

1. O Problema

1.1. Introdução

O atual cenário mundial, altamente dinâmico e competitivo, tem sido responsável por um aumento expressivo da velocidade das transformações ocorridas nas organizações. Frequentemente os jornais noticiam fusões, aquisições e privatizações, que podem ser traduzidas como a tentativa de adaptação das empresas frente às mudanças no ambiente externo.

Organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os encontrados anteriormente. A mudança não é mais uma opção. Além disso, as empresas têm gradativamente abandonado uma postura reativa frente às mudanças, para assumir uma postura pró-ativa. (Wood, 1995)

Segundo Zago (2000), diante da variabilidade do ambiente e da incerteza econômica, as organizações procuram fazer frente a estes desafios, promovendo um fluxo constante de inovações, flexibilidade e melhoria dos produtos, processos e serviços; sendo estas ações ratificadas por pesquisas recentes que afirmam que empresas inovadoras tendem a ter maior parte no mercado, taxa mais alta de crescimento e maiores ganhos. As organizações que possuem a visão destas necessidades, empreendem-se no repensar de suas ações, na valorização dos conhecimentos e na reconfiguração de suas estruturas, que lhe permitem a flexibilidade e a dinâmica exigida para inovação e mudanças constantes, que passam a ser fator crucial para o desempenho organizacional. Zago (2000) ainda ressalta que a essência da estratégia não é a estrutura de produtos e mercados de uma empresa; mas, sim, a dinâmica de seu comportamento, ou seja, a cultura organizacional.

Neste contexto, muitas organizações reconhecem a importância da cultura organizacional e a necessidade de conhecê-la como essencial para administrar organizações complexas. Portanto, as organizações, e em especial as lideranças, enfrentam o grande desafio de manter a estabilidade da organização (ambiente interno), ao mesmo tempo em que buscam a adaptação ao novo ambiente externo. Surge, então, a questão da cultura organizacional exercendo um papel fundamental no processo de mudança.

Deste modo, este trabalho pretende compreender o impacto do gerenciamento cultural no desempenho da organização em um contexto de mudança, como é o caso de um processo de privatização.

Este estudo está baseado nos pressupostos abaixo que serão aprofundados no referencial teórico:

- É possível gerenciar a cultura organizacional

Alguns autores consideram que as organizações são culturas e, deste modo, acreditam que seria muito difícil modificá-las. Porém, muitos autores acreditam que as organizações produzem uma cultura que serve para manter a sua estrutura social e normativa garantindo a coesão e, portanto, para estes autores a cultura pode ser gerenciada (Tomei, 2002).

- Uma mudança, como é o caso da privatização, atuaria como catalisador no processo de mudança e gerenciamento cultural.

O gerenciamento cultural pode ocorrer como um processo natural do ciclo de vida da organização, porém existem situações específicas que catalisam este processo, tais como aquisições, fusões, processos de

sucessão, mudanças tecnológicas e privatizações.

1.2. Objetivos

Segundo Barney (1986), as culturas podem ser consideradas como um fator de vantagem competitiva e fonte de desempenho superior. Por este motivo, as organizações precisam se preocupar com o gerenciamento cultural, especialmente durante um processo de mudança.

O objetivo final desta pesquisa é analisar o impacto que o gerenciamento cultural exerce no desempenho organizacional de uma empresa, que passou por um processo de mudança, como é o caso do processo de privatização.

Para atingir este objetivo final, os seguintes objetivos intermediários serão buscados:

- analisar o processo de privatização brasileiro inserindo a importância da empresa foco do estudo de caso (Embraer) neste contexto;
- caracterizar e delimitar os conceitos relacionados à cultura organizacional, gerenciamento cultural, mudança organizacional e desempenho organizacional;
- apresentar e analisar algumas propostas metodológicas e tipologias utilizadas para o estudo da cultura organizacional;
- analisar a cultura da empresa estudada (Embraer) pós-privatização, utilizando uma das propostas metodológicas apresentadas;
- analisar o gerenciamento cultural associado à

mudança, tendo como foco as propostas metodológicas e tipologias apresentadas;

- analisar o desempenho da empresa foco do estudo, utilizando os conceitos apresentados;
- relacionar cultura, mudança e desempenho organizacional a partir do caso estudado.

1.3. Delimitação do Estudo

Este estudo pretende identificar e analisar a relação existente entre o gerenciamento cultural e o desempenho organizacional resultante do processo de privatização da Embraer. Além do gerenciamento cultural, outros fatores são importantes em um processo de mudança, tais como, conjuntura econômica, estratégia, marketing e concorrência; porém, neste estudo, enfatizaremos principalmente questões relacionadas à cultura organizacional e seu papel no contexto de mudança.

O estudo não pretende esgotar os fatores responsáveis pela alteração no desempenho organizacional. Embora existam diversos fatores que possam levar uma organização a um desempenho superior, o foco deste estudo será apenas a questão cultural. Além disso, a avaliação do desempenho organizacional estará limitada a análise de algumas variáveis financeiras, de marketing e de operações que facilitarão o entendimento com a questão cultural.

A privatização será utilizada apenas como uma das possíveis formas de se promover mudança em uma organização, portanto esta questão não será analisada com profundidade neste estudo.

1.4. Relevância do Estudo

Apesar de diversos estudos terem desenvolvido a questão do gerenciamento cultural; poucos abordam o seu relacionamento com o desempenho organizacional, especialmente quando inseridos em um processo de mudança.

Como já foi mencionado, existe uma forte relação entre cultura organizacional, mudança e desempenho. A grande questão que se coloca é como fazer para que as variáveis culturais e a mudança promovam um desempenho organizacional superior. Portanto, a importância deste estudo está em colaborar na identificação de políticas organizacionais voltadas a este resultado, que podem ser utilizadas para alimentar modelos de gerenciamento de mudanças.

1.5. Estrutura do Trabalho

Este estudo está estruturado em seis capítulos: O Problema, Referencial Teórico, Metodologia, O Caso Embraer, Conclusão e Considerações Finais e Bibliografia.

O primeiro capítulo corresponde à introdução. Neste capítulo o assunto é exposto, o problema definido, os objetivos gerais e específicos traçados, a escolha do tema justificada e são apontados os limites do estudo.

O segundo capítulo trata do entendimento de diversos conceitos através de uma revisão bibliográfica, que envolve os tópicos de importância para o tema do estudo: cultura organizacional, mudança organizacional, desempenho organizacional, gerenciamento cultural e propostas metodológicas para o estudo da cultura.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Nele delimita-se a pesquisa, estabelece-se o sujeito,

demonstra-se como foram coletados e tratados os dados e, por fim, quais as limitações da investigação.

No quarto capítulo apresenta-se o resultado da pesquisa de campo, contextualizando a organização pesquisada, relatando a sua história e descrevendo e analisando as informações coletadas na pesquisa.

No capítulo cinco, finaliza-se apresentando conclusões e recomendações a respeito do estudo realizado.

Finalmente, no capítulo seis, são apresentadas as referências bibliográficas que subsidiaram a elaboração deste trabalho.