia-vida Organizacional ou fase da Integração Sem Fronteiras**, inicia-se em Outubro de 2002 e estende-se até o início de 2004. Seu início coincide com a implementação das operações na TIM Brasil como uma operadora única com presença nacional.

Segundo documentos da empresa referentes a esta época, a TIM lança a campanha INTEGRAÇÃO SEM FRONTEIRAS, que tem o objetivo principal de integrar as diversas empresas e culturas existentes na filosofia de empresa única.

Segundo as entrevistas, devido a toda esta insegurança, a identidade organizacional das Operadoras TDMA's que eram fortes, positivas e permitiam empresas energizadas passavam a ser desconstruídas. Passa a vigorar a idéia de perda de poder para a nova Holding. Perda da clareza de objetivos e do papel da empresa para a organização, perda da excelência técnica para outras empresas do grupo, perda dos investimentos e treinamento de pessoal, perda do padrão de vida dos funcionários e por fim, perda das culturas organizacionais marcadas por valores positivos e uma intensa identidade. Instala-se uma falta de confiança na administração técnica. Ninguém mais acredita que as decisões tomadas pela nova holding sejam as melhores para a empresa. O jogo político e de interesses pessoais é visto como permeando todas as dimensões da organização. A TIM como empresa única passa a ter que justificar a própria existência.

Nesta fase, conforme documentos internos, a TIM Brasil contou com 3 presidentes distintos, confirmados na percepção do relato abaixo oriundo de um questionário: *“Em função da grande confusão associada à permissão da Anatel para o Start-up, o clima entre funcionários teve altos e baixos. Além disto, a empresa trocou de presidente com muita frequência impedindo uma continuação da diretriz, o que também afetou a satisfação e a motivação interna. Outro momento prejudicial ao clima foi a troca da equipe gerencial da Diretoria Comercial. Esta mudança não foi gerenciada muito bem. No entanto, quando o resultado foi obtido e as pessoas começavam a mudar o clima, houve outra substituição de comando. Neste momento, ainda estamos tentando voltar para o clima que existia ao final de 2003.”*

Documentos internos demonstram que os atributos físicos que mais marcaram esta fase foram as instalações provisórias da Holding que persistiram por quase 2 anos. O número de funcionários aumentava e as instalações eram constantemente adaptadas à nova realidade de cada área. Segundo as entrevistas, em um dado momento, as pessoas chegavam a ser contratadas e não existia espaço físico, nem recursos tecnológicos (ponto de rede e telefonia) disponíveis para a correta alocação do novo funcionário.

Neste momento a cultura da TIM passa a ser estereotipada como **cultura de poder**, de acordo com Handy (1976), em que o poder é o ponto central e há poucas regras e procedimentos, e, concluímos que devido à indefinição de rumo em momentos desta fase, causa-se uma crise institucional e a cultura da TIM se encaminha para uma **cultura vaga**, de acordo com Donnelly (1991), onde constantemente são trocadas as equipes de dirigentes.

A terceira e última fase, a qual denominaremos de **Cultura no amadurecimento ou fase REevolucione** vai do início de 2004 até os dias atuais. Segundo documentos internos, são lançados nesta fase os grupos de projetos para concretizar a integração, sendo o mais importante deles o grupo de Integração Comercial, que tem a missão de reinventar todas as políticas de vendas da Organização.

Esta fase é marcada por um grande movimento por parte de várias frentes de trabalho, com os funcionários trabalhando em diversos projetos ao mesmo tempo, sendo liderados pela diretoria criada para gerenciar funcionalmente a elaboração e execução destes projetos, e é nesta fase que a área de recursos humanos e a área gerencial começam a crescer e mostrar a sua importância. Treinamento gerencial passa a ser um elemento chave para a empresa, assim como seleção e avaliação. A TIM começa a ver na orientação ao cliente a solução para muitos dos problemas enfrentados dentro da empresa. As áreas comerciais são orientadas a reformularem suas políticas para melhor atender aos clientes.

Segundo a maioria das respostas obtidas, o processo decisório nesta fase é centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro. As relações interpessoais aparentam certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia. O sistema de recompensas e punições dá ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Existem recompensas sociais ocasionais e são raros as punições ou castigos. Mesmo com o amadurecimento, o sistema de comunicações internas permanece relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes. E explicitado pelos entrevistados que os objetivos organizacionais mais importantes para a TIM Brasil neste período são Lucratividade, Liderança tecnológica / mercadológica, Expansão e Crescimento, Controles e Eficiência, eficácia e efetividade. Já os objetivos individuais, aqueles que os empregados almejam, são Agilidade / velocidade, Cooperação, Confiança, Comprometimento e Autonomia.

Os valores, características e atitudes que se identificam com os funcionários da TIM Brasil nesta fase são Agilidade / velocidade, Comprometimento, Arrojo, Ambição e Iniciativa e as dimensões culturais que melhor descrevem os valores da TIM Brasil nesta fase são o Alcance Organizacional, a Integração, o Encorajamento da iniciativa pessoal, a Resolução de Conflitos, a Ênfase no desempenho, a Orientação para Ação e o Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Sobre resistência a mudança e ilustrativo o depoimento reproduzido a seguir: *“Muitas mudanças de rumo, desfazer o que foi feito, refazer o que foi desfeito. Explicar e reexplicar determinadas decisões estratégicas. Minha sensação é de que muito esforço e recursos foram jogados fora, em algumas situações.”*

Por outro lado, a TIM foi capaz de neutralizar a resistência à mudança facilitando a compreensão das pessoas de que é preciso mudar, criando uma visão positiva sobre a forma como estas pessoas serão afetadas e que existe segurança quanto ao que está sendo feito para mudar. Vide extrato do questionário a seguir: *“A penúltima mudança organizacional permitiu que a empresa fosse reconduzida para atingir objetivos demandados pelos acionistas. A última mudança visa a integração que ainda não podemos dizer se será bem sucedida.”*

Freitas (1991) lembra que existe um sentimento de dor e sensação de perda que os indivíduos da organização sentem com a chegada da mudança, mas que o conforto e a lealdade à organização devem ser atualizados de forma a trazer maior comprometimento com a nova ordem das coisas.

De acordo com Barbosa (1999), a mudança de uma cultura organizacional e de um estilo gerencial é um processo longo e desencontrado. Ela não ocorre por decreto, nem pela vontade individual, nem pela mudança apenas das estruturas organizacionais. A mudança é decorrência de todos estes fatores e fundamentalmente da conscientização dos valores que impregnam o contexto onde as pessoas atuam, da prática social.

Para se conduzir uma companhia por um processo de mudança o departamento de recursos humanos de uma empresa é o guardião da cultura, uma vez que exerce funções estratégicas, que promovem aceitação, consolidação e mudanças culturais. A administração de recursos humanos é o canal que materializa a consciência interna da cultura por meio da definição de perfis compatíveis com os valores da empresa para fins de recrutamento e seleção; desenha programas de treinamento e desenvolvimento; elabora sistemas de recompensas; veicula histórias que revigorem os valores, as prioridades da empresa, entre outros (Freitas, 1991). Como já foi descrito no capítulo anterior, a TIM tem nas suas Políticas de Recursos Humanos a operacionalização de todos esses conceitos. Apesar disso, o processo de socialização de novos membros ainda precisa ser melhorado, tendo em vista

que segundo depoimentos, existem falhas no processo.

“A socialização de novos membros é sofrível. Pessoas que já ocupam cargo só são oficializadas meses depois. A iniciativa de integração de um funcionário parte do gestor e não é estruturado (somente existe um treinamento de boas vindas de 1 dia). A estrutura organizacional está em constante mudança e ainda não é claro o princípio básico da estrutura: família profissional.”

A partir da análise dos dados da pesquisa de clima organizacional desta fase de amadurecimento, que foi feita em Junho de 2004, podemos extrair importantes informações da percepção dos funcionários quanto ao clima organizacional. Com uma participação de 88,8% dos funcionários (maior 20,6% que o ano anterior) e uma média de satisfação de 3,76 (maior 0,01% que 2003) em uma escala de 1 a 5, os resultados obtidos pela TIM Brasil neste segundo ano de pesquisa foram, segundo documentos internos, novamente considerados excepcionais pela direção do Grupo.

Os pontos de destaque levantados nesta pesquisa foram a Colaboração entre os colegas, a Imagem e o prestígio da Empresa, o Tratamento equilibrado e respeitoso por parte do chefe, a Relação com os superiores, e a Participação da empresa em iniciativas sociais.

Nos itens relativos a motivação dos funcionários da pesquisa Foto di Gruppo desta fase, o índice médio obtido ficou em 4,22 em uma escala de 1 a 5. Os pontos de destaque neste quesito da pesquisa foram os mesmos do ano anterior, o Desejo de compreender e aprender desenvolvendo as suas competências.

Diante dos dados coletados, pode-se concluir que a cooperação entre os colegas, o orgulho de trabalhar na empresa e a confiança no seu desenvolvimento eram considerados pontos bastante expressivos também nesta fase de amadurecimento organizacional.

Podemos concluir que os valores que caracterizam esta fase, de acordo com os dados dos questionários e entrevistas com funcionários, são incerteza e mudança. Com o advento dos grupos de projetos lançados nesta fase, principalmente o grupo de Integração Comercial, é reforçado ainda mais a insegurança e indefinição dentro da TIM. Os dados primários e secundários coletados nos levam a conclusão de que as idéias que vão surgindo de acordo com as operações da empresa se misturam aos padrões que foram inseridos no início da vida organizacional.

Podemos concluir que a liderança da TIM começa a enxergar a **necessidade de se tornar uma cultura integrativa**, de acordo com o modelo de Sethia e Von Glinow (1985), e **excelente**, de acordo com a tipologia de Donnelly (1991). Surge a necessidade da TIM ter alta preocupação com as pessoas e alta preocupação com o desempenho. As pessoas começam a ser muito valorizadas pela empresa que tem também alta expectativa de desempenho em relação as mesmas. A empresa consegue extrair das pessoas o melhor por delegar desafios significativos para suas carreiras. A TIM estava caracterizada como uma cultura de poder, exigente e vaga e precisava mudar para uma cultura integrativa e excelente para não sofrer os impactos da não integração tornando-se um “abacaxi”. Seguem alguns trechos de questionários que suportam tal conclusão: *“Agora há maior exigência, passou-se o período da motivação do start-up. As pessoas necessitam maior reconhecimento.”*

Confirmando o que já foi dito por Gordon (1991), concluímos que a TIM iniciou a sua mudança da alta administração para baixo, pois segundo este autor a mudança é possível através da perseverança de seus líderes. São eles que dão a direção, reforçam os valores e mostram para a organização que a mudança deve ser feita antes que seja tarde demais. Segundo documentos internos coletados, as frentes de trabalho e os projetos do REevolucione foram lançados em uma convenção onde estavam presentes os dirigentes do primeiro escalão da TIM Brasil.

Segundo a análise, podemos verificar que a preocupação da TIM passa a ser a de ter um desempenho a longo prazo, para isso, ela acredita que “é preciso ter empregados comprometidos com a mudança, uma vez que, na implementação do novo processo, serão eles que efetivamente colocarão a “mão na massa” (Dover, 2003). Segundo depoimento de questionários *“As políticas de RH tem mais foco no negócio, preocupação com a qualidade, formação gerencial e reconhecimento pela performance diferenciada.”*

Com relação à resistência a mudança por parte dos funcionários, pôde-se observar através das análises efetuadas e concluir que na TIM que o que a ocasionou foi, segundo os critérios levantados por Gonçalves (2003), Receio com resultado, temendo conseqüências negativas; Receio de mais trabalho e redução de oportunidades; Incapacidade de alinhar a organização como um todo e Revolta por parte dos funcionários que eram contra o processo de integração.

Os dados também nos levam a concluir que a TIM passou para uma cultura integrativa de forma intencional, de acordo com a classificação proposta por Ford & Ford (1995). Devido à integração, a mudança foi intencional porque esta foi “deliberadamente e conscientemente para estabelecer condições e circunstâncias que são diferentes do que elas são hoje e então as realiza por meio de um conjunto de ações e intervenções” (Ford & Ford, 1995, p.543).

Através do grande desafio de construir uma empresa única, podemos concluir que a TIM Brasil se viu em um processo de mudança cultural profunda. De “criança problema” na época do nascimento, a TIM tornou-se estrela, quando poderia ter sido sucumbida a se tornar “abacaxi” diante das dificuldades em integrar culturas organizacionais tão distintas e empresas originalmente separadas em estágios de maturidade tão diversos.

O desempenho da TIM vem acompanhando as mudanças ocorridas. Como a mudança era necessária para a criação de uma cultura única, observamos que os alicerces foram preservados, por exemplo, os valores organizacionais, e o que necessariamente precisava ser alterado teve suas modificações efetuadas.

Os quadros apresentados abaixo resumem a mudança cultural sofrida na TIM no que diz respeito a suas políticas de recursos Humanos e tipologias culturais e facilita a visualização de forma concisa.

Tabela 5: Políticas de RH versus cultura TIM Brasil

Variáveis	De 2002 a Dez/ 2003.	Desde Janeiro de 004
Políticas de RH	Formação de liderança com enfoque técnico e comercial. Treinamento e desenvolvimento voltado para áreas técnicas e comerciais. Não era claro para as áreas administrativas Cultura preocupada com a operacionalização das tarefas. Pouco foco nas estratégia do negócio. Conceito de Quantidade	Formação de liderança com enfoque gerencial e empreendedor. Treinamento e desenvolvimento voltado para área corporativa. Cultura com foco em resultado. Mais foco no negócio Preocupação com a Qualidade
Socialização de novos membros	Não estruturada. Transmissão da cultura dos fundadores.	Pouco estruturada. Adaptação da cultura dos fundadores a realidade local.
Sistema de comunicação	Pouco eficiente.	Proliferação de mídias (revista interna, intranet, mural), mas ainda tem muito a avançar na integração das diversas ferramentas.
Organização do processo de trabalho	Priorização da área técnica. Poder centralizado na cúpula com líder exercendo forte influência. Cópia do modelo organizacional dos fundadores.	Integração das áreas técnicas e comerciais. Poder mais descentralizado, com líder ainda bastante influente. Adaptação do modelo organizacional dos fundadores à realidade local.

Fonte: dados primários (entrevistas e questionários) e dados secundários.

Tabela 6: Tipologias Culturais aplicadas a TIM BRASIL

Modelos	2002	2004
Handy	Poder Poder é o ponto central. Trabalha-se por precedentes. Poucas regras e procedimentos. Lideranças italianas.	Tarefa É orientada para o projeto, está totalmente relacionada ao desempenho. Prioriza a rapidez de resposta. É uma cultura extremamente adaptável, difícil de ser controlada, flexível, que estimula o trabalho em equipe e é encontrada em mercados competitivos.
Sethia & Von Glinow	Exigente Cultura orientada para o desempenho, com pouca preocupação com as pessoas. Vivem de acordo com um código de sobrevivência dos mais capazes. Rotatividade alta de funcionários.	Integrativa Alta preocupação com os funcionários e forte expectativa de desempenho. Pensa mais sistematicamente.
Donnelly	Vaga Empresa com indefinição de rumo, onde há constantes trocas de equipes de dirigentes.	Excelente É planejada e os planos são comunicados. As pessoas sentem-se parte da equipe.
Deal & Kennedy	Macho O <i>feedback</i> é bastante rápido. Cultura com ênfase na velocidade, orientada a curto prazo com forte competição interna.	Aposte na sua Companhia O <i>feedback</i> é lento. Retorno financeiro vagaroso. Respeito pela competência técnica e pelo conhecimento compartilhado.
Matriz BCG	Criança Problema Estágio de introdução da empresa. Alto crescimento e pequena participação no mercado. Requerem investimentos substanciais.	Estrela Caracterizado por altos índices de investimentos, enquanto a base de clientes está aumentando, assim como os custos de comercialização. Muita competição.

Analisando os estágios de crescimento de Schein (1988), é possível perceber que no início de 2002 a empresa estava na fase de nascimento, com total dominação da matriz italiana. Para reverter este quadro, de acordo com os conceitos de Schein, havia necessidade de uma mudança cultural. Foi o que o amadurecimento ocasionou. Após a mudança cultural, a direção da empresa reformulou a estrutura da organização e renovou parte do quadro de funcionários. O processo de socialização dos novos membros foi mais estruturado para que a integração da cultura da empresa ocorresse de forma mais eficaz. Como consequência desta preocupação com a satisfação dos clientes, aliada a exigência por resultados superiores, o planejamento da empresa e o processo decisório foram reestruturados e passaram a contar com o envolvimento de todos os níveis da organização e de todas as operadoras. Toda esta reestruturação, resultante da nova postura empresarial, possibilitou uma melhoria de desempenho organizacional como um todo. Ainda de acordo com os conceitos de Schein (1988), o processo de mudança levou a TIM Brasil ao estágio da “meia vida”, ou seja, voltada para desenvolver novos produtos e a expandir-se geograficamente; passando assim de uma cultura “criança-problema” para uma “estrela” segundo o modelo BCG, caracterizada pela alta taxa de crescimento e alta participação no mercado.

VII. CONCLUSÃO

Através da análise da cultura organizacional da TIM Brasil, neste trabalho buscou-se compreender como foi conduzido o processo de mudança que levou a melhoria de desempenho e ressaltar a importância do gerenciamento cultural. Não seria possível alcançar as estratégias de novo competidor impostas pelo ambiente competitivo, sem que a cultura organizacional se modificasse. Para os acionistas italianos da TIM Brasil, o caminho para que a empresa proporcionasse o retorno esperado, era a conquista do mercado através da inovação e da flexibilidade.

No processo de redefinição estratégica, o alinhamento da cultura aos novos objetivos teve um papel fundamental. Sua implementação ocorreu através de diferentes políticas gerenciais como: introdução de mecanismos de comunicação interna, campanhas motivacionais, treinamentos gerenciais, estruturação da socialização dos novos membros recrutados pela organização, assim como redefinição de políticas de Recursos Humanos como, por exemplo, o novo desenho do sistema de remuneração variável. É interessante ressaltar que a adaptação do estilo italiano da matriz a TIM Brasil foi importantíssima. As lideranças no início das operações eram totalmente italianas e aos poucos foram sendo gradativamente trocadas ou adaptadas à realidade brasileira. Embora o poder tenha sido relativamente descentralizado da matriz italiana, o processo decisório é totalmente integrado e a empresa mostra-se dependente de sua matriz em certos aspectos. Porém, diferentemente da liderança anterior, o novo líder não é um italiano e já havia trabalhado em telefonia brasileira anteriormente. O atual presidente da TIM Brasil é um líder visionário que entende do negócio e conhece o mercado profundamente. Esta mudança de estilo de liderança, preservando um líder forte e carismático, favoreceu a internalização de novos valores, diferentemente do que ocorreu anteriormente nas diversas trocas de comando a que a TIM Brasil foi submetida.

VII.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDREWS, William A. e DOWLING, Michael J.. Explaining Performance Changes in Newly Privatized Firms. **Journal of Management Studies**, September/1998.
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 2a ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 1999.
- BATEMAN/SNELL. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**. Editora Atlas, 1998.
- BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI, Patrícia e ZIGARMI, Drea. **Liderança e o Gerente Minuto**. Editora Record, 1986.
- BRAUNSTEIN, Marcelo L.. **O Impacto da Privatização na Cultura Organizacional – Um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado em Administração. Departamento de Administração – PUC-Rio, 1993.
- COHEN, Eli e Tichy, Noel. How Leaders Develop Leaders. **Training & Development**, May/1997.
- DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. **Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- FISK, Peter. The Making of a Digital Leader. **Business Strategy Review**, Spring/2002
- FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. Editora 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.
- GONÇALVES, Renata. “**Gerenciamento de uma Cultura Voltada para Desempenho: um Estudo de Caso**”. Rio de Janeiro, PUC-Rio. Dissertação de Mestrado, 2003.
- GORDON, George. “**Industry Determinants of Organizational Culture**”. *Academy of Management Review*, v.16, n.2, p.396-415, 1991.
- HANDY, Charles, B. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. Editora Saraiva, 1991.
- HARRISON, Roger. “**Understanding Your Organization’s Character**”. *Harvard Business Review*, v.50, n.3, p. 119-128, 1972.
- JR., John Schermerhorn, HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- MINTZBERG, Henry. **Safari da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- PETERS, T. WATERMAN, R. In Search of Excellence. Harper & Row, 1982, In: WILLCOXSON, Lesley. MILLETT, Bruce. The management of organizational culture. **Australian Journal of Management & Organizational Behavior**. 2000
- PETTIGREW, Andrew M. “**On Studying Organizational Cultures**”. *Administrative Science Quarterly*, v.24, n.4, p. 570-81, 1979.
- QUINN, James Brian. Strategic Change: Logical Incrementalism. **Management Review**, 1998.

- RAMAMURTI, Ravi e AUSTIN, James E.. Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (Abridget). **Harvard Business School**, June/1992.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHEIN, Edgar H.. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, 1997.
- SCHEIN, EDGARD h. *How Culture formes, develops and changes*, In: Ralph, Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa e Associados. *Gaining control of the corporate culture*. São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988.
- 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.
- SMIRCICH, Linda. “**Concepts of Culture and Organizational Analysis**”. *Administrative Science Quartely*, v.28, p.339-358, 1983.
- TOMEI, Patrícia A., BRAUNSTEIN, Marcelo L.. **Cultura Organizacional e Privatização – A Dimensão Humana**. Makron Books, 1994.
- TROMPENAARS, Fons. **Como entender a diversidade cultural nos negócios?** São Paulo: Educater, 1994. In: CERCAL, Marco. *Instrumento de avaliação da cultura organizacional*. Florianópolis, USFC, 2001. Dissertação de Mestrado.
- WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva: 2002.