



Luisa Carvalho Novaes

**A Relação Cultura e Desempenho na
Embratel Antes e Após a Privatização:
Um Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro, março de 2004



Luisa Carvalho Novaes

**A Relação Cultura e Desempenho na
Embratel Antes e Após a Privatização:
Um Estudo de Caso**

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 do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof^a. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal

COPPEAD, UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 02 de março de 2004

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

Luisa Carvalho Novaes

Graduou-se em Ciências Econômicas no IBMEC em 2000. Desenvolveu carreira em finanças, atuando em bancos, no setor público na área de defesa da concorrência e em empresas multinacionais das áreas de auditoria e telecomunicações. Tem se dedicado ao estudo de temas na área de Cultura Organizacional.

Ficha catalográfica

Novaes, Luisa Carvalho

A relação cultura e desempenho na Embratel antes e após a privatização: um estudo de caso / Luisa Carvalho Novaes; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, 2004.

129 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Cultura organizacional. 3. Comportamento organizacional. 4. Eficiência organizacional. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Elvira e Fred, pela educação, carinho e atenção em todos os momentos da minha vida.

Ao Guilherme pelo companheirismo, incentivo, paciência e apoio incondicional.

À minha orientadora, Patrícia Amélia Tomei, sempre prestativa, que me orientou com dedicação e me ajudou em todos os momentos.

À Embratel e seus colaboradores que me apoiaram significativamente na aplicação desta pesquisa.

Aos professores do Mestrado Acadêmico de Administração de Empresas da PUC-Rio que me proporcionaram crescimento pessoal e profissional.

A todos os amigos e familiares que de uma forma ou de outra me estimularam ou me ajudaram.

Resumo

Novaes, Luisa Carvalho; Tomei, Patrícia Amélia. **A Relação Cultura e Desempenho na Embratel Antes e Após a Privatização: Um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, 2004. 129p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente dissertação tem como propósito analisar o gerenciamento cultural e o impacto no desempenho organizacional de uma empresa que passou por um processo de privatização. Este estudo de caso refere-se a Embratel - Empresa Brasileira de Telecomunicações que, após a sua privatização em 1998, conferiu significativa mudança em seu desempenho. Com base em uma análise qualitativa, esta pesquisa buscou classificar a Embratel, antes e após a privatização, em algumas tipologias culturais identificadas na literatura, e pode-se concluir que ela passou a ter um planejamento estratégico mais voltado para o mercado e seus clientes. O resultado deste estudo reforça a premissa apresentada, pois indica forte correlação entre cultura, estratégia e desempenho, evidenciando a importância de algumas variáveis como: processo de comunicação, estrutura de poder e processo decisório no gerenciamento da mudança organizacional.

Palavras-chave

Cultura Organizacional; Mudança Cultural; Desempenho Organizacional.

Abstract

Novaes, Luisa Carvalho; Tomei, Patrícia Amélia (advisor). **Culture and Performance's Relationship in Embratel's Pre and Post Privatization: A Case Study**. Rio de Janeiro, 2004. 129p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This essays focuses on analysing the culture of an organization that has been through a privatization process. It analyses the impact of this culture in the organizational performance. To reach this goal a thorough research was conducted involving a case study. Embratel, Empresa Brasileira de Telecomunicação, went through a privatization process and it was used as the focus of this study. The conclusion of this study shows the importance of the culture management in order to achieve new corporate goals, showing the most important variables in the process, as well as the way to align them to the new strategies in order to improve performance.

Keywords

Organizational Culture; Cultural Changes; Organizational Performance.

APRESENTAÇÃO

A presente dissertação está dividida em seis capítulos: (1) O Problema, (2) Referencial Teórico, (3) Metodologia, (4) O Caso Embratel, (5) Resultados da Pesquisa e (6) Conclusão.

O primeiro capítulo é dedicado à introdução, onde o problema de pesquisa é desenhado, os objetivos finais e intermediários são apresentados, a escolha do tema é justificada e são apontadas as delimitações do estudo, clarificando as fronteiras da pesquisa e a sua relevância tanto para o meio acadêmico como para o meio empresarial.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, apontando o entendimento de diversos autores que pesquisam o presente tema: cultura organizacional, mudança organizacional, desempenho organizacional, gerenciamento cultural e propostas metodológicas para o estudo da cultura. Este capítulo fornece o embasamento de toda dissertação.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. Nele, a pesquisa é delimitada, o sujeito é apresentado, demonstra-se como foram coletados e tratados os dados e, por fim, discorre-se também sobre as limitações do método de pesquisa.

No quarto capítulo, o caso Embratel, esta empresa é apresentada por meio de sua história, do setor de telecomunicações e de um breve comentário sobre o histórico das privatizações no Brasil, entre outros pontos fundamentais, para se entender o contexto de mudança pós-privatização sofrida pela empresa em questão. Vale destacar que não se tem a pretensão de fazer uma análise profunda destes itens, apenas o objetivo de situar o estudo de caso dentro de um contexto mais específico facilitando a compreensão da inter-relação entre a organização e o ambiente.

O quinto capítulo refere-se aos resultados da pesquisa, apresentando não apenas os dados levantados por meio de entrevistas, mas também as relações entre os fatores mais relevantes para a pesquisa. Discute-se ainda neste capítulo os

resultados, com vistas a responder as perguntas intermediárias da pesquisa à luz das limitações metodológicas apresentadas.

O capítulo seis foi dedicado às considerações finais, onde são formuladas algumas conclusões a respeito da sua contribuição para a solução do problema central e sugestões de pesquisas futuras.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e a bibliografia que foram consultadas para a elaboração desta pesquisa, além dos anexos.

SUMÁRIO

1 O PROBLEMA	13
1.1. Introdução	13
1.2. Objetivo Final e Objetivos Intermediários.....	14
1.3. Relevância do Estudo	15
1.4. Delimitação do Estudo.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Cultura Organizacional	18
2.1.1. Conceituação.....	18
2.1.2. Construção e Características.....	22
2.1.3. Funções e Importância	25
2.2. Manifestações e Níveis Culturais.....	26
2.2.1. De acordo com Schein	26
2.2.2. De acordo com Beyer & Trice.....	28
2.2.3. De acordo com Hofstede.....	33
2.3. Tipologias Culturais e Estratégia	35
2.3.1. Modelo de Handy	35
2.3.2. Modelo de Sethia & Von Glinow	37
2.3.3. Modelo de Donnelly	39
2.3.4. Modelo de Deal & Kennedy.....	40
2.3.5. Relacionando Planejamento Estratégico com Cultura e Ciclo de Vida.	41
2.4. Mudança Organizacional.....	45
2.4.1. Conceituação.....	45
2.4.2. Resistência à mudança.....	49
2.4.3. Classificações de mudança.....	50
2.5. Gerenciamento Cultural.....	54
2.6. Desempenho Organizacional.....	59
2.6.1. Impacto da cultura: duas vertentes	59
2.6.2. Desempenho de empresas privatizadas.....	63

3 METODOLOGIA	67
3.1. Tipo de Pesquisa	67
3.2. Universo e Amostra	68
3.3. Coleta de Dados	69
3.4. Tratamento dos Dados	71
3.5. Limitações do Método	72
4 O CASO EMBRATEL	74
4.1. A Empresa	74
4.2. Dados Financeiros	76
4.3. O Setor de Telecomunicação	79
4.3.1. Histórico	79
4.3.2. A Lei 4.117 de 1962	82
4.3.3. A Criação do Sistema Telebrás	82
4.3.4. A Privatização do Setor	83
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	86
5.1. Análise da Cultura Embratel (dados secundários e primários).....	86
5.1.1. Análise da Cultura Organizacional Antes da Privatização	86
5.1.2. Análise da Cultura Organizacional Após a Privatização	96
5.1.2.1. Políticas Gerais de RH.....	99
5.1.2.2. Recrutamento e Seleção	100
5.1.2.3. Treinamento e Desenvolvimento	100
5.1.2.4. Remuneração e Benefícios	101
5.1.2.5. Criatividade e Inovação	101
5.1.2.6. Satisfação e Motivação.....	102
5.1.2.7. Controle de Stress	103
5.1.2.8. Desenvolvimento de Lideranças	103
5.1.2.9. Processo de Comunicação.....	104
5.1.2.10. Trabalho em Equipe.....	105
5.1.2.11. Ética	105
5.1.3. Comparação da Cultura Organizacional Antes e Após a Privatização..	106
5.1.3.1. Quadros Resumos	107
5.2. Análise da Relação Cultura e Desempenho	109
5.2.1. Abordagem de Gordon.....	110

5.2.2. Abordagem de Andrews & Dowling	112
5.2.3. Abordagem de Megginson, Nash & Randenborgh.....	113
5.2.4. Abordagem de Cunha & Cooper	113
6 CONCLUSÃO	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
BIBLIOGRAFIA	122
ANEXOS	124
A - Roteiro das Entrevistas.....	124
B - Estrutura Organizacional da Embratel.....	128
C - Dados Financeiros da Embratel.....	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Clima x Cultura Organizacional	22
Quadro 2 Formas Culturais de Trice & Beyer	29
Quadro 3 Ritos Culturais de Trice & Beyer	31
Quadro 4 Modelo de Sethia & Von Glinow	38
Quadro 5 Modelo de Deal & Kennedy.....	40
Quadro 6 Matriz BCG	42
Quadro 7 Estágios de Crescimento e Função da Cultura.....	58
Quadro 8 Análise comparativa da cultura organizacional da Embratel..	107
Quadro 9 Tipologias Culturais e Planejamento Estratégico	108
Quadro 10 Quadro Resumo da Abordagem de Gordon.....	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Embratel em Números.....	65
Tabela 2 Evolução da Receita Líquida da Embratel	66
Tabela 3 Evolução do Lucro Líquido da Embratel.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Formação da Cultura Organizacional.....	12
Figura 2 Manifestações da Cultura	21
Figura 3 Ciclo de Vida do Produto/Negócio.....	31
Figura 4 Correspondência entre BCG, Ciclo de Vida e Tipologia Cultural	32
Figura 5 Estrutura Acionária Atual da Embratel.....	63