

1 O PROBLEMA

1.1. Introdução

De acordo com Castells,

Um novo mundo está tomando forma neste milênio. Originou-se mais ou menos no fim dos anos 60 e meados da década de 70 na coincidência histórica de três processos *independentes*: revolução da tecnologia da informação; crise econômica do capitalismo e do estatismo e a conseqüente reestruturação de ambos; e apogeu de movimentos sociais culturais, tais como libertarismo, direitos humanos, feminismo e ambientalismo. A interação entre esses processos e as reações por eles desencadeadas fizeram surgir uma nova estrutura social dominante, a sociedade em rede; uma nova economia, a economia informacional/global; e uma nova cultura, a cultura da virtualidade real. A lógica inserida nessa economia, nessa sociedade e nessa cultura está subjacente à ação e às instituições sociais em um mundo interdependente (Castells, 1999, p. 412).

Este pequeno trecho mostra o processo de mudança pela qual nossa sociedade passou nestes últimos 40 anos. Neste sentido, foi imperativa a necessidade de mudança dos setores da economia que não estavam alinhados com o mercado competitivo e globalizado que vivemos. A chave desse processo de mudança foi a busca acelerada pelo aumento da produtividade por meio de fusões e aquisições, privatizações, investimentos em novas tecnologias, reorganização geográfica da produção e flexibilização das relações trabalhistas.

Nos últimos anos, a maioria das empresas passou por algum processo de mudança com o intuito de se adequar a um mercado exigente e competitivo. Em particular, a mudança no setor de telecomunicação ocorrida nos últimos seis anos no Brasil é impressionante: de um sistema monopolista estatal, ineficiente e com investimentos muito aquém do necessário, para um setor moderno e competitivo, impulsionado por pesados investimentos.

O processo de privatização, mesmo sem ser uma escolha interna da empresa, geralmente desencadeado pelo governo federal, visa focar o Estado no provimento de infra-estrutura básica como saúde, educação e segurança, além de tornar a empresa privatizada mais competitiva no mercado. Este foi o caso da Embratel, privatizada em julho de 1998. Portanto, neste ambiente de mudança, é

grande a necessidade de se administrar o ambiente interno das organizações a fim de se minimizar o impacto das mudanças.

Deste modo, o foco da presente dissertação é analisar o gerenciamento da mudança cultural da Embratel ocorrido após a privatização do Sistema Telebrás e o impacto desta mudança no desempenho da empresa. Neste contexto, a liderança possui o grande desafio de manter a estabilidade da organização, seu ambiente interno, ao mesmo tempo em que busca a adaptação ao novo ambiente que sofreu a mudança.

Para esta análise ser completa, foi preciso compreender a conceituação de cultura organizacional, de mudança cultural, de gerenciamento de cultura e o reflexo no desempenho organizacional para, assim, poder estudar o caso da Embratel.

Isto nos leva a formulação do problema de pesquisa cuja resposta é objeto desta dissertação:

Como a mudança cultural da Embratel, ocorrida após a privatização, atendeu os critérios observados na literatura como importantes para o desempenho organizacional?

1.2. Objetivo Final e Objetivos Intermediários

O objetivo final desta pesquisa é analisar se o processo de mudança cultural decorrente da privatização e o seu gerenciamento otimizou o desempenho da Embratel. Para atingir este objetivo, escolheu-se fazer um estudo de caso da Embratel, uma das maiores empresas do setor de telecomunicação no Brasil, privatizada em 1998.

Com o intuito de responder o problema central da pesquisa, foram formulados alguns objetivos intermediários que têm como principal foco buscar os subsídios necessários à solução deste problema e ao mesmo tempo organizar o encadeamento das etapas da pesquisa. São eles:

- conceituar cultura organizacional, gerenciamento cultural, mudança e desempenho organizacional;
- apresentar e analisar algumas tipologias e propostas metodológicas a serem utilizadas para o estudo da cultura organizacional;
- identificar quais foram as alterações na cultura organizacional da empresa foco do estudo decorrentes da privatização, utilizando as propostas metodológicas apresentadas;
- analisar os instrumentos utilizados pela organização para gerenciar a mudança de cultura organizacional, tendo como foco as propostas metodológicas e tipologias apresentadas;
- apresentar a empresa Embratel;
- contextualizar o processo de privatização brasileiro e o setor de telecomunicações.

As respostas às questões acima, além de nortear a pesquisa na busca da solução do problema, trarão ao leitor as controvérsias a respeito do tema e o levarão ao entendimento do objetivo final.

1.3. Relevância do Estudo

Essa pesquisa é relevante tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial. No meio acadêmico, a sua importância reside no fato de que a mesma tem validade no entendimento do gerenciamento da mudança cultural e o impacto deste no desempenho da empresa. A partir desse entendimento será possível, em trabalhos científicos posteriores, o desenvolvimento e refinamento do gerenciamento cultural.

Para o meio empresarial, pretende-se proporcionar subsídios aos profissionais da área de recursos humanos e demais áreas da empresa para administrarem os processos de mudança, a partir de proposição de ações gerenciais que ofereçam mecanismos que suavizem as conseqüências de uma alteração da forma como a empresa está inserida no mercado.

Neste trabalho, pretende-se também contribuir para aprofundar o conhecimento sobre o gerenciamento da cultura frente a uma mudança organizacional.

Neste contexto, a importância deste estudo está em colaborar com a identificação das variáveis-chaves no processo de mudança cultural de uma empresa. Esta dissertação pretende diagnosticar a passagem do processo decorrente da privatização e relacionar as questões de cultura organizacional, mudança e desempenho.

Além disso, a contribuição deste trabalho se verifica na captação de informações relevantes para a empresa foco de estudo que passa a ter meios de melhor compreender o processo de mudança como um todo.

Um aspecto relevante a ser considerado é que a produção acadêmica que focalize a mudança organizacional de uma empresa brasileira ainda é bastante incipiente, especialmente do setor de telecomunicação, um setor vital para o desenvolvimento do país.

1.4. Delimitação do Estudo

A delimitação deste estudo seguiu alguns critérios, conforme apresentado a seguir. A primeira delimitação diz respeito ao fato de não ser foco da pesquisa o estudo aprofundado da privatização, do setor de telecomunicação ou da Embratel. O presente estudo está focado nas questões referentes à cultura, mudança e desempenho organizacional.

Além disso, a delimitação do estudo também pode ser dividida em geográfica e temporal.

Quanto à delimitação geográfica, apesar da estrutura do setor de telecomunicação estar presente por todo o país, a Embratel concentra suas atividades no Rio de Janeiro (sede da empresa), onde as entrevistas foram feitas, pois é o local onde se encontram suas lideranças. Vale destacar que não foi considerado necessário analisar as filiais (denominadas de regionais) da Embratel, uma vez que estas foram criadas à imagem do modelo da sede. Portanto, a sede da

Embratel está bem representada por seus líderes e não se acredita que houve perda para os resultados da pesquisa focar as entrevistas no Rio de Janeiro.

A delimitação temporal, por sua vez, se refere a um horizonte de tempo pré-determinado, pois a pesquisa, apesar de passar por todos os anos desde a criação da Embratel, se concentra e faz comparações dos últimos seis anos, desde a privatização da empresa, em 1998.

A quarta delimitação da pesquisa diz respeito aos aspectos contingenciais. Este estudo não pretende fazer uma análise das questões relativas às mudanças no mercado de atuação da empresa foco da investigação. Neste sentido, a ênfase se deu, principalmente, em questões relacionadas à cultura organizacional e seu papel no contexto de mudança. Decidiu-se por não sair do foco da questão organizacional no escopo da dissertação porque, desta forma, a pesquisa tomaria dimensões muito maiores, fugindo do objetivo proposto.

Apresentado o problema de pesquisa, os objetivos intermediários, a relevância do estudo e a sua delimitação, segue-se com o referencial teórico que serviu como base para o entendimento das questões ora apresentadas.