

ESTUDO DE CASO – VALORES CULTURAIS

IGUALITARISMO NA SK TELECOM

Até pouco tempo atrás, Hur Jae-hoon podia terminar qualquer debate com um funcionário júnior simplesmente declarando que a discussão estava encerrada. Empregado no quarto nível da hierarquia profissional/administrativa de cinco níveis da SK Telecom Co., o estrategista de 33 anos tinha o título correspondente a *Hur Daeri* e recebia bastante respeito das posições inferiores. Ninguém abaixo de Hur podia questionar suas decisões, e todos esperavam que Hur cumprisse silenciosamente as ordens superiores. A cultura sul-coreana de obediência a indivíduos em cargos superiores estava profundamente arraigada na empresa de telecomunicação. Em algumas empresas sul-coreanas, como a Samsung, os funcionários menos graduados sequer podiam iniciar conversas com qualquer pessoa acima de seus chefes.

Hoje, apesar da forte cultura hierárquica da Coreia do Sul, a SK Telecom quer apoiar valores mais igualitários. A empresa já removeu suas cinco categorias gerenciais e seus títulos e status diferenciados. A palavra inglesa *manager* é usada como forma de tratamento para todos que trabalham nas cinco antigas categorias (o título de Hur Jae-hoon passou de *hur daeri* para *Hur Manager*). Apenas os vice-presidentes e seus superiores mantêm seus títulos de status anteriores. Os encarregados por projetos ou pessoas também são chamados de *Team Leader* (líder de equipe). Além disso, a empresa designa responsabilidades de liderança de projetos a funcionários com menos de 30 anos, enquanto antes essas funções só eram designadas a indivíduos com muito mais experiência interna. Outra mudança é que a empresa agora permite trajés menos formais no ambiente de trabalho.

Com essa mudança drástica em suas práticas e valores, os altos executivos da SK Telecom esperam que seus subordinados tenham mais liberdade para se manifestar, fortalecendo assim a criatividade e a tomada de decisão. Em especial, eles desejam evitar incidentes como aquele que ocorreu anos antes, no qual a ideia excelente de funcionários mais jovens foi rejeitada por seus chefes. Os funcionários menos graduados sugeriram permitir que os clientes trocassem os toques musicais de seus celulares por músicas escolhidas para cada um dos amigos, o que geraria receitas com o licenciamento da música. Felizmente, a ideia foi introduzida alguns meses mais tarde, depois que alguns funcionários persistentes a propuseram mais de uma vez.

A iniciativa da SK Telecom não é inédita na Coreia do Sul. As pequenas empresas de alta tecnologia já adotam valores igualitários e estruturas corporativas mais planas, mas a SK Telecom é uma das primeiras grandes empresas do país a tentar essa mudança cultural. A decisão enfrentou alguma resistência pelo caminho. No início, os executivos da SK Telecom estavam divididos quanto à rapidez e abrangência do distanciamento da empresa em relação à cultura hierárquica tradicional do país. “Havia ideias sobre reformas graduais *versus* radicais”, lembra o executivo-chefe Kim Shin-bae. “Mas a palavra ‘gradual’ significa ‘agora não’ para algumas pessoas, então decidimos ser radicais”.

De acordo com um levantamento da empresa, 80% dos funcionários apoiam a mudança. Entretanto, mesmo com os novos títulos, muito ainda buscam sinais sutis sobre quem tem status mais elevado e, logo, merecem mais deferência. Algumas pessoas ainda pensam nos cargos que os gerentes tinham ou teriam sob a antiga hierarquia em cinco níveis. “Eu lembro dos títulos antigos”, diz um gerente da LG Electronics Co., que fornece telefones celulares para a SK Telecom. “Então, subconscientemente, eu mantenho isso em mente”.

Hur Jae-hoon admite que há momentos em que prefere uma cultura mais hierárquica, mas ele acredita que os valores e práticas mais igualitários da SK Telecom já estão produzindo resultados positivos. Em uma reunião recente, um colega mais jovem discutiu com Hur sobre a melhor maneira de completar um projeto de estratégia. “Por um instante, senti vontade de estar em outra época, quando podia mandar aquele cara calar a boca”, Hur lembra. “Mas precisei admitir que a opinião dele era melhor do que a minha, e me ajustei. Então o sistema funcionou”.

- 1) Identifique os **fatores e causas** do problema. Passos para a solução com o emprego do Diagrama de Ishikawa:
 - (i) Identifique os **fatores** (4) que devem ser considerados na solução do problema.
 - (ii) **Em cada fator** você deverá inserir as possíveis **causas** que hipoteticamente produzem ou podem produzir o problema. Aqui vale fazer um brainstorming e colocar diversas possibilidades.
 - (iii) Em seguida, você discute essas **causas** com base nas informações do problema (buscando evidências contidas no texto), com o objetivo de validá-las ou de excluí-las.
- 2) De qual valor cultural sul-coreano a SK Telecom está tentando se distanciar? Quais indicadores desse valor são identificados neste estudo de caso? Quais outros artefatos desse valor cultural você perceberia ao visitar uma empresa sul-coreana onde os valores culturais fossem tipicamente aplicados?
- 3) Com base nos conceitos estudados no capítulo por que esse valor específico é tão forte na Coreia do Sul? Quais as vantagens e desvantagens desse fator nas sociedades asiática e ocidental?
- 4) Você acredita que a SK Telecom vai conseguir integrar uma cultura mais igualitária, apesar do contraste entre esta e a cultura da Coreia do Sul? Cite alguns problemas que podem dificultar ou apoiar essa transição?
- 5) Proponha **soluções com base nas causas** identificadas e validadas na questão n. 1.