

7. Referências Bibliográficas

A Nova Fase da Privatização. Presidência da República.
Disponível em:
<http://www.presidencia.gov.br/publi_04/COLECAO/Fase.htm
>. Acesso em: out. 2002.

ANDREWS, William A. e DOWLING, Michael J. Explaining Performance Changes in Newly Privatized Firms. *Journal of Management Studies*, 1998.

ANSOFF, Igor. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

BARNEY, Jay B. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 1986.

BATE, S. Strategies for Cultural Change. *Butterworth Heinemann*, 1994. In: WILLCOXSON, Lesley. MILLETT, Bruce. The management of organizational culture. *Australian Journal of Management & Organizational Behavior*, 2000.

BATEMAN/SNELL. *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI, Patrícia e ZIGARMI, Drea. *Liderança e o Gerente Minuto*. São Paulo: Editora Record, 1986.

BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência*. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOYETT, Joseph. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. In: SEIFFERT, Peter Quadros. *Modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual: um ensaio na Embraer S.A.* Florianópolis, UFSC, 2002. Tese de Doutorado.

BRAUNSTEIN, Marcelo L.. *O Impacto da Privatização na Cultura Organizacional: um estudo de caso*. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 1993. Dissertação de Mestrado.

CALDEIRA, Ilton. Céu de brigadeiro para Embraer no longo prazo. *Valor Econômico*. Rio de Janeiro, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.embraer.com.br/>>

CERCAL, Marco. *Instrumento de avaliação da cultura organizacional*. Florianópolis, USFC, 2001. Dissertação de Mestrado.

COHEN, Eli e Tichy, Noel. *How Leaders Develop Leaders. Training & Development*, 1997.

CONTREIRAS, Hélio. Céu de brigadeiro. *Revista Isto É*. São Paulo, nov.2002. Disponível em: <<http://www.embraer.com.br/>>

CRUZ NETO, Otávio. *O trabalho de campo como descoberta e criação*. In: SEIFFERT, Peter Quadros. *Modelo de gestão*

humana para empresas intensivas em capital intelectual: um ensaio na Embraer S.A. Florianópolis, UFSC, 2002. Tese de Doutorado.

DENIS, Jean-Louis, LANGLEY, Ann e PINEAULT, Marc. Becoming a Leader in a Complex Organization. *Journal of Management Studies*, 2000.

DIAS, Anne. Vôo a plena potência. *Forbes Brasil*. São Paulo, out. 2002. Disponível em: <<http://www.embraer.com.br/>>

Embraer presente no Zhuhai Airshow China. *Embraer Press Release*. São Paulo: nov.2002. Disponível em: <<http://www.embraer.com.br/>>

EMBRAER. *Embraer Notícias*. São Paulo: ano 1, n. 1, ago. 2002.

____. _____. São Paulo: ano 1, n. 10, jun. 2003.

____. _____. São Paulo: ano 1, n. 11, jul. 2003.

____. _____. São Paulo: ano 1, n. 5, dez. 2002.

____. _____. São Paulo: ano 1, n. 9, abr./mai. 2003.

____. *Revista Bandeirante*. São Paulo: ano 33, n. 704, jan. 2002.

____. _____. São Paulo: ano 33, n. 707, abr. 2002.

____. _____. São Paulo: ano 33, n. 709, ago. 2002.

____. _____. São Paulo: ano 34, n. 713, mar. 2003.

____. _____. São Paulo: ano 34, n. 714, abr. 2003.

____. _____. São Paulo: ano 34, n. 715, jul. 2003.

FAGUNDES, Patrícia M.. *O Desenvolvimento Gerencial como Instrumento para a Formação de Lideranças Organizacionais: possibilidades e limitações*. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 1999. Dissertação de Mestrado.

FISK, Peter. The Making of a Digital Leader. *Business Strategy Review*, 2002

FLEURY, Maria Teresa, FLEURY, Afonso. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995

____, FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

GHEMAWAT, Pankaj, HERRERO, Gustavo A. e MONTEIRO, Luiz Felipe. Embraer: The Global Leader in Regional Jets. *Harvard Business School*, 2000.

GIL, Antônio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, José Roberto. *Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica*

do sujeito e da reconstrução de identidades. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2001. Tese de Doutorado

GORDON. 1985. In: FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

HANDY, Charles. *Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1991.

HILAL, Adriana. *Cultura organizacional e gestão participativa: a diferença entre o discurso e a prática gerencial, a partir do estudo das regras implícitas: um estudo de caso*. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 1996. Dissertação de Mestrado

JR., John Schermerhorn, HUNT, James G., OSBORN, Richard N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

KURZ, Robert. *A Privatização do Mundo*. São Paulo, jul.2002. Disponível em: <<http://www.krisis.org>>. Acesso em: out. 2002.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LEWIS, Arnold. Embraer at a Crossroads. *Business & Commercial Aviation*, 1995.

Maurício Botelho leva Embraer ao mundo em meio a turbulências.

Reuters Investor. Jun.2003. disponível em:
<<http://www.embraer.com.br/>>

MINTZBERG, Henry. *Safari da Estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, Ricardo. O nascimento de um avião contado pelo empregados. *Vale Paraibano*. São Paulo, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.embraer.com.br/>>.

O desafio da Embraer. *Revista Exame*. São Paulo: mai. 2002. Disponível em: <<http://www.embraer.com.br/>>.

PETERS, T. WATERMAN, R. In Search of Excellence. *Harper & Row*, 1982, In: WILLCOXSON, Lesley. MILLETT, Bruce. The management of organizational culture. *Australian Journal of Management & Organizational Behavior*. 2000.

PETTIGREW, Andrew. *A cultura das organizações é administrável?* In: FLEURY, Maria Teresa, FLEURY, Afonso. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995

PINTO, Sandra Regina da Rocha. *A mudança de cultura de um banco de varejo : um estudo de caso*. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 1993. Dissertação de Mestrado.

Privatização no Brasil. Disponível em: <
<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: out. 2002.

Privatização: US\$ 100 bilhões e subindo. Disponível em: <
http://www.infraestruturabrasil.gov.br /> Acesso em: out.
 2002.

QUINN, James Brian. *Strategic Change: Logical Incrementalism*.
Management Review, 1998.

RAMAMURTI, Ravi e AUSTIN, James E.. *Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (Abridget)*. *Harvard Business School*, 1992.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SATHE, Vigay. *How to decipher and change organizational culture: Managing corporate culture*. São Francisco, Jossey-Bass, 1995.

SCHEIN, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1997.

_____. *How Culture forms, develops, and changes*. In: Ralph, Kilmann, Mary J.Saxton, Roy Serpa e Associados. *Gaining*

control of the corporate culture. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

SEIFFERT, Peter Quadros. *Modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual: um ensaio na Embraer S.A.* Florianópolis, UFSC, 2002. Tese de Doutorado.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SHIDLO, Gil. *Mito da Privatização na América Latina*. Universidade de Tel-Aviv. Disponível em: <http://www.tau.ac.il/eial/I_1/shidlo.htm>. Acesso em: set.2002.

SILVA, Adolfo. PESSANHA, Diogo. FERREIRA, Paulo. GOMES, Josir. *Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: o caso Embraer*. *Anpad*. São Paulo, 2003.

SILVA, Ozires. *A Decolagem de um Sonho: A história da criação da Embraer*. Lemos Editorial, 1999.

SILVEIRA, Virgínia. Embraer empenhada em ampliar base de fornecedores. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, mar.2002. disponível em: <<http://www.embraer.com.br/>>

SIMONSEN, Mario Henrique. *Privatização e Abertura do Capital*. Disponível em: <<http://www.bvpr.com.br/privatizacao.html>>. Acesso em: dez. 2002.

SISCARO, Sérgio. Negociações multilaterais exigem apoio do governo. *Gazeta Mercantil*. Rio de Janeiro, dez. 2002. disponível em: <<http://www.embraer.com.br/>>

THEVENET, Maurice. Audit de la culture d'entreprise. *Les éditions d'organization*, 1986. In: TOMEI, Patrícia Amélia. *A gerência da cultura como ferramenta de competitividade*. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2002. Material didático de apoio.

TOMEI, Patrícia A., BRAUNSTEIN, Marcelo L.. *Cultura Organizacional e Privatização: A Dimensão Humana*. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. *A gerência da cultura como ferramenta de competitividade*. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2002. Material didático de apoio.

TROMPENAARS, Fons. *Como entender a diversidade cultural nos negócios?* São Paulo: Educater, 1994. In: CERCAL, Marco. *Instrumento de avaliação da cultura organizacional*. Florianópolis, USFC, 2001. Dissertação de Mestrado.

VAN MAANEN, John. *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*. In: FLEURY, Maria Teresa, FLEURY, Afonso. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas: 2000

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

WILLCOXSON, Lesley. MILLETT, Bruce. The management of organizational culture. *Australian Journal of Management & Organizational Behavior*. 2000.

WOOD, Thomaz. *Mudança Organizacional: aprofundando temas em administração de empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert. Estudo de Caso: *Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2001.

ZAGO, Célia Cristina. *Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional*. Florianópolis, UFSC, 2000. Dissertação de Mestrado.

ANEXO 1**I – ROTEIRO DA ENTREVISTA****PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS EMPREGADOS**

1. A Embraer se preocupa com a integração de um novo empregado à cultura da empresa?
2. Como ocorre a integração dos empregados que ingressam na Embraer? Existem variações dependendo da forma de ingresso?
3. Da privatização até os dias de hoje, o processo de integração de novos empregados sofreu alterações significativas?

COMUNICAÇÃO INTERNA

4. Quais são os meios de comunicação oral e escrito utilizados pela Embraer internamente?
5. Quando foi criada a revista Bandeirante e o jornal Embraer Notícias? Qual a diferença entre estes dois meios de comunicação (jornal e revista)? Os empregados de todas as unidades têm acesso ao jornal e a revista?
6. Existem meios informais de comunicação detectados pela Embraer (ex: rádio-corredor)? Em caso positivo, como a empresa lida com este fato?
7. No sentido “empregado-diretoria”, existe algum meio de comunicação formal ou informal utilizado pela Embraer?
8. Dentro do universo simbólico da Embraer, existem histórias, mitos e lendas que, de alguma forma, são utilizados na construção da identidade da organização, ou seja, da cultura organizacional. A empresa utiliza-se,

formal ou informalmente, destes meios para transmitir a cultura organizacional? Exemplifique.

9. Da privatização até os dias de hoje, o processo de comunicação interna da Embraer sofreu grandes alterações? Quais?

CLIMA

10. A Embraer realiza pesquisa de clima organizacional? Com que frequência?
11. Qual foi o resultado da última pesquisa?
12. A empresa realizou este tipo de pesquisa logo após a privatização? Qual foi o resultado?

PROCESSO DECISÓRIO E RELAÇÕES DE PODER

13. Como poderia ser caracterizado o processo decisório da Embraer?
14. Da privatização até os dias de hoje, houve evolução no que diz respeito à descentralização das decisões e autonomia no processo?
15. Qual a importância do líder atualmente para a Embraer?
16. Como são as relações de poder dentro da Embraer?

POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

17. Quando foi implantada a política de remuneração variável? Em 1995 como era o sistema de remuneração?

ANEXO 2

II – RESPOSTA DA ENTREVISTA

Entrevistado: Júlio Franco – Diretor de Recursos Humanos da Embraer

1. Sim, bastante.
2. A Embraer promove um programa de integração de novos empregados para facilitar a sua inserção no novo ambiente de trabalho e auxiliar a sua adaptação à cultura organizacional. São apresentados aspectos de ordem social e funcional, ressaltando regulamentos internos, benefícios, etc. A integração de estrangeiros ou brasileiros transferidos de/para o exterior aborda aspectos culturais e as principais peculiaridades de comportamento do país em questão.
3. A expansão das vendas da família ERJ 145, logo após a privatização, suscitou o aumento substancial do nosso efetivo e justificou o aprimoramento do programa de integração em toda a organização.
4. A Embraer utiliza diversos canais de comunicação com os seus empregados: Embraer Notícias – jornal interno, TV Embraer, *intranet* Embraer, quadros de avisos, mensagens do Presidente (“Em Tempo”), mensagens aos gestores, além de faixas e “*banners*” para ressaltar vendas e/ou entregas marcantes, eventos comemorativos e campanhas sociais. Porém, o

mais importante é a comunicação pessoal – “olho no olho” – entre líder e liderado.

5. A revista Bandeirante foi criada em meados de 1970 e o jornal Embraer Notícias começou a circular em meados de 2002. A revista Bandeirante é um veículo de comunicação para uso preponderantemente externo, enquanto o jornal é para veiculação interna. Todos os empregados recebem as duas publicações, tanto no Brasil quanto no exterior.
6. Não há preocupação da Embraer com relação a essa questão.
7. Embora o aspecto hierárquico deva ser observado, não há qualquer ressalva em que o empregado, independentemente do seu nível funcional, se comunique diretamente com pessoas em posição de direção. Não há um órgão funcional denominado “diretoria”. Existem diretores caracterizados por área.
8. Os fatos marcantes são registrados e divulgados amplamente em datas alusivas. Ex: o 1º vôo das aeronaves e as experiências vividas pelos pioneiros trabalhadores que desbravaram a Embraer no exterior. Não existem mitos e lendas. Além dos fatos, existem crenças e valores.
9. Com exceção da revista Bandeirante, todos os veículos atuais de comunicação foram idealizados e gerados após a privatização, melhorando sensivelmente a relação empresa-empregado.

10. Sim. Hoje, anualmente. Mas nada impede que amanhã possa ser semestral ou bienal.
11. O resultado foi favorável, porém qualquer pesquisa de clima organizacional, bem conduzida, sempre demonstra situações que possam ser aperfeiçoadas. É o que a empresa vem fazendo. É inegável o fato dos funcionários da Embraer “vestirem a camisa da empresa”, porém ainda existem queixas a respeito da remuneração, por exemplo.
12. Não. Não temos nenhuma indicação de satisfação dos funcionários naquela época. Independente disso, logo após a privatização a empresa foi obrigada a reduzir o seu quadro funcional de 12.000 para 3.000 funcionários, portanto o clima neste período não era dos melhores. Com o decorrer dos anos e o crescimento da empresa, as contratações aumentaram e atualmente voltamos ao contingente de 12.000.
13. Modelo de gestão descentralizada baseado na delegação planejada e responsável, através da pactuação dos PAs (Programas de Ação) entre líder e liderado ou PMSs (Programas de Metas Setoriais) entre líder e times integrados.
14. Sensível melhoria proporcionada pela autonomia e pela descentralização alcançadas pelo exercício dos PAs e PMSs.
15. A história da Embraer é marcada por lideranças fortes. Embora com característica bem diferentes, Ozires Silva e Maurício Botelho, sempre foram responsáveis pelos rumos da companhia.

Diferentemente do Ozires, Maurício Botelho não tem formação aeronáutica, portanto entende pouco da parte técnica; porém tem um grande espírito empreendedor e muita visão dos negócios.

16. A empresa é ainda bastante hierarquizada, embora as diferenças de poder já tenham reduzido bastante da privatização até agora. O PA e o PMS auxiliam na integração entre os diferentes poderes, embora a palavra final seja naturalmente da liderança. Este processo ocorre da seguinte forma, o presidente prepara o plano “macro” e passa para os seus VPs. Estes elaboram seus planos a partir do plano do Botelho e passam para os seus Diretores e assim sucessivamente até os líderes de time. Este último plano, já chamado de PMS, volta para cúpula onde é revisado.
17. Em 1996. Maurício Botelho sugeriu a implantação de um sistema de remuneração que valorizasse metas organizacionais e individuais, motivando os funcionários a alcançarem as metas estabelecidas no PA e PMS. Quando assumiu a empresa após a privatização, Maurício Botelho encontrou apenas o sistema de remuneração fixa, baseada nas habilidades específicas do funcionário.

ANEXO 3**III – FORMULÁRIO DAS DIMENSÕES CULTURAIS**

São José dos Campos, 20 de Agosto de 2003.

Sr. Gestor,

Com o objetivo de complementar a pesquisa necessária a conclusão de minha dissertação de mestrado, cujo título é O Impacto da Cultura no Desempenho Organizacional, solicito que preencha o formulário abaixo.

Neste formulário, as onze dimensões culturais descritas deverão ser colocadas em ordem de prioridade para a empresa; ou seja, a mais prioritária deverá receber o grau um e a menos prioritária o grau onze (*ranking*). Esta avaliação deverá ser feita para dois momentos: 1995 e 2002; já que a pesquisa busca caracterizar as mudanças sofridas após a privatização.

Atenciosamente,

Renata Cardoso Gonçalves da Costa

Mestranda em Administração de Empresas

PUC-Rio

1.1.FORMULÁRIO

Descrição das Dimensões:

Dimensões Culturais	Conteúdo
1. Clareza de Direção	Objetivos claros e planos compatíveis
2. Alcance Organizacional	Metas ousadas e inovadoras
3. Integração	Operar de maneira coordenada; interdependência horizontal
4. Contato Administração Superior	Interdependência vertical
5. Encorajar Iniciativa Pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos
6. Resolução de Conflitos	Encorajar discussão de conflitos e críticas abertamente
7. Clareza de Desempenho	Tornar claras as expectativas do desempenho da companhia
8. Ênfase no Desempenho	Expectativas de altos níveis de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los
9. Orientação para Ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir
10. Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça
11. Desenvolvimento de Recursos Humanos	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia.

Preencha as lacunas abaixo de acordo com a prioridade dada pela empresa no período indicado (1 a 11):

Dimensões Culturais	Prioridade 1995	Prioridade 2002
Clareza de Direção		
Alcance Organizacional		
Integração		
Contato Administração Superior		
Encorajar Iniciativa Pessoal		
Resolução de Conflitos		
Clareza de Desempenho		
Ênfase no Desempenho		
Orientação para Ação		
Compensação		
Desenvolvimento de RH		

ANEXO 4

IV – RESULTADO DO TESTE

1995

Dimensões Culturais	Prioridade	SOMA										
Clareza de Direção	3	10	9	7	9	8	10	7	11	10		84
Alcance Organizacional	8	9	11	11	8	10	7	11	10	9		94
Integração	10	2	4	1	1	3	1	8	5	2		37
Contato Administração Superior	6	6	2	8	3	7	11	2	1	4		50
Encorajar Iniciativa Pessoal	4	7	7	9	10	6	9	5	8	11		76
Resolução de Conflitos	1	1	3	2	4	4	4	3	4	5		31
Clareza de Desempenho	5	5	6	5	6	5	5	6	2	8		53
Ênfase no Desempenho	2	4	5	4	7	1	6	4	6	6		45
Orientação para Ação	7	11	8	10	11	9	8	10	9	7		90
Compensação	9	4	6	3	2	5	3	4	3	3		42
Desenvolvimento de RH	11	3	1	6	5	2	2	1	7	1		39

2002

Dimensões Culturais	Prioridade	SOMA										
Clareza de Direção	1	1	2	4	5	9	3	8	10	8		51
Alcance Organizacional	2	2	3	1	4	1	2	5	1	6		27
Integração	6	7	7	9	10	3	7	4	3	5		61
Contato Administração Superior	7	10	9	10	8	11	8	3	4	4		74
Encorajar Iniciativa Pessoal	10	9	5	3	1	2	10	2	2	1		45
Resolução de Conflitos	11	11	11	11	9	10	11	9	8	3		94
Clareza de Desempenho	3	3	4	6	3	6	5	7	7	10		54
Ênfase no Desempenho	5	4	6	5	2	5	4	6	6	9		52
Orientação para Ação	4	5	1	2	7	4	1	1	5	2		32
Compensação	8	8	10	8	6	7	9	11	9	11		87
Desenvolvimento de RH	9	6	8	7	11	8	6	10	11	7		83