

5. Conclusão

A resposta ao objetivo principal deste trabalho, ou seja, analisar o impacto da cultura no desempenho organizacional, foi alcançada através da análise do processo de privatização da Embraer. O resultado permitiu compreender como foi conduzido o processo de mudança que levou a melhoria de desempenho e a importância do gerenciamento cultural neste processo.

Não seria possível alcançar as novas estratégias impostas pelo ambiente competitivo, sem que a cultura organizacional se modificasse. Para o consórcio que assumiu a Embraer após a privatização, o caminho para que a empresa proporcionasse o retorno esperado, era a conquista de novos mercados através da inovação e da flexibilidade.

No processo de redefinição estratégica, o alinhamento da cultura aos novos objetivos teve um papel fundamental. Sua implementação ocorreu através de diferentes políticas gerenciais como: substituição de pessoas-chave e liderança, mudança de perfil e estruturação da socialização dos novos membros recrutados pela organização e mudança nas políticas de Recursos Humanos como, por exemplo, o novo sistema de remuneração por desempenho.

É interessante ressaltar que a substituição do líder foi importantíssima. O presidente da Embraer antes da privatização era um engenheiro aeronáutico que possuía grande carisma. Portanto, a figura do líder para a Embraer sempre foi a do “comandante”, daquele que sabe o caminho certo. Com a privatização e o aparecimento de um novo líder, este sentimento de que ele é o “comandante” que sabe o caminho a ser seguido, não mudou. Embora o poder tenha sido relativamente descentralizado, embora o processo decisório esteja totalmente

integrado; a empresa mostra-se dependente de seu líder. Porém, diferentemente da liderança anterior, o novo líder não é um técnico e nunca havia trabalhado com aeronáutica anteriormente. O atual presidente da Embraer é um líder visionário que, embora não entenda sobre o processo de produção, conhece o mercado profundamente. Esta mudança de estilo de liderança, preservando um líder forte e carismático, favoreceu a internalização de novos valores.

Através desta pesquisa foi possível identificar as variáveis culturais que sofreram mudanças mais significativas e a necessidade de alinhá-la as estratégias da organização para garantir uma melhoria de desempenho.

Academicamente, este trabalho pretende contribuir como referencial teórico para reforçar a importância da cultura organizacional no desempenho, e a busca novos modelos de gestão.

Para as organizações, o estudo pode indicar possíveis caminhos para o gerenciamento cultural e auxiliar na identificação de entraves ao sucesso de novas estratégias.