



Rodrigo Mesquita Marinho

A Implantação da TV digital e a Mudança Organizacional

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro
Janeiro de 2009



Rodrigo Mesquita Marinho

A Implantação da TV digital e a Mudança Organizacional

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Mônica Zaidan Gomes Rossi

FACC – UFRJ

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 05 de janeiro de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Rodrigo Mesquita Marinho

Graduou-se em Economia na Universidade Cândido Mendes no Rio de Janeiro. É agora analista em uma empresa de mídia e membro do conselho de administração de uma empresa de telecomunicações.

Ficha Catalográfica

Marinho, Rodrigo Mesquita

A implantação da TV digital e a mudança organizacional / Rodrigo Mesquita Marinho ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2009.

114 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Mudança organizacional. 3. Inovação. 4. Modelo de gestão. 5. Perspectiva institucional. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Resumo

Marinho, Rodrigo Mesquita; Pinto, Sandra Reginada Rocha (Orientadora). **A Implantação da TV digital e a Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro, 2009. 114p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As empresas estão cada vez mais expostas às influências do ambiente externo. Fatores como a globalização econômica, a intensificação da concorrência e a abertura dos mercados têm levado os gestores e estudiosos a procurar entender como as empresas podem atender às demandas, e influenciar o ambiente no qual elas estão inseridas. As emissoras de televisão aberta estão passando por mudanças estimuladas por pressões institucionais e por avanços tecnológicos que o setor tem experimentado. O objetivo deste estudo foi identificar quais foram os impactos causados pela implantação da televisão digital na emissora de televisão aberta estudada. O que motivou a adoção da nova tecnologia, apenas possibilidades de melhora de resultado ou houve pressões externas que não deixaram alternativas senão a adoção da nova tecnologia? Foram realizadas entrevistas com oito diretores da empresa estudada. Os diretores entrevistados ocupam cargos nas áreas estratégicas da empresa. O resultado da pesquisa evidenciou que a implantação da tecnologia digital nas emissoras de televisão aberta não trará mudanças significativas no curto prazo, trata-se de uma mudança tecnológica. Apesar da nova tecnologia ter um alto potencial para estimular inovações, a empresa estudada está conservadora em relação aos investimentos necessários para a sua total difusão em função dos altos custos que tais investimentos implicariam para a empresa estudada e para os consumidores, sem que houvesse uma rentabilidade adequada. As emissoras de TV aberta adotaram a tecnologia digital em resposta ao crescimento de novas mídias como internet, celular e televisão por assinatura.

Palavras-chave

Mudança organizacional, inovação, modelo de gestão, perspectiva institucional.

Abstract

Marinho, Rodrigo Mesquita; Pinto, Sandra Reginada Rocha (Advisor). **The Introduction of digital TV and the Organizational Change**. Rio de Janeiro, 2009. 114p. MSc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Businesses are becoming more and more exposed to influences from the outside environment. Factors like economic globalization, the intensification of competition, and the opening of markets have led administrators and scholars to try to understand how businesses can satisfy demands and how to influence the environment in which they find themselves. Broadcasters of free-to-air (FTA) television are going through changes caused by institutional pressures and by technological advances that the sector has been testing. The objective of this research was to identify what the impacts occasioned by the introduction of digital television to the FTA broadcaster studied have been.

What has motivated the adoption of the new technology—only possibilities of improvements of the product, or were there external pressures that did not leave any alternative but to adopt the new technology? There were interviews with eight directors of the business studied. The directors interviewed are in charge of strategic areas in the business. The result of the research evinced that the introduction of digital technology into the broadcasters of FTA television will not bring about significant changes in the short term; it is a matter of a technological change. Despite the new technology having a high potential to spur innovations, the business studied is conservative in regard to the investments necessary for its complete distribution in function of the high costs that such investments would involve for the business studied and for the consumers, without there being an adequate profitability. The broadcasters of FTA television have adopted digital technology in response to the growth of new media like the Internet, cellphones, and pay TV.

Keywords

Organizational change, innovation, management role, institutional perspective.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Contextualização do Problema	9
1.2. Objetivos	11
1.3. Delimitações do Estudo	12
1.4. Relevância do Estudo	13
1.5. Estrutura do Trabalho	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Modelos de Gestão	15
2.2. Gerenciamento da Mudança	23
2.2.1. Inovação	23
2.2.2. Mudança Organizacional	30
2.3. Institucionalismo	46
3. METODOLOGIA	64
3.1. Tipo de pesquisa	64
3.2. Coleta de dados	66
3.3. Análise dos dados	70
3.4. Limitações do método	70
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	72
4.1. Implicações das mudanças	72
4.1.1. Fatores que inviabilizam mudanças significativas e as mudanças que estão em curso	73
4.1.1.1. Imagem com tecnologia HD e som Dolby 5.1 (seis canais)	74
4.1.1.2. Transmissão para celulares, televisões portáteis e televisões móveis	78
4.1.1.3. Interatividade	81
4.1.1.4. Novos Players	84
4.2. As motivações para a adoção da tecnologia digital	86
4.3. A maneira de atuar	88
4.4. A amplitude das mudanças ocorridas ao longo da história da organização	95
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
5.1. Conclusão	105
5.2. Sugestões para Trabalhos Futuros	107
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

Lista de Figuras

Figura 1: Processo de formação da estratégia	22
Figura 2: Ciclos de mudança organizacional	31
Figura 3: Níveis de mudança organizacional	33
Figura 4: Compreendendo a mudança organizacional	35
Figura 5: Seqüências dos significados de mudanças	38
Figura 6: Estágios da mudança organizacional	43
Figura 7: Padrões de mudança organizacional	45
Figura 8: Níveis de mudança organizacional	96
Figura 9: Seqüências dos significados de mudanças	99
Figura 10: Processos reduzidos de mudança organizacional	100
Figura 11: Processos reduzidos de mudança organizacional	100
Figura 12: Processos reduzidos de mudança organizacional	101
Figura 13: Estágios da mudança organizacional	101
Figura 14: Padrões de mudança organizacional	103

Lista de Quadros

Quadro 1: Relação entre determinantes organizacionais e inovação	24
Quadro 2: Conteúdos da mudança	32
Quadro 3: Comparação da Perspectiva Institucional e da Dependência de Recursos	58
Quadro 4: Antecedentes Institucionais e Previsões de Respostas Estratégicas	60
Quadro 5: Estratégias de Pesquisa	65