

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo compreender como o processo de mudança cultural, ocorrido após a privatização da Embratel, afetou o seu desempenho organizacional.

Utilizando-se as tipologias culturais apresentadas e as abordagens para se relacionar cultura e desempenho de Gordon (1985) com as dimensões para um bom desempenho organizacional e de Andrews & Dowling (1998) que destacam as estratégias associadas à melhoria de desempenho, apresenta-se a seguir o quadro da Embratel antes e após a privatização para se identificar as mudanças e o seus impactos no desempenho desta empresa.

5.1. Análise da Cultura Embratel (dados secundários e primários)

Grande parte da pesquisa para se analisar a cultura Embratel se baseou em fontes secundárias de dados: documentos da empresa, comunicações internas e publicações em geral. Foi através de fontes desta natureza que se pôde ter acesso, além do histórico da empresa e do setor de telecomunicação, às principais informações acerca da cultura organizacional da Embratel. Parte fundamental da pesquisa também se baseou em fonte primária de dados. Através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com quinze executivos de média e alta gerência da Embratel foram coletados dados sobre a cultura organizacional da empresa antes e após a sua privatização.

5.1.1. Análise da Cultura Organizacional Antes da Privatização

Em 1995, a pesquisadora Livia Barbosa foi contratada pela Embratel para realizar uma pesquisa sobre a cultura organizacional desta empresa. Esta pesquisa

teve como objetivo mapear, segundo Pettigrew (1979), os princípios, crenças e padrões de comportamento da Embratel para compreender e interpretar o ambiente interno e externo da empresa e prepará-la para as mudanças que se aproximavam. Foram feitos debates, entrevistas, discussões e consultados materiais institucionais.

Durante sua pesquisa, Barbosa (1995) optou por estudar a identidade organizacional da Embratel pelo eixo temporal, no interior do qual a visão dos funcionários da Embratel sobre a sua empresa foi constituída tomando como base as relações entre passado, presente e futuro. Desta forma, ela separa a cultura organizacional em três fases distintas precedentes à privatização e que foi utilizado nesta dissertação para melhor visualizar os estágios da empresa no decorrer do tempo: primeira fase ou fase heróica, segunda fase ou desintegração da grande família e terceira fase ou fase da incerteza e mudança.

· **Primeira Fase ou Fase Heróica**

Esta primeira fase da Embratel se estende desde a sua criação em 1965 até o lançamento do Brasilsalt, um marco tecnológico para a empresa, em 1985. É tida como a fase heróica porque está associada ao momento de implantação e consolidação da empresa, é a sua idade de ouro em que tudo funciona como deveria ser. Uma questão bem característica deste período é a homogeneidade existente entre os funcionários sobre o que era a empresa e o seu significado. “Os mais diferentes tipos de funcionários, com as mais diversas visões acerca do que a empresa era neste momento e deveria ser, descrevem-na da mesma forma” (Barbosa, 1995, p.13).

Esta é a fase, segundo Schein (1990), 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 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 cultura que mantém a Embratel coesa.

Neste período, todos os funcionários se encontravam unidos por um ideal comum – integrar o Brasil pelas comunicações. Tinham um sentimento de pioneirismo, heroísmo, bravura e dedicação. Este sentimento heróico e civilizador alimentava-se na ideologia nacionalista dos militares de alavancar o desenvolvimento econômico brasileiro através da criação de uma infra-estrutura por todo o país. Neste contexto nacionalista, os funcionários da Embratel a vêem como uma empresa símbolo, um divisor de águas nas telecomunicações.

O discurso dos entrevistados estava coerente no sentido de falar da Embratel deste período como uma empresa desbravadora, de orgulho nacional, com pouca preocupação com resultados financeiros e muita preocupação em unir o Brasil pelas telecomunicações, conforme transcrição das entrevistas abaixo.

“Havia, pelo menos em grande parte dos empregados, uma certa motivação por causa daquele **espírito meio messiânico, um papel desbravador, de implementador, de ligar fronteiras**, de levar televisão, [...]”.

“[...] o objetivo **era prover os serviços públicos**, no caso específico da Embratel, obviamente, era prover os serviços básicos de telecomunicações. Então, a Embratel naquela época, **não tinha preocupação [...] por apresentar resultados aos seus acionistas, resultados financeiros**, por exemplo, aos seus acionistas, no caso o Estado. A preocupação principal era efetivamente prover o Brasil de serviços de telecomunicações”.

“O empregado era estático, **não tinha desafios**, não tinha preocupação com resultados de Empresa, mesmo na alta direção [...] não era uma coisa importante. [...] O foco no negócio não era a eficiência da Gestão e dos empregados em geral [...]. A missão era salvar o Brasil. [...] Era a grande Embratel, era a grande desbravadora [...]”.

Nesta época, a organização interna da empresa era estruturada aos moldes militar. Era dividida em distritos e regiões, sua linguagem, seu *layout* e sua rígida hierarquia eram citados como marcos militares, ou seja, segundo Schein (1990), 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 tranquilo, amigável, formal ou informal).

No entanto, a fase heróica é descrita como uma empresa em que não faltavam recursos. Os funcionários eram muito bem pagos, os investimentos em

tecnologia eram cumpridos e crescia o sentimento de que as coisas tinham que ser feitas e bem feitas. A metáfora utilizada pelos funcionários para descrever o modelo de relações internos da empresa é a de “uma grande família onde a empresa representa uma mãe protetora”. Esta frase encaixa a Embratel desta época na tipologia de cultura cuidadosa, de acordo com os critérios de Sethia & Von Glinow (1985), em que há grande preocupação com as pessoas e a preocupação com a performance é menor. Os funcionários se sentiam protegidos, seguros sentiam estabilidade dentro da Embratel. As relações sociais entre os funcionários desta época são definidas como íntimas e informais. Havia um alto grau de solidariedade interna.

Mesmo neste ambiente harmônico, existiam hierarquias de prestígio – o setor técnico. O estilo gerencial era de uma empresa técnica, formada por engenheiros, que possuía o poder decisório e as demais áreas eram vistas como setores de apoio. As áreas comercial e administrativa eram destituídas de poder e prestígio. Inexiste, neste período, a preocupação com uma gerência empresarial. Administrar era atingir objetivos e metas, não se falava em orçamento, planejamento estratégico, corte de custos, prestação de contas. Operava-se num ambiente sem risco. Entretanto, o sentido de uma missão comum compartilhada por todos ajudava a neutralizar esta diferença de prestígio. Estas características são evidentes também no discurso dos entrevistados.

“[...] a Embratel quando ela foi criada, ela foi criada com a função de implantar uma rede básica de telecomunicações, ou seja, o perfil era essencialmente um **perfil de engenharia**, um **perfil técnico** e esse perfil é muito bem caracterizado nessas décadas de 70, 80 [...] e realmente ele perdurou até a metade da década de 90. Então, era clara a atuação da Embratel com a **empresa de tecnologia de ponta** e reconhecida não só a nível nacional como também a nível internacional como uma referência de engenharia de telecomunicações no Brasil”.

Para Faillace (2003), o papel que a Embratel do período estatal assumiu era de fomentadora do desenvolvimento no Brasil. Esta era a sua preocupação principal, para este autor,

... não se restringia a ser apenas mais uma organização, [...]. Era entendido pelos dirigentes que fazia parte de sua missão trazer tecnologia para o país, capacitar técnicos brasileiros e dotar a sociedade com os mais avançados serviços de telecomunicações. Este papel significa ser agente de uma ação maior, de uma ação de Governo, preocupado com o social (Faillace, 2003, p.119).

Ainda segundo Faillace, reforçando o que já foi comentado, a Embratel estatal foi uma empresa que nunca deixou de cuidar do seu corpo de empregados. Este cuidado não se manifestava apenas nos benefícios quantitativos, tais como: salários, ajudas médica e odontológica e auxílio creche, dentre outros. Para ele,

... esta preocupação sempre foi além. A Empresa procurou constantemente fazer com que o empregado se sentisse parte integrante dela, cumprindo mesmo, desta forma, uma função social, coerente com a racionalidade de Empresa Pública que caracterizava o período. Neste sentido, e pelo fato de ser uma empresa de tecnologia, a Embratel sempre buscou adequar e adaptar o empregado em cada passo ou etapa de mudança (Faillace, 2003, p.145).

Apesar de ser uma empresa motivada, capacitada a realizar qualquer coisa que lhe fosse proposto, a Embratel da fase heróica era uma empresa voltada para dentro, que mantinha pouco contato com o ambiente externo. No entanto, a sensação que se tinha é que nada dava errado. O conflito e erro pareciam não fazer parte da empresa. As questões polêmicas só começaram a aparecer na descrição dos funcionários a partir da segunda fase em diante.

Analisando as formas culturais apresentadas por Beyer & Trice (1984), o símbolo da Embratel, nesta época, são os satélites. E o grande herói e patrono da companhia foi o General Rondon. Além disso, outra marca da empresa desta fase era o ritual de premiar funcionários que completassem 10 anos de empresa, com uma festa e celebração pública.

Neste sentido, a Embratel desta primeira fase é enquadrada, de acordo com a matriz BCG apresentada no referencial teórico, como uma “estrela”, pois possuía uma demanda enorme por telefonia no país e não havia concorrência para ameaçar a sua estrutura. Se houvesse concorrência, seria caracterizada como “pontos de interrogação”, porque provavelmente teria baixa posição competitiva.

· **Segunda Fase ou “A Desintegração da Grande Família”**

De acordo com Barbosa (1995), a segunda fase da cultura organizacional da Embratel inicia-se em 1985 e estende-se até 1990. Seu início coincide com a redemocratização do país e a saída dos militares do poder. Esta fase é marcada pela crise institucional da década de 80 e pelo esgotamento do modelo de desenvolvimento econômico gerado nas décadas anteriores.

A questão da globalização traz a tona a necessidade da redefinição do papel da Embratel: liberalização, diminuição da participação do estado e até privatização. A Embratel e seu corpo de funcionários foram criados em um ambiente protecionista, com alta dose de previsibilidade e planejamento. As novas questões surgidas, como desregulamentar, dinamizar e competir, geraram um ambiente interno de perplexidade. Neste momento começa-se a repensar o papel e a função da Embratel como empresa pública de telecomunicações.

Nesta segunda fase de estatal, confirmando a teoria de Cunha & Cooper (2002), há conflitos de interesses e ênfase na capacidade técnica ao invés de ser orientado para o cliente e inicia-se a necessidade de se pensar num processo de mudança.

Devido a toda esta insegurança, a identidade organizacional da Embratel que era forte, positiva e permitia uma empresa energizada passa a ser desconstruída. Passa a vigorar a idéia de perda. Perda da clareza de objetivos e do papel da empresa para a nação, perda da excelência técnica para outras empresas, perda dos investimentos e treinamento de pessoal, perda do padrão de vida dos funcionários e por fim, perda de uma cultura organizacional marcada por valores positivos e uma intensa identidade.

Neste contexto, inicia-se o enfraquecimento da identidade organizacional com a quebra de confiança entre os funcionários e chefias e o enrijecimento da hierarquia. A Embratel deixa de ser um trabalho, uma missão e passa a ser um emprego, um meio de vida. O trabalho enquanto realização é abandonado pelo trabalho enquanto sustento. Rompe-se a solidariedade que ligava a empresa numa grande família.

Neste momento, a cultura da Embratel passa a ser estereotipada como uma burocracia ou cultura de papel, de acordo com Handy (1972), em que há muitas regras e procedimentos.

Passa a ter falta de confiança na administração técnica. Ninguém mais acredita que as decisões tomadas sejam melhores para a empresa. O jogo político e de interesses pessoais é visto como permeando todas as dimensões da organização. A Embratel passa a ter que justificar a própria existência e os

funcionários passam a ser vistos como pessoas que trabalham pouco, ganham muito e têm muitos privilégios vedados ao restante da sociedade brasileira (Barbosa, 1995).

Devido a esta indefinição de rumo e troca da liderança militar, causa-se uma crise institucional e a cultura da Embratel se encaminha para uma cultura vaga, de acordo com Donnelly (1984), e já atinge a maturidade organizacional, reforçando teoria de Schein, em que a cultura torna-se avessa à inovação e preserva as glórias do passado tornando inevitável uma mudança a fim de não perder força no mercado.

· **Terceira Fase ou Fase da Incerteza e Mudança**

Esta é a terceira e última fase apresentada por Barbosa (1995), pois vai de 1990 até o período pré-privatização. Os valores que caracterizam esta fase, de acordo com os funcionários entrevistados pela pesquisadora, são incerteza e mudança. A política paternalista continua sofrendo fortes críticas e começa a se notar perda da qualidade dos serviços, oriunda da falta de investimentos. Toda esta conjuntura reforça ainda mais a insegurança, indefinição e medo dentro da Embratel. Esta fase é marcada por uma paralisia por parte dos funcionários que estão esperando algo de novo.

Na linguagem dos funcionários, como será visto à frente, os termos empregados para este período são ‘período confuso’ e ‘confusão’. Esta situação somente vai se resolver quando da efetiva privatização.

Neste sentido, o modelo interno de relações sociais caracteriza-se por um baixo nível de solidariedade interna, impessoalidade e acentuam-se as críticas em relação ao modelo centralizador, hierárquico, formalista e autoritário da Embratel, além das críticas referentes a estrutura inchada, burocratizada e com grande capacidade ociosa.

É nesta fase que a área de recursos humanos e a área gerencial começam a crescer e mostrar a sua importância. Treinamento passa a ser um elemento chave para a empresa, assim como seleção e avaliação. A Embratel começa a voltar-se para fora, a sintonizar-se com o mundo exterior e a ver no cliente a solução para

muitos dos problemas enfrentados dentro da empresa. Os setores comerciais foram remodelados para melhor atender aos clientes. Prédios novos, mais claros e vistosos, foram construídos. O mobiliário também sofreu modificações, com cores mais alegres e ambientes menos hierarquizados.

A liderança da Embratel começa a enxergar a necessidade de se tornar uma cultura exigente, de acordo com os critérios de Sethia e Von Glinow (1985), e excelente, de acordo com os critérios de Donnelly (1984). A liderança realiza que se não mudar e se o monopólio for quebrado ela se tornará uma empresa “abacaxi”, em que conforme já explicitado no referencial, caracteriza-se por baixo crescimento de mercado e baixa participação de mercado.

No ano que antecedeu a privatização, o Relatório Anual da Embratel destacou o início da grande mudança que a empresa estava iniciando para se preparar para a privatização para evitar o pior.

“[...] a Embratel conviveu, em 1997, com as dificuldades inerentes a uma **mudança histórica de missão** e, simultaneamente, desenvolveu atividades voltadas para a **geração de resultados**. Enquanto **otimizava processos**, [...], a empresa se orientava para o **foco no cliente**, mantendo a expansão projetada [...]. A Embratel está preocupada em capacitar e habilitar seu **pessoal de vendas** – contato natural com o cliente. [...] A empresa alcançou um **aumento de demanda** em todos os segmentos – transmissão de voz, dados e imagem, interurbano e internacional” (Relatório Anual da Embratel, 1997, Mensagem do Presidente, pp.7-8; grifos da autora).

Confirmando o que já foi dito por Gordon (1985), a Embratel 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.

A preocupação da Embratel 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).

• **Cultura Organizacional e Estilo Gerencial**

As lideranças da Embratel antes da privatização eram pessoas extremamente técnicas com pouca ou nenhuma habilidade para o cargo de chefia, não existia uma preocupação sistemática com o treinamento gerencial de seus empregados. O estilo de liderança era autoritário e centralizador, com pouquíssima transparência. Isto podia ser verificado através de papéis e funções claramente demarcados, com os processos definidos passo a passo, de cima para baixo e sem possibilidade de *by pass*. As decisões eram todas *top-down*. No entanto, não era visto como algo negativo. Pelo contrário, transmitia um sentimento de agilidade decisória, ordem, direção e objetivo comum.

As chefias eram inacessíveis: ficavam inteiramente isoladas de seus subordinados, era necessário marcar hora para falar com a liderança e os empregados não podiam circular pelo andar em que os chefes ficavam. Estes não permitiam a participação de seus subordinados nas decisões, não os ouvia, delegava muito pouco e apenas as funções de pouca complexidade.

Entre os diferentes departamentos também havia pouca transparência. Cada área segurava uma determinada informação, como se esta fosse sua e não da empresa como um todo. Quando uma pessoa saía de férias podia ocorrer descontinuidade administrativa, pois as pessoas sabiam pouco sobre o que o outro fazia. Ou seja, o sistema de comunicação era precário e ineficiente.

Antes da privatização não havia estímulos à criatividade e inovação. A política de recompensas não era capaz de diferenciar o bom do mau desempenho, não havia ligação entre desempenho e desenvolvimento organizacional e profissional. A cobrança em relação a resultados e prazos era baixa e as estratégias da empresa não possuíam clareza para ajudar na condução do negócio.

Toda esta estrutura antiga e ultrapassada foi um grande catalisador para o processo de mudança a fim de se adaptar a um mercado globalizado (Tomei, 1994).

A Embratel precisava de uma “definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais” (Freitas, 1991, p.115).

De acordo com o livro: “Interligando o Brasil ao Infinito: Memória Histórica da Embratel”, empenhada em tornar realidade um programa destinado a reposicionar a Embratel em uma conjuntura competitiva, o ano de 1997 foi vivido pelos membros da Embratel com muita dificuldade. Em conjunto com as dificuldades inerentes a uma mudança histórica de missão, a Embratel viveu, simultaneamente, o desenvolvimento de atividades voltadas para a geração de resultados. Enquanto otimizava processos, adotando novos procedimentos para as suas atividades-chave, a empresa se orientava para o foco cliente, mantendo a expansão projetada e produzindo um resultado que a posicionasse adequadamente no mercado internacional.

Mudar o foco de uma empresa que, por mais de 30 anos, trabalhou em regime de monopólio vendendo serviços de baixo índice de substituição, requer uma disposição inteiramente diferente daquela adotada no passado, pois passaria a viver com a competição, tendo, portanto, de voltar toda a sua atenção para o atendimento ao cliente, da forma, no tempo e com as características que ele solicitar.

Com o objetivo de preparar o quadro de funcionários para a nova contingência, foi lançado um programa interno “Embratel atende você”. Este programa era destinado a motivar e mobilizar o pessoal para não apenas participar, mas também se tornar um agente da mudança de foco. Para tornar os funcionários mais preparados ao novo mercado, a Embratel ofereceu 40 mil treinamentos para capacitar seu pessoal, voltados para programas de qualidade, tecnologias de serviços e de capacitação e habilidade de vendas.

De uma forma geral, foi consenso nas entrevistas que o gerenciamento da mudança cultural da Embratel foi feito da melhor forma que se podia. Foi um processo bastante tranquilo se comparado às demais privatizações ocorridas no Brasil, conforme entrevista transcrita abaixo.

“A Embratel se preparou para a privatização. Foram feitos fóruns internos para ouvir funcionários e discutir alguns pontos da mudança. Foi um processo tranquilo”.

Ainda no esforço com que se preparou para a nova conjuntura, a Embratel desenvolveu uma atuação que resultou em um extraordinário desempenho em

1997, cujo ponto alto foi um lucro líquido de R\$ 508 milhões, superando em 25% o ano anterior que já havia assinalado um recorde no histórico da empresa.

Diante desta conjuntura, a Embratel estava caracterizada como uma cultura de papel, cuidadosa e vaga e precisava mudar para uma cultura exigente e excelente para não sofrer os impactos da quebra do monopólio e da privatização tornando-se um “abacaxi”.

5.1.2. Análise da Cultura Organizacional Após a Privatização

Uma vez apresentadas as três fases da Embratel que antecederam a privatização, segue-se com a análise da sua cultura após a privatização para se poder fazer a análise da relação cultura e desempenho.

A mensagem do presidente, no Relatório Anual de 1999, mostra como a Embratel se enquadrou no perfil de empresa privatizada e preocupada com clientes, lucratividade e acionistas. As palavras e frases em negrito chamam a atenção para a nova direção da empresa, implementada pela mudança do controle acionário com foco em desempenho.

“Este relatório apresenta uma companhia **bem diferente** daquela de poucos anos atrás. Estamos transformando a Embratel de prestadora de serviços de telecomunicações de longa distância em uma provedora de serviços múltiplos de comunicação. [...] Em um mercado recentemente liberado, temos posicionado nossa subsidiária, [...] **a aproveitar as oportunidades que surgem a cada dia** em transmissão de voz, de dados e na Internet. [...] A estratégia da WorldCom é empenhar-se para ser a **mais lucrativa companhia de serviços globais de comunicação** ponto-a-ponto no mundo. [...] Ao longo deste relatório, comentaremos sobre os esforços e realizações conquistadas no ano de 1999 assim como nossas atribuições e planos para o futuro. Tais realizações e um planejamento agressivo tornam-se possíveis graças à excepcional dedicação de nossos empregados, a uma enorme **base de clientes** e à **fidelidade de nossos acionistas**.” (Relatório Anual da Embratel, 1999, p.6; grifos da autora).

Nas entrevistas também se pôde observar a mudança da percepção da cultura da Embratel.

“A Embratel era uma **empresa puramente de engenharia** voltada para o que tinha de melhor em termos de tecnologia. Com a privatização passou a ser uma **empresa prestadora de serviço** voltada para o mercado, com ênfase no cliente e no lucro [...]. Passou a valorizar a área comercial”.

“A privatização representou um **esgotamento do modelo econômico**, assim como da gestão da Embratel. Precisava mudar o modelo de gestão vis a vis um mercado concorrencial. No entanto, Embratel era adequada enquanto estatal, ao menos não se comparava, por exemplo, com as estatais ferroviárias, que tudo estava errado. A Embratel antes da privatização foi eficaz no objetivo de prover infra-estrutura necessária para o desenvolvimento do país. Seu objetivo não era dar lucro, apesar de ter dado. Com a privatização, a Embratel mudou de foco, assim como todo o país”.

“Houve uma grande transformação passando a empresa a ter um direcionamento maior para a **satisfação do cliente**, porém com foco nas grandes empresas. A empresa desenvolveu um **projeto endossado pela alta gestão**, que se desdobrou nas áreas de **vendas, operação e marketing**. A **tecnologia passou por um período de rápidas transformações**, sendo a **Internet** a estrela do espetáculo”.

“A privatização trouxe uma mudança do tipo de relacionamento e da missão da Embratel, de messiânica e desbravadora para uma missão mais real e globalizada. O empregado médio estava ansioso pela privatização, pois acreditava em seu potencial e que a privatização não tiraria o seu emprego”.

“Com a privatização, a Embratel pôde agir com mais liberdade, éramos mais limitados pela política [...]. As decisões estratégicas eram muito lentas. A Lei 8.666 das licitações limitava o trabalho, pois impossibilitava ter agilidade e flexibilidade para contratar fornecedores [...]. Houve certa resistência por parte dos funcionários, mas os mais resistentes acabaram saindo”.

Nos discursos transcritos acima, foi possível identificar a percepção da necessidade de mudança por parte dos funcionários.

Com relação à resistência a mudança por parte dos funcionários, pôde-se observar na Embratel 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 privatização.

Por outro lado, a Embratel foi capaz de neutralizar a resistência à mudança criando programas de preparo à privatização, conforme já mencionado, 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.

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 (1995), 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.

Neste sentido, a Embratel passou de uma cultura cuidadosa para exigente de forma intencional, de acordo com a classificação proposta por Ford & Ford (1995). Devido à privatização, 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).

Neste sentido de classificar a mudança, já foi apresentado no referencial teórico por Silva (2001) quatro dimensões da mudança: natureza, compatibilidade, tempo da mudança e processo. Atendendo às suas dimensões e aplicando na Embratel, a sua natureza de mudança foi total porque teve grande impacto nas ações da empresa e foi compatível com a nova estratégia da empresa após a privatização. Em relação ao tempo de mudança, este teve um ritmo rápido, apesar de ainda estar em constante aperfeiçoamento e foi permanente, pois não voltou atrás. Em relação ao processo de mudança foi deliberada.

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).

Neste sentido, atualmente a Embratel possui uma política de recursos humanos com o intuito de reforçar os valores da empresa e ajustar os membros à cultura organizacional. Desta forma, a Embratel está entre as 100 melhores empresas para se trabalhar, de acordo com a pesquisa realizada pela revista Exame de 2003. Abaixo estão enumerados e descritos alguns quesitos da política de recursos humanos adotados pela Embratel nos dias de hoje, coletados na intranet da empresa, por meio de relatórios internos e entrevistas.

5.1.2.1. Políticas Gerais de RH

Os objetivos básicos da área de recursos humanos dentro da Embratel são os de constituir relações de trabalho respeitadas, com parceria amigável entre empregado e empregador para que nos vínculos a serem criados, mantidos ou rompidos respeitem o ser humano em bases éticas e transparentes, incondicionalmente. Além disso, os recursos humanos têm como meta favorecer o reconhecimento de talentos e potenciais talentos, estimulando a criatividade, a participação e o autodesenvolvimento, num ambiente de trabalho saudável, visando a melhoria constante da produtividade.

Muito se falou das políticas de recursos humanos da Embratel nas entrevistas que, apesar de ter amadurecido e melhorado, ainda sofrem críticas.

“Em relação às políticas de RH, antes eram políticas socialistas, igualitárias. Hoje é sustentada na meritocracia, pensa mais no individual. No período estatal tinha um protecionismo em cima dos mais desfavorecidos, sem profissionalismo, fugindo do objetivo maior da organização. Havia muita lentidão para desligar os funcionários, só em casos gravíssimos, [...] **quem demitia era mal visto**”.

“[...] costumava-se dizer que a **Embratel era uma ‘mãe’**. Para demitir um funcionário era uma dificuldade enorme. Primeiro tentavam mudar ele de área e só em últimos casos e com as devidas justificativas um funcionário era demitido. Isto ocorria até porque era difícil repor um funcionário. Só por meio de concurso”.

“A Embratel sempre teve uma política de gestão relativamente avançada, mas dependia das decisões dos órgãos governamentais, por isso o

processo era muito lento, exigia justificativas para tudo, engessando as decisões. Com a privatização, houve plena autonomia para se tomar decisões. As limitações passaram a ser estritamente orçamentárias”.

“A empresa passou a olhar para os funcionários de forma diferente e isso fez com que o departamento de RH ganhasse posição estratégica dentro da Embratel”.

“Com a privatização, houve um reposicionamento do RH. Era burocrático, sem autonomia [...], passou de um modelo estatutário para um modelo de livre negociação”.

“No passado a **antigüidade contava mais do que o cargo** para se estabelecer os salários. Isso foi um grande desafio para mudar. Um dos rituais marcantes eram as premiações para quem completasse 10 anos de empresa. [...] Hoje em dia ganha mais quem tem mais responsabilidades”.

“Antes, os **benefícios eram muito maiores**. Na realidade, benefício equilibra baixos salários e está mais voltado para uma política paternalista, como era na época de estatal. Após a privatização, foi necessário quebrar esta política e dar aos funcionários mais dinheiro no bolso”.

“As políticas de treinamento e desenvolvimento estão mais restritivas que no passado, que tinha altos investimentos em capacitação porque mantinha a força de trabalho pela vida toda. No entanto, ainda incentiva a aprendizagem, mas com o aumento do *turn over*, é muito mais caro treinar, pois os **funcionários não fazem mais carreira na empresa**. A fidelidade dos empregados não é como Embratel gostaria que fosse. Cada indivíduo passou a buscar seu próprio desenvolvimento. A empresa passou a ser facilitadora ao invés de financiadora. No entanto, caiu a competência técnica. Por outro lado, a diminuição de treinamento agiliza a ação”.

5.1.2.2. Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção se dá por meio de entrevistas e testes psicológicos e médicos. Atualmente, a empresa está fechada para recrutamento externo, incentivando o desenvolvimento interno dos profissionais que se inscrevem nas vagas que são oferecidas na intranet. Diferentemente da época de estatal, que o processo de recrutamento se dava por meio de concurso público, atualmente tenta-se adequar o perfil do candidato à vaga disponível.

5.1.2.3. Treinamento e Desenvolvimento

A Embratel tem um grande esforço em aprender tanto individualmente como organizacionalmente. Se por aprendizagem entende-se mudança no comportamento que ocorre como resultado de experiência, tanto os funcionários

como a organização como um todo estão constantemente passando por novas experiências, boas e ruins, que refletem na sua aprendizagem. A Embratel investe nos seus funcionários por meio de cursos de línguas e informática no seu centro próprio, chamado CAEP (Centro Avançado de Educação Permanente). Investe através dos mais diferentes treinamentos mensais de negociação, técnicas de apresentações eficazes, visão comercial, serviços da empresa, entre outros. Possui cursos de MBA na própria empresa e subsidia o pagamento para os funcionários que optam por cursar fora da empresa.

Neste sentido, a Embratel entende que, com funcionários cada vez mais capacitados, eles passam a olhar para a mesma coisa e percebê-la de forma diferente e ser capaz de trazer soluções mais criativas e inovadoras do que se não fossem tão estimulados com os programas de aprendizagem da empresa.

5.1.2.4. Remuneração e Benefícios

A remuneração da Embratel é compatível com o oferecido no mercado e adota a composição da remuneração variável: a participação nos lucros e resultados coletivos para todos os empregados; a distribuição de bônus para os gerentes e empregados com posições estratégicas, e a concessão de incentivos à força de vendas, vinculados ao alcance das metas individuais.

Os benefícios oferecidos pela Embratel contam com o plano de previdência privada, a Telos, seguro médico e dentário que o empregado co-participa a cada vez que utiliza, seguro de vida, assistência funeral, auxílio alimentação, assistência pré-escolar e bolsa para crianças especiais.

5.1.2.5. Criatividade e Inovação

A Embratel possui um programa voltado para o incentivo da criatividade chamado Visão 21. A Embratel acredita que "para oferecer excelentes resultados de negócio, precisamos estar continuamente inovando nossos serviços e produtos, bem como melhorar continuamente nossos processos" (intranet Embratel, 2003). Neste sentido, o programa Visão 21 procura estimular a criatividade e a iniciativa

dos empregados, de maneira que estejam focados na inovação de processos visando o atendimento das crescentes expectativas dos clientes da Embratel. O objetivo é reconhecer e recompensar talentos internos que, por sua atitude diferenciada, contribuíram de forma criativa para os resultados da empresa. O programa visa estimular as iniciativas daqueles que procuram oportunidades de inovar processos na busca por melhores resultados de negócio e premia os mais criativos.

“O incentivo à inovação e criatividade aumentou muito. A realidade fez com que os funcionários precisassem ser mais criativos para a empresa estar em linha como mercado. Além disso, os funcionários são muito mais motivados hoje. As políticas de hoje são mais propícias para manter as pessoas motivadas”.

“O cenário estatal é mais acomodado e não é muito propício à criatividade [...] Sequer há condições de reconhecimento dos mais criativos. A criatividade efetiva depende do ambiente organizacional e das práticas para reconhecer os funcionários”.

“A Embratel mesmo tendo idéias criativas e inovadoras na época de estatal era reprimida pela holding e não podia colocar em prática suas idéias”.

5.1.2.6. Satisfação e Motivação

A Embratel possui uma pesquisa de clima desenvolvida pela empresa Great Place to Work Institute para gerenciar a satisfação dos empregados. Além disso, a empresa faz uma avaliação anual de todos os funcionários, possui um programa de elogios pela intranet, faz treinamentos e palestras voltadas para a motivação.

A Embratel acredita que a motivação se dá por meio de trabalho desafiador, recompensas justas, condições de trabalho, clima amigável, promoção e participação nos resultados de acordo com o desempenho de cada funcionário. Por outro lado, a insatisfação no trabalho gera funcionários que sempre reclamam, negligenciam suas responsabilidades no trabalho, faltam e por fim pedem demissão.

“Hoje existe mais motivação entre os funcionários da Embratel, pois o grupo é mais jovem, com mais garra. Antes era tudo muito mais estável e dava sensação de conforto, mas não de motivação”.

5.1.2.7. Controle de Stress

Segundo Robbins (1999), o *stress* pode ser causado por fatores ambientais (incertezas políticas, econômicas ou tecnológicas), organizacionais ou individuais (problemas familiares, econômicos ou de personalidade). Estes fatores causadores de *stress* desencadeiam sintomas psicológicos (dores e doenças em geral), psicológicos (ansiedade, depressão, insatisfação) e sintomas comportamentais (produtividade, absenteísmo e rotatividade). Por isso, é muito importante que a empresa saiba gerenciar o *stress* no trabalho.

O gerenciamento do *stress* na Embratel se dá através do estímulo da melhoria da qualidade de vida dos empregados, por meio de ações relacionadas à preservação da saúde, aos hábitos de vida, às condições ambientais de trabalho e ao meio ambiente. Estas ações são incentivadas com exercícios físicos (Fit21 – academia de musculação dentro da empresa), alimentação saudável (Bistrô21 – restaurante The Bakers dentro da empresa), sessões de massagens gratuitas (shiatsu) e apoio emocional (psicólogos).

Além disso, na intranet existem orientações a respeito do stress com testes para saber se o funcionário está estressado. Outras ações tomadas pela empresa envolvem mudança de cargo, maior envolvimento do empregado, mudança para metas mais realistas (para diminuir a frustração), melhoria na comunicação organizacional (para reduzir incerteza e conflito de papel) e estabelecimento de programas de bem-estar corporativo (*workshops* para parar de fumar, beber, perder peso, alimentar-se melhor).

“Atualmente a Embratel é um empresa *benchmark* em qualidade de vida”.

5.1.2.8. Desenvolvimento de Lideranças

Os líderes na Embratel são carismáticos, entusiastas e corajosos. Impulsionam a tomada de decisão e dão firmeza nas decisões tomadas, trazendo conforto para os funcionários que confiam em suas atitudes. Eles procuram sempre, dentro do possível, participar os funcionários das decisões e informar sobre as mudanças. Reduzem os conflitos que aparecem e esclarecem dúvidas.

Houve uma grande transformação do perfil do líder dentro da Embratel, conforme demonstram as transcrições abaixo.

“[...] antes da privatização o **perfil do líder era técnico com pouco conhecimento gerencial**. Era selecionado pelo critério de antiguidade. Hoje em dia tem que se mostrar administrador com características gerenciais – facilidade de comunicação e liderança. São mais agressivos”

“Na época de estatal o líder era focado na observância dos procedimentos, práticas administrativas e legislação. **Tinha pouco a inovar** e, portanto não era empreendedor e nem motivava seus funcionários. Era um mero seguidor de procedimentos, não tinha gestão de liderança sobre o grupo. Hoje o líder está altamente focado nas pessoas para incentivá-las e motivá-las. Deve-se criar um clima propício de desenvolvimento. O líder deve ter competência forte de relacionamento, integração e deve desenvolver ações de desenvolvimento”.

5.1.2.9. Processo de Comunicação

De acordo com Robbins (1999), a comunicação dentro de uma empresa tem quatro grandes funções: controle (sobre o que está acontecendo), motivação (ao esclarecer o que deve ser feito para melhorar o desempenho), expressão emocional (quando se dá dentro de um grupo que demonstra frustração ou satisfação) e informação (é o papel facilitador da tomada de decisão).

Todo o esforço de se aumentar o desempenho de uma organização que passa pelo processo de privatização deve levar em consideração a participação dos empregados e a criação de sistemas que os ajudem a alinhar seus objetivos pessoais com os objetivos da organização. Desta forma, haverá uma redução substancial do medo de mudança por parte dos funcionários que podem se virar contra a organização. Por isso, a comunicação é muito importante e a instauração de um sistema de compensação e de premiação para motivar os membros e aumentar o desempenho da organização. Para que seja um processo bem sucedido é de suma relevância que o departamento de recursos humanos aplique políticas e práticas voltadas para este fim (Jurkiewicz & Bradley, 2002).

Na Embratel existem vários canais de comunicação formal: *e-mail*, mensagens na intranet, reuniões, *conference call*, tv executiva (produção de programas de tv como meio de comunicação interna e transmitida para todas as

filiais), memorando e cartas, relatórios e boletins internos (Jornal da Embratel, com publicação mensal com notícias sobre o mundo Embratel).

“O sistema de comunicação, o *endomarketing*, precisa ser mais ágil e objetivo para atingir os funcionários e passar o que se deseja”.

“O sistema de comunicação é um dos itens mais estratégicos dentro de uma organização. O processo de comunicação interativo, de duas vias, é a chave para um maior comprometimento, entendimento do negócio, das relações. De forma geral, melhora o ambiente de trabalho. Apesar de ter avançado muito na utilização de mídias (jornal, intranet, tv executiva), por outro lado, a comunicação ainda tem muito a avançar”.

“O sistema de comunicação da Embratel é um paradoxo interno: empresa de telecom com dificuldade de se comunicar internamente”.

Estas críticas supracitadas evidenciam a contínua necessidade de se melhorar os processos internos da empresa e de se ouvir os funcionários para adequar as suas sugestões ao processo de melhoria interna da empresa.

5.1.2.10. Trabalho em Equipe

A Embratel é uma empresa que valoriza trabalho em equipes. A empresa acredita que equipes reduzem a insegurança de “estar sozinho”, as pessoas sentem-se mais fortes, a troca de informações, conhecimentos e idéias é intensa, gerando uma sinergia positiva através do esforço coordenado e condiciona as pessoas a ouvirem outros pontos de vista, a cederem e a dividir *expertise*. A Embratel acredita que uma estrutura de equipe quebra as barreiras departamentais e descentraliza a tomada de decisão ao nível da equipe de trabalho.

5.1.2.11. Ética

A responsabilidade de manter a reputação da Embratel vai além do domínio corporativo ou político. Para manter esta reputação, a empresa acredita ser importante que todos que trabalham na companhia persigam elevados padrões de integridade pessoal e de conduta profissional. Existe um estatuto de comportamento ético que visa contribuir com este propósito: o Código 21.

Este código tem como objetivo indicar os principais valores da organização e as linhas básicas de conduta que devem nortear o comportamento profissional daqueles que trabalham na Embratel. O Código 21 é uma ferramenta de reforço ético e moral, um manual sobre a importância do patrimônio humano de uma organização.

5.1.3. Comparação da Cultura Organizacional Antes e Após a Privatização

Alguns pontos fracos mais abordados pelos entrevistados foram registrados conforme transcrito a seguir:

“É preciso trabalhar a integração de pontos de vista. Áreas mais modernas *versus* mais conservadoras. Mesmo dentro da mesma área existem grupos diferentes, deveria ser uma empresa mais homogênea, integrada”.

“[...] deveria se pensar mais no todo, entender os processos como um todo e não cada um saber de uma parte do processo. Algumas informações ficam centralizadas em algumas pessoas”.

“Uma coisa que eu vejo ... que eu sinto muita **falta é saber aonde a Embratel quer chegar**. Acho que não é muito divulgado aonde a gente vai chegar. A gente ... ‘tá bom. Estamos construindo uma parede. Estamos colocando tijolos. Mas é para construir o quê? Uma catedral ou é simplesmente para colocar tijolos e depois outro tirar? Acho que você saber que vai construir uma catedral é muito importante embora você esteja só carregando cimento para um lado e para o outro. Eu me sinto hoje só carregando cimento. **Eu sinto que os funcionários não sabem aonde a Embratel quer chegar**”.

“**A gente perdeu inteligência na Embratel. [...] eu tinha alguns gurus** com os quais eu aprendi bastante coisa de telefonia, que não é a minha área, o meu guru de área de dados, [...] eu acho que a americanização no mau sentido de colocar uma pessoa nova, muito bem preparada, com MBA, inglês, espanhol, uma faculdade de bom nível, [...] **de repente sem aquele ‘back ground’ todo, sem aquele conhecimento ...**”.

Estas questões relacionadas a integração e clareza de direção da Embratel merecem maior ênfase e necessitam aprimoramento, conforme as dimensões de desempenho organizacional superior citadas por Gordon e demonstradas na análise da relação cultura e desempenho apresentada em seguida.

Cabe frisar que as citações e os comentários aqui abordados referem-se à percepção dos vice-presidentes, diretores e gerentes gerais. Os fatos ou situações aqui descritas podem não ter acontecido na realidade. Não se quer dizer que a empresa é desta ou daquela maneira, e que faz ou não faz isso ou aquilo, mas apenas que as pessoas que nela trabalham assim o percebem.

5.1.3.1. Quadros Resumos

Os quadros apresentados abaixo resumem a mudança cultural sofrida na Embratel e facilita e sua visualização de forma concisa.

Utilizando a proposta metodológica de Fleury (1996), sobre como desvendar a cultura de uma organização, no quadro abaixo seguem as principais diferenças encontradas, nos relatórios internos e entrevistas, entre a cultura organizacional atual e a cultura em 1998 em relação as variáveis selecionadas por esta autora: política de recursos humanos, processo de socialização de novos membros, sistema de comunicação e organização do processo de trabalho.

Quadro 8 Análise comparativa da cultura organizacional da Embratel

Variáveis	1998	2003
Políticas de RH	Formação de liderança com enfoque técnico. Treinamento e desenvolvimento voltado para áreas técnicas. Cultura paternalista preocupada com pessoas.	Formação de liderança com enfoque gerencial e empreendedor. Treinamento e desenvolvimento voltado para área comercial e corporativa. Cultura com foco em resultado.
Socialização de novos membros	Pouco estruturada.	Ainda não é estruturada como deveria ser, mais melhorou muito.
Sistema de comunicação	Pouco eficiente e muito burocrática.	Proliferação de mídias (jornal interno, revista, intranet, tv executiva), mas ainda tem muito a avançar.
Organização do processo de trabalho	Priorização da área técnica. Poder centralizado na cúpula com líder exercendo forte influência.	Integração das áreas técnicas e de vendas. Poder mais descentralizado, com líder ainda bastante influente.

Fonte: dados primários (entrevista)

Analisando as tipologias apresentadas no referencial teórico, com base nos dados secundários, documentos da empresa e dados primários, entrevistas e observação participativa, a cultura da Embratel foi classificada em 1998 e 2003 da seguinte forma:

Quadro 9 Tipologias Culturais e Planejamento Estratégico

Modelos	1998	2003
Handy	Papéis Opera em um ambiente estável, um monopólio. Não se exige desempenho extraordinário. Possui uma cultura caracterizada por procedimentos e regras.	Tarefa É orientada para o projeto, está totalmente relacionada ao desempenho. Prioriza a rapidez de resposta. É uma cultura extremamente adaptável, flexível, que estimula o trabalho em equipe e é encontrada em mercados competitivos.
Sethia & Von Glinow	Cuidadosa/Apática Cultura preocupada com o bem-estar de seus funcionários (postura paternalista) e não impõe altos padrões de desempenho, devido a estabilidade no mercado. Deve se preocupar com a sua perspectiva de longo prazo.	Integrativa Alta preocupação com os funcionários e forte expectativa de desempenho. Pensa mais sistematicamente.
Donnelly	Vaga Empresa altamente regulada em que se perde um pouco o rumo. A inovação não é incentivada.	Excelente É planejada e os planos são comunicados. As pessoas sentem-se parte da equipe.
Deal & Kennedy	Aposte sua Companhia/Processo Organizações com altos investimentos e possuem lento <i>feedback</i> de suas ações. Orientada a longo prazo. Há falta de identificação com o sucesso. Ênfase na perfeição técnica.	Macho O <i>feedback</i> é bastante rápido. Cultura com ênfase na velocidade, orientada a curto prazo com forte competição interna.
Matriz BCG	Vaca Leiteira Estágio de maturidade da empresa. Não há novos consumidores e as vendas são consumidas por clientes já existentes, porém tem alta participação de mercado (monopólio). É necessário fazer alguma coisa para retomar crescimento.	Estrela Caracterizado por altos índices de investimentos, enquanto a base de clientes está aumentando, assim como os custos de comercialização. Muita competição.

Fonte: dados primários (entrevista)

Desta forma, pode-se perceber que a Embratel conseguiu se reerguer e focar no cliente e no resultado para se tornar mais competitiva e não perder mercado.

5.2. Análise da Relação Cultura e Desempenho

Com o intuito de fechar o resultado de pesquisa e identificar os impactos decorrentes do processo de privatização da Embratel, este sub-item aborda a relação cultura e desempenho a fim de ajudar a responder o problema de pesquisa.

Com a privatização, a Embratel abandonou a cultura burocrática, pouco preocupada com o desempenho e paternalista, para se tornar uma cultura preocupada com o desempenho, voltada para o futuro e que privilegia o planejamento estruturado e o comprometimento de todos os funcionários, conforme evidenciado nas transcrições das entrevistas.

Analisando os estágios de crescimento de Schein (1988), é possível perceber que no início dos anos noventa a empresa estava entrando na fase de maturidade, com uma certa estabilidade interna e falta de motivação para promover mudanças. Para reverter este quadro, de acordo com os conceitos de Schein, havia necessidade de uma mudança cultural. Foi o que a privatização desencadeou.

Após a privatização, a nova direção da empresa reformulou a estrutura da organização e renovou parte do quadro de funcionários. O processo de socialização foi mais estruturado para que a integração a cultura da empresa ocorresse de forma 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. 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 privatização levou a Embratel ao estágio da “meia vida”, ou seja, voltada para desenvolver novos produtos e a expandir-se geograficamente; passando assim de

uma cultura “vaca leiteira” para uma “estrela”, caracterizada pela alta taxa de crescimento e alta participação no mercado.

Abaixo seguem quatro abordagens, já mencionadas no referencial teórico, que facilitam a comparação cultura e desempenho organizacional.

5.2.1. Abordagem de Gordon

Utilizando-se a abordagem de Gordon (1985) existem onze dimensões para um bom desempenho organizacional. Para se identificar os impactos na performance com as mudanças ocorridas na Embratel, seguem as onze dimensões essenciais para o bom desempenho organizacional e a identificação de qual delas a Embratel possui de acordo com as entrevistas feitas.

- Clareza de direção: a Embratel está tentando tornar clara a direção da empresa após a privatização por meio do sistema de comunicação e da delegação de atividades. O que ocorre é que estes processos ainda estão numa etapa de aperfeiçoamento, melhorando esta clareza, em relação a antes da privatização, mas ainda não atingiu um ponto ótimo.
- Alcance organizacional: de acordo com as entrevistas feitas, a Embratel não é uma empresa que “se pauta pelo risco e faz apostas de curto prazo, pelo contrário, é uma empresa focada para preservar a rentabilidade do negócio. Se houver muito risco envolvido, haverá muita discussão até ter certeza que não impactará o futuro da empresa de forma irremediável”. No entanto, as entrevistas demonstraram a percepção de que a Embratel possui metas claras e inovadoras, mesmo que seja numa perspectiva de longo prazo.
- Integração: há uma tentativa grande da empresa de se trabalhar com integração entre as áreas, de divulgar as informações, que era precário antes da privatização. Esta questão melhorou bastante desde a privatização, mais ainda tem o que melhorar.
- Contato com a alta administração: atualmente os funcionários têm acesso menos restrito à alta administração, tendendo a receber

comunicação clara e apoio. Com o novo *layout* da empresa, de uma estrutura mais aberta, esta facilidade de acesso já aumentou.

- Incentivo à iniciativa individual: de acordo com as entrevistas, aumentou muito a liberdade para criação e inovação. No entanto, ainda tem o que melhorar.
- Resolução de conflito: os funcionários são incentivados a discutir os conflitos e criticar abertamente o que está em desacordo. A empresa acredita que só se tem a ganhar quando se discute abertamente os problemas. Na prática isso não ocorre de forma natural.
- Clareza de performance: todos sabem que o foco da empresa é no resultado e que a ênfase está no cliente, no entanto, esta questão não é muito clara na visão dos funcionários entrevistados, ou seja, sabe-se o que se espera mas nem sempre sabe-se como alcançar.
- Ênfase em performance: há forte expectativa por parte da Embratel na performance individual e organizacional. Após a privatização esta expectativa cresceu muito.
- Orientação para ação: “estamos sempre apagando incêndio”. Esta frase é típica para demonstrar o senso de urgência para se ter as coisas feitas.
- Compensação: comparado com o mercado, os funcionários percebem que estão recebendo uma remuneração justa e competitiva por seu trabalho. No entanto em comparação com a época de estatal, os mais antigos relembram que ganhavam bem acima do mercado.
- Desenvolvimento de recursos humanos: o departamento de recursos humanos melhorou muito, desde a época de privatização, no entanto, em relação ao provimento de oportunidades para os funcionários crescerem e se desenvolverem dentro da organização, isto não está muito claro.

Das onze dimensões acima, percebe-se que a maioria está de acordo com a literatura para melhorar o desempenho. A clareza de performance e integração que

ainda não são efetivas. Isto evidencia que a Embratel ainda tem o que mudar para se manter como uma cultura exigente e excelente e aumentar o seu desempenho organizacional e ser um diferencial entre a concorrência. O quadro abaixo resume as diferenças encontradas por meio das entrevistas.

Quadro 10 Quadro Resumo da Abordagem de Gordon

Abordagem de Gordon	1998	2003
Clareza de direção	fraca	média
Alcance organizacional	fraca	forte
Integração	fraca	média
Contato com alta administração	fraca	forte
Incentivo à iniciativa	fraca	média
Resolução de conflito	fraca	média
Clareza de desempenho	fraca	fraca
Ênfase em desempenho	fraca	forte
Orientação para ação	fraca	forte
Compensação	forte	média
Desenvolvimento de RH	fraca	média

Fonte: dados primários (entrevista)

Desta forma, o resultado da análise mostra que as variáveis indicadas como prioritárias para a empresa em 2003 estão, em sua maioria, alinhadas com as variáveis indicadas na pesquisa de Gordon como prioritárias para empresas que atuam em ambientes dinâmicos e que possuem uma alta performance. Já o resultado para 1998 mostra um alinhamento maior com a pesquisa realizada entre empresas que atuam em ambientes estáveis, justificado pelo fato da temporária estabilidade ocorrida no mercado na década de setenta e começo da década de oitenta.

5.2.2. Abordagem de Andrews & Dowling

Outro reforço que o caso Embratel traz para a literatura é em relação ao estudo de Andrews & Dowling (1998) que desenvolveram uma pesquisa para explicar as estratégias que levaram organizações privatizadas a terem um desempenho superior. Com a privatização, ocorreram as seguintes modificações

na Embratel coincidem com a pesquisa destes autores: (1) o governo não reteve ações da Embratel; (2) a liderança desta empresa foi totalmente modificada; (3) a nova gestão passou a conceder opção de compra das ações à alta administração da Embratel; (4) a quantidade de funcionários foi reduzida de 10.373 em 1997 para 6.691 em 2003; e (5) a organização foi reestruturada financeiramente.

Desta forma, a Embratel pôde se alinhar ao mercado internacional de telecomunicações, tornar-se mais produtiva e acirrar a concorrência nacional.

5.2.3. Abordagem de Megginson, Nash & Randenborgh

O caso Embratel também reforça a pesquisa de Megginson, Nash & Randenborgh (1994) em que após a privatização as companhias apresentam aumento real das vendas, melhoria da eficiência operacional, diminuição do nível de dívidas e aumento da distribuição de dividendos. Isto é verificado por meio do aumento da receita líquida da empresa que passou de R\$ 2,1 bilhões em 1997, para R\$ 7,1 bilhões em 2002. Além da eficiência de se trabalhar com menos funcionários e diminuir o nível das dívidas.

5.2.4. Abordagem de Cunha & Cooper

Conforme já citado no referencial teórico, Cunha & Cooper (2002) perceberam que a ênfase da empresa privatizada torna-se mais voltada para a performance por meio de maior eficiência, qualidade, inovação, introdução de nova liderança e melhores práticas de recursos humanos. E isso realmente aconteceu com a Embratel que aumentou seu *portfólio* de serviços, investiu em tecnologia e no quadro de lideranças, trazendo executivos de fora da empresa e melhorou as práticas de recursos humanos, conforme evidenciado nos itens acima.

Por outro lado, estes autores afirmam que a privatização traz nova liderança com horizonte de longo prazo e objetivos organizacionais distintos da época de estatal, o que se verificou na Embratel. A nova liderança foca na maximização do valor da empresa. Para que isto ocorra, quatro mudanças fundamentais devem ocorrer:

- (1) Integração organizacional: reflete numa maior comunicação interna e cooperação entre indivíduos e unidades;
- (2) Orientação para performance: responsabilidade de se atingir os objetivos e resultados esperados, mediante prêmio por mérito;
- (3) Orientação para pessoas: grau de preocupação que a empresa demonstra pelos seus funcionários e seu desenvolvimento, assim como fazê-lo sentir parte do time; e
- (4) Orientação para o mercado: maior atenção às oportunidades de mercado e adotar a postura de fazer *benchmark*¹.

Estes quatro itens acima citados como fonte de maximização de valor para a empresa ocorreram na Embratel após o seu processo de privatização. Desta forma, verifica-se que o processo de mudança cultural, pelo qual a Embratel passou após a sua privatização em julho de 1998, afetou o seu desempenho organizacional na medida dos pontos que foram levantados e demonstrados neste capítulo.

¹ Do inglês, ponto de referência ou termo de comparação com outras empresas.