

## 6 CONCLUSÃO

O problema de pesquisa **como a mudança cultural da Embratel, ocorrida após a privatização, atendeu os critérios observados na literatura como importantes para o desempenho organizacional?**, foi respondido com o estudo do impacto da mudança da cultura da Embratel no seu desempenho organizacional.

O amplo levantamento bibliográfico, bem como os resultados e análises da pesquisa de campo, resultaram no cumprimento do objetivo da pesquisa. Neste sentido, o material bibliográfico proporcionou definições claras e objetivas sobre cultura organizacional, mudança e impacto no desempenho da empresa.

O estudo do caso da Embratel foi elucidativo e permitiu, a partir da visão individual dos entrevistados, entender o processo de mudança, o seu gerenciamento e as conseqüências para o desempenho oriundas desta mudança.

A facilidade de acesso às informações e a cooperação dos funcionários permitiram um exame detalhado do processo de mudança vivenciado pela Embratel.

O objetivo de pesquisa foi alcançado. A análise dos dados apontou que a privatização da Embratel e as mudanças ocorridas após este processo impactaram o desempenho organizacional da empresa. Neste sentido, o resultado permitiu compreender como foi conduzida a mudança que levou a melhoria de desempenho e a importância do gerenciamento cultural neste processo.

Neste sentido, conforme demonstrado no resultado de pesquisa, a Embratel passou de uma cultura pouco preocupada com desempenho, cheia de regras e procedimentos, paternalista, com pouco estímulo à criatividade e inovação, para uma cultura voltada para resultado, com foco no cliente, flexível, sistêmica, planejada e competitiva após o processo de privatização. Todos estes aspectos

deixam claro a relação existente entre cultura e desempenho, que no caso da Embratel a mudança cultural favoreceu os *stakeholders*<sup>1</sup> em geral.

Tudo isso foi possível porque com a privatização e a quebra do monopólio, houve mudança da liderança organizacional da Embratel que incentivou uma série de transformações relacionadas aos recursos humanos, modo de gestão, produtividade, integração, sistema de comunicação e clareza de objetivos para conduzir a Embratel ao mercado competitivo e globalizado de telecomunicação.

Sem a mudança da cultura organizacional, desencadeada pelo processo de privatização, não seria possível alcançar as novas estratégias impostas pelo ambiente competitivo. No processo de redefinição estratégica, o alinhamento da cultura aos novos objetivos teve um papel fundamental.

Esta pesquisa pode ser utilizada como uma referência para futuros estudos no campo da Administração de Empresas, tanto em termos da revisão bibliográfica quanto da metodologia aplicada.

Em termos acadêmicos, serve de base para reflexão sobre o conceito de cultura, mudança e desempenho, bem como a importância do gerenciamento cultural para o sucesso das organizações. Em termos práticos, o estudo poderá ser aplicado à análise dos efeitos da mudança organizacional em outras organizações, possibilitando o gerenciamento deste processo.

Como sugestão de pesquisa futura pode-se buscar identificar quais variáveis dentro do gerenciamento cultural são mais relevantes para melhorar o desempenho organizacional após um processo de mudança, poderia se fazer uma pesquisa focando entrevistar os analistas e técnicos da empresa para se perceber a diferença na visão deles em relação aos seus líderes.

---

<sup>1</sup> Público em geral: acionistas, funcionários, sociedade.