3. Metodologia

3.1. Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, foi tomada como base à taxonomia de Gil (1991) e Vergara (1997), que a classifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa, pois tem como objetivo tornar o assunto inteligível, esclarecer os fatores que, de alguma forma, determinam e contribuem para a ocorrência do fenômeno.

Quanto aos meios, também segundo Gil (1991) e Vergara (1997), a pesquisa utilizará os seguintes meios:

- bibliográficos, porque se fundamentou em referencial teórico desenvolvido a partir de livros e artigos que abordam questões pertinentes ao tema estudado;
- documentais, porque utilizou documentos como fonte de dados secundários da empresa estudada;
- telematizados, através de consultas a informações adquiridas através da internet;
- pesquisa de campo, à medida que foi uma investigação empírica com a coleta de dados primários da Embraer.

Segundo a taxonomia de Yin (2001), a pesquisa envolverá um estudo de caso. Segundo o autor, a essência do estudo de caso é esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados. Portanto, esta pesquisa foi limitada a realidade de uma única empresa, a Embraer, e foi realizada de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

forma a analisar com maior profundidade a influência da cultura organizacional no desempenho da empresa após a privatização.

3.2. Seleção dos Sujeitos

Em meio a várias empresas incluídas no PND (Programa Nacional de Desestatização), a Embraer foi a empresa selecionada para este estudo. A empresa produz e comercializa aeronaves das categorias defesa, comercial e executiva.

Os principais motivos para a escolha da EMBRAER foram:

- O crescimento ocorrido no período pós-privatização. Quando privatizada, a empresa apresentava um faturamento de US$ 207 milhões e um prejuízo anual de US$ 310 milhões. Em 2002 apresentou uma receita bruta de US$ 2,07 bilhões e um lucro líquido de US$468 milhões. A carteira de pedidos firmes da empresa passou de US$ 170 milhões no final de 1994 para US$ 7,9 bilhões em março deste ano.

- A posição da empresa no mercado nacional e internacional. Por três anos consecutivos, entre 1999 e 2001, a Embraer foi a empresa brasileira que mais exportou e encerrou 2002 com a segunda posição. Além disso, a empresa é a quarta maior fabricante de aeronaves do mundo, atrás apenas da americana Boeing, da européia Airbus, e da canadense Bombardier.

- A lucratividade da empresa que é fonte de interesse de diversos investidores. A Embraer foi escolhida como a melhor empresa do setor aeroespacial pelo Dow Jones Sustainability World Index em 2002, que significa o reconhecimento de sua capacidade de criar

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

valor a médio e longo prazo para seus acionistas.

- O tamanho da organização. A Embraer possui cinco fábricas no estado de São Paulo, escritórios e bases de serviço ao cliente na Austrália, Cingapura, China, Estados Unidos e França e um total de aproximadamente 12.000 funcionários;

- A Embraer é motivo de "orgulho nacional" pelo seu potencial competitivo no mercado mundial. Além disso, estimula os brasileiros a ter uma sensação de maior confiança no poder das empresas nacionais na disputa de novos mercados.

- A facilidade de coletar dados em virtude do volume de publicações existentes sobre a empresa (acessibilidade e conveniência).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

3.3. Descrição das Etapas da Pesquisa

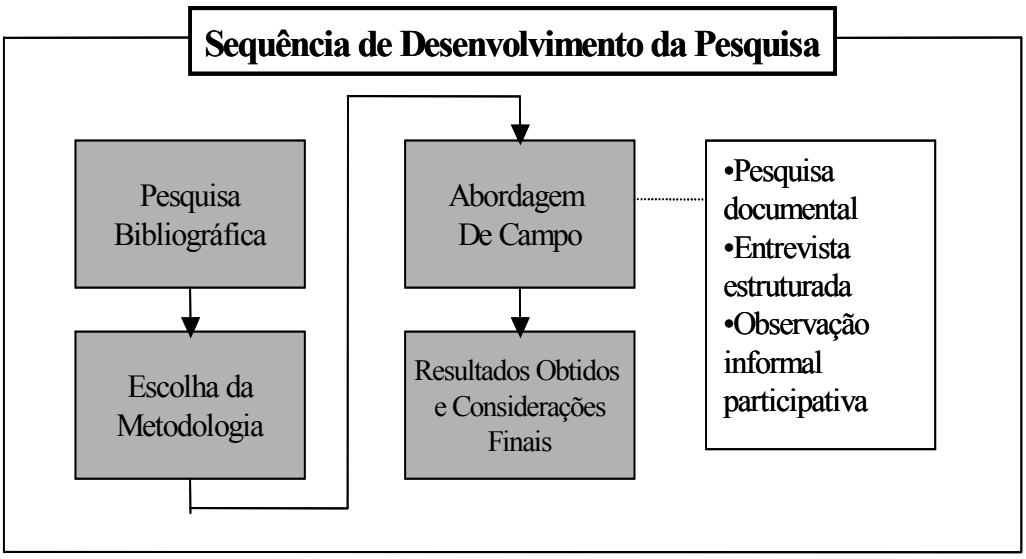

Figura 14: *Desenvolvimento da Pesquisa*

Na etapa da revisão bibliográfica foram aprofundados os

principais conceitos referentes ao tema estudado, bem como as metodologias utilizadas para o estudo de cultura organizacional e avaliação de desempenho.

Na etapa seguinte foi escolhida a metodologia aplicada à empresa foco do estudo, de acordo com critérios como acessibilidade, tempo necessário para a pesquisa e confiabilidade do método. Para o estudo da Cultura Organizacional utilizou-se a metodologia proposta por Fleury (1996). Deste modo, serão analisadas as variáveis consideradas importantes neste método para o diagnóstico cultural. Embora as pesquisas desenvolvidas por Schein ressaltem a questão da liderança como fundamental no processo de mudança cultural, na proposta de Fleury é considerada apenas como uma das variáveis; portanto, nesta pesquisa a variável liderança será tratada desta forma.

A avaliação de desempenho foi baseada nos conceitos de Boog (1991) que considera as dimensões de resultados, pessoas e inovação e flexibilidade. Os resultados foram medidos através das variáveis lucro, crescimento de receita, jatos entregues, receita por segmento, margem operacional, rotação do estoque e ciclo de produção. Na dimensão pessoas, observou-se a pesquisa de clima realizada pela empresa. E, finalmente, na dimensão inovações e flexibilidade foram avaliadas variáveis como possibilidade e interesse em promover mudanças e antecipação às demandas.

Na terceira etapa, a abordagem de campo, foram coletadas informações sobre a empresa através de pesquisa documental, análise informal participativa, entrevista estruturada com o Diretor de Recursos Humanos e formulário telematizado. O objetivo desta etapa foi aplicar a metodologia definida anteriormente, buscando avaliar a evolução do desempenho e as mudanças culturais sofridas pela organização a partir da privatização.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

A última etapa responde à questão principal deste estudo que é compreender o impacto da cultura organizacional no desempenho. Nesta etapa foram analisados os dados referentes às mudanças de desempenho (resultados, pessoas e inovação e flexibilidade) e sua relação com as mudanças culturais (variáveis de diagnóstico cultural), inseridos neste contexto. Para isto, foram utilizadas as tipologias apresentadas, o conceito de estágios de crescimento de Schein e, complementarmente o formulário, que foi baseado na pesquisa de Gordon e vem ratificar o resultado da análise.

3.4. Coleta de Dados

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

A fundamentação teórica foi obtida através de pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e demais publicações científicas pertinentes aos objetivos deste estudo.

A INTERNET também se caracterizou como uma fonte muito rica na busca a publicações sobre a empresa; pois, além do volume de informações disponíveis devido à importância da Embraer no mercado, possibilitou o acesso a dados mais atualizados.

A pesquisa documental foi utilizada com o objetivo de compreender melhor as políticas, diretrizes e estratégias da Embraer; além da variação de desempenho ocorrida pós-privatização.

Com da observação informal participativa, feita através da relação com grupos secundários de funcionários, foi possível compreender as peculiaridades e complexidades dos vários contextos organizacionais. Segundo Cruz Neto (1994), a observação participativa ocorre através do contato direto entre o pesquisador e o fenômeno observado, buscando desta forma obter informações sobre a realidade social dos atores sociais em seus

próprios contextos.

A entrevista estruturada feita com o Diretor de Recursos Humanos, conforme indicação da empresa, foi conduzida como forma de identificar e esclarecer conceitos, princípios, práticas e sistemas; tendo assim um caráter de diagnóstico (anexo 1). De acordo com Lakatos (1991), a entrevista consiste numa conversação efetuada face-a-face, de maneira metódica, com o objetivo de obter informações do entrevistado sobre um determinado assunto. Uma das vantagens da utilização desta técnica de coleta de dados é a maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas, podendo o entrevistado ser observado tanto a respeito do conteúdo de suas respostas quanto nas suas ações e gestos.

De forma complementar, formulários foram aplicados com o objetivo de avaliar as variações das dimensões culturais propostas no modelo de Gordon (1985) e sua relação com o desempenho organizacional. Este formulário foi aplicado através do correio eletrônico da empresa e os respondentes, não identificados, foram selecionados pelo responsável de Recursos Humanos da Embraer (anexo 3).

Esta coleta de dados no campo possibilitou também comparar os resultados obtidos com as observações feitas a partir da análise dos documentos e da bibliografia.

3.5. Tratamento dos dados

Muitos dados utilizados nesta pesquisa foram levantamentos feitos por terceiros e publicados em livros, teses, dissertações, internet e revistas especializadas; portanto, trazem reflexões, argumentações, interpretações, análises e conclusões desses autores. Além disso, a observação participativa e a entrevista estruturada possibilitaram a extração de outros elementos práticos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

de análise.

A complexidade e a subjetividade dos dados exigiu a utilização de um método que possibilitasse a compreensão e tradução dos mesmos. Portanto, os dados coletados na pesquisa bibliográfica, documental, observação participativa e entrevistas foram tratados qualitativamente.

O resultado do formulário aplicado, que possui um caráter complementar, foi tabulado e as variáveis que receberam maior grau foram consideradas como prioritárias para os períodos (1995 e 2002).

3.6. Limitações do Método

A Embraer foi a empresa escolhida como foco de estudo nesta pesquisa; porém, existem outras empresas brasileiras privatizadas na década de noventa que possuem características diferentes às da Embraer. As generalizações não podem ser feitas de forma aleatória como prevê o método de estudo de caso; porém, a pesquisa possibilita revelar particularidades da instituição examinada que muitas vezes, podem ser reveladoras para o fenômeno estudado. Segundo Yin (2001), o objetivo de um estudo de caso é fazer uma análise "generalizante" e não "particularizante". Portanto os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações e universos.

Embora a Embraer seja uma organização de capital aberto e, portanto, muitos de seus dados estejam publicados; para que possa se preservar frente ao mercado e a concorrência, o acesso a algumas informações foi limitado, especialmente no que diz respeito a informações estratégicas.

Por se tratar de uma pesquisa feita por um investigador

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

estranho à organização, existe uma dificuldade em compreender a visão nativa dos membros e o acesso a informações sensíveis. Por outro lado, esta posição permite o contraste da visão "aculturada" dos membros da organização em relação à visão parcialmente isenta do pesquisador. Parcialmente, pois o investigador possui seus próprios valores, crenças e idéias que são confrontados com os valores da organização.

De acordo com Lakatos (1991) algumas considerações precisam ser feitas quando entrevistas são utilizadas como técnica de coleta de dados. São elas:

- dificuldade de expressão e comunicação tanto por parte do entrevistador quanto por parte do entrevistado;
- incompreensão do significado das perguntas, por parte do entrevistado, podendo gerar falsas interpretações;
- possibilidade do entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelas atitudes, idéias, aspecto físico e opiniões do entrevistador.

Além disso, como a entrevista foi conduzida apenas com o Diretor de REcursos Humanos, algumas questões podem não refletir o sentimento da empresa como um todo.

O estudo concentrou-se no período compreendido entre 1995, primeiro ano da Empresa já privatizada, e 2003. Este período foi escolhido por caracterizar de forma reveladora as mudanças sofridas pela empresa e por ser acessível ao pesquisador. Porém, é importante ressaltar, que já em 1991 o então presidente da Embraer Ozires Silva iniciou o processo de preparação da empresa para a privatização.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA