

**Renata Cardoso Gonçalves**

**Gerenciamento de uma Cultura Voltada  
para o Desempenho: um estudo de caso**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Programa de Pós-Graduação em  
Administração de Empresas

Rio de Janeiro  
Setembro de 2003



**Renata Cardoso Gonçalves**

**Gerenciamento de uma Cultura  
Voltada para o Desempenho: um  
estudo de caso**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Departamento de  
Administração como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof<sup>a</sup> Dra Patrícia Amélia Tomei**

Rio de Janeiro  
Setembro de 2003



**Renata Cardoso Gonçalves**

**Gerenciamento de uma Cultura Voltada para o  
Desempenho: um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Patrícia Amélia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal**

COOPEAD, UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Zélia M. de Lossio e Seiblit**

Vice-Decana de Pós-Graduação do Centro de  
Ciências Sociais da PUC-Rio

Rio de Janeiro, 29 de setembro de 2003

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

### **Renata Cardoso Gonçalves**

Graduou-se em Ciências Contábeis pelo UERJ (Universidade Estadual do Rio de Janeiro), em 1998. Desenvolveu trabalhos na área financeira e atuou como professora assistente na disciplina Cultura e Poder do curso de graduação da PUC-Rio.

#### Ficha Catalográfica

Gonçalves, Renata Cardoso

Gerenciamento de uma Cultura Voltada para o Desempenho: um estudo de caso / Renata Cardoso Gonçalves; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – Rio de Janeiro; PUC; Departamento de Administração. 2003.

149 f. ; 30 cm

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

Inclui referências bibliográficas.

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

## Agradecimentos

A Deus por ter me concedido força e serenidade.

Aos meus pais Fatima e Antonio e à minha irmã Daniella que sempre me fortaleceram nos momentos difíceis.

Ao meu marido Felipe pela paciência e apoio.

À minha orientadora, Patrícia Amélia Tomei, que esteve sempre disponível, orientando-me quando parecia perdida, dando-me força quando estava desanimada e, acima de tudo, sendo uma grande amiga.

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

Ao CNPQ pelo investimento na formação de jovens pesquisadores.

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

Aos grandes amigos que fiz durante o curso e que também foram fundamentais para o meu amadurecimento.

## Resumo

Gonçalves, Renata Cardoso; **Gerenciamento de uma Cultura Voltada para o Desempenho: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, 2003. 149 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta dissertação tem por objetivo compreender o processo de gerenciamento cultural de uma organização que mudou sua natureza jurídica, analisando seu impacto na estratégia e no desempenho organizacional.

Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória, explicativa e descritiva através do estudo de caso da Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica, que após a sua privatização em 1994 obteve significativa mudança em seu desempenho.

Com base em uma análise qualitativa, este trabalho comparou algumas tipologias culturais identificadas na literatura, com dados primários e secundários levantados através de pesquisa documental e entrevistas estruturadas.

O resultado deste estudo reforça a literatura existente que indica forte correlação entre cultura, estratégia e desempenho, evidenciando a importância de algumas variáveis como: processo de comunicação, estrutura de poder, processo decisório, dentre outros, no gerenciamento da mudança organizacional.

## Palavras-chave

Cultura Organizacional, Mudança Cultural e Desempenho Organizacional.

## **Abstract**

Gonçalves, Renata Cardoso; **Managing Organizational Culture and Performance: a case study**. Rio de Janeiro, 2003. 149 p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This essay focuses on understanding the culture of an organization that has been through a changing 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. Embraer, Empresa Brasileira de Aeronáutica, went through a privatization process and it was used as the focus of this study. The research was based on a bibliographical survey to build a theoretical chart about the relevant topics of the study. Furthermore, documental research and interviews helped on the survey of the current situation and also helped on the understanding of the dimensions that were most affected in the changing process. This data was surveyed in a qualitative way.

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.

## **Key-words**

Organizational Culture, Cultural Changes and Organizational Performance

## Sumário

1. O PROBLEMA	10
1.1. Introdução	10
1.2. Objetivos	12
1.3. Delimitação do Estudo	13
1.4. Relevância do Estudo	14
1.5. Estrutura do Trabalho	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Cultura Organizacional	17
2.2. Mudança Organizacional	27
2.3. Desempenho Organizacional	34
2.4. Gerenciamento Cultural	41
2.5. Propostas Metodológicas para o Estudo da Cultura	47
2.6. Tipologias Culturais	63
2.6.1. Sethia & Von Glinow	63
2.6.2. Charles Handy	66
2.6.3. Deal & Kennedy	67
2.6.4. Donnelly	69
3. METODOLOGIA	71
3.1. Tipo de Pesquisa	71
3.2. Seleção dos Sujeitos	72
3.3. Descrição das Etapas da Pesquisa	72
3.4. Coleta de dados	75
3.5. Tratamento de Dados	76
3.6. Limitações do Método	77
4. O CASO EMBRAER	79
4.1. A Embraer	79

4.2. O Processo de Privatização da Embraer e as Mudanças Estruturais	82
4.3. A Cultura Embraer	88
4.3.1. O Histórico da Organização	88
4.3.2. O Processo de Socialização de Novos Membros	94
4.3.3. As Políticas de Recursos Humanos	95
4.3.3.1. Desenvolvimento de Lideranças	96
4.3.3.2. Plano de Ação	99
4.3.3.3. Política de Remuneração	100
4.3.3.4. Sistema de Educação, treinamento e desenvolvimento (ET&D)	102
4.3.3.5. Recrutamento e Seleção	104
4.3.3.6. Programa de Estágio e Programa de Especialização em Engenharia (PEE)	106
4.3.4. O Processo de Comunicação	107
4.3.5. Relações de Poder e Processo Decisório	109
4.4. Desempenho Organizacional Pós-Privatização	111
4.4.1. Resultados	111
4.4.1.1. Financeiro	111
4.4.1.2. Marketing	113
4.4.1.3. Operações	115
4.4.2. Pessoas	116
4.4.3. Inovação e Flexibilidade	117
4.5. Análise da Cultura Organizacional	120
4.6. O Impacto da Cultura no Desempenho Organizacional	122
5. CONCLUSÃO	128
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	130
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131

## ANEXOS

I – Roteiro da Entrevista	141
II – Resposta da Entrevista	143
III – Formulário das Dimensões Culturais	147
IV – Resultado do Teste	149