

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA ESTATAL:
UM ESTUDO DE CASO**

NÉLSON LUIZ DOS SANTOS TOMASSINI

FLORIANÓPOLIS
2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA ESTATAL:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: José Francisco Salm, Ph.D.

NÉLSON LUIZ DOS SANTOS TOMASSINI

FLORIANÓPOLIS
2001

NÉLSON LUIZ DOS SANTOS TOMASSINI

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA ESTATAL:
UM ESTUDO DE CASO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo de Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do curso de Pós-Graduação

Banca Examinadora:

Prof. José Francisco Salm, Ph.D.
Orientador

Profa. Maria Ester Menegasso, Dra.
Membro

Prof. Antônio Alves Filho, Dr.
Membro

PREÂMBULO

Os fracos lutam apenas para viver e raramente experimentaram alguma satisfação, ao contrário, os fortes vivem para triunfar e neste empenho encontram sempre grandes estímulos, porque no esforço acham compensação e o porquê da vida. Viver é lutar, avançar, criar, superar, crescer. E isso requer coragem.

Uma civilização não pode progredir em um ideal cada vez mais elevado, uma luz que, inspirando, venha iluminar os espíritos e comover os corações, renovando-lhes o caminho certo. Só a idéia e o pensamento levam o homem à ação, à vontade de realizar, conduzindo até a fonte onde jorram todas as grandezas, mostrando-lhe seus poderes ocultos, obrigando-o a tomar consciência de si próprio, tornando-o capaz de realizar o seu próprio destino.

Várias civilizações passaram até agora pela terra iluminando a marcha da humanidade, suas luzes brilhando na noite dos séculos, para apagar-se depois. Entretanto o homem não percebe ainda até onde o leva o destino. Impotente para dissipar o mistério que o rodeia, lança-se à luta para a conquista das coisas materiais, ignorando que a solução está no espírito.

Tudo vive num contínuo fluxo sobre a terra. Nada conserva uma forma constante, determinada, e as nossas afeições, que se ligam às coisas exteriores, passam e mudam necessariamente com elas. Sempre à nossa frente ou atrás de nós recordam o passado que não existe e antecipam o futuro que muitas vezes não se realiza.

Nélson Luiz dos Santos Tomassini

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Ramão Tomassini e Clélia Clotilde dos Santos Tomassini, e aos meus irmãos, Paulo Roberto dos Santos Tomassini, Leila Aparecida dos Santos Xavier e Alexandre dos Santos Tomassini por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Em especial, a minha esposa Leone de Souza Leão Tomassini e ao meu filho Néelson Luiz de Souza Leão Tomassini e ao que está para chegar em breve, pelo amor, carinho, atenção, por compartilhar de forma tão completa minhas idéias, as minhas ausências em vários finais de semana.

Para todos aqueles que acreditam na transformação do homem em um cristão verdadeiro, justo, humano e mais fraterno.

AGRADECIMENTOS

A Jesus Cristo pelo dom da vida e a salvação na cruz do calvário.

Ao Professores José Francisco Salm e Maria Ester Menegasso, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À Infraero que cedeu espaço para realização deste trabalho

Aos meus amigos Alexandre Corrêa de Oliveira, George da Silva Lomeu Alves e Luciano Sotero da Paixão, José Arno Traesel pelos momentos de alegria e frustrações que vivemos juntos nessa jornada aqui na terra.

Aos meus queridos entes queridos que já não fazem parte deste plano: Máxima Lopes dos Santos, Clóvis Dias dos Santos, Juvenal Dias dos Santos, Cleide dos Santos Adorno. Minha avó, tio, avô e tia (in memoriam).

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

PREÂMBULO	iv
DEDICATÓRIA.....	v
AGRADECIMENTOS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS E QUADROS	x
RESUMO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 - EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO.....	1
1.2 - DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA.....	5
1.3 - OBJETIVOS.....	8
1.3.1 - OBJETIVO GERAL	8
1.3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4 - JUSTIFICATIVA PARA ESCOLHA DO TEMA.....	8
1.5 - ESTRUTURA	11
1.6 - DELIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	11
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 - CULTURA.....	14
2.2 - CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.3 - MOVIMENTO CULTURAL	31
2.4 - FORMAÇÃO DOS GRUPOS.....	33
2.5 - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DOS GRUPOS	34
2.6 - A DINÂMICA CULTURAL	36
2.7 - INOVAÇÃO CULTURAL	47
2.8 - MANIFESTAÇÃO	50
2.9 - ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	51
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1 - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	66
3.2 - ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS	67
3.3 - AMOSTRA PESQUISADA	68
3.4 - UNIVERSO PESQUISADO	68
3.5 - TRATAMENTO ANÁLISE DOS DADOS	69
3.6 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA	71
CAPÍTULO 4 - RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO.....	73
4.1 - ANÁLISE DAS TABELAS E GRÁFICOS	73
4.2 - O FUTURO DO SETOR DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA.....	73
4.3 - OBTENÇÃO DE RESULTADOS.....	89
4.4 - RECURSOS E DESPESAS.....	93
4.5 - PRODUTIVIDADE DO PESSOAL.....	98
4.6 - OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE PLANEJAMENTO	106
4.7 - CONTROLE.....	119
4.8 - COORDENAÇÃO	126

4.9 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	133
4.10 - COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	140
4.11 - CONFLITOS.....	146
4.12 - CRIATIVIDADE.....	152
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES	159
CAPÍTULO 6 - RECOMENDAÇÕES.....	166
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	168
ANEXO 1 - FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS	176
ANEXO 2 - CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS	189

LISTA DE FIGURAS

FIGURA-01 A DINÂMICA CULTURAL	37
FIGURA-02 OS PASSOS DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	41
FIGURA-03 O CICLO DE EVOLUÇÃO DA CULTURA	49

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

TABELA 1 - As tarifas praticadas pela Infraero.	73
GRÁFICO 1 - As tarifas praticadas pela Infraero.	73
TABELA 2 - Os mecanismos de controle.	74
GRÁFICO 2 - Os mecanismos de controle.	74
TABELA 3 - Concorrência entre concessionárias.	74
GRÁFICO 3 - Concorrência entre concessionárias.	75
TABELA 4 - Privatizar Dependências existentes.	75
GRÁFICO 4 - Privatizar Dependências existentes.	75
TABELA 5 - Vender aeroportos deficitários.	76
GRÁFICO 5 - Vender aeroportos deficitários.	76
TABELA 6 - Privatizar o setor de Infra-Estrutura Aeroportuária.	76
GRÁFICO 6 - Privatizar o setor de Infra-Estrutura Aeroportuária.	77
TABELA 7 - Vender ações para grupos privados.	77
GRÁFICO 7 - Vender ações para grupos privados.	77
TABELA 8 - Democratização do capital pela pulverização do controle.	78
GRÁFICO 8 - Democratização do capital pela pulverização do controle.	78
TABELA 9 - Privatização da Infraero.	78
GRÁFICO 9 - Privatização da Infraero.	79
TABELA 10 - A privatização assegurará investimentos.	79
GRÁFICO 10 - A privatização assegurará investimentos.	79
TABELA 11 - A privatização dará maior agilidade nas decisões.	80
GRÁFICO 11 - A privatização dará maior agilidade nas decisões.	80
TABELA 12 - Estimular a entrada de empresas privadas.	80
GRÁFICO 12 - Estimular a entrada de empresas privadas.	81
TABELA 13 - Reduzir os custos administrativos das Estatais.	81
GRÁFICO 13 - Reduzir os custos administrativos das Estatais.	81
TABELA 14 - Controle por concessionária de empresas privadas.	82
GRÁFICO 14 - Controle por concessionária de empresas privadas.	82
TABELA 14.1 - Futuro do Setor de Infra-Estrutura Aeroportuária.	82
GRÁFICO 14.1 - Futuro do Setor de Infra-Estrutura Aeroportuária.	83
TABELA 15 - Solução dos principais problemas.	89
GRÁFICO 15 - Solução dos principais problemas.	89
TABELA 16 - Tempo para solução dos problemas.	90
GRÁFICO 16 - Tempo para solução dos problemas.	90
TABELA 17 - Recusam-se sugestões que colidam com as normas.	90
GRÁFICO 17 - Recusam-se sugestões que colidam com as normas.	91
TABELA 17.1 - Obtenção de Resultados.	91
GRÁFICO 17.1 - Obtenção de Resultados.	91
TABELA 18 - Prioridade aos recursos e às despesas da empresa.	93
GRÁFICO 18 - Prioridade aos recursos e às despesas da empresa.	94
TABELA 19 - Problemas relativos a recursos e despesas da empresa.	94
GRÁFICO 19 - Problemas relativos a recursos e despesas da empresa.	94
TABELA 20 - Relacionamento humano X recursos e aplicações.	95
GRÁFICO 20 - Relacionamento humano X recursos e aplicações.	95
TABELA 21 - Consciência dos custos e a elevação dos resultados.	95
GRÁFICO 21 - Consciência dos custos e a elevação dos resultados.	96

TABELA 21.1 - Recursos e Despesas.	96
GRÁFICO 21.1 - Recursos e Despesas.	96
TABELA 22 - Os recursos financeiros são suficientes.	98
GRÁFICO 22 - Os recursos financeiros são suficientes.	99
TABELA 23 - As decisões sobre os recursos humanos.	99
GRÁFICO 23 - As decisões sobre os recursos humanos.	99
TABELA 24 - O pessoal incompetente permanece na empresa.	100
GRÁFICO 24 - O pessoal incompetente permanece na empresa.	100
TABELA 25 - Padrões satisfatórios de produtividade e trabalho.	100
GRÁFICO 25 - Padrões satisfatórios de produtividade e trabalho.	101
TABELA 26 - Satisfação no trabalho e elevação do moral.	101
GRÁFICO 26 - Satisfação no trabalho e elevação do moral.	101
TABELA 27 - Os Recursos humanos são suficientes para o trabalho.	102
GRÁFICO 27 - Os Recursos humanos são suficientes para o trabalho.	102
TABELA 27.1 - Produtividade do Pessoal.	102
GRÁFICO 27.1 - Produtividade do Pessoal.	103
TABELA 28 - Prognósticos futuros para o planejamento.	106
GRÁFICO 28 - Prognósticos futuros para o planejamento.	106
TABELA 29 - Os planos são aprovados na cúpula da empresa.	107
GRÁFICO 29 - Os planos são aprovados na cúpula da empresa.	107
TABELA 30 - Planejamento sem conflitos entre indivíduos e áreas.	107
GRÁFICO 30 - Planejamento sem conflitos entre indivíduos e áreas.	108
TABELA 31 - Não existe um efetivo planejamento do trabalho.	108
GRÁFICO 31 - Não existe um efetivo planejamento do trabalho.	108
TABELA 32 - O planejamento se faz com base na análise racional.	109
GRÁFICO 32 - O planejamento se faz com base na análise racional.	109
TABELA 33 - O planejamento esta para corrigir deficiências passadas.	109
GRÁFICO 33 - O planejamento esta para corrigir deficiências passadas.	110
TABELA 34 - O planejamento para atender as emergências.	110
GRÁFICO 34 - O planejamento para atender as emergências.	110
TABELA 35 - O planejamento da empresa é eficiente.	111
GRÁFICO 35 - O planejamento da empresa é eficiente.	111
TABELA 36 - A ação de planejamento é em grande parte preventiva.	111
GRÁFICO 36 - A ação de planejamento é em grande parte preventiva.	112
TABELA 37 - A empresa tem planejamento estratégico eficaz.	112
GRÁFICO 37 - A empresa tem planejamento estratégico eficaz.	112
TABELA 38 - A empresa tem planejamento operacional eficaz.	113
GRÁFICO 38 - A empresa tem planejamento operacional eficaz.	113
TABELA 38.1 - Planejamento.	113
GRÁFICO 38.1 - Planejamento.	114
TABELA 39 - O controle é exercido através de compreensão.	119
GRÁFICO 39 - O controle é exercido através de compreensão.	120
TABELA 40 - Existe um rígido e contínuo sistema de relatórios.	120
GRÁFICO 40 - Existe um rígido e contínuo sistema de relatórios.	120
TABELA 41 - As pessoas trabalham por si sós.	121
GRÁFICO 41 - As pessoas trabalham por si sós.	121
TABELA 42 - O trabalho é executado com elogios e críticas.	121
GRÁFICO 42 - O trabalho é executado com elogios e críticas.	122

TABELA 43 - Os pontos fracos e fortes do pessoal são analisados.	122
GRÁFICO 43 - Os pontos fracos e fortes do pessoal são analisados.	122
TABELA 43.1 - Controle.	123
GRÁFICO 43.1 - Controle.	123
TABELA 44 - Os departamentos agem como entidades independentes.	126
GRÁFICO 44 - Os departamentos agem como entidades independentes.	127
TABELA 45 - Não existe coordenação entre os departamentos.	127
GRÁFICO 45 - Não existe coordenação entre os departamentos.	127
TABELA 46 - Nas relações entre Dep ^o busca-se entendimento mútuo.	128
GRÁFICO 46 - Nas relações entre Dep ^o busca-se entendimento mútuo.	128
TABELA 47 - Problemas/hábitos vigentesXpersonalidade.	128
GRÁFICO 47 - Problemas/hábitos vigentesXpersonalidade.	129
TABELA 48 - Redução do conflito e máxima harmonia.	129
GRÁFICO 48 - Redução do conflito e máxima harmonia.	129
TABELA 48.1 - Coordenação.	129
GRÁFICO 48.1 - Coordenação.	130
TABELA 49 - Fazem-se análises dos trabalhos buscando os problemas.	130
GRÁFICO 49 - Fazem-se análises dos trabalhos buscando os problemas.	133
TABELA 50 - Fazem-se exames, a fim de observar se houve falhas.	133
GRÁFICO 50 - Fazem-se exames, a fim de observar se houve falhas.	134
TABELA 51 - Estimula-se e elogia-se com freqüência o pessoal.	134
GRÁFICO 51 - Estimula-se e elogia-se com freqüência o pessoal.	134
TABELA 52 - Raramente se fazem apreciações sobre o trabalho.	135
GRÁFICO 52 - Raramente se fazem apreciações sobre o trabalho.	135
TABELA 53 - Fazem-se críticas sinceras sobre o trabalho.	135
GRÁFICO 53 - Fazem-se críticas sinceras sobre o trabalho.	136
TABELA 53.1 - Avaliação de Desempenho.	136
GRÁFICO 53.1 - Avaliação de Desempenho.	136
TABELA 54 - O pessoal tem informações dos planos e decisões .	137
GRÁFICO 54 - O pessoal tem informações dos planos e decisões.	140
TABELA 55 - A comunicação é somente a de rotina.	141
GRÁFICO 55 - A comunicação é somente a de rotina.	141
TABELA 56 - O pessoal é informado apenas do indispensável.	142
GRÁFICO 56 - O pessoal é informado apenas do indispensável.	142
TABELA 57 - A comunicação empresarial é eficiente.	142
GRÁFICO 57 - A comunicação empresarial é eficiente.	143
TABELA 58 - Existe comunicação informal na empresa.	143
GRÁFICO 58 - Existe comunicação informal na empresa.	143
TABELA 58.1 - Comunicação Empresarial.	144
GRÁFICO 58.1 - Comunicação Empresarial.	144
TABELA 59 - Quase não existem desacordos entre as pessoas.	146
GRÁFICO 59 - Quase não existem desacordos entre as pessoas.	147
TABELA 60 - As pessoas não deixam aflorar seus conflitos.	147
GRÁFICO 60 - As pessoas não deixam aflorar seus conflitos.	147
TABELA 61 - Discutem-se os problemas adiando-se sua solução.	148
GRÁFICO 61 - Discutem-se os problemas adiando-se sua solução.	148
TABELA 62 - Os conflitos são enfrentados aberta e sinceramente.	148
GRÁFICO 62 - Os conflitos são enfrentados aberta e sinceramente.	149

TABELA 63 - Usam-se freqüentemente a autoridade e a hierarquia.	149
GRÁFICO 63 - Usam-se freqüentemente a autoridade e a hierarquia.	149
TABELA 63.1 - Conflitos.	150
GRÁFICO 63.1 - Conflitos.	150
TABELA 64 - Qualquer idéia sugerida é ouvida e acatada.	153
GRÁFICO 64 - Qualquer idéia sugerida é ouvida e acatada.	153
TABELA 65 - Contribuições feitas pelo pessoal são recompensadas.	153
GRÁFICO 65 - Contribuições feitas pelo pessoal são recompensadas.	154
TABELA 66 - As pessoas procuram comprometer-se com o trabalho.	154
GRÁFICO 66 - As pessoas procuram comprometer-se com o trabalho.	154
TABELA 67 - As idéias e sugestões feitas pelo pessoal são aceitas.	155
GRÁFICO 67 - As idéias e sugestões feitas pelo pessoal são aceitas.	155
TABELA 68 - Recusam-se quase sempre novas idéias e sugestões.	155
GRÁFICO 68 - Recusam-se quase sempre novas idéias e sugestões.	156
TABELA 68.1 - Criatividade.	156
GRÁFICO 68.1 - Criatividade.	156

RESUMO

Esta Dissertação apresenta uma metodologia para visualizar e compreender a cultura organizacional de uma empresa como também analisa procedimentos de Administração Estratégica, traz conceitos, definições e elementos básicos da cultura organizacional e administração estratégica. Subsidiariamente, visa estimular reflexões aos teóricos da administração e da engenharia da produção para a importância e pertinência à necessidade do estudo dos fenômenos culturais presentes em suas empresas, aprofundando sua compreensão sobre como a cultura organizacional se forma e se mantém e se ela pode ser modificada pela ação dos funcionários e dirigentes organizacionais. Os conjuntos de questionamentos formulados e apresentados aos respondentes cobriram as áreas de análise do futuro do setor de infra-estrutura aeroportuária, obtenção de resultados, recursos e despesas, produtividade do pessoal, planejamento empresarial, controle, coordenação, avaliação de desempenho e crítica, conflitos, criatividade e poder político.

ABSTRACT

This project shows us a form to identify and emphasize the organization culture of a company and analyze on the same process, procedures of strategic administration either, list concepts, definitions and basic elements of organization culture. Subsidiarily, aims awake reflections to the teorics and practics of management course and of the production engineering for the importance and relevance to the necessity of studies of the cultures phenomenon's present on those organizations, going deep to comprehension about how the organization culture is created and established, and if it can be deliberately changed by the employees and leaders actions. The sets of inquires made and presented to the answerers covered the areas of analysis of the future from the sector of airport structure building, getting the results, resources and expenses, personal productivity, management planning, control, co-ordination, development valuation and critique, conflicts, creativity and politic power. It describes, and so, the procedures following and its respectives results.

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

Esta Dissertação tem como objetivo apresentar e analisar os resultados de pesquisa para caracterização da cultura organizacional e sua influência na administração estratégica em uma empresa pública federal, utilizando como caso a Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária.

Os empregados dentro de uma instituição constituem, também, um de seus públicos de interesse, com perfis, necessidades, gostos, preferências, aspirações, expectativas e objetivos específicos que nem sempre harmonizam-se com os objetivos e metas organizacionais. A partir do estudo e da caracterização da cultura de uma instituição e dos valores a ela inerentes pode-se identificar a compatibilidade de interesses entre clientes internos e externos. A preocupação com os empregados parece ser mais notada nas empresas de prestação de serviços que, até pelas suas particularidades, dependem da excelência dos empregados, pois os clientes voltarão a utilizá-lo se o atendimento for de qualidade e ligeireza. Especificamente na área de infraestrutura Aeroportuária destaca-se a Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária – Infraero. Nesse contexto, torna-se necessária a preocupação com os empregados da empresa - orgânicos e terceirizados - o entendimento de suas aspirações, mitos, valores e o conhecimento de suas expectativas e objetivos. Essa preocupação deve ser uma das metas de estudos da cultura e clima organizacionais. É importante destacar que as organizações estão expostas a mudanças cada vez mais velozes e profundas e necessitam se adequar a essa nova realidade, entendida como um parâmetro para sobreviverem. Para tanto, as empresas buscam novas parcerias, tecnologias, conhecimentos, meios e instrumentos auxiliares.

O universo de estudo da Cultura Organizacional tem-se alterado nos últimos anos e a teoria organizacional está sendo continuamente desafiada a manter-se ligada aos acontecimentos da atualidade. Muitas descobertas nesta área do conhecimento baseiam-se em pesquisas realizadas no passado e que, devido ao desenvolvimento dos estudos da área e a evolução da sociedade e das nações, tornam-se desatualizadas. Muitos questionamentos foram respondidos de forma incompleta e outros ainda continuam sem respostas. Dessa forma, em virtude das necessidades das empresas, no aspecto de operar mudanças que as permitem desenvolver-se e sobreviverem no mercado globalizado, nascem idéias e propostas sem fundamentação que oferecem soluções e respostas rápidas e fáceis. Nesse contexto, é fundamental que os administradores e gestores estejam atentos às implicações éticas de seus procedimentos e intervenções para resistir à procura por respostas imediatistas às questões obscuras do comportamento organizacional. É necessário que se desenvolvam trabalhos de caráter científico que possam esclarecer os temas e as perspectivas no estudo da cultura e comportamento organizacional, matérias importantes no contexto atual, proporcionando contribuições para um melhor entendimento e conseqüente desenvolvimento das organizações de trabalho.

Mowday e Sutton (1993) propõem ir além das afirmações de que o contexto é importante, estudando como operam as influências do ambiente externo. Destarte, direcionam sua revisão em trabalhos que têm como escopo o contexto organizacional e como isso influencia os grupos e pessoas; como os grupos e pessoas influenciaram o contexto organizacional; as influências recíprocas entre pessoas e grupos e seu contexto organizacional. Fazem um alerta para que o contexto seja sistematicamente tecido nas áreas tradicionais de pesquisa em Comportamento Organizacional micro e que o campo retorne o foco nos fenômenos organizacionais. Alertam, ainda, para a necessidade de maior abertura para contribuições teóricas e metodológicas de outras ciências, como a sociologia, psicologia, economia, história e ciência política.

Wilpert (1995) destaca a importância da dinamicidade das mudanças tecnológicas e demográficas mundiais como fatores do contexto que exigem a

busca de novas formas de adaptação nas organizações e coaduna com a posição de que há necessidade de uma ênfase no contexto, reafirmando a posição de que, a menos que o comportamento organizacional tenha sucesso em unir as relações micro e macro, o campo enfrentará dificuldades em estabelecer uma identidade independente.

Nord e Fox (1996) destacam que uma alteração significativa, mas ainda pouco reconhecida, aconteceu neste componente dos estudos organizacionais.

Ela está alicerçada a suposições sobre a migração do nível primário de análise: do individual psicológico para o meso, ou seja, nem o contexto, nem o indivíduo, mas a relação entre os dois. Abordam um claro declínio na centralidade do papel do indivíduo no cenário apresentado pelos trabalhos publicados sobre comportamento organizacional nas duas últimas décadas, no Annual Review of Psychology (ARP). Segundo os autores, algumas vezes, na unidade tradicional de análise o indivíduo parece desaparecer, pelo menos no sentido de que a busca por propriedades essenciais dos indivíduos não faz mais sentido. Outras vezes, os grandes temas que orientavam tradicionalmente o campo da motivação, apesar de não estarem completamente obsoletos, tornam-se menos úteis para captar o que está acontecendo.

“Como resultado entramos no comportamento organizacional micro, baseado na psicologia, movendo-se conceitualmente em uma direção consistente com o campo mais amplo dos estudos organizacionais. Isto reflete em uma extorsão para o nível meso de análise”, como afirmam Nord e Fox (1996, p. 170).

O interesse de acadêmicos, estudiosos e pesquisadores no tema da cultura organizacional acontece no cerne das mudanças de foco micro e macro no comportamento organizacional. À medida que o campo do comportamento organizacional enfatiza um enfoque interdisciplinar e macro, o tema passa a ser mais explorado. “Muito da corrente de interesse e fascinação com a cultura organizacional origina-se de uma conscientização da importância dos efeitos da interação pessoa-contexto nos níveis dos indivíduos, dos grupos e da organização” (O Reilly, 1999, p. 448).

Além disso, tem sido observada uma grande popularização do conceito e dos elementos da cultura organizacional, ponto de vista reforçado por Smircich (1983 p. 340):

“... a idéia de cultura corporativa desperta um grande interesse entre acadêmicos e práticos. Talvez porque seja um termo de senso comum, todos nós sabemos o que significa sem muita explicação; justamente por isso os pesquisadores devem ser cuidadosos ao utilizá-lo. Para acadêmicos, a cultura fornece uma ponte conceitual entre os níveis micro e macro de análise, assim como uma ponte entre comportamento organizacional e interesses do gerenciamento estratégico. Para os práticos, fornece um modo menos racional de entendimento do seu mundo organizacional, mais próximo de sua experiência vivida”.

Aqueles que entendem a cultura organizacional como metáfora se colocam diante da mudança organizacional sob um ponto de vista mais cético. Entendem que o processo de mudança é lento e sujeito a influências múltiplas e admitem a existência de ambigüidades no contexto cultural. Encontram-se, no acervo bibliográfico, concepções díspares do assunto, refletidas em uma diversidade de abordagens no processo de formação da cultura. Além disso, pode-se notar uma variedade de elementos ou formas culturais assinalados como seus componentes: valores, normas, estórias, resíduos históricos, pressupostos básicos, ritos, são alguns exemplos. Não há consenso, tampouco, acerca das funções da cultura. Compreende-se que esse é um campo ainda pouco trabalhado pelos pesquisadores da área de psicologia e administração, os quais podem colaborar para o seu crescimento e amadurecimento.

A revolução tecnológica tem colocado o ser humano, nos últimos anos, num verdadeiro mundo de mudanças, forçando-o a analisar, quase que todos os dias, suas concepções, seus valores, mitos e sua forma de entender o mundo e a si próprio, realçando as configurações múltiplas que ligam intimamente todos os eventos da experiência humana, num contexto de extrema complexidade, de relacionamentos intrincados entre disciplinas e fenômenos físicos, sociológicos, psicológicos e espirituais. A velocidade das

mudanças é muito rápida em virtude da acentuada competição empresarial: mais do que nunca, criou-se um cenário onde as organizações que são mais competitivas e que são capazes de inovar, de antecipar as mudanças e se adaptarem a elas. Poderão obter sucesso, assim, as organizações, que buscam entender a si mesmas internamente e como parte de um sistema maior, com o intuito de transformar essa compreensão em fator de adaptação e criação de um clima propício à criatividade, inovação e ao incremento de produtividade, reforçando seus pontos fortes e buscando a superação dos seus pontos fracos e das deficiências eventualmente detectadas. O conhecimento da cultura organizacional, então, torna-se um elemento-chave do processo de gestão das empresas.

1.2 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

A Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária - Infraero, Empresa Pública com 28 anos de existência, dotada de personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Defesa, foi constituída nos termos da lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, regendo-se por essa Lei, pela legislação federal aplicável, pela lei das Sociedades por Ações e por seu Estatuto. Constituída em 31 de maio de 1973, a sua finalidade é a de implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infra-estrutura aeroportuária e de auxílio à navegação aérea do País. Ela administra 65 aeroportos, 27 Grupamento de Navegação Aérea, 55 Unidades de Tráfego Aéreo localizadas em todo o território brasileiro, constituindo-se em um dos segmentos do Sistema de Aviação Civil - SAC. Com sede em Brasília, a Empresa está estruturada em 07 Superintendências Regionais estabelecidas nos aeroportos internacionais de Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Recife, Belém e Manaus. Os aeroportos da Infraero concentram 97% do movimento de transporte aéreo regular do Brasil e representam 2,09 milhões de pousos e decolagens de aeronaves nacionais e estrangeiras, que transportaram 67,9 milhões de passageiros e 1,31 milhão de toneladas de carga em 2.000. Trata-se uma Empresa rentável e auto-suficiente, que obtém

recursos financeiros mediante cobrança de tarifas dos usuários do transporte aéreo para custear os serviços de operação aeroportuária. Constituem-se de tarifa de embarque de passageiro, de pouso e permanência de aeronaves nos aeroportos, de armazenagem e capatazia de carga aérea e de utilização dos auxílios à navegação aérea. Completam a arrecadação as receitas comerciais, oriundas do arrendamento de instalações ou equipamentos, aluguel de áreas e espaços, e as concessões de serviços aos empresários privados, que correspondem a 24% do total arrecadado.

A sua missão é a de atender às necessidades da sociedade relativas à infra-estrutura aeroportuária e aeronáutica, primando pela qualidade, segurança, competitividade e rentabilidade. Tal injunção foi perseguida com base nas premissas institucionais da Empresa buscando-se também adequar à finalidade para a qual foi criada, a uma ação empresarial voltada para as necessidades da sociedade e do mercado global e para a obtenção de resultados econômicos e financeiros que possam garantir a sua consolidação e crescimento. As expectativas, crenças e valores da Empresa, projetados para o futuro, estão articulados e consolidados na Visão de Futuro. Para a Infraero, não basta ter visão de futuro definida, é necessário que seja compartilhada por todos que colaboram para a sua construção. Destarte, a sua visão está voltada para o cliente, integrada à comunidade, moderna, ágil, tecnologicamente atualizada, comprometida com o meio ambiente e socialmente responsável.

É composta por 01(uma) presidência e 05 (cinco) diretorias, a quem compete traçar as políticas globais, bem como a normatização de todas as atividades de planejamento, execução e controle. Elas desenvolvem as funções de Operações, Administração, Comercial, Financeira e de Engenharia, e sua estrutura, com modelo matricial e superposto. Essas funções estão divididas. Cada diretoria executiva responsabiliza-se por essas funções e delimita os papéis, estatuinto que:

- a) A Diretoria de Operações tem como papel dirigir, planejar, orientar, coordenar, desenvolver e supervisionar as atividades relacionadas com as operações aeroportuárias, com a segurança dos passageiros, a segurança

da carga aérea e das aeronaves, com os serviços de tráfego aéreo, telecomunicações, meteorologia e informações aeronáuticas existentes ou a serem absorvidas, e também com a infra-estrutura aeronáutica.

- b) A Diretoria de Administração tem o papel de estudar e propor as diretrizes, políticas e normas referentes à segurança patrimonial e do trabalho, a administração de benefícios, de pessoal, de desenvolvimento de Recursos Humanos, de serviços gerais, de licitação, de material e de comunicações administrativas, acompanhando e supervisionando a sua execução e propondo as correções necessárias à realidade da Empresa.
- c) A Diretoria Comercial realiza o papel de orientar, coordenar e supervisionar as atividades relacionadas com a exploração comercial dos aeroportos, a realização de estudos mercadológicos para a intensificação do desenvolvimento de negócios e empreendimentos da Empresa, as atividades relacionadas ao desenvolvimento das atividades de telefonia nos aeroportos.
- d) A Diretoria Financeira tem o papel de orientar, coordenar e controlar a aplicação dos recursos financeiros da Empresa, a execução dos serviços de contabilidade orçamentária, financeira e patrimonial, a execução das atividades relacionadas com a administração tarifária e dos bens patrimoniais, bem como daqueles de propriedade da União administrada pela Empresa, e a execução das atividades relacionadas com a administração do sistema de custos e de operações especiais da Empresa.
- e) A Diretoria de Engenharia tem o papel de dirigir, orientar, coordenar, desenvolver e supervisionar a preparação e execução dos planejamentos, programas, estudos e projetos relacionados com as obras, serviços e instalações de infra-estrutura aeroportuária, visando a sua manutenção, melhoria, ampliação ou modernização.

Toda organização social possui características díspares que fazem com que a gestão estratégica assuma uma formação diferenciada. Pessoas diferentes, grupos, idéias, “scripts”, mitos, heróis, formas de ver os problemas, histórias próprias em função da cultura, regras do jogo específicas, como por

exemplo, quem possui autoridade e como acontece o processo decisório. Qual a quantidade de mudança aceitável pela organização? Qual a relação entre a vontade de manter o que se tem e a vontade de assumir situações novas? Em outras palavras, o que pode ser realizado e o que deve ser realizado, são alguns questionamentos. **Como a cultura organizacional de empresa pública influenciou a administração estratégica da Infraero, no período de 1995 a 2000?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é descrever e discutir a influência da cultura organizacional de empresa pública na administração estratégica da Infraero no período de 1995 a 2000.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar esse objetivo estabelecem-se os seguintes postulados:

- Buscar na literatura especializada o "estado da arte" acerca das abordagens sobre cultura, cultura organizacional e administração estratégica;
- Verificar a opinião dos funcionários sobre o que é cultura organizacional a partir dos indicadores trabalhados neste estudo;
- Correlacionar a fundamentação teórica com os dados obtidos na pesquisa empírica, extraindo inferências sobre a temática estudada.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA

As mudanças no cenário mundial em função da globalização e no setor público especificamente exigem das empresas públicas e privadas capacidade de adaptação a ambientes incertos e dinâmicos. O setor de Infra-Estrutura

Aeroportuária objeto deste estudo está em grande mutação com a reestruturação do papel do Estado na economia brasileira e as possibilidades de privatização. Independentemente dos desdobramentos vindouros, a Infraero deverá ser mais eficiente e eficaz, por se tratar de monopólio.

Para Ferro (1993) a análise cultural esclarece a dinâmica das subculturas das organizações, facilitando o entendimento das dificuldades no estabelecimento de práticas organizacionais que estimulem o trabalho em grupo, melhorem a comunicação e a colaboração interna e facilitem a adaptação da organização ao ambiente interno e externo. À medida que focaliza em dimensões mais profundas o comportamento organizacional, permite criar de uma maneira mais realista algumas das propostas mais significativas como a estratégia geral das empresas além de subsidiar a política de Recursos Humanos e de Qualidade Total.

A análise da cultura da Infraero deve ser entendida a partir de algumas dimensões da empresa pública no Brasil. Embora cada organização tenha sua própria cultura a partir da sua história, desenvolvimento, produtos, serviços, mercados, etc. a constituição da cultura de uma empresa pública é resultado da interação com as formas gerais de desenvolvimento do Estado brasileiro. Dessa forma, deve-se levar em conta a influência do militarismo com o seu componente autoritário e nepótico na forma de administrar as empresas públicas no Brasil e ao mesmo tempo de definição de um projeto nacional nos anos 60 e 70. Em seguida, tem-se o período de anistia, democratização e politização da década seguinte, com as conseqüentes instabilidade econômica e institucional e a falta de continuidade administrativa e filosófica. Por outro lado, no desenvolvimento das organizações públicas brasileiras, salvo as exceções em sua maioria, houve pouca meritocracia em virtude das indicações políticas e a quase completa ausência de preocupação com relação a preços-custos e, portanto, pouca orientação para a eficiência, eficácia e efetividade.

A crise atual por que passa o Brasil e quase todas as nações tem mostrado a enfraquecimento do estado brasileiro e do seu modelo de privatização neoliberal, levando à redução da esfera de atuação do Estado no

processo de modernização premente e inevitável, mas, ainda, pouco claro. As alternativas de privatização do setor público devem ser lembradas como uma das alternativas dentro de um quadro de reestruturação que deverá ser previamente analisado, estudado e refletido.

A implantação estratégica envolve muitas ações e, em geral, leva anos para se realizar completamente. A mudança estratégica requer um reenquadramento das crenças básicas que a empresa possui para se definir e para realizar seu negócio. Tais crenças levaram muitos anos para se desenvolver. Esta mesma cultura pode ser um obstáculo do sucesso de um processo de mudança, se a empresa não a conhecer. Essa influência negativa direciona-se por meio de uma distorção da realidade tal qual uma lente que a tira de foco, filtrando-a via cultura da empresa. Esta influência negativa direciona-se também mediante ações da gerência de acordo com a cultura existente e não com as condições exigidas pelas ameaças à organização. Uma mudança estratégica pode ser executada de acordo com mudanças incrementais e graduais, mas as condições existentes nos tempos atuais exigem rapidez muito maior na resposta às ameaças do ambiente externo. Por isso as mudanças incrementais muitas vezes não apresentam o efeito desejado. Quando se completam, o ambiente externo se modificou e já é outro e novas mudanças são necessárias. Assim as mudanças são necessárias para atingir os objetivos de uma estratégia. As urgências das empresas brasileiras são de ordem organizacional. Apontam para a necessidade de debruçar-se sobre um instrumental que permite incorporar, criativamente, as experiências que foram bem sucedidas nos centros do capitalismo mundial adaptando obviamente esses modelos a nossa realidade.

De modo que, cumpre modificar as formas de gestão que inibem as empresas a competir de forma inovadora e criativa no mercado globalizado. Em verdade, a mudança organizacional não é um ato indeterminado, mas resultante de um exercício político previamente estabelecido.

Vários pesquisadores definem a cultura como mais uma variável a ser ajustada para o novo contexto organizacional. Uma outra abordagem é a

análise cultural com vistas à execução de um processo de mudança administrado na organização. Shein (1985) e outros autores analisam a forma de auditar cultura e a relação da cultura com a estratégia da empresa. Segundo esta abordagem, a cultura existe como uma variável organizacional que deve ser diagnosticada ou entendida antes de qualquer ação.

1.5 ESTRUTURA

Esta Dissertação está organizada em seis capítulos:

No primeiro, expõe-se o assunto, discussão do tema, problema, objetivo geral, específico e justificativa para a escolha do tema.

No segundo, apresenta-se a fundamentação teórica, em que se discutem os fatos históricos, características da cultura, cultura organizacional, dinâmica cultural, fatores que influenciam a formação dos grupos, características básicas dos grupos, a dinâmica cultural, criação cultural, exteriorização, bem como se descreve a importância e evolução do planejamento estratégico, os fatos e alguns autores que versam sobre o assunto.

No terceiro, demonstra-se a metodologia utilizada na pesquisa.

No quarto, apresentam-se os dados e análises realizados na empresa e o resultado da pesquisa de campo.

No quinto, as conclusões do trabalho.

No sexto capítulo, as recomendações finais a partir do trabalho realizado e ainda listam-se as referências bibliográficas utilizadas na elaboração da Dissertação.

1.6 DELIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Trata-se de um estudo de caso realizado em uma Empresa Pública Federal que nos últimos anos vem-se destacando em função do crescente desenvolvimento da aviação mundial, e suas implicações no Brasil levaram o Governo Federal estabelecer uma política compatível com as necessidades de

modernização da infra-estrutura aeroportuária brasileira. Percebe-se nos últimos anos uma grande preocupação com a satisfação dos clientes, a garantia da eficácia no atendimento ao cliente por meio do desenvolvimento de processos voltados para a satisfação de suas necessidades e expectativas, e se fortalece o relacionamento com as regiões circunvizinhas aos aeroportos. No aspecto financeiro a empresa tem buscado garantir a expectativa dos acionistas, sendo a eficiência administrativa/financeira da Empresa um dos principais focos. Investir, manter e atualizar tecnologicamente a infra-estrutura aeroportuária e de navegação aérea é um traço muito marcante na gestão atual. Quanto ao desenvolvimento de pessoal a organização tem investido recursos significativos, visando formar, aperfeiçoar, especializar e valorizar os recursos humanos, e garantir a melhoria das condições de saúde e segurança no trabalho. A empresa também tem buscado no último ano o aumento de parcerias e a atração de capital privado nos investimentos, para ampliação da oferta de produtos e serviços e conquista de novos clientes e mercados.

A Infraero projeta, constrói, amplia, comercializa espaços, moderniza e opera os principais aeroportos do Brasil, além de desenvolver programas de proteção ao meio ambiente, de qualidade e segurança, de educação e treinamento de recursos humanos e de controle de qualidade. Suas principais fontes de receita provêm das tarifas cobradas sobre o pouso e decolagem de aeronaves; permanência no solo, embarque e desembarque, armazenagem de cargas, uso das comunicações e auxílios à navegação aérea, além das atividades comerciais. Constituem, ainda, recursos da empresa receita proveniente da cobrança de preços específicos aos utilizadores de áreas, edifícios, instalações, equipamentos, facilidades e serviços dos aeroportos e de órgãos de apoio à navegação aérea por ela diretamente administrados, além de recursos do Fundo Aeroviário a ela destinados.

Quanto à fundamentação teórica, procurou-se buscar junto na literatura fatos históricos e estudos sobre cultura, cultura organizacional, bem como se buscaram publicações sobre a importância e evolução do planejamento estratégico para a empresa.

No que diz respeito à coleta de dados, buscou-se com base em pesquisa bibliográfica específica, em documentos gerados por grupos de desenvolvimento de equipes na Infraero e chegou-se à proposta de formulário que foi aplicado aos respondentes.

A análise de pesquisa empírica e a visão de mundo do pesquisador influenciaram grandemente a avaliação da coleta de dados, que foi realizada a partir do comportamento da Infraero frente às ameaças, às mudanças e aos riscos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA

Abbagnano (1982, p.209), ao apresentar a palavra “cultura”, oferece dois significados para o termo; um, mais antigo que se refere à formação do homem, seu aprimoramento e refinamento. Um segundo significado está relacionado àquele que indica o “produto dessa formação, isto é, o conjunto dos modos de viver e de pensar cultivados, civilizados, que se costuma também indicar pelo nome de civilização. A passagem do primeiro para o segundo significado ocorreu no século XVIII, por obra da filosofia iluminista. O autor faz uma acepção histórico-filosófica do conceito de cultura, que será apresentada a seguir.

Para os gregos, a cultura era a procura e a realização que o homem fazia de si, isto é, da verdadeira natureza humana. O homem não poderia realizar-se, senão por meio do conhecimento de si e do mundo. Além disso, não poderia também se realizar, senão na vida da comunidade, da “polis”. Assim a cultura tinha um papel fundamental na realização do homem. Esse papel era contemplativo e aristocrático, pois excluía as atividades utilitárias e ligadas ao trabalho, consideradas inferiores. Era também uma visão naturalista, pois excluía toda e qualquer atividade ultraterrena, ou seja, que não estivesse relacionada à realização do homem no mundo.

Na idade Média, o conceito de cultura conserva o caráter contemplativo e aristocrático, mas perde o caráter naturalista, pois passa a considerar as artes da gramática, da retórica, música, astronomia e outras, as quais tinham o escopo de preparar o homem para os deveres religiosos e para a vida ultraterrena.

O Renascimento retoma a cultura ao caráter naturalista: conceitua-se como a formação do homem no seu mundo, aquela que permite a ele viver da forma melhor e mais perfeita no mundo que é seu. A religião seria um elemento integrante da cultura, no sentido de que ensinaria o homem a viver bem nesta vida, com a finalidade de prepará-lo para uma vida ulterior. Naquela época a cultura perde seu caráter contemplativo e assume outro, ativo. A sabedoria é,

então, associada à capacidade de possuir-se ativamente e o trabalho agrega-se a esse ideal da vida ativa, tendo sido “resgatado do seu caráter puramente utilitário e servil” (Abbagnano, 1982. p. 20) Apesar dessa busca, o renascimento mantém o caráter aristocrático da cultura; essa sabedoria seria reservada a poucas pessoas.

O Iluminismo surge como o movimento que se contrapõe a isso. Propunha-se a difundir ao máximo a cultura entre todos os homens, trazendo o ideal de universalidade da cultura expresso, na prática, pela publicação da “Enciclopédia Francesa”. O domínio da cultura cresceu ainda mais e novos elementos são somados ao ser culto. Juntam-se as artes liberais, a matemática, a física e as ciências naturais. O conceito de cultura “começou então a significar enciclopedismo, isto é, conhecimento geral e sumário de todos os domínios do saber” (op.cit., p. 211).

Abordada desde o início do século XX pela multiplicação dos saberes e das disciplinas, a discussão do conceito de cultura dirige-se, então, ao campo da abrangência do saber: seria conhecimento técnico, utilitário ou o original ideal grego de formação humana completa? Segundo o autor:

“O homem culto é em primeiro lugar o ser de espírito aberto e livre que sabe compreender as idéias e as crenças do próximo ainda quando não pode aceitá-las ou reconhecê-las válidas. (...) não há cultura sem aquelas idéias que chamamos comumente idéias gerais; mas, por outro lado, estas não devem nem podem ser impostas ou aceitas, arbitrária ou passivamente, pelo homem culto, na forma de ideologias institucionalizadas; mas devem poder formar-se de modo autônomo e continuamente comensuradas com as situações reais” (Abbagnano, 1982, p. 211).

O conceito se aprimorou no decorrer do tempo, mas manteve uma essência conceitual relacionada à idéia de realização do homem no mundo. Segundo Abbagnano (1982), esse primeiro significado de cultura dá origem ao segundo:

“Hoje especialmente usado pelos antropólogos e sociólogos para indicar o conjunto dos modos de vida criados, aprendidos e transmitidos de uma geração para a outra, entre os membros de uma determinada

sociedade (...) indicar o conjunto dos modos de vida de um grupo humano determinado, sem referência ao sistema dos valores para os quais estão orientados esses modos de vida. Cultura, em outros termos, é uma palavra com a qual se pode designar tanto a civilização mais evoluída quanto às formas de vida social mais rústicas e primitivas”.(op.cit., p.212).

Observa-se, de fato, mantidas no segundo significado, as idéias originais de realização de mundo conjunto dos modos de vida criados e aprendidos e de processo de desenvolvimento natural, com liberdade, sem atribuição de valor. Aurélio (1990) atribui à palavra cultura os seguintes significados correntes em nossa língua: “1. Ato, efeito ou modo de cultivar; 2. Cultivo; 3. O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos a uma sociedade; 4. Desenvolvimento de um grupo social, um país etc. que é fruto do esforço coletivo pelo aprimoramento desses valores; 5. Atividade e desenvolvimento intelectuais; saber, ilustração, instrução”. Observam-se os dois significados referidos anteriormente; o primeiro, de aprimoramento pessoal, mas agora exclusivamente relacionado ao intelecto; o segundo, de modos de vida grupais, realização no mundo, acrescido aqui de uma idéia de coletividade e aprimoramento de valores, o que provoca um afastamento da idéia original de desenvolvimento associado à liberdade, que indicava neutralidade e ausência de hierarquia valorativa. Além disso, agrega-se mais um significado da palavra relacionado ao cultivo, ao ato de cultivar, ao qual pode ser atribuída, tanto uma conotação de cultivar a terra, quanto de cultivar características relacionadas ao desenvolvimento e bem-estar de seres humanos: cultivar a beleza, as amizades, o bom caráter, o amor, etc.

Poderia, então, propor uma outra definição de cultura: a totalidade dos padrões de comportamentos, crenças, valores e expressões humanas construídos e cultivados por um dado grupo para realizar-se e que confere a ele um senso de coletividade.

A antropologia social, cultural ou etnologia foi o ramo da ciência que desenvolveu o estudo da cultura. Desde o seu nascimento, diversas correntes teóricas surgiram e se desenvolveram, dando origem a diversas definições

antropológicas de cultura. Geertz (1989, p. 14) descreve diversas definições distintas. O modo de vida global de um povo; o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo; uma forma de pensar, sentir e acreditar; uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma como um grupo de pessoas se comporta realmente; um celeiro de aprendizagem em comum; um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao seguinte externo quanto em relação a outros homens. Refere-se a essa profusão de conceitos como um ecletismo indesejável para a ciência antropológica e defende um conceito semiótico de cultura. “Acreditando que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado”. (Geertz, 1989, p. 15).

Ao diferenciar cultura de sociedade, Da Matta (1993, p. 48) a define como:

“uma tradição viva, conscientemente elaborada que passe de geração para geração, que permita individualizar ou tomar singular uma única dada comunidade relativamente às outras constituídas de pessoas da mesma espécie”. Apresenta uma perspectiva de elaboração consciente dos elementos culturais, o que é importante notar para as discussões posteriores sobre caráter e gênese das culturas organizacionais, as quais apresentarão algumas abordagens importantes que consideram um caráter fortemente inconsciente da cultura sentido de ser automatizado, dado como certo. Ressalta-se o papel enquanto produtor e transformador da natureza, apresentando uma perspectiva dos grupos humanos como capazes de implementar um conjunto de ações “ordenadas de acordo com um plano e regras que ele próprio inventou e que é capaz de reproduzir e projetar em tudo aquilo que fabrica”. (Da Matta, 1993, p. 32).

O sentido objetivo do conceito de cultura só é possível a partir de uma atitude de “relativismo cultural”, conforme expressou Hofstede (1991).

Diferentemente do etnocentrismo, que é a tendência de considerar a cultura de seu próprio grupo ou sua própria sociedade como a medida de todas as outras, e do evolucionismo, em que o outro é visto como diferente por

possuir um diferente grau de evolução (Rocha, 1994), o relativismo cultural elimina o juízo de valor da análise de diferentes culturas. A relativização ocorre, segundo Rocha (op. Cit., p. 20). Quando “o significado de um ato é visto não na sua dimensão absoluta, mas no contexto em que acontece”. Relativizar significa “ver as coisas do mundo como a relação entre elas” (ib. id.), sem transformar a diferença em hierarquia.

Rocha parte da relativização para apresentar o conceito de Antropologia, como sendo o estudo das diferentes formas pelas quais o homem soluciona as limitações a que está sujeito, definido Antropologia Social ou Cultural como “um esforço de compreensão da diferença, de comparação entre as sociedades sem pensar que uma delas deva ser a “dona da verdade “(op. Cit., p. 25).

Hofstede (1991, p. 239-270), ao tratar de contatos interculturais, explica o processo pelo qual uma pessoa passa a freqüentar um ambiente cultural estrangeiro, denominado aculturação: inicia-se com uma euforia inicial, passando para um choque cultural, por uma aculturação propriamente dita aprendizado gradual das novas condições, culminando com a estabilidade mental a partir da aquisição de confiança em si próprio e da integração na nova rede social. Também o ambiente que recebe estrangeiros passa por um processo semelhante, iniciado pela curiosidade, passando pelo etnocentrismo avaliação do visitante segundo os critérios da cultura do país receptor, podendo chegar ao policentrismo, reconhecimento de que não se podem aplicar os mesmos critérios a toda a gente até mesmo à xenofilia, convicção de que na cultura do estrangeiro tudo é melhor.

As próprias empresas multinacionais constituem oportunidades de contatos interculturais intensos, sobretudo a partir da globalização e dos cinco métodos de expressão internacional indicados por Hofstede (ib. id.): criação de novas filiais; aquisição de uma empresa estrangeira “takeover”; fusão internacional; empresa conjunta internacional “joint-venture” e aliança estratégica internacional.

Numa abordagem antropológica, bem mais ampla que a sociológica, Titiev (1963) propõe que o termo cultura seja utilizado para descrever uma série completa dos instrumentos não geneticamente adquiridos pelo homem,

assim como todas as facetas do comportamento adquiridas após o nascimento, podendo tanto se referir ao conjunto de aspectos não biológicos da humanidade em geral, quanto significar apenas a forma de vida de determinados grupos de pessoas. Afunilando um pouco a análise, Da Matta (1981) sugere a cultura como uma tradição viva, conscientemente elaborada que passa entre as gerações e permite individualizar ou singularizar uma comunidade em relação a outras.

Este estudo prefere focar o fenômeno cultural a partir da ótica sociológica e psicológica, que ressalta as possibilidades de convivência e compartilhamento de elementos psicológicos, simbólicos e comportamentais. Enfatizando a possibilidade de compartilhamento, aprendizagem e transmissão das características culturais entre os membros do grupo social (Aktouf, 1994, p. 50), salienta que “uma cultura é a configuração de condutas aprendidas. É o resultado de um comportamento cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de uma dada sociedade”.

Os conceitos sintetizam-se na definição de Aktouf (1994, p. 50). Para ele a cultura é um conjunto de "modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade, distinta de outras”.

Nota-se a partir da definição o reconhecimento do autor de que a cultura tem funções específicas, compartilhadas coletivamente nas dimensões psicológica, estrutural ou objetiva e simbólica:

- Integração das pessoas e criação de um sentimento de pertinência a um grupo determinado de indivíduos incumbidos de determinadas tarefas;
- Atribuição de traços característicos de comportamento social, psicológica e simbolicamente compartilhados que geram uma identidade, que distingue o grupo dos demais.

Até 1940, não se havia postulado a existência de uma cultura especificamente organizacional, que explicasse os fenômenos ocorridos no interior de grupos sociais menores como as empresas e órgãos públicos. Elliot Jaques, em meados dos anos 50, reduziu a definição de cultura ao campo

empresarial definindo a “cultura da empresa” como “o modo habitual de pensar e de agir que deve ser aprendido e aceito, e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa” (Aktouf, 1994, p. 41).

Além dos aspectos impositivos do processo de aprendizagem que ficam explícitos nesta definição, Aktouf (1994, p.41) faz os seguintes comentários:

“A mim parece que Jacques reconhecia, na “cultura da empresa”, simplesmente um conjunto de hábitos e uma socialização geral criados pelo jogo de ajustamento recíproco entre os membros da organização, entre membros e direção e entre membros-direção e sistemas técnico-administrativos da empresa. Se Jacques, como tenho a impressão, utiliza este conceito restringindo-o aos elementos sociais, administrativos e técnicos próprios a uma dada empresa de um setor específico em uma época determinada - o que chamaríamos de “contingente”, a utilização do termo *cultura* me parece abusiva”

Intuitivamente, esses processos socializantes aos quais deu-se o nome de cultura organizacional são percebidos como "a força invisível por trás dos bens tangíveis e visíveis de uma organização... uma energia social que proporciona significado, orientação e mobilização das pessoas", segundo Kilmann (apud Marques, 1994, p. 47) ou "apenas o jeito de fazermos as coisas por aqui", resposta dada por um empregado entrevistado por Belasco (1992). "É a soma total de todos os padrões de comportamento teórico (e real) das pessoas. (...) Uma maneira padronizada de fazer as coisas, governando, praticamente, todos os aspectos do trabalho, da duração dos intervalos para o cafezinho a como são vendidos os produtos e serviços" (Belasco, 1992, p.205). Ainda sem muito rigor terminológico, Davis e Newstrom (1997) apresentam a cultura organizacional como o "ambiente de crenças, costumes, conhecimentos e práticas criadas pelos homens", refletindo ainda o sentimento de que a cultura é apenas o jeito próprio de cada organização desenvolver suas tarefas.

Segundo Freitas (1991), alguns pesquisadores sugerem a cultura como um contrato-mestre, que inclui a auto-imagem da organização e sua dimensão simbólica e como indivíduos e instituições trabalham as formas de percepção e interpretação das experiências, os mecanismos de ligação entre percepção e ação, os processos que permitem o compartilhamento dessas interpretações e

os comportamentos decorrentes. Entre eles se inclui um dos autores mais recorrentemente citados em termos de cultura organizacional,

Schein (1985, p. 19), "... cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas." Concorde com a definição de Schein, Kilmann (1985, p.5) assevera que a cultura pode ser definida como "as filosofias, ideologias, valores, pressupostos, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhados e consolidados conjuntamente por uma comunidade". Estas abordagens não tratam da projeção de imagens feita pela cultura a partir do interior das organizações para seu ambiente externo, imagens estas capazes de conferir uma identidade, um conjunto de traços característicos que diferenciam as organizações umas das outras. Abordagens mais contemporâneas definem a cultura organizacional como:

"Processo e o produto da construção sócio-histórica, sob as influências do entorno, dos líderes da organização e outros fatores de contingência, do sistema de significados expressados e aprendido simbolicamente e compartilhado, em maior ou menor grau pelos membros dessa organização, que configura a vida quotidiana da empresa, conferindo-lhe uma identidade que a distingue de outras".(Cabranes, 1994, p. 133).

Segundo Tunstall (1985, p. 45) "a cultura da companhia é o amálgama de valores compartilhados, padrões de comportamento, símbolos, atitudes e formas normativas de condução dos negócios, que, mais que seus produtos ou serviços, diferenciam-na de todas as outras companhias".

Weil (1993, p. 88) agrega ao conceito de cultura organizacional um elemento novo. Segundo o autor, a definição de cultura organizacional parte do conceito geral de cultura, mas reconhece que as finalidades precípua da organização funcionam como elemento especificador, capaz de fornecer a necessária coesão grupal. Assim, a cultura organizacional seria "o conjunto de valores, conhecimentos, hábitos e costumes de determinada organização,

conjunto este que, acrescido à finalidade precípua desta coletividade de pessoas, leva os sistemas e as pessoas que dela fazem parte a se comportar de determinada maneira em todos os principais atos, funções ou tarefas".

As várias definições pesquisadas giram em torno das orientações gerais acima, pelo que não parece útil transcrevê-las. Fica bastante claro do desenvolvimento da definição que a preocupação dos autores é realmente entender uma dimensão cuja complexidade é a tônica e o pragmatismo e o funcionalismo simplesmente são insuficientes para explicar e trabalhar a realidade e suas formas de manifestação para o entorno organizacional. As definições, entretanto, não incluem em seus enunciados, expressamente, o papel da comunicação, elemento essencial para a interação e a socialização. O processo comunicativo subjaz a qualquer manifestação cultural, operando consciente ou inconscientemente, daí não poder ser enquadrado apenas como elemento cultural, mas pré-requisito necessário à sua existência, sob qualquer condição, pois sem comunicação não há interação e sem interação não há cultura. Schall (apud Freitas, 1994, p.34) afirma que a cultura deve ser tratada como comunicação, uma vez que:

“As pessoas interagem através da troca de mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete estes significados é mais ou menos transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. Além disso, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os demais via modelagem, ilustração ou correção. Porque estes modelos têm significados, eles são valorados e avaliados em “bons”, “maus”, “certos”, “errados” e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínua espiral recíproca.”

Concluindo o tópico, esta dissertação não poderia deixar de propor sua própria definição, a partir dos conceitos dos autores consultados. Assim, define-se cultura organizacional como um padrão comportamental de interações entre os conjuntos de elementos psicológicos, estruturais e

simbólicos de grupos sociais, dirigido pelos objetivos coletivos e compartilhado por seus membros que, a partir de suas experiências, num contexto comunicativo, conformam um sistema próprio de significados, criando um conjunto de características próprias, capazes de diferenciar o grupo dos demais.

Constituir-se-ia, a partir dessas concepções, em propor uma ligação do conceito de cultura e movimento cultural como um conjunto de modos de pensar, sentir e agir, originando a partir de uma aprendizagem coletiva, o qual tem uma função integradora que envolve subjetividade e diferenças, formando um todo complexo e multidimensional composto por elementos que estão em relação às atitudes que configuram a base de todo esforço grupal dotado de sentido e preferências.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Starkey (1997) pode ser destacado como um dos autores que contribuíram para os estudos da cultura organizacional e planejamento estratégico: na sua obra, destaca que a inovação gerencial já é um aspecto importante da competitividade industrial, e certamente o será mais ainda no futuro. À semelhança de qualquer processo de inovação, a gerencial, principalmente, exige novas tecnologias e idéias e, em seguida, a rápida difusão do novo conhecimento para a prática. Esses resultados têm um preço; eles exigem considerável investimento de tempo e recursos.

Um outro nome de destaque é Chanlat (1992), que trouxe uma grande contribuição para entender a cultura organizacional e o indivíduo. O autor destaca em sua obra, com muita propriedade, a antropologia da condição humana nas organizações, direcionando o comportamento organizacional a um campo heterogêneo e um desenvolvimento isolado, faz inferências e questionamentos sobre a formação do Administrador, abordando o ser humano como unidade fundamental, como um ser ao mesmo tempo genérico, singular, ativo, reflexivo e de palavra, seu nível de interação e modo de comunicação. Trata também, dentre outros temas, de um assunto que na maioria das

organizações é afirmado como um “tabu”, ou seja, a inveja, como grande esquecida dos fatores de motivação em gestão.

Outro expoente que merece destaque é Willis (1993). Em uma visão muito crítica relaciona o novo paradigma nos negócios e as estratégias para liderança e mudança. O tema central de análise deste ensaio pode ser resumido nesta observação de efeito:

“A atual política econômica empresarial e social não é, em termos gerais, coerentes com o desenvolvimento global viável de longo prazo. Em toda parte, ela tem sido aplicada sem considerar o futuro global viável e sem compreender a amplitude de mudança sistemática requerida para alcançar semelhante futuro. Tal a situação do mundo contemporâneo”.

Katz e Kahn (1970, 1996), destacam a abordagem de sistemas abertos; quanto às organizações, é contrastada com as abordagens do bom senso, as quais tendem a aceitar nomes populares e estereótipos como propriedades organizacionais básicas e a identificar as finalidades de uma organização em termos das metas de seus fundadores e líderes. Os acadêmicos abordam também que as teorias de organização tradicional têm propendido a ver a organização humana como um sistema fechado. Essa tendência tem levado a considerar diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional quanto ao ambiente. Essa visão também tem levado a uma superconcentração nos princípios de funcionamento organizacional interno, com a conseqüente falha em desenvolver e compreender os processos de “feedback” que são essenciais à sobrevivência das organizações.

O Processo Administrativo integra teoria e prática trazendo considerações no que diz respeito à liderança, motivação, teoria da satisfação de necessidades, dinheiro como motivador, universalidade de auto-realização, aplicação das teorias de motivação entre outras (Stephen, 1990).

O acadêmico Buono (1992) aborda aspectos sobre liderança, poder, autoridade, comportamento funcional e processos gerenciais. Discorre sobre

um assunto que costumeiramente não é tratado nas empresas: as relações de sexo, poder e liderança.

“À medida que tivermos uma visão mais profunda dos comportamentos e atividades das pessoas em posições de gerência, o conceito de liderança nas organizações contemporâneas será desenvolvido, mais plenamente, particularmente em termos de se desenvolver grupos e organizações mais produtivas e eficazes”.

Dejours (1997) elaborou uma pesquisa sobre a psicopatologia do trabalho e modelo do homem concreto, suas defesas, o confronto entre organização da personalidade e organização do trabalho, referência ao desenvolvimento ontogenético da personalidade, sublimação, reconhecimento, identidade, sofrimento e motivação. Dejours assevera:

“Que a luta psíquica indissociável do sofrimento no trabalho envolve não somente os trabalhadores, mas seus próximos, os parentes, a família, as crianças. O espaço interno e o espaço externo à empresa são fundamentalmente indissociáveis do ponto de vista da análise psicopatológica. Assinalemos que o mesmo ocorre, nesse aspecto, com a análise sociológica, a partir do momento em que compreendemos que as relações de produção não são interpretáveis sem referência às relações de reprodução”.

Bergamini (1998) destaca que:

“As teorias motivacionais acusam dois enfoques diferentes a respeito do estudo do comportamento humano. O primeiro tende a considerar o ser humano como sendo passível aos estímulos vindos do meio ambiente, sendo conhecido como enfoque behaviorista. O segundo enfoque explora a energização e a direção do comportamento humano. A energia na teoria motivacional é uma questão de processos e estruturas que dão sentido aos estímulos internos ou externos, dirigindo a ação humana no sentido da satisfação de necessidades. Durante a busca da satisfação motivacional as pessoas enfrentam problemas que são realmente de difícil resolução. Para manterem-se a salvo de ter que enfrentar tais problemas, as pessoas procuram usar algum tipo de

ilusão perspectiva. Assim, socorre-se dos mitos para poder acreditar que a realidade vista seja verdadeira”.

Gaj (1990) narra que um diretor de um importante grupo industrial, fazendo uma prelação sobre o pensar estratégico, assim se manifesta: “A gestão estratégica em nossa organização é muito importante para definir objetivos, alocar recursos escassos e definir o futuro das várias empresas que compõem o nosso grupo. Todavia é necessário levar em consideração a cultura da organização para obter sucesso”.

Pressupõe-se que, embora o conceito de cultura seja extremamente abrangente e comporta diversos enfoques do ponto de vista antropológico, sociológico, psicológico e empresarial, a cultura tem enorme relevância e deve ser levada em consideração quando se quer implantar as estratégias. É fundamental, reconhecer a existência da cultura, a fim de se evitar a implantação de estratégias incoerentes e com caminhos padrões pré-fixados, sem levar em consideração a cultura e suas implicações nas organizações.

Portanto “o conhecimento da existência de uma determinada cultura não significa aceitá-la tal como é, mas apenas compreendê-la antes de iniciar as mudanças que poderão levar também às alterações culturais, se houver necessidade de uma melhor adequação às finalidades na sua ambientação empresarial” (Fleury, 1992).

Podemos citar casos de sucesso de organizações como Microsoft, IBM, Hewlett Packard e muitas outras empresas em que o sucesso é sempre atribuído à sensibilidade estratégica intuitiva ou formal ou ambas, à organização bem estruturada, ao sistema gerencial e ao pessoal excelente na cúpula e na base. “Pode-se acrescentar a estas características o fato de que as organizações possuem culturas diferenciadas que fazem parte de suas habilidades para criar, implantar e manter posições empresariais de liderança” (Gaj, 1990).

Através dessas constatações e registros sobre estilos empresariais é possível penetrar gradativamente na cultura da organização e perceber a

influência desses comportamentos nos êxitos e fracassos das ações empreendidas.

(Contador, 1995) “os conceitos mudaram. Empresa retrógrada, hoje, não é necessariamente aquela em declínio, mas aquela que cresce a uma velocidade menor do que as das mudanças do ambiente. Empresa estagnada não é sinônimo de paralisada, mas sim empresa que cresce a uma velocidade igual à das mudanças do ambiente. Empresa desenvolvida, a que cresce à velocidade maior que à do mercado. Empresa inovadora, a que cresce à velocidade maior que as demais. Essas turbulências já estão atingindo as empresas brasileiras, em especial as empresas públicas, que precisam se preparar para encararem a nova realidade. Até algum tempo atrás, o plano estratégico das empresas procurava contemplar um período de cinco anos. A das maiores, dez anos”.

Nos dias de hoje, os horizontes de médio e longo prazo não são mais factíveis, porque a velocidade das mudanças aumentou muito, e as turbulências do mercado ocorrem com frequência muito maior. Querer vislumbrar o comportamento do mercado e as ações dos concorrentes num prazo de um ano e, sobre essas previsões, estabelecer a estratégia é desperdiçar esforços do time encarregado do planejamento.

Atualmente, horizonte de planejamento deve ser mensurado em meses, não em anos. Obviamente, há exceções. As projeções estratégicas resultantes da elaboração de cenários, por exemplo, precisam trabalhar com horizonte mais amplo. Frequentemente, os periódicos publicam matérias com empresários que afirmam ser impossível prever além de três meses. Portanto, o plano estratégico precisa ser revisto quase mensalmente. Ora, nessa situação, o plano não pode ser minucioso; deve assemelhar-se mais a um conjunto harmônico de ações e diretrizes. Só dessa forma terá a flexibilidade e a elasticidade necessária para acompanhar as mudanças do mercado e os movimentos dos concorrentes.

Se o plano estratégico passa assemelhar-se a um conjunto harmônico de ações e diretrizes flexíveis de curta duração, não é um plano como estamos

acostumados a ver. É muito mais uma gestão empresarial do dia-a-dia; ou seja, é administração estratégica. Portanto, para enfrentar a concorrência atual, a empresa deve modificar a elaboração do plano estratégico tradicional por um conjunto de ações e diretrizes. Ou seja, não há mais plano, mas há planejamento. E o processo de planejamento estratégico se converte em administração estratégica.

Hoje nas organizações cada empregado eficiente, trabalha de forma eficiente, só que cada Departamento, cada empregado caminha em uma direção dispar. O que é necessário à administração estratégica é compartilhar de forma harmônica as forças dispersas para que possamos levar à frente nossas empresas numa direção única. Segundo Zaccarelli (1995), o planejamento estratégico “já passou o bastão”. “Todas as pessoas bem informadas sabem disso. Foi substituído pela força jovem da moderna estratégia”. Observando o conjunto das mudanças, ainda segundo Zaccarelli, “sobrou muito pouca coisa do ”velho planejamento estratégico”. Foram salvas basicamente as ferramentas de análise. Apesar de tantas mudanças, o planejamento estratégico tradicional deixou um saldo muito positivo. Caso contrário, não teria tido uma presença tão intensa por tanto tempo. Esses questionamentos parecem ter respostas impossíveis, cabe uma resposta única para elas. Planejar é sempre um exercício de raciocínio lógico. Estratégia por definição não é a lógica pura, pois os resultados das decisões estratégicas sempre dependem das reações e ações dos concorrentes.

Por isso ocorre uma incompatibilidade entre o planejamento e estratégia. Assim o planejamento estratégico ou tem boa estratégia e mau planejamento, ou é forte no planejamento e fraco em estratégia. Os empresários preferiram ficar com a boa estratégia e esquecer o planejamento rígido dos modelos estratégicos. A estratégia tem importância na gestão das empresas. Quem dá mais atenção aos problemas de estratégia na gestão, tem maior probabilidade de levar vantagem sobre os concorrentes. Isso leva os concorrentes a aumentar seu interesse e dedicação para melhorar sua estratégia. Segue assim o uso cada vez mais intenso e refinado de estratégia nas empresas.

A política estratégica nas organizações certamente não será uniforme. Cada uma terá suas características. Entretanto, em todas, o escopo central será na administração das vantagens competitivas e da arquitetura estratégica. A arquitetura estratégica serve para designar entre as estratégias corporativa e de negócios com as vantagens competitivas, pois se entende que é só para isso que elas existem.

Os conceitos de cultura organizacional têm bases na sociologia, na psicologia e na administração, e nelas se podem encontrar várias correntes teóricas que estudam facetas diferenciadas dessa realidade social viva e, ainda que lentamente, em constante mutação. Não se presta, portanto, ao assentamento frio e imobilista de enfoques unicamente quantitativos, requerendo uma abordagem dirigida e complementada por métodos e modelos qualitativos de pesquisa social, para compreensão dos aspectos gerais e homogêneos da cultura, suas características essenciais e processos básicos. Como já mencionado, o uso do termo cultura organizacional não é pacífico entre os autores. Há, principalmente entre os antropólogos de formação, como afirmam Ruben, Serva e Castro (1996), sérias e abundantes críticas sobre o uso indiscriminado do termo cultura para definir o conjunto de elementos socializantes da organização. Os autores citam como críticos antropólogos do porte de Aktouf (1990; 1994). Segundo o autor:

"Seres humanos em constante interação, participando de empreendimentos comuns, desenvolvendo ações coordenadas, constroem um imaginário, uma dimensão simbólica a partir do grupo - isso é indiscutível -, e o mérito dos estudos da cultura organizacional foi justamente chamar a atenção para este fato, ou seja, para a existência de uma dimensão simbólica que permeia o grupo, a empresa, a organização, evidenciando, enfim, dimensões essenciais para a compreensão da realidade do grupo analisado. Mas, daí a postular a existência de uma "cultura"- utilizando os mesmos conceitos e relações entre variáveis, próprios da antropologia cultural - única, delimitada arbitrariamente pelos limites da organização (na maioria dos casos, de empresas privadas), e, sobretudo, pretender a modulação, a mudança planejada, a gestão dessa "cultura", isto é, a manipulação de

determinados elementos visando à maior rentabilidade nos negócios, é, no mínimo, uma insensatez travestida de abordagem científica" (Ruben, Serva e Castro, 1996, p. 74).

Os autores sugerem que o movimento em torno do tema cultural na organização busca, equivocadamente, responder aos vários questionamentos evidenciados pelo reconhecimento das dimensões residuais das abordagens estruturalista e comportamentalista. Contudo, tanto sociólogos e administradores como antropólogos reconhecem a existência de um constructo social simbólico e imagético que deriva dos grupos e é compartilhado dentro deles, determinando padrões de comportamento que são, de acordo com os autores clássicos, passíveis de manipulação pelas organizações, seja pela cúpula, seja pelos grupos informais. Assim, cabe registrar e refletir sobre as considerações desses teóricos de buscar aprofundar o diálogo no sentido de desenvolver, se for o caso, outros termos que melhor definam o fenômeno que se presencia nas organizações. Contudo, pelo fato de a metáfora da cultura organizacional ser amplamente aceita em termos de administração e na falta de outros termos mais adequados, esta dissertação continuará a usá-la ao referir-se aos fenômenos afetos ao processo de socialização empresarial e comportamento humano compartilhado.

Naturalmente a metáfora da cultura organizacional deriva da cultura, em sentido geral, pelo que é oportuno começar o estudo da definição pelo desenvolvimento do conceito geral, mais amplo. Segundo Cabranes (1994) a sociologia e a antropologia têm, ao longo do tempo, desenvolvido mais de 250 definições diferentes de cultura, a mais clássica datada de 1871, por Tylor, que entendia o fenômeno como "Aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e quaisquer outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade" (Cabranes, 1994, p.134).

2.3 MOVIMENTO CULTURAL

Segundo Ramos (1966) "as condutas individuais dotadas de sentido são orientadas por preferências. Os objetos e aspectos do mundo material e não material só entram no horizonte humano na medida em que, em relação aos mesmos, se formam atitudes" Percebe-se assim, que cada indivíduo, por sua personalidade única contribui para a formação de uma verdadeira "ebulição" dos coletivos, empresas e entidades públicas entre elas, forçando a realidade social a promover constantes transformações e que, não fosse a possibilidade de agrupamento, retiraria da humanidade o mínimo de coesão necessário à socialização.

Em razão das preferências e aversões individuais, surgem características de congenialidade que permitem a formação de grupos de pessoas, reunidas em torno de:

"Estados mentais favoráveis ou desfavoráveis aos objetivos, práticas, diretrizes, ordens, suscitando diferentes matizes de lealdade, deslealdade e hostilidade nas relações de trabalho. Nenhum empreendimento, hoje, atinge os seus objetivos se, descurando os estímulos à cooperação, não logra obter a adesão mínima, abaixo da qual se desintegraria. Este é o problema que tem sido propriamente focalizado pelos que se dedicam à (...) dinâmica de grupos" (Guerreiro Ramos, 1966, p. 16).

As atitudes configuram a base de todo o esforço grupal e consistem, primordialmente, de avaliações (Ramos, 1966), são disposições mentais aprendidas e organizadas pela experiência, determinando as respostas do indivíduo às situações em que se insere e que, por ligarem-se intimamente com as percepções, personalidade e motivação determinam o comportamento.

Segundo Ramos (1966), as atitudes têm três componentes: a cognição, os aspectos afetivos e o comportamento como resultante, conforme será tratado no estudo dos aspectos psicológicos da cultura. Refletir sobre as atitudes humanas é importante no estudo da cultura organizacional porque a componente comportamental de uma atitude determina a tendência de uma pessoa agir de certa forma em face da realidade. Assim, os padrões de

comportamento coletivo alteram-se de acordo com as atitudes que seus membros desenvolvem e que determinam o tipo de expectativas ou de contrato psicológico que é firmado com a organização.

Por contrato psicológico entende-se como um conjunto de expectativas recíprocas que envolvem as pessoas e a organização durante a vinculação funcional. Refere-se a todas as várias dimensões socioculturais da companhia e serve como referencial para o comportamento individual e coletivo, complementando o contrato econômico firmado. Esse mecanismo psicológico é um poderoso fator de coesão entre os indivíduos e a organização e, extrapolando-se o conceito para os grupos, pode-se afirmar que a reunião dos contratos psicológicos individuais faz surgir um contrato psicológico grupal, determinando percepções e atitude coletivas em relação aos aspectos relativos ao emprego (Ramos, 1966). O contrato psicológico baseia-se nas expectativas e nas atitudes das pessoas interessadas na relação contratual. Ricardi e Vagaginni (1964) sugerem que os funcionários esperam da organização, em primeiro lugar, reconhecimento como indivíduos, pessoas capazes de criar e transformar, atuando sobre suas próprias realidades e participando das questões que os afetem.

Nota-se que os contratos psicológicos estão na raiz das percepções individuais acerca do trabalho, dando significado ao ambiente que envolve os grupos e pessoas. Segundo Ivancevich e Matteson (1993) diferentes pessoas dão diferentes significados a diferentes situações, contribuindo para a diferenciação cada vez maior do coletivo.

As culturas organizacionais pressupõem a existência dos grupos como espaços propícios ao processo de socialização e definidos como conjunto de duas ou mais pessoas em relação de interação e interdependência, capazes de agir de maneira unitária, em caráter contínuo, dinâmico e dirigido para um objetivo final do qual os membros participam. Bowditch e Buono (1992) sugerem que um grupo consiste de duas ou mais pessoas, reciprocamente conscientes da presença e dos papéis de cada um, compartilhando metas em comum e interagindo de forma dirigida por essas metas.

Ilustrando a afirmação, Bowditch e Buono (1992, p.95), sugerem:

“... os passageiros de um avião não seriam considerados um grupo, ao passo que os integrantes de uma excursão aérea seriam um grupo, pois preenchem as condições acima (consciência mútua e interação para atingir meta comum)”.

Das considerações acima, claramente se percebe a importância do estudo dos grupos nas organizações, por representarem os elementos básicos da cultura organizacional, presentes no processo de socialização desde a incorporação dos membros ao grupo até seu desligamento da organização e, por vezes, até após, por meio dos contatos sociais que se formam e que prevalecem mesmo com a demissão do funcionário.

2.4 FORMAÇÃO DOS GRUPOS

Dialeticamente, os grupos formam-se a partir de influências internas e externas. Ramos (1966) aponta três tipos de elementos formadores:

- Elementos aestruturais

São elementos esparsos no ambiente que a empresa reúne para atingir seus fins. Segundo o autor, constituem “matéria amorfa, uma espécie de subsolo presente em toda situação administrativa, e constitui-se de”:

a) morfologia material: instalações, ferramentas, máquinas, aparelhos, prédios, móveis, acomodações, veículos, matérias-primas e outros.

b) força de trabalho. Compreende apenas a capacidade humana para realizar algum trabalho, a força física, e pressupõe a dissociação da personalidade e dos condicionantes sociais, focalizando o homem como parte de um rebanho de mão de obra.

c) atitudes individuais e coletivas. Como estudado acima, são os fatores imprevisíveis inerentes à natureza humana, que carecem de direcionamento para o atingimento de um objetivo organizacional único.

- Elementos estruturais ou configurativos

São fatores conformadores dos elementos aestruturais, capazes de aglutiná-los e combiná-los, formando como eles um sistema coerente. A estrutura grupal tem fatores Configurativos internos e externos.

a) Fatores configurativos internos: A estrutura, entendida como o conjunto de relações hierárquicas e de comunicação entre os membros, os objetivos organizacionais, a alocação dos recursos disponíveis, compreende um dos principais fatores configurativos internos e que, por muito tempo foi considerado como único. Entretanto, verificou-se que o funcionamento da estrutura carece da cooptação das motivações e de adequadas relações humanas. "É dizer, os grupos se tornam objeto sistemático do trabalho administrativo e seu papel configurativo ninguém hoje põe em dúvida" (Ramos, 1966).

b) Fatores configurativos externos: associações, sindicatos, classes sociais, numa dimensão mais próxima da organização. Em segundo e terceiro planos, vêm às sociedades nacional e mundial, com suas influências acentuadas pelo relacionamento crescente entre os povos.

- Elementos estruturantes

"As decisões são o elemento dinâmico, intervencionista, pois articulam os elementos estruturais e os elementos estruturais entre si e uns com os outros, e assim asseguram a forma da empresa" (Ramos, 1966, p. 19).

2.5 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DOS GRUPOS

Dentre as características básicas dos grupos, as mais freqüentemente citadas pelos autores consultados foram as seguintes:

- Metas: As metas grupais voltam-se geralmente ou para a execução de uma tarefa qualquer ou para a aproximação social dos próprios membros. O esforço da administração deve ser no sentido do estabelecimento de metas grupais primárias derivadas das metas formais da organização, capazes de direcionar os esforços do grupo em um sentido comum (Chinoy, 1996).

A ausência de metas bem definidas e de um acurado senso de missão faz com que a meta primária passe a ser, disfuncionalmente, a manutenção do próprio grupo, em detrimento dos objetivos finais da organização.

- Coesão: É o grau de atração que o grupo sente por cada um de seus membros. Trata-se da responsabilidade de grupo, amizade e congenialidade e

da defesa do grupo contra ataques externos.(Chinoy, 1996). A coesão, segundo Bowditch e Buono (1992), refere-se ao grau e desejo que os membros do grupo têm de permanecer, à força de seus compromissos para com ele e para com suas metas. Segundo os autores, num grupo coeso os membros refletem sensações de intimidade, manifestadas por opiniões, atitudes, gostos, desempenho e comportamentos semelhantes. Assinalando a possibilidade acentuada de variação da coesão entre os grupos, os autores sugerem alguns fatores que podem influenciá-la:

1. “O grau de concordância com as metas e a finalidade do grupo por parte de seus membros (a concordância leva à coesão, a discordância mina a coesão)”.
2. Quando os membros do grupo interagem freqüentemente entre si, mas não além do ponto de "retorno decrescente", quando os grupos se tornam "viciados" (por exemplo, quando fazem reuniões em excesso).
3. Atração mútua entre os membros do grupo (a atração aumenta a coesão)
4. Quando houver conflitos intergrupais que provoquem a união dos membros e encorajem a cooperação; esses conflitos, todavia, podem se tornar fortes demais, levando a uma competição intragrupal, que reduz a coesão.
5. O grau de sucesso que um grupo tem em atingir suas metas e objetivos; o bom desempenho tende a aumentar a coesão, ao passo que o desempenho ruim freqüentemente leva à busca por bodes expiatórios" (Bowditch e Buono, 1992, pg. 99-100).

O grau de coesão usualmente é muito mais alto entre grupos informais, onde se verifica maior flexibilidade nas normas, procedimentos e canais de comunicação e onde o exercício da autoridade se baseia no poder de perícia ou de carisma, menos passíveis de questionamento.

- Normas grupais: São os padrões de comportamento estabelecidos pela organização ou pelo próprio grupo como adequados a fazer face às situações reais enfrentadas (Chinoy, 1996). Verifica-se com facilidade que, em geral, os grupos tratam asperamente os dissidentes, em função de sua não-observância de algumas normas vigentes, enquanto relevam e até defendem alguns tipos

de infração. Essas reações grupais mais ou menos fortes em face da desobediência ao conjunto normativo evidenciam a existência de normas centrais e normas periféricas.

Centrais são as normas consideradas particularmente importantes para a manutenção do grupo ou para a organização, básicas para o trabalho e a interação dos membros do grupo. As normas periféricas são aquelas não tão importantes para os membros do grupo. A distinção entre normas centrais e periféricas varia de um grupo para outro, mas as centrais são freqüentemente aquelas que enfocam os comportamentos relacionados à tarefa ou os comportamentos socialmente apontados como essenciais ao funcionamento do grupo. O desvio das normas periféricas não é punido tão severamente quanto o das normas que o grupo considera como centrais por natureza.

- Acordos: São os resultados das pressões a favor e contra as normas que o grupo deseja impor. Decorrem das disputas por influência entre subgrupos e levam ao aperfeiçoamento da convivência coletiva.(Chinoy, 1996).

São os acordos que possibilitam o ajustamento recíproco dos indivíduos ou subgrupos que compõem os grupos maiores. À medida que das disputas internas não se consegue definir claramente a posição vencedora, buscam-se pontos intermediários capazes de satisfazer as partes envolvidas, que cedem em seu ponto de vista até o limite do necessário para viabilizar o acordo. Do arranjo de influência e poder resultante do acordo nasce uma nova realidade grupal, até que surja outro embate e reinicie-se o ciclo.

2.6 A DINÂMICA CULTURAL

É pacífico entre os estudiosos que os grupos sociais desenvolvem-se ao longo do tempo de forma contínua, evidenciando em sua dinâmica sensíveis diferenças entre as fases iniciais, de criação e fases posteriores, quando os grupos já apresentam algum nível de coesão e trata-se apenas de manter e reformar as configurações e arranjos culturais (Bowditch e Buono, 1992). Assim, a criação cultural em organizações apresenta dois momentos distintos:

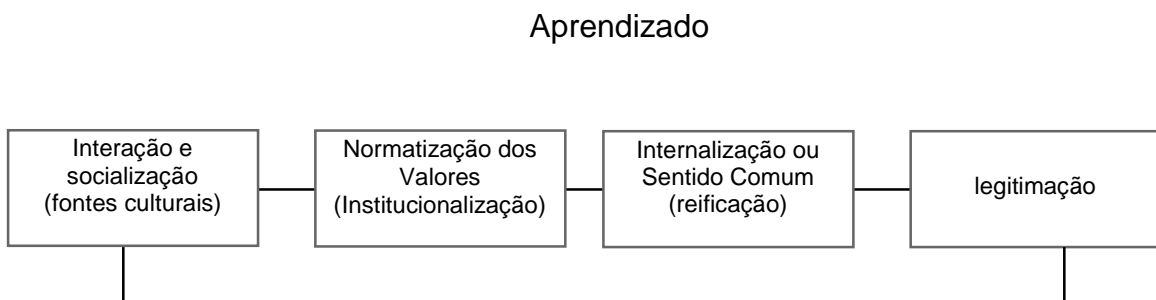
o de criação, propriamente dita e o de recriação, resultante de alterações do arranjo cultural em virtude da pressão das várias dimensões que o compõem.

De acordo com Dyer Jr (1985), os fundadores das organizações inicialmente impõem o conjunto de pressupostos, valores e perspectivas que prevalece até que seja insuficiente para resolver crises, quando novas lideranças emergem e alteram ou substituem a cultura prevalecente até então.

Os dirigentes atuam como catalisadores dos valores, expectativas e interesses da organização, gerando exemplos que favorecem a formação e manutenção de grupos, a colaboração e a cooperação. Num segundo momento, o de recriação, a interação e o grau de socialização entre as pessoas passam a determinar as principais características da cultura e as formas de alteração de pressupostos, valores e crenças compartilhados.

Infere-se da pesquisa bibliográfica que tanto o processo de criação quanto o de recriação passam pelas fases de normatização, internalização e legitimação, em busca da consolidação dos padrões de comportamento comuns, de acordo com a figura abaixo:

Figura: 1 Dinâmica cultural



Fonte: Adaptado de Cabranes, Leonor. La Cultura de la empresa. in: MARIN, Antonio Lucas. *Sociologia para la Empresa*. Madri, MacGraw-Hill, 1994, p. 149.

A convivência e a interação possibilitam que indivíduos e grupos tomem emprestados mutuamente processos, idéias e costumes de outros grupos com os quais mantenham contato, o que em sociologia geral chama-se difusão dos traços culturais, um dos mais ricos processos de desenvolvimento cultural. Trata-se tão-somente de observar e copiar modelos de comportamento,

técnicas, símbolos, roupas, marcas e outros fatores ausentes do quadro cultural do grupo importador, presentes em grupos com os quais se relacione e, que por sua vez, desenvolveram ou copiaram esses elementos de terceiros. Os grupos importadores fazem geralmente algum tipo de adaptação para seu uso e que resulta em enriquecimento da cópia, de modo a aperfeiçoar cada vez mais as invenções originárias, em proveito da melhoria dos modos de vida do homem (Benedict, 1966).

Evidências sugerem que no seio das empresas um processo muito semelhante ao de difusão cultural ocorre. Geralmente, o primeiro passo de qualquer empreendedor que cogite iniciar um negócio é identificar e importar de empresas similares elementos ali consagrados como fatores de sucesso, necessários ao seu próprio desenvolvimento empresarial. Nota-se a necessidade premente de proximidade, de relacionamento entre indivíduos e grupos para viabilizar a difusão dos traços culturais.

A própria definição de cultura organizacional a pressupõe como resultado da existência e convivência em um mesmo local e ao mesmo tempo, de duas ou mais pessoas, que por meio de seu comportamento colaboram para a consecução dos objetivos organizacionais e a coesão dos grupos e das suas respectivas culturas. É a interação, ação conjunta voltada para objetivos que pode levar tanto à colaboração quanto ao conflito.

Chanlat (1994) entende que interação é o universo das relações com o “outro” e acentua, citando Enriquez, que a identidade baseia-se na possibilidade de comparação da percepção de si mesmo com o que se percebe de outros indivíduos. O “outro” existe na medida em que se mantém uma relação qualquer com ele - de solidariedade, amor, ódio, hostilidade, satisfazendo a necessidade de atualização da própria identidade. O autor afirma que este “outro” é, ao mesmo tempo:

- Modelo, quando constitui um objeto de identificação;
- Objeto, quando sujeito de investimento do tipo libidinal, transformando-se em objeto de amor ou ódio;

- Sustentação ou adversário, quando permite a construção de ligações de solidariedade ou de ódio. Chanlat (1994) acentua que a interação concentra-se principalmente em três situações, que podem ser formais ou informais:

1. Face a face. A vida organizacional produz inúmeras situações, por exemplo, reuniões, encontros para cafezinho, solução de dúvidas, reuniões sociais, situações de treinamento, e envolve a capacidade de expressão e a própria auto-estima dos indivíduos interagentes.

2. Intergrupos. A situação de convivência grupal é a base da ordem organizacional, e envolve relações de poder e hierarquia com seus significados próprios, criando metáforas que espelham a presença de um sentimento de pertinência e uma certa identidade grupal, como nosso grupo, grupo deles, grupo dos homens e grupo das mulheres, equipe da administração e equipe da operação, entre outras.

Morin (1975) sugere que a identidade social é reforçada pelo confronto com as outras sociedades, que lhe são diferentes pela linguagem, pelos mitos genealógicos, pelos símbolos, emblemas e adornos, entre outros, que o autor chama de "caracteres noológicos".

3. Indivíduo-multidão. São situações de adesão, como manifestações sindicais, manifestações políticas, sociais e outras em que o indivíduo não tem qualquer possibilidade de impor sua vontade pessoal, restando-lhe apenas seguir as orientações gerais do comando do movimento ou deixar o grupo.

É importante salientar que a cultura é um conjunto de interações e não de elementos estáticos. Entendido como conjunto de elementos estáticos, o conceito perde seu dinamismo peculiar, porque o produto da interação é determinado pelos níveis de pressão dos fatores envolvidos, modificando conseqüentemente o arranjo cultural.

A socialização, por outro lado, é o processo de "adaptação, durante o qual os recém-admitidos aprendem os valores, normas, expectativas e procedimentos estabelecidos para assumirem papéis específicos e se tornarem membros aceitos pelo grupo e pela organização" (Bowditch e Buono, 1992, p. 102) e resulta, de acordo com Fromm (1981), do direcionamento da interação.

É um processo complexo que consiste, segundo Fromm (1981), na

orientação dos impulsos biológicos de comportamento de acordo com canais padronizados pelo sistema de valores culturais, pela avaliação adjetiva dos grupos. Segundo o autor, a socialização é um processo de relacionamento pessoal do indivíduo com o mundo e consigo mesmo e resulta na aquisição de hábitos determinados e valorados como aceitáveis pelos demais membros da coletividade. Têm na família, na escola, nos grupos de convivência e nas organizações civis e empresariais seus principais fomentadores (Chinoy, 1996). Observa-se que, em termos de cultura organizacional, a socialização tem as seguintes funções principais:

- Preparar o indivíduo para os papéis que desempenhará, os hábitos, crenças, valores e padrões apropriados de reação emocional e de modos de percepção, habilidades e conhecimentos requeridos para a convivência em grupo; e
- Transmitir o conteúdo da cultura entre gerações e marcar sua continuidade.

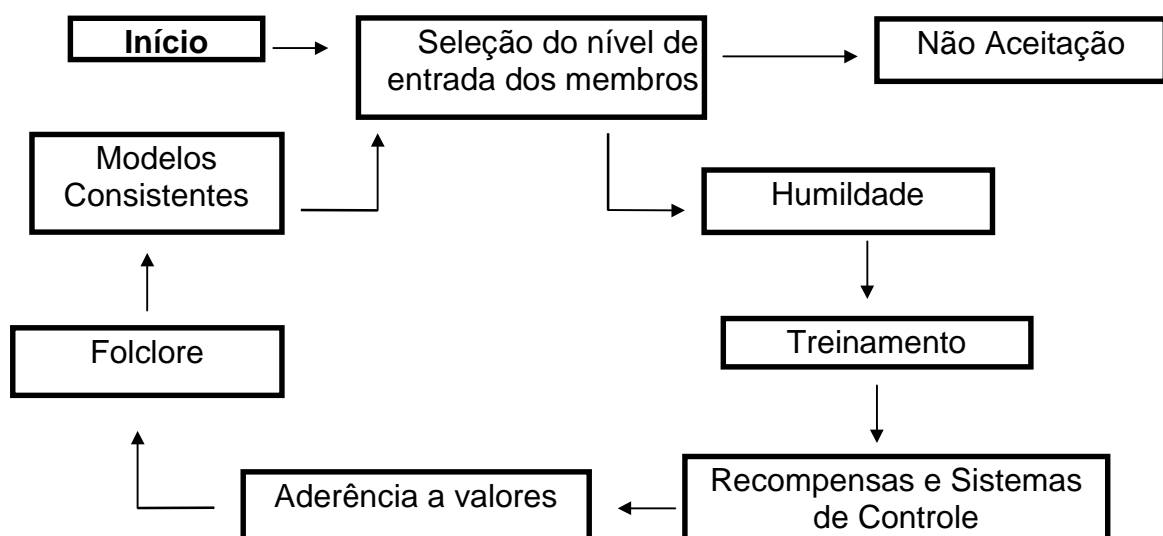
Genericamente, a socialização inicia-se com um estágio preparatório, durante o qual o novato recebe uma visão realista das expectativas organizacionais em relação a ele, quais serão suas responsabilidades e as habilidades necessárias em função do trabalho a realizar. Nessa fase, o indivíduo pode avaliar a extensão da congruência entre os seus próprios valores e necessidades e os da organização. Numa segunda fase, o recém-chegado efetivamente entra para o grupo ou organização. É uma fase de encontro, um período de iniciação que evidencia a necessidade de equilíbrio entre as exigências pessoais e as relacionadas ao trabalho, que podem ser conflitantes. Ocorre o aprendizado de novas tarefas, o esclarecimento de expectativas quanto ao papel do novato e trava-se o conhecimento com os colegas. Nessa iniciação, as pessoas serão ensinadas sobre a importância relativa e a alocação apropriada de tempo para as tarefas designadas. É nesse momento que as expectativas são comparadas com a realidade, evidenciando os antagonismos entre os anseios individuais e organizacionais. Se as expectativas tiverem sido exatas, bem evidenciadas e comunicadas durante a fase preparatória, o encontro real servirá para confirmá-las, gerando segurança e aceitação social. Entretanto, quando aquilo que as pessoas esperam de um grupo ou organização não se coaduna com o que efetivamente encontram,

resultam os descontentamentos, a desmotivação e, eventualmente, o conflito. Naturalmente, nem sempre as reações são tão polarizadas quanto o proposto acima. É normal que depois da evidenciação dos antagonismos entre as necessidades individuais e organizacionais, inicie-se uma terceira fase de socialização, na qual os indivíduos serão capazes de conciliar exigências conflitantes de seus papéis e dominarão suficientemente a operação de suas tarefas, ajustando-se às normas e valores coletivos e gerando um sentimento de pertinência ao grupo, fazendo com que o novo membro se sinta aceito e seguro nessa nova associação (Bowditch e Buono, 1992).

Segundo Pascale (apud Freitas, 1991), o processo de socialização tem atribuído uma notável consistência às culturas. Essa coesão é conseguida mediante uma sucessão de etapas que começam com uma cuidadosa seleção dos integrantes do grupo e consiste basicamente na adequação dos valores e crenças e, conseqüentemente, das experiências de comportamento anteriores dos recém-chegados aos padrões estabelecidos pelo coletivo.

Nota-se, pela figura abaixo proposta pelo autor, que os grupos podem, inclusive, por mecanismos formais e informais, excluir aqueles que não consigam alcançar os modelos de comportamento impostos.

Figura 2: Os passos do processo de socialização nas organizações



Fonte: Adaptado de Pascale, apud Freitas, Cultura Organizacional, formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, 1991.

O esquema ajuda a entender a dinâmica que interliga as fases do processo de socialização, descritas abaixo:

- Cuidadosa seleção dos candidatos a vagas na organização, preferindo-se aqueles cujo perfil se adeque melhor às exigências culturais da organização;
- Experiências indutoras de humildade. Trata-se do desenvolvimento de uma atitude humilde no recém-admitido. Geralmente recorre-se aos rituais de iniciação
- Para provocar um autoquestionamento sobre seu comportamento, crenças e valores trazidos de outras organizações e sua adequação ou abandono em face dos padrões dominantes no agrupamento atual;
- Treinamento na linha de fogo. Trata-se de permitir, com a passagem do tempo e com a repetição de situações, a consolidação dos novos valores e do aprendizado das disciplinas básicas do negócio. Essas experiências visam a introjetar ainda mais no novo integrante o modo de trabalho da organização;
- Criação de sistemas de avaliação de resultados e recompensas pelo desempenho. Trata-se de um mecanismo de reforço dos valores e pressupostos apresentados pela entidade, em face da efetiva adoção de padrões de comportamento julgados corretos pela coletividade;
- Busca de aderência aos valores da empresa. Busca-se a própria internalização dos valores organizacionais. Pretende-se que o funcionário passe não apenas a aceitar os valores da companhia, mas a percebê-los como bons, incorporá-los ao seu rol de valores e pressupostos e a defendê-los como seus;
- Reforço ao folclore, fornecendo as lendas e interpretações de eventos da história da organização. Busca mitificar os valores e vincular afetivamente a realidade presente ao passado, estabelecendo relações sentimentais e de cunho irracional como bases de conformidade ao sistema normativo vigente, capaz de explicar e de legitimar a realidade presente, afastando oposições e desvios.

- Consistência das funções dos modelos. São as imagens de colegas e superiores considerados vencedores e que, exatamente por isso, exercem poderosa influência sobre os recém-admitidos.

Estabelecidos os modelos e os padrões de socialização conseguem-se as bases para os processos de seleção e recrutamento de pessoal, o que reinicia e revitaliza o ciclo.

O processo de socialização adquiriu uma conotação extremamente negativa nas últimas décadas, por haver sido utilizado com orientação e métodos inadequados no sentido de alienar e manipular o comportamento dos empregados de forma a maximizar os lucros das companhias. Tal uso é condenável, mas disfuncional, e não uma consequência direta e inexorável do processo, que se bem conduzido, com honestidade e transparência, num ambiente de confiança mútua, pode-se transformar numa experiência positiva tanto para a organização quanto para seus membros. Facilmente se verifica que, desse processo de troca de valores, crenças e símbolos, decorrentes da convivência vão surgindo os primeiros esboços da cultura organizacional, que são consolidados e compactados durante o processo de normatização.

Cada grupo no contexto organizacional tem seus mecanismos de coordenação, controle e operação da tarefa. Os padrões de comportamento social e operacional, formal e informalmente sancionados são as normas. Quando sancionados pela organização são ditas formais, quando sancionados pelos grupos, informais (Freitas, 1991). Elas baseiam os sistemas operacionais, mediante o acompanhamento das pessoas e rotinas por processos comparativos, aliados a um sistema de punições e sanções ou recompensas que confere efetividade ao sistema normativo, tanto do ponto de vista formal quanto informal. Vale salientar que, assim como a empresa tem seu sistema de punições, os grupos informais também o têm e aplicam-no implacavelmente. Com o passar do tempo, o sistema normativo transforma em imposições tácitas ou expressas os valores que anteriormente, durante o processo inicial de socialização, não passavam de impressões individuais tenuemente compartilhadas. Naturalmente, a imposição expressa dos valores é feita pelos canais formais de normas e regulamentos da organização, enquanto

a imposição tácita se dá pela internalização, que consiste em sua elevação a uma categoria superior, os pressupostos, dotados de um sentido comum, não passível de questionamentos, salvo em situações de crise.

Para Schein (1985), pressupostos são respostas aprendidas, originadas em valores esposados que levam a comportamentos e representam os pontos centrais da cultura organizacional. Baseiam-se em atitudes e ações que proporcionam a resolução de problemas e são, a partir daí, tidas como corretas. Os valores originários são assim gradualmente internalizados e transformados em pressupostos subjacentes sobre como a realidade é e como as pessoas devem comportar-se em face dela.

A revisão bibliográfica permite afirmar que, ainda que impostos pelo sistema normativo, os valores transformados pela experiência em pressupostos, são aceitos como metas centrais do grupo, indispensáveis à manutenção da coesão grupal e de sua própria existência. Naturalmente, nem todos os valores propostos pela organização ou surgidos da interação dos indivíduos são incorporados pela cultura e transformados em pressupostos. Alguns são simplesmente ignorados pelos grupos e não se incorporam ao conjunto cultural. Depreende-se do estudo dos textos escolhidos, principalmente Schein (1985) e Cabranes (1994) que o fator determinante de transformação de valores em pressupostos é sua legitimação, como visto a seguir. A definição de Schein (1985, p.19), transcrita acima, apresenta a cultura como “um padrão de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado (ou imposto) aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas”. A legitimação é o processo de validação dos pressupostos diante da realidade. Eles são assimilados ou não pelos grupos e incorporados à cultura de acordo com sua contribuição efetiva para a resolução de situações-problema e sua aderência aos conjuntos normativo e simbólico já existentes.

O processo de legitimação fornece um traço de tensão que permite a auto-atualização contínua do processo de criação cultural. Sempre que

pressupostos valores e crenças são questionados e surgem novas configurações culturais, verifica-se uma recriação da cultura, num ciclo interminável, cujo elemento de ligação é a aprendizagem. Em todas as fases do processo criativo e de desenvolvimento a cultura é aprendida. Essa característica é básica, porque daí decorre a possibilidade de sua formação a partir de programas de aprendizagem emanados da gerência. O instrumento utilizado pela administração para criar, fortalecer ou disseminar a cultura organizacional é o ensino baseado no reforço. O termo ensino representa a busca da organização por unidade de compreensão, na medida em que apresenta seus pontos de vista ao empregado e tenta convencê-lo de que eles estão corretos, num processo dialético que envolve não apenas os empregados, mas sindicatos e outros tipos de organizações de trabalhadores.

Nota-se a busca pela persuasão, que consiste na apresentação de pontos de vista a pessoas ou grupos, de forma tão convincente que sejam conscientemente aceitos. Como realidade econômica orientada para o lucro, a organização busca ser ativa no sentido de apresentar suas crenças como base para maximização do esforço e da cooperação individual e grupal, no sentido de aumentar a produtividade.

Por outro lado, segundo Freitas (1991, p.40), a força, a clareza e o grau de integração da cultura ou subcultura organizacional são diretamente proporcionais à estabilidade dos membros do grupo, ao tempo de convivência e à intensidade da aprendizagem coletiva que tem ocorrido, demonstrando que a cultura não pode ser criada simplesmente por uma ação dos executivos ou decisões da cúpula, mas primordialmente pelos processos de interação e socialização dos indivíduos e grupos, que assimilam os impulsos culturais de forma autônoma, sem a participação da cúpula.

Segundo Murdock (1966), os processos de aprendizagem e assimilação da cultura baseiam-se no resultado das ações empreendidas para satisfazer as necessidades humanas, que podem ter dois caminhos: o sucesso ou o fracasso, resultando geralmente em punição ou recompensa, complementa Marques (1994).

1. Modelos de sucesso. Como anteriormente afirmado os comportamentos sociais direcionados para a satisfação de alguma necessidade podem ter êxito ou podem fracassar. O tipo de aprendizagem baseado em modelos de sucesso, segundo Schein (1985), fundamenta-se no êxito das tentativas. Os comportamentos que se demonstraram capazes de responder eficazmente às necessidades têm uma probabilidade grande de serem repetidos em situações semelhantes e a estabelecerem-se como hábitos (Murdock, 1966). Segundo Schein (1985), as respostas estão sendo testadas continuamente no ambiente, num processo de reforço-recompensa, que permite maior rapidez de adaptação. No entanto, ressalva o autor, esse modelo pode gerar um comportamento resistente a mudanças se o ambiente for inconsistente, produzindo sucesso em um momento e fracasso no outro.

2. Modelo trauma social. Baseia-se no fracasso das tentativas de satisfação de necessidades. Num ambiente volátil, as pessoas repetem os comportamentos capazes de solucionar seus problemas e tendem a abandonar os cursos de ação incertos ou inseguros, gerando um modelo de aprendizagem baseado no fracasso. Em face de suas necessidades, os indivíduos lançam mão de comportamentos que julgam necessários e suficientes para satisfazê-los. Contudo, quando as tentativas fracassam e o comportamento acarreta dor ou castigo, as pessoas tendem a não repeti-los, em condições semelhantes (Murdock, 1966).

A insegurança social decorrente de longos processos de tentativa e fracasso leva o grupo a padronizar as formas de perceber, pensar e sentir diante de situações para as quais já existam comportamentos testados e validados, tornando a vida dos membros mais previsíveis e controláveis. O principal objetivo, nesse modelo de aprendizagem, é reduzir a ansiedade e aumentar a segurança. Os indivíduos aprendem a evitar situações penosas e agem neste sentido enquanto as ações forem compatíveis com a resolução dos problemas (Schein, 1985). Essa redução da ansiedade cria uma situação de conforto imediato, mas potencialmente disfuncional, na medida em que pode criar uma atitude de resistência à implantação de hábitos novos, dificultando assim a capacidade de adaptação rápida ao ambiente. O autor sugere que as

situações-problema devem ser continuamente testadas, com o intuito de identificar, com a maior rapidez possível, o surgimento de novos problemas e desafios, provenientes da organização e do entorno.

Vale ressaltar que processos de tentativa-e-erro são desgastantes para os membros do grupo e culturas. Aprendidos unicamente nessas circunstâncias tendem a apresentar dificuldades para inovar e criar novos padrões de comportamento. Os dois modelos de aprendizagem cultural acarretam tendência de isolamento do mecanismo capaz de ajudar a superar as crises dos grupos, repetindo-o sempre que possível, o que sugere uma especial atenção no sentido do repensamento das relações laborais, no sentido da substituição dos mecanismos de controle, de onde se originam as sanções, pelo compartilhamento das metas organizacionais, das responsabilidades e dos resultados do processo produtivo.

Apesar de não se incluir no objetivo desta dissertação um aprofundamento epistemológico sobre os modelos de aprendizagem organizacional, nota-se que eles, longe de serem estanques, complementam-se e se interpenetram, sugerindo a necessidade de seu estudo como ferramenta essencial na gerência eficaz dos processos de socialização e interação das organizações. De fato, não é por outro motivo que a atenção de teóricos e executivos volta-se, como nunca, para o estudo das organizações de aprendizagem.

2.7 INOVAÇÃO CULTURAL

As diretorias são geralmente as fontes originárias da cultura e, também, a fonte de seus desequilíbrios. À medida que estes setores se omitem de direcionar os impulsos de criação cultural ou o façam de forma ambígua ou dissonante da prática organizacional, criam-se situações de vácuo ou estresse e conflito ético entre os membros, colocando em cheque a credibilidade da gerência. Toffler (1993) ilustra a questão citando o exemplo de companhias que, por um lado anunciam respeitar as decisões de seus funcionários e, por outro, exigem que essas decisões sejam conformes com as da organização.

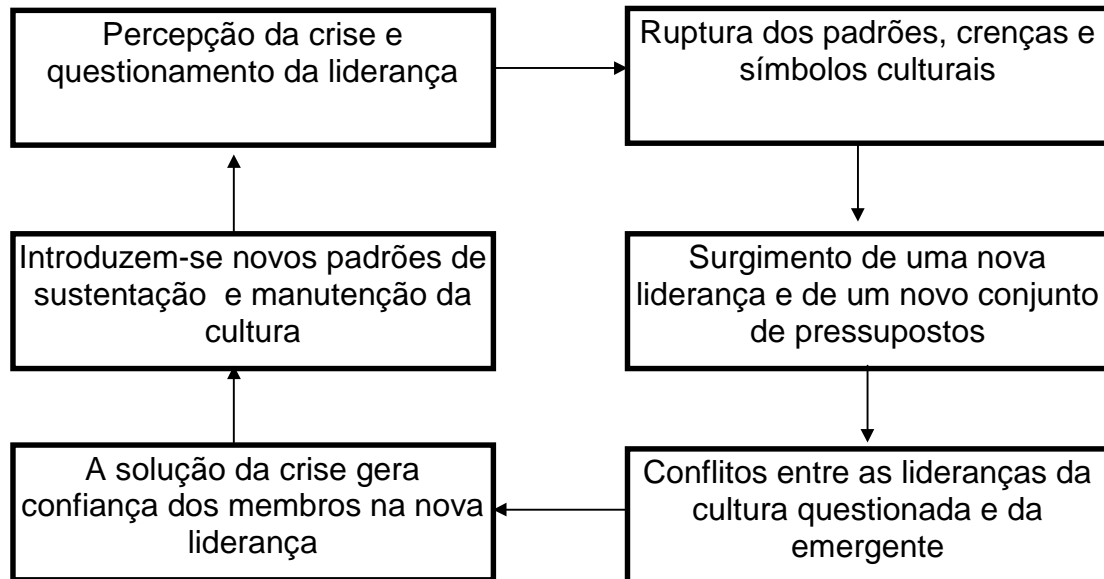
Essa dissonância prejudica o processo de aprendizagem por minar a credibilidade dos impulsos de criação cultural e das pessoas que os pregam. Evidências sugerem que em situações de vácuo de orientação da cultura, os indivíduos e grupos tendem a criá-los e orientá-los como respostas a situações que demandem sua integração e/ou adaptação a fatores ambientais internos ou externos, ajustando os sistemas simbólicos e normativos a cada emergência. Ainda que não haja estatísticas ou pesquisas que corroborem essa percepção, intuitivamente percebe-se que tal processo de criação e manutenção cultural é o mais comum no Brasil.

Vertentes disfuncionais da cultura podem surgir na ausência de senso de confluência, de um eixo diretor das ações individuais e grupais em torno da missão maior da organização, tornando a cultura uma entidade em si mesma, dissociada dos interesses da organização e, não raramente, dos interesses dos próprios integrantes do grupo. Bowditch e Buono (1992) assinalam que nem todos os grupos coesos se concentram nos objetivos organizacionais. Na falta de orientação corporativa, a atração grupal assume características pessoais ou da amizade entre integrantes do grupo e pode levar a comportamentos que unicamente mantenham esses tipos de associação.

A disfunção gera crises operacionais, em virtude da própria natureza econômica da organização e de seu ambiente competitivo, que deflagram todo um processo de questionamento quanto aos valores do próprio grupo e da organização. As crises de liderança e o questionamento dos modelos operacionais vigentes levam os grupos a exigirem novos arranjos entre os elementos estruturais e culturais, de maneira a resolver eficazmente os desafios que se imponham. A cada novo questionamento dos ajustes culturais e estruturais são efetivados, num processo onde a aprendizagem pode tornar-se um processo extremamente negativo e desgastante para os participantes (Dyer, Jr., 1985).

O quadro abaixo ilustra o processo de criação cultural a partir da crise:

Figura 3: O ciclo de Evolução da Cultura



Fonte:

Fonte: Dyer, Jr. "The cycle of cultural evolution in organizations". in: Kilmann et al. Gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, p. 211.

Consolidação, numa acepção cultural, é o processo de busca de concordância uniforme entre os membros de grupos sociais restritos, em torno das crenças e percepções vigentes num determinado momento. O objetivo maior desse processo é garantir a firmeza, a constância e a compatibilidade entre os interesses e sentimentos individuais, grupais e organizacionais.

Como ato de gerência, representa as ações que levam à fusão, nos indivíduos de diferentes valores, pressupostos e crenças, antes separados e esparsos na organização. Essa internalização uniforme dos valores organizacionais cria uma imagem institucional própria, que passa a ser percebida pelas pessoas que interagem em todos os níveis com a entidade, vale dizer, seus clientes, fornecedores, funcionários, colaboradores, financiadores, sociedade etc.

Kilmann (1985, p. 424) argumenta que as culturas se mantêm principalmente devido à energia controladora do comportamento em todos os níveis organizacionais, uma força interior que faz cada membro acreditar que seu trabalho é o melhor para a companhia, para a comunidade e sua família. Um segundo fator de manutenção e consolidação das manifestações culturais são as regras não escritas que estão incorporadas na organização, uma vez que exista consenso a respeito de elas representarem o comportamento apropriado, que faz com que os grupos as observem de forma sistemática, reforçando os valores e pressupostos compartilhados e aumentando o grau de segurança social. Finalmente, o papel dos grupos na observação dessas normas, na sua reprodução e no trato dispensado aos desviantes faz com que se delineie um sistema cultural forte, consciente da missão organizacional e de sua parcela de contribuição na consecução desses objetivos.

2.8 MANIFESTAÇÃO

A organização cria e difunde valores por meio dos quais ela se insere, é aceita e conhecida na sociedade. É o chamado processo de institucionalização, pelo qual a empresa deixa de ser um instrumento meramente técnico para se transformar numa instituição, uma entidade capaz de exteriorizar valores sociais além das exigências técnicas que lhe são atribuídas. Como instituição, a empresa ou órgão público passa a simbolizar aspirações da comunidade e seu senso de identidade e a possuir uma dimensão própria e natural.

Segundo Freitas (1991), a cultura se exterioriza, oralmente, através do seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem e, simbolicamente, pelos uniformes, logotipos organizacionais, hinos e bandeiras, que significam comprometimentos fundamentais da organização e auxiliam a comunicar esses comprometimentos aos seus membros e ao público em geral.

Os produtos lançados pela organização são seus principais projetores do simbolismo que exterioriza sua cultura. Assim, para o cliente e para a sociedade, o produto de uma organização não é somente o resultado das

técnicas de operação de tarefa, mas representa todo um conjunto de valores que a empresa alimenta, incorpora e difunde no ambiente, como respeito ao consumidor, trabalho minucioso, asseio, limpeza e inclinação à qualidade. Naturalmente o primeiro cuidado de qualquer organização deve estar relacionado com o estabelecimento de padrões de operações de tarefas capazes de produzir produtos de qualidade, capazes de desenvolver e transferir, para a comunidade, os valores que sua cultura abriga.

A análise da Cultura de uma empresa pública deve ser compreendida a partir da verificação de algumas dimensões da empresa pública no Brasil. Embora cada organização tenha sua própria cultura a partir da sua história, desenvolvimento etc. a constituição da cultura da Infraero e de seu planejamento estratégico é resultado da interação com as formas gerais de desenvolvimento do Estado brasileiro.

Parece existir uma relação entre cultura organizacional e administração estratégica que requer um reenquadramento das crenças básicas que a empresa possui para se definir e para realizar seu negócio. Essas crenças levaram muitos anos para se desenvolver. Esta mesma cultura pode ser o inibidor do sucesso de um processo de mudança, se a empresa não a conhecer. Tal influência negativa direciona-se por meio de uma distorção da realidade, filtrando-a via cultura da empresa.

2.9 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A técnica inicialmente aplicada ao tratamento do problema gerencial foi o planejamento estratégico. Para se pre-cifrar à posição estratégica da organização em seu ambiente era necessário um procedimento racional, envolvendo a identificação dos objetivos da empresa, a análise do ambiente interno e externo, o conhecimento da capacidade e a avaliação do potencial da organização. Uma vez realizadas as análises e estabelecida a nova atitude, supunha-se que a empresa passasse a alocar seu esforço na transformação da postura anterior para a nova. Contudo os modelos determinísticos de formulação estratégica, dificilmente podem enfrentar situações geradas pela

grande velocidade das mudanças ambientais e, nesses casos, a revisão de atitude nem sempre se mostra adequada para conduzir a empresa a uma nova postura em face do ambiente. (Ansoff, 1981).

Encontrar um meio que possibilite o tratamento da ambigüidade, da incerteza e da desestruturação do seu objeto, abordando-o com flexibilidade e de forma multidisciplinar é o atual desafio da Administração. Nessa ordem de idéias, a administração estratégica é, sobretudo, administração da mudança e o planejamento estratégico deve ser considerado como um elemento, e não necessariamente o mais importante da transformação cultural (Ansoff, 1981). Ele é um paradigma de solução de problemas administrativo necessário, como atributo, à organização empreendedora.

Como o planejamento estratégico por si só não produz ações nem mudanças visíveis, as organizações carecem de outras aptidões para tornar a mudança efetiva. Dentre as capacitações a serem acrescentadas, destacam-se o treinamento e a motivação de administradores, o tratamento adequado de informações estratégicas e a montagem de sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem abrangentes. A ausência dessas qualificações fará com que a organização pareça resistir à implantação de planos. Segundo Ansoff et alii (1981), “a resistência, embora bastante real, não será devida a uma espécie de perversidade interna, mas antes à falta de motivação e das aptidões requeridas e à relutância das pessoas em abandonar as atividades familiares e conhecidas por atividades desconhecidas e cheias de risco”.

Preocupação fundamental à administração estratégica é o tratamento da resistência à mudança. Para Ansoff “a resistência à mudança é proporcional ao grau de descontinuidade na cultura e/ou estrutura de poder introduzido pela mudança”. Acrescenta, ainda, que “quando uma mudança cultural é acompanhada por uma transferência de poder, a resistência se intensifica”. (Ansoff, 1981). Para a gestão da mudança (Ansoff, 1981) apresenta quatro sugestões aplicáveis a diferentes tipos de situação. A primeira é a gestão coercitiva da mudança, caracterizada pelo uso do poder como única forma de implantação de estratégias. Essa forma é cara, provocadora de perturbações e carregada de conflitos, somente devendo ser aplicada em situações de

extrema necessidade. A segunda sugestão é a mudança adaptativa, cuja característica é a acumulação gradativa de pequenas mudanças realizadas normalmente através de tentativas e erros. Trata-se de enfoque que minimiza a resistência, embora não a elimine, mas é demasiadamente lento enfrentar a urgência da transformação ambiental. A terceira sugestão é a administração do surgimento. Quando surgem, a resistência comportamental se transforma em apoio. É uma visão que envolve muitas dificuldades, como avaliar pânico e ao mesmo tempo gerar resposta rápida e eficaz ou tornar clara para o corpo funcional a crise antevista pela alta administração da organização. De qualquer forma é um enfoque para situações emergenciais. A quarta sugestão, aplicável sob condições de urgência moderada, é o “método de acordeon” ou resistência administrada. Lembra o acordeon porque a duração da mudança é ajustada ao tempo disponível. À medida que diminui para a mudança adaptativa. A vantagem é que ajusta a resposta da organização à urgência externa ao tempo em que não se esquece a realidade interna do poder. A grande dificuldade é que, além da complexidade, o método requer atenção continuada por parte da alta administração.

Como se observa, a resistência é um dado observável a ser enfrentado pela administração. A escolha do enfoque para tratá-la depende da organização e do nível de turbulência ambiental. Os aspectos internos como capacitação, sistemas de informações gerenciais e estrutura flexíveis são fundamentais nessa escolha. Outros requisitos são: a determinação de metas, interação entre oportunidades e aptidões; habilidade em acomodar diferentes modelos de comportamento; sistema de recompensa que privilegie a criatividade e a iniciativa para a solução do problema administrativo que reconheça a necessidade de antecipação de ação, estimule a pesquisa e gere múltipla alternativa e desenvolva a propensão ao risco.

Todos esses requisitos fazem parte de um tipo de comportamento aberto, voltado para a interação da organização com o seu ambiente. Ansoff (1981) distingue duas maneiras diferentes, mediante as quais as empresas se relacionam com seu mercado. A essas formas denominou de “comportamento operacional” e de “comportamento estratégico”. O primeiro caracteriza-se pela

preocupação em tornar a troca de bens e recompensas com o ambiente, o que leva a empresa à procura de eficiência do mais alto preço possível e da maior participação no mercado. O comportamento estratégico, por outro lado, tem como traço preponderante a intenção de conduzir à substituição de produtos e mercados obsoletos por novos com potencialidade de rentabilidade futura superior. O aspecto considerado é o tempo que esses comportamentos assumem na vida das organizações. A velocidade pode ir do incremento à descontinuidade. Há alguns anos se relacionava ao comportamento operacional unicamente o incremento, enquanto que este, assim como as descontinuidades, se associava ao estratégico. Mas as modificações na produção provocadas pelo advento da informática e as práticas de guerra de preços fizeram com que se reconhecesse que o comportamento operacional também pode ser descontínuo. Assim, de acordo com o tipo de mudança, quatro variantes comportamentais são identificadas: a operacional incremental, a operacional descontínua, a estratégica incremental e a estratégica descontínua (Ansoff, 1981).

Os dois extremos do comportamento se localizam, de um lado, no operacional incremental e, de outro, no estratégico descontínuo. Ao primeiro o autor deu o nome de concorrencial e ao segundo de empreendedorial. Para Ansoff, essas atividades se apresentam em ciclos históricos. No início, quando a empresa industrial começava a nascer como entidade social, a ênfase estava na atividade empreendedora, cujo traço era a criação de potencial de lucro onde antes ele inexistia. Quando as empresas se consolidaram, em termos de tecnologia e produtos e desenvolveram mercados, passou-se a dar atenção à atividade concorrencial. A importância relativa dos dois tipos de comportamento só começou a se alterar a partir da década da 1950, quando os desafios concorrenciais se tornaram muito fortes e a turbulência ambiental passou a perturbar a administração das empresas. A visão concorrencial deixou de ser a garantia de crescimento e rentabilidade até então desfrutada. A partir daí a administração passou a enfrentar o desafio de posicionar-se de forma empreendedorial, assegurando, dentro da empresa, a coexistência pacífica dos dois comportamentos.

Os desafios a serem enfrentados, o suporte e a capacitação necessária a cada um dos comportamentos são distintos, chegando às vezes a parecerem incompatíveis entre si. As organizações comerciais, industriais ou de serviços têm sua história contada há muito pouco tempo em relação, por exemplo, à história da humanidade. Poucas empresas, uma quantidade muito pequena, sobreviveram além dos quatrocentos anos de existência. A literatura apresenta somente dois casos que atingiram essa marca. A Stora na Suécia, uma fábrica de produtos como papel, celulose e produtos químicos, que iniciou sua atividade como mina de carvão, há mais de setecentos anos, e o Grupo Sumitomo no Japão que tem suas origens em uma fundição de cobre, em 1590, tendo como seu fundador Riemon Soga (Geus, 1999, p. 16). No caso brasileiro, esse número então se torna mais limitado ainda, pois nossa história atinge tão somente a longevidade das empresas citadas.

Atletas treinam, competem e voltam a treinar para melhorar seu desempenho. A gestão das empresas difere desse exemplo. Dirigir e gerir negócios não são eventos seqüenciais. Os executivos não podem manter negócios com uma única estratégia ao longo do tempo. Já se passaram os tempos da mesmice, a concorrência estável e as mudanças moderadas.

A primeira crise energética ou a crise contemporânea energética provocou uma série de tumultos no âmbito econômico nacional e internacional. Nesse macroambiente turbulento e incerto, os empresários, acadêmicos, estudiosos perceberam que administrar negócios, criar competitividade não é mais possível se não se criar um instrumento que leve a organização a atingir seu objetivo e sua longevidade. Pesquisadores dos grandes centros acadêmicos como: Harvard, Consultorias MacKinsey e outros buscaram formar uma nova disciplina gerencial a “Strategic Management”.

Certo (1993) admite que o estudo de administração estratégica teve seu início na Fundação Ford e Carregie Corporation nos anos 50, quando elas patrocinaram uma pesquisa no currículo das escolas de negócios a que se denominou relatório Gordon – Howell. O relatório sugeriu que incluíssem o curso de política de negócios. Em vez de apresentar aos acadêmicos situações de negócios específicos para análises, como finanças, marketing, e

enfatassem desenvolvimento de conhecimentos na identificação das causas e soluções dos problemas.

Há várias definições de conceitos sobre estratégia: “A arte de traçar planos de uma guerra” (Bueno, 1996, p. 272). “Estratégia é quando você está sem munição, mas continua atirando para que seu inimigo não saiba” (autor desconhecido) Etimologicamente, a palavra estratégia deriva do grego “strategós” que significa o comandante do exército, o general, “estratégia”, o comando do general, ou a arte de comandar o exército, ou ainda da palavra grega “star” que tem a idéia de desenvolver, estender. A estratégia ainda é considerada como o ponto alto da atividade dos executivos. “Plano da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” Wrighe (apud Mintzberg, 2000, p.17).

As definições de estratégia sugerem que o processo de administração estratégica seja contínuo, sensível ao ambiente e com a capacidade de adaptar-se. “Processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (Certo, 1993, p.6)

Para outros, é uma posição de mercado. “Estratégia é uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (Porter, 1986, p. 68).

Para Mintzberg (2000, p.20), estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar o oponente. “Um garoto pode pular uma cerca para atrair um brigão para seu quintal, onde seu cão doberman está à espera de intrusos”. Daí, ter como premissa o tratamento e a relação da organização com o ambiente. No entanto, e por incrível que pareça, as técnicas de planejamento, e a própria estratégia, derivaram das ciências militares, desenvolvidas e aplicadas há mais de três mil anos, e seus fundamentos parecem comprovar a origem da palavra na literatura grega.

A arte de guerra, de Sun Tzu (400 a.C.), tornou-se um clássico aplicado às situações militares e empresariais com utilização dos conceitos daquele estrategista para os princípios aplicados às organizações e aos negócios. “A guerra é uma questão de vital importância para o Estado; o palco da vida ou da

morte; a estrada para a sobrevivência ou ruína. É imperativo que seja estudada em detalhes” Sun Tzu (apud, McNeilly, 1999, p.15).

Outro e talvez o maior estrategista de todos os tempos, ou pelo menos o mais cultuado foi o General de Divisão Prussiano Karl Von Clausewitz, que publicou a obra “Taktische Kriegswissenschaften”, isto é, “Tratado sobre Estratégias de Guerra”, a que também já nos referimos. Clausewitz estabeleceu as técnicas abstratas do planejamento, considerando uma batalha com estratégias que eram compostas por diferentes táticas. Recomendou que o estado-maior do exército estabelecesse macroobjetivos estratégicos de uma força militar e que os membros das divisões das diferentes armas transformassem estes macroobjetivos em planos táticos e contingenciais. “Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. Aprender significa saber utilizar. Organizações de sucesso são as organizações aprendizes”. Learning organizations” (Bethlem, 1998, p.17).

Muito embora as empresas e empresários tenham muito a aprender com as estratégias militares, eles não devem praticar a filosofia da destruição. Os negócios devem ser conduzidos eticamente. Apesar de militar, Tzu buscava vencer a fraqueza sem aplicar a força. Tirar proveito do concorrente, atacar quando ele está desprevenido. Logo, com pouca força, consegue-se grandes resultados. Esse princípio permitiu às forças do general Schawartzkopf, na guerra do golfo, derrotar os iraquianos em quatro dias sem sofrer baixas.

No mundo empresarial, a chave do sucesso para que se alcancem os objetivos é a minimização dos custos com a maximização dos resultados. O raciocínio axiomático é simples: “atacar os pontos fracos do concorrente é um emprego muito mais eficaz e eficiente dos seus recursos do que atacar a força dele”. (McNeilly, 1999, p. 16). Infelizmente esse não é o modelo preferido pelas empresas ocidentais. A mentalidade do “vale-tudo”, “olho por olho, dente por dente”, resulta não apenas de nossa cultura, mas também de um raciocínio equivocado e imediatista, ou seja, o curto prazo, podendo inclusive levar a organização ao fracasso. “Ora, quando um exército de cem mil homens for imobilizado e despachado para uma campanha distante, as despesas cobertas pelo povo e os desembolsos do tesouro chegarão a mil moedas por dia.

Reinará constante comoção em casa e no exterior, as pessoas vão se esgotar com as necessidades de transportes e setecentos mil lares terão seu funcionamento prejudicado”. Tzu (apud McNeilly, 1999, p. 18)

No desenvolvimento de uma revisão bibliográfica, que denominou “uma revisão de campo, “Mintzberg utilizou-se de aproximadamente 2000 itens, em que são analisados os aspectos das organizações e o que é realmente relevante na formulação da estratégia. O autor inicia sua revisão com a fábula de John Godfrey Saxe. Cinco homens do Hindustão, inclinados para aprender muito, foram ver o elefante, embora todos fossem cegos. A falta de visão fez com que cada um tivesse a visão da parte, pois era o que lhes parecia tocando o animal, e não o todo. Muitas vezes, as organizações são cegas e a formulação da estratégia é o elefante. Uma visão parcial do ambiente não levará ao entendimento do todo. No entanto, não se pode esquecer de que o entendimento das partes facilitará o entendimento do todo. Em seu estudo Mintzberg (2000) identificou dez escolas de pensamento estratégico, a seguir: A Escola do Design, do Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e da Configuração. As três primeiras de natureza prescritiva têm tratado a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente, e vêem a formulação de estratégia como o processo que envolve o desenho conceitual (escola do Design), o planejamento formal (escola do planejamento), e o posicionamento competitivo (escola do posicionamento). O outro grupo de seis escolas é apresentado pelo autor como descritivo – A Escola Empreendedora, que trata da formação estratégica como processo visionário; a Escola Cognitiva, que apresenta estratégia como sendo um processo de natureza mental; a Escola da Aprendizagem, que considera a estratégia como um resultado de processo emergente. A Escola do Poder, que vê a estratégia surgir do processo político e do conflito da disputa pelo poder. A Escola Cultural, que tem conotações ideológicas; A Escola Ambiental, que trata da formação de estratégia como o processo passivo. Finalmente, a Escola da configuração que procura delinear os estágios e seqüências do processo de formação da estratégia como sendo um todo integrado.

Muito do que tem sido escrito pressupõe-na como um conjunto de diretrizes que orientam as decisões organizacionais. Tal conceito chamado de Estratégia intencionada por Mintzberg é representativo das escolas prescritivas de pensamento estratégico. Para Ansoff (1977), é vista como um processo controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e o ambiente (escola de planejamento). A longevidade e permanência na competição de uma organização são dependentes de sua estratégia. Como ela exercerá influência no amanhã, ou ainda, qual a capacidade a organização tem para preparar o caminho que ela espera poder manter no futuro. O debate em torno do futuro já tem apresentado diversas teses, que vão desde acadêmicas a teses de adivinhos.

“O desejo de alguma certeza em relação ao futuro é tão forte que muitos de nós por vezes agimos contra nossos melhores julgamentos e exigimos alguma previsão precisa do futuro” (Geus, 1999, p.27). Há no mundo uma verdadeira indústria de informações, previsões sobre como se apresentará o amanhã que vão desde “adivinhadores e astrólogos a consultores e economistas...” (Geus, 1999, p.27).

A competitividade faz com que os gerentes de negócios abandonem alguns paradigmas, aqueles sistemas de linha única de planejar. Já nos referimos à crise energética, cujos métodos e conceitos de planejamento existentes naquela ocasião não foram suficientes para detectar o fato.

Os planejadores de cenários buscam um novo método de aprender e formar cultura com as forças competitivas existentes nos valores sociais, tecnológicos, valor percebido pelo cliente, ideologias e ações políticas. Esses fatores devem ser levantados e coletados no ambiente e processados de forma que se obtenha qual a relação com a atividade empresarial e o grau de influência que eles exercem no desenvolvimento do negócio.

O comportamento dos competidores é que exercerá influência na empresa na tomada de decisão para definição da estratégia que será utilizada e desenvolvida. Ainda há no ambiente os “Stakeolders”, traduzidos por acionistas, aqueles que apostam no resultado da atuação da empresa e, ao

fazerem essa aposta “vão influenciar nos resultados da empresa”. (Bethelen, p. 147),

A alternância no ambiente empresarial, as influências e efeitos que o ambiente provoca devem ser constantemente monitorados por sistemas gerenciais que ofereçam maiores probabilidades de sucesso. Não há comprovadamente nenhuma técnica de previsão, futurologia ou qualquer outra forma de se ter certeza do amanhã. Contudo, entre desistir de procurar antecipar os possíveis efeitos do futuro sobre o negócio e escolher algumas hipóteses, de certo o gestor optará pela segunda alternativa. Os cenários alternativos gerados por aqueles que tornam decisões, não são uma garantia futurista de acerto na previsão dos acontecimentos, mas um exercício que facilitará a melhor decisão.

Os estudos baseados em cenários surgiram na década de 50, desenvolvidos pela equipe de Herma Kahn, e neles se buscava o que chamou de cenários sem surpresas “surprise free” na formação da estratégia. A empresa que provavelmente usou cenários mais cedo e mais extensamente foi a General Eletric americana. Mais recente e talvez o caso de maior repercussão tenha sido o Cenário desenvolvido pelo Grupo Shell que, com o auxílio daquele modelo, antecipou-se aos efeitos “do choque do petróleo” de 1973.

O conjunto de negócios operados ou pretendidos por uma empresa é denominado de “portifólio de negócios ou de carteira de negócios”. Os vários negócios operados devem ser analisados conjuntamente, do ponto de vista de expectativas futuras, retorno sobre investimentos e geração de caixa, de forma a garantir um equilíbrio adequado entre o presente e o futuro. Esse modelo “portifólio de negócios” pode ser analisado pelo menos de duas dimensões diferentes: uma, voltada para as perspectivas de crescimento do negócio e outra à geração líquida de caixa que o pode produzir, a curto e médio prazo. A situação ideal seria aquela em que produzisse altas taxas de geração líquida de caixa decorrente das operações do negócio, ao mesmo tempo em que o negócio tenha elevadas perspectivas de crescimento. Uma das conclusões do estudo de portfólio de negócios a que chegou o grupo da Harvard Universty e

o do Management Science Institute é de que havia uma ligação entre a relação do fluxo de caixa e a participação do mercado da empresa e a taxa de crescimento do próprio mercado. Esse mesmo estudo também reconheceu a suposição teórica de que a participação de mercado é um dos principais fatores determinantes da rentabilidade e que o aumento dessa participação exige grandes quantidades de caixa. Avaliação do ramo de negócio, segmento de mercado ou indústria que se pretende operar apresentam características específicas, seja devido à região ou até mesmo à cultura de uma sociedade. A análise de poucas variáveis seria suficiente para o desenvolvimento de uma atividade de negócio e na formulação de uma estratégia, se não houvesse competidores no mercado.

É no ambiente competitivo e principalmente naquele que se denomina de ambiente externo, naquele sobre o qual não se tem controle, ou pelo menos é muito mais difícil de tê-lo sob as diversas variáveis e competidores que nele existem, que o administrador, o estrategista terão de exercer influência, ou melhor, criar uma condição de influir no ambiente para competir, do contrário será afastado do mercado. “Não adianta classificar um competidor de louco e passar a agir como se ele não existisse” (Bethlem, 1998, p. 221).

Para analisar a competição da atividade do empreendimento é necessário o conhecimento dos concorrentes e como o segmento opera. O estrategista tem que relacionar algumas informações que vão desde fornecedores, competidores, instituições técnicas, oficiais ou não, crescimento do mercado, integração vertical e horizontal, tecnologia e outras.

Os conceitos de Porter estão voltados para as questões que, segundo ele, são as determinantes da competitividade. A primeira questão é como determinar a atratividade de um ramo de negócio. “Ramos de negócios diferentes oferecem oportunidades diferentes de rentabilidade inerente a um ramo que é ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de qualquer empresa que atue nele”. (Bethlem, 1998, p.226). Há ramos de negócios em que a rentabilidade é alta e obtida muitas vezes sem desgaste ou investimento significativo. De outro lado, há negócios exatamente opostos em que empresas não são lucrativas. A segunda questão é a de como determinar o

posicionamento competitivo da empresa dentro de um segmento ou ramo de negócios. O modelo de Porter pretende encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio ou indústria e o melhor posicionamento de uma empresa dentro de um mercado, e como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha da estratégia da organização. As cinco forças a que Porter se refere são: a entrada de novos competidores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os competidores. A energia ou o vigor de cada uma das forças descritas por Porter estão diretamente vinculados à estrutura de cada negócio, indústria ou segmento de mercado e são dependentes de uma série de avaliações que vão desde a política governamental, custos de mudanças, diferenciação e identidade da marca, economia de escala e outras. “As empresas por meio de suas estratégias podem influenciar as cinco forças. A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de formas de competição em uma indústria” (Bethlem, 1998, p.229). A intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade, o poder de negociação e a rivalidade entre os competidores são determinados pelas cinco forças competitivas, que são os entrantes em potencial. As forças assumem situações diferentes, na forma de concorrência. Exemplo: Na indústria naval, o principal diferenciador competitivo, por certo, será o poder de negociação do comprador, ou seja, as principais companhias petrolíferas. Na indústria de refrigerantes no Brasil, a competição entre as indústrias provavelmente a competição mais acirrada é a da “coca-cola” com os competidores das indústrias denominadas “as tubaínas”. Nessa competição as empresas terão pontos fortes e fracos ao se posicionarem na estrutura do mercado. Novas empresas entram na competição e trazem novas competências e a vontade de ganhar parcela de mercado. No entanto, para novos entrantes existem barreiras que influenciam na tomada de decisão, de entrar ou não, ou até de que forma entrar, que são: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudanças, acesso aos canais de distribuição, desvantagem de custos independentes de escala. Na rivalidade entre os concorrentes, disputa-se mercado com o uso de táticas

como: preços, publicidade, serviços de pós-venda. Os movimentos de um competidor têm efeitos notáveis em outros competidores, ou seja, podem iniciar manobras para conter as ações dos iniciantes. Esse movimento poderá levar a empresa iniciante ao aprimoramento ou até mesmo os demais concorrentes podem aprimorar-se.

A alteração no crescimento de um segmento de mercado ou de uma indústria altera a rivalidade competitiva. À medida que o competidor amadurece se torna “adulto” (Adizes, 1998). Seu índice de crescimento declina, resultante da competição intensa. Pressão dos produtos substitutos, na competição ampla, as empresas estão disputando espaço com os competidores que fabricam produtos substitutos. Estes provocam a redução nos retornos potenciais de uma indústria e ainda nivelam os preços estabelecendo um teto. Os lucros nesse tipo de confronto são pressionados e declinantes. Quanto mais for a pressão dos preços provocados pelos substitutos maior será o declínio. Exemplo de pressão por produto substituto: os produtores de açúcar de cana que sofrem pressão pelos substitutos dos derivados de milho. Uma condição para o combate aos produtos substitutos pode ser uma ação coletiva da indústria, como por exemplo, pela publicidade constante e intensa de todos os participantes da indústria.

Poder de negociação dos compradores. A competição é provocada de uma certa forma pelos compradores que procuram forçar os preços para baixo, solicitando melhoria nos serviços, preços e inclusive quantidade, ao mesmo tempo que esse poder de negociação consegue jogar um concorrente contra o outro. Um grupo de compradores é forte quando estão concentrados ou adquirem grandes volumes. Volume de compras representa para a indústria grande parcela do seu faturamento; enfrenta poucos custos em relação à mudança; consumidores que são ameaça concreta de regressão. Naturalmente esses fatores de poder e negociação alteram-se com o tempo ou até mesmo em decorrência das estratégias adotadas pelas empresas. Uma estratégia favorável é quando se adota uma postura de descobrir compradores que tenham um poder mínimo de negociação.

Poder de negociação dos fornecedores, tanto quanto o dos compradores. Os fornecedores também exercem o poder dos participantes de uma indústria, ameaçando elevar os preços ou até mesmo reduzir a qualidade dos bens e serviços. É nesse momento que a empresa adquirente poderá perder competitividade no mercado, e seus lucros se tornarem decrescentes em virtude de conseguir repassar os aumentos de seus custos. O poder dos fornecedores se confirma quando é dominado por poucas empresas, é mais concentrado que o do comprador, e o produto é um insumo indispensável ao comprador, além de representar um valor significativo no custo de mudança.

Porter apresenta Estratégias Competitivas Genéricas como sendo uma posição defensável em longo prazo para que as indústrias superem a sua concorrência, o que ele define como liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Algumas vezes a empresa pode seguir mais de uma abordagem como alvo, muito embora os resultados possam ser diferentes. Em algumas empresas a estrutura indica que todas as empresas podem obter resultados positivos e até altos retornos, em outras, o retorno poderá ser apenas aceitável.

Liderança no custo total é um conjunto de políticas funcionais orientadas para a redução no custo total. A indústria exerce um controle rígido sobre os custos e as despesas gerais. Essa posição exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente e uma forte e vigorosa perseguição de redução dos custos da experiência. Um enfoque na redução dos custos pode estar relacionado ao projeto para simplificar a fabricação dos produtos. Uma posição de baixo custo total levará a indústria a uma condição favorável frente aos produtos substitutos. Com a minimização dos custos em P & D, publicidade e outros fará com que a empresa produza retornos acima da média apesar da presença de outras forças no mercado competitivo.

Diferenciação, a segunda estratégia genérica, é aquela possível de diferenciar o produto ou serviço da empresa criando algo que seja considerado e percebido como único no ambiente. A diferenciação pode ser assumida de diversas formas, tais como: imagem da marca, tecnologia, rede de distribuição, assistência técnica, serviços ao usuário como o já conhecido 0800. A diferenciação proporciona à indústria uma proteção contra a força dos rivais

devido à lealdade dos consumidores proporcionada pelo diferencial. A diferenciação, se alcançada, é uma posição estratégica diferente da liderança de custo, pois ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Isso só é possível dado à lealdade dos consumidores com referência à marca e menor sensibilidade em relação ao preço, além de aumentar as margens, facilitando a competição e o poder de negociação frente aos fornecedores. Enfoque, a última estratégia genérica, é focar um determinado segmento de mercado ou definir um comprador, ou até mesmo um determinado mercado geográfico. A estratégia do enfoque está fundamentada na situação em que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico de maneira mais eficiente de que seus concorrentes. Por outro lado, a empresa consegue satisfazer melhor a seu cliente alvo. Conseqüentemente, ao desenvolver a estratégia competitiva de enfoque a empresa poderá obter sucesso com margens também acima da média.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será descrita e discutida a metodologia do estudo de caso, associado à pesquisa quali-quantitativa empregado na abordagem e solução do problema em questão, ou seja, foram utilizadas também a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental para explicitar e analisar a Cultura Organizacional desenvolvendo subsídios necessários para compreender a Administração Estratégica. O processo de identificação e explicitação da Cultura Organizacional foi viabilizado pela aplicação de questionário, conforme, Anexo I. Participaram da aplicação do questionário e fizeram parte da amostra: assessores, profissionais de nível médio, técnicos de nível superior, Superintendentes e Diretores.

Os conjuntos de proposições formulados cobriram as áreas de análise do futuro do setor de Infra-Estrutura Aeroportuária, obtenção de resultados, recursos e despesas, produtividade do pessoal, planejamento empresarial, controle, coordenação, avaliação de desempenho e crítica, conflitos, criatividade e poder político.

Ao final são apresentados os resultados sobre Cultura Organizacional correlacionados à Administração Estratégica da Infraero.

3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A idéia de utilizar, para prever o futuro, opiniões de especialistas consultados separadamente foi formulada em 1963 por Dalkey e Helmer. Eles convencionaram denominar esse procedimento de “Técnica de Delphi”, em homenagem às pitonisas da ilha de Delphos, da antiga Grécia. Em “Social Technology, publicado em Nova York pela Basic Book (Helmer, 1972), aparecem as primeiras aplicações da técnica, que mais tarde foram aplicadas por J. C. Chambers. Ao contrário do “Brainstorming”, essa técnica de análise prospectiva recolhe individualmente a opinião de cada especialista, em geral via questionário. Para o autor, as decisões são tomadas ou devem ser consideradas a melhor qualidade de informações em disponibilidade, sendo, na

realidade, impossível ter às mãos previsões perfeitas para a tomada de decisão. Pressupõe que o futuro é uma extensão do passado – os caminhos futuros são continuidade dos caminhos passados. A aplicação do questionário tem as seguintes finalidades: identificar as características e dimensão de um problema; avaliar alternativas de solução; prever a probabilidade de ocorrência de eventos futuros; estabelecer objetivos e suas prioridades. Como vantagens do uso do questionário, dentre outras: permite identificar as características e dimensão de um problema; permite avaliar alternativas de solução quanto a sua viabilidade e desejabilidade; permite estabelecer objetivos e suas prioridades altamente relevantes para a organização; o participante pode responder com opiniões que mais fielmente representam seu pensamento.

A aplicação do formulário da pesquisa (Anexo 1) foi acompanhada pelo pesquisador em todas as suas etapas. Para se proceder à coleta de dados o pesquisador fez 25 (vinte e cinco) entrevistas individuais, com o objetivo de explicar a dinâmica e os objetivos da pesquisa. O apoio recebido do grupo pesquisado foi excelente, não obstante os atrasos ocorridos ao longo do trabalho. Durante a pesquisa (aplicação do formulário) foram prestados os esclarecimentos necessários, resultando numa entrevista pessoal. Alguns participantes manifestaram constrangimento. Em alguns casos, o pesquisador conseguiu por meio de forte argumentação, eliminar o constrangimento esclarecendo o caráter de seriedade da pesquisa e o aspecto sigiloso das informações, que somente seriam divulgadas mediante a preservação total dos nomes das pessoas envolvidas.

3.2 ELABORAÇÃO DO FORMULÁRIO

Com base em pesquisa bibliográfica específica em documentos gerados por grupos de desenvolvimento de equipes na Infraero, chegou-se à proposta de formulário que foi apresentada a empregados da empresa reconhecidos como gerentes e técnicos competentes quanto aos assuntos relacionados com a pesquisa. Após alguns ajustes decidiu-se pela versão final, constante do Anexo 1. O formulário definitivo foi composto da seguinte forma: uma capa de

rosto com espaço para identificação do respondente; uma página onde é apresentada uma breve exposição do assunto objeto de estudo; formulário contendo 68 questões fechadas versando sobre os seguintes temas: Futuro do Setor de Infra-estrutura Aeroportuária; Obtenção de Resultado; Recursos e Despesas; Produtividade do Pessoal; Planejamento Empresarial; Controle; Coordenação; Avaliação de Desempenho e Crítica; Conflitos; Criatividade e Poder Político, com 68 propostas fechadas. Cada questão admitia 5 (cinco) opções de respostas na forma abaixo descrita:

5-Concordo Totalmente; 4-Concordo Parcialmente; 3-Indiferente; 2-Discordo Parcialmente; 1-Discordo Totalmente.

3.3 AMOSTRA DA PESQUISA

A amostra empregada nesta Dissertação constitui de: 04 Diretores, 06 Superintendentes, 05 Coordenadores de Divisões 05 Técnicos de Nível Superior; 03 Profissionais de Nível Médio e 02 Assessores, caracterizando amostra intencional, pois foi selecionadas as pessoas intencionalmente, que fizeram parte da amostra preconizada por (Richardson, 1989). Dos 25 (vinte e cinco) integrantes do corpo de empregados da Infraero, foram selecionados aqueles são grandes conhecedores da história e realidade atual da Infraero.

3.4 UNIVERSO PESQUISADO

Neste trabalho partiu-se do pressuposto de que é na própria Infraero que se encontram os especialistas que possuem o conhecimento do significado e do papel da Empresa para o desenvolvimento do Brasil e para a sociedade. Portanto colaboraram com a presente pesquisa para identificar a cultura organizacional da Infraero na busca de novos caminhos sob os auspícios da administração estratégica.

A administração estratégica deve ser considerada como um sistema de ação voltado para o futuro, cuja preocupação fundamental é sobrevivência e

continuidade da empresa, com posicionamento que lhe permita antecipar-se ao impacto do desenvolvimento sociopolítico de decisões. (Ansoff, 1979).

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados passou-se ao seu tratamento, com definição de critérios metodológicos para tabulação e posterior análise. A metodologia adotada foi: substituição dos nomes dos entrevistados por números, com vistas a cumprir o compromisso de preservar o anonimato; tabulação dos dados coletados de forma a oferecer visão ampla e geral, organizando-os com apresentação gráfica dos dados coletados de cada questão; análise global e parcial dos dados relacionando-os ao enunciado e ao escopo do problema, qual seja: o conhecimento da cultura organizacional e de suas características é fundamental para gerenciar e administrar estrategicamente organizações complexas. Em particular, conhecendo o impacto de mudanças estratégicas, obtêm-se melhores instrumentos para implantar essas mudanças. Nesse sentido, o problema desta Pesquisa consistiu em identificar e analisar qual a cultura organizacional e a administração estratégica da Infraero.

Aproveitar oportunidades e reagir aos riscos. Esses são os motivadores de decisões comuns a todas as instituições. Nas empresas públicas a motivação, segundo Pontes (1992), está muito mais na reação (91%) que na ação proativa (8%). A avaliação dessas características foi realizada a partir do comportamento da Infraero frente às ameaças, às mudanças e aos riscos. O comportamento observado quanto às ameaças foi o de transformá-las em oportunidades. Observa-se que a empresa está buscando adaptar-se ao atual cenário do país. O comportamento proativo demonstra uma postura avançada no sentido de 'preparar a Infraero para enfrentar os novos desafios, tanto do ponto de vista empresarial quanto daqueles relativos a relações de trabalho.

As respostas à pesquisa demonstraram também que a cultura organizacional na Infraero apresenta sinais de mudanças, ou seja, absorção de conceitos relacionados com estratégia, porém revela preocupação ainda confusa com a prática de administração estratégica.

As questões do formulário foram elaboradas segundo uma perspectiva que permitisse identificar o problema de caráter cultural e estratégico da organização. O formulário foi criado com questões que diziam respeito à dimensão conceitual, sua teleologia, abrangendo todos os aspectos da gestão, além de outras abordagens que se reportavam a questões polêmicas, como por exemplo, o poder político. Por outro lado, necessariamente se utilizou a opinião de especialistas sobre determinado assunto (Bilich, 1989). No caso deste trabalho se reportou a uma temática que a literatura sobre estratégia e cultura organizacional trata como sendo referente aos níveis gerenciais mais altos e estratégicos. (Rebouças, 1998).

O instrumento de Coleta de Dados, constante do Anexo I, foi utilizado para colher os dados. O quadro constante do Anexo II contém as respostas dos empregados da Infraero que responderam ao questionário sobre *"A influência da cultura organizacional na administração estratégica de uma empresa estatal: Um estudo de caso"* As 68 perguntas formuladas de acordo com "Anexo I – Instrumento de Coleta" - estão organizadas no sentido horizontal. Os 25 questionários "Anexo II – Consolidação dos Questionários" estão organizados na vertical.

Códigos convencionados:

- 5- Concordo totalmente.
- 4- Concordo parcialmente.
- 3- Indiferente.
- 2- Discordo parcialmente.
- 1- Discordo totalmente.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No que diz respeito às limitações do questionário, podem ser listadas dentre outras: as fundamentações teóricas do processo podem não ser bem entendidas; exige alto grau de interesse do participante; não se mostra aconselhável quando houver limitação do tempo de avaliação para a agregação do julgamento de opinião dos participantes; pode ocorrer tanto a seleção de amostra de respondentes como o tratamento de resultados estatisticamente não aceitáveis (Guimarães, 1987). Vale ressaltar que as críticas que têm recaído sobre a aplicação do questionário e escolha da amostra são formuladas, em sua maioria, por cientistas sociais, as quais não têm sido acompanhadas de propostas alternativas satisfatórias (Jones, 1986)

Por especialista deve-se entender aquele indivíduo que por se dedicar com maior profundidade a um determinado assunto e tendo assim conhecimentos mais amplos de questões teóricas e práticas pertinentes, possui uma capacidade de julgamento mais desenvolvida para avaliar os eventos que são objetos de atenção. Suas previsões apresentam, quase sempre, maior fidedignidade do que as feitas por não-especialistas. Embora a escolha dos especialistas se baseie em critérios subjetivos, é possível escolher em uma organização alguns especialistas com conhecimento reconhecido sobre assuntos de interesse da empresa, e que estejam familiarizados com o trabalho, objetivos e atividades da organização, conhecido como amostra intencional (RICHARDSON, 1989). É importante que o grupo participante seja representativo para expressar as idéias e desejos da cúpula dirigente da organização. É importante que exista por parte dos participantes interesse em colaborar com o estudo.

Na aplicação do questionário podem ser definidas as seguintes etapas: o número de questões, os tipos de questões, as escalas, e a análise dos dados possa variar em função do tipo de aplicação e da situação real em que ela se verifica: 1-definição da área a ser investigada e dos eventos associados; 2-seleção dos especialistas participantes; 3-definição de ponderações e de

escalas; 4-elaboração e teste do questionário; 5-aplicação do questionário; 6-processamento dos dados com o cálculo dos indicadores.

Com base nesses fundamentos, pode-se dizer que é possível a aplicação do questionário para o estudo de Culturas Organizacionais associado ao estudo da Administração Estratégica, além de que todos os participantes da pesquisa detenham não só poder formal, como também o conhecimento técnico necessário, que é de enorme valia no processo de tomada de decisão.

4 ANÁLISE DAS TABELAS E GRÁFICOS

4.1 O FUTURO DO SETOR DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA

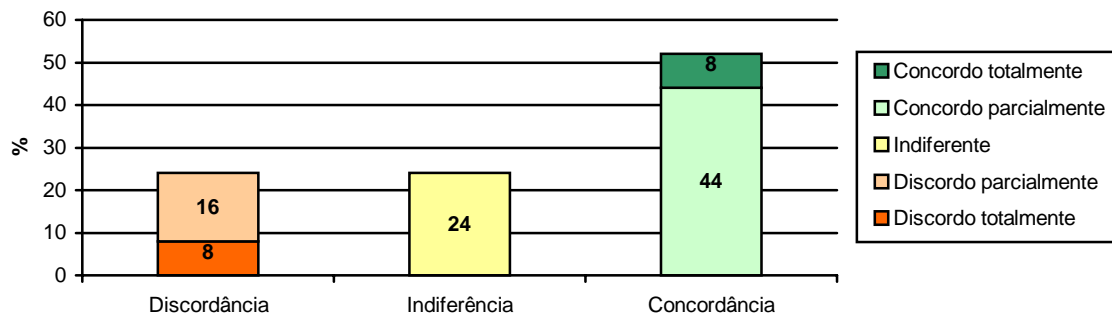
Os Gráficos e Tabelas de 1 a 14.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

1. As tarifas praticadas atualmente pela Infraero comprometem significativamente a competitividade do setor produtivo nacional.

Tabela 1

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	4	16,0
Indiferente	6	24,0
Concordo parcialmente	11	44,0
Concordo totalmente	2	8,0
Total	25	100,0

Gráfico 1

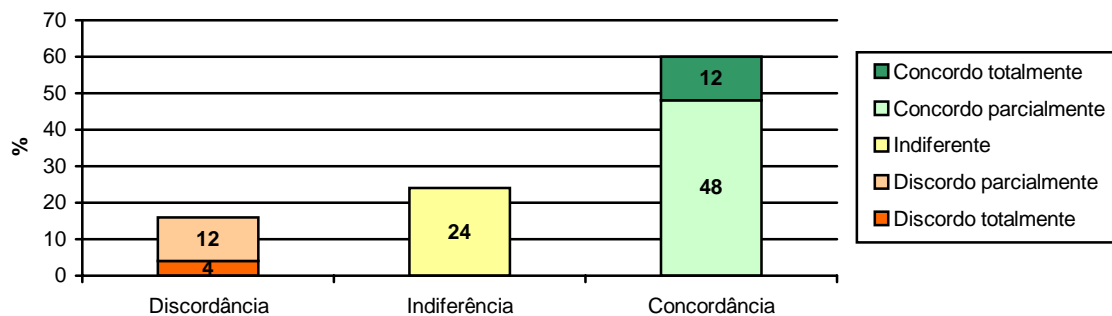


2. Os mecanismos de controle institucional da Infra-Estrutura Aeroportuária devem ser reestruturados, porém sob o controle governamental.

Tabela 2

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4,0
Discordo parcialmente	3	12,0
Indiferente	6	24,0
Concordo parcialmente	12	48,0
Concordo totalmente	3	12,0
Total	25	100,0

Gráfico 2

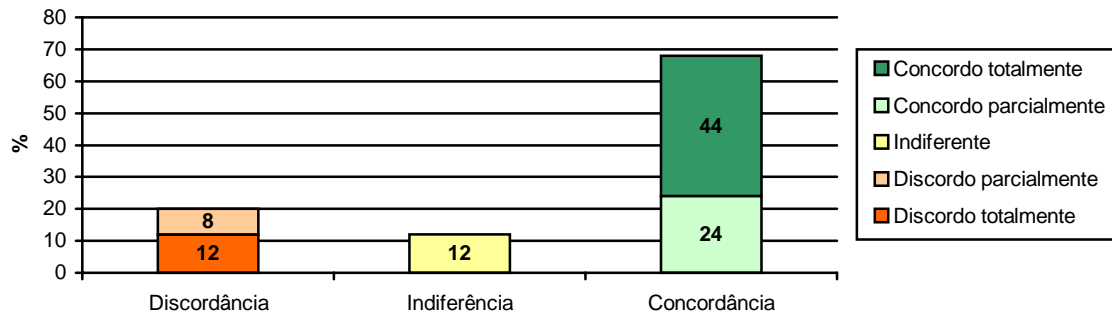


3. Deve haver concorrência entre concessionárias para aumentar a eficiência do setor de Infra-Estrutura Aeroportuária.

Tabela 3

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	3	12,0
Discordo parcialmente	2	8,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	6	24,0
Concordo totalmente	11	44,0
Total	25	100,0

Gráfico 3

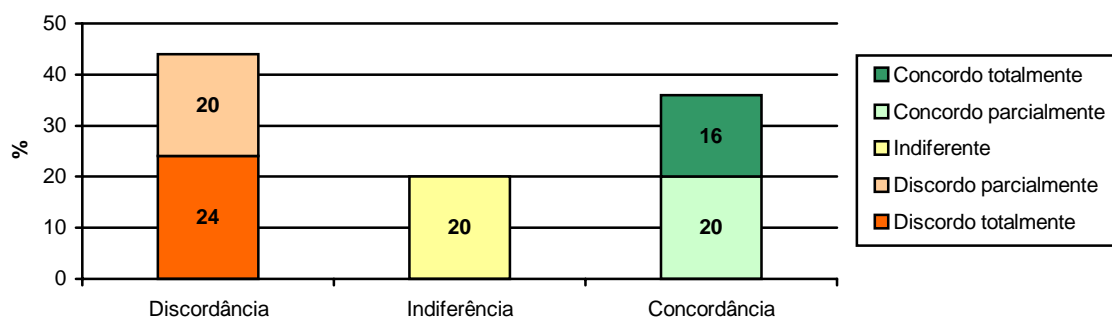


4. Conceder projetos de expansão da geração para o capital privado e privatizar Dependências que apresentem baixo desempenho.

Tabela 4

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	6	24,0
Discordo parcialmente	5	20,0
Indiferente	5	20,0
Concordo parcialmente	5	20,0
Concordo totalmente	4	16,0
Total	25	100,0

Gráfico 4

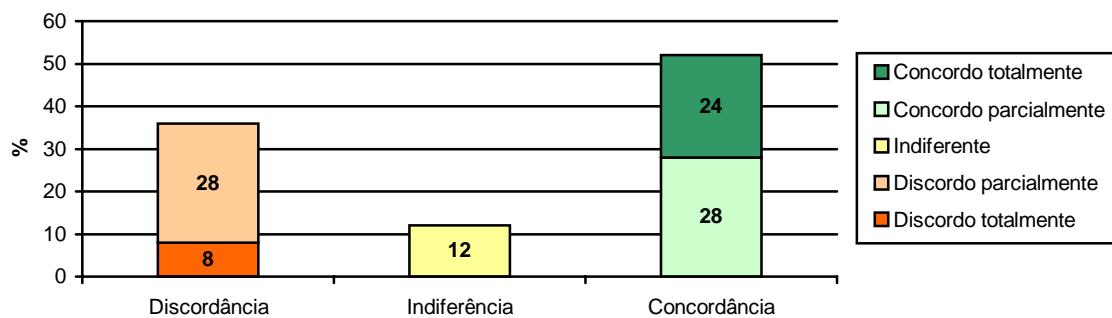


5. Vender ativos avulsos já em operação, por exemplo, aeroportos deficitários.

Tabela 5

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	7	28,0
Concordo totalmente	6	24,0
Total	25	100,0

Gráfico 5

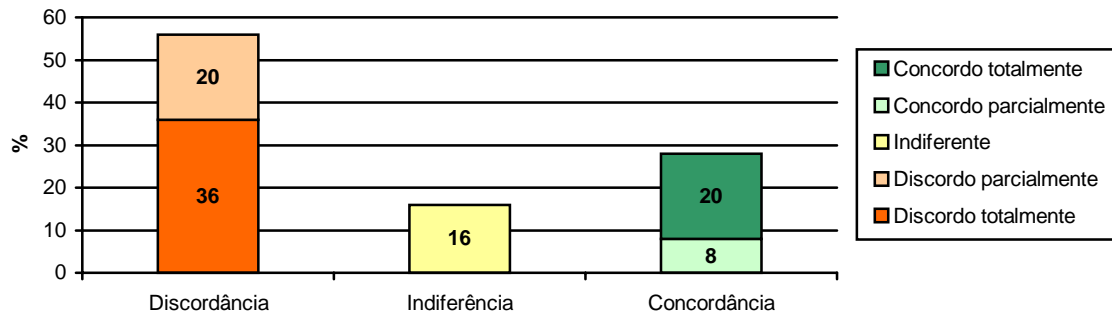


6. Privatizar o setor de Infra-Estrutura Aeroportuária.

Tabela 6

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	9	36,0
Discordo parcialmente	5	20,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	2	8,0
Concordo totalmente	5	20,0
Total	25	100,0

Gráfico 6

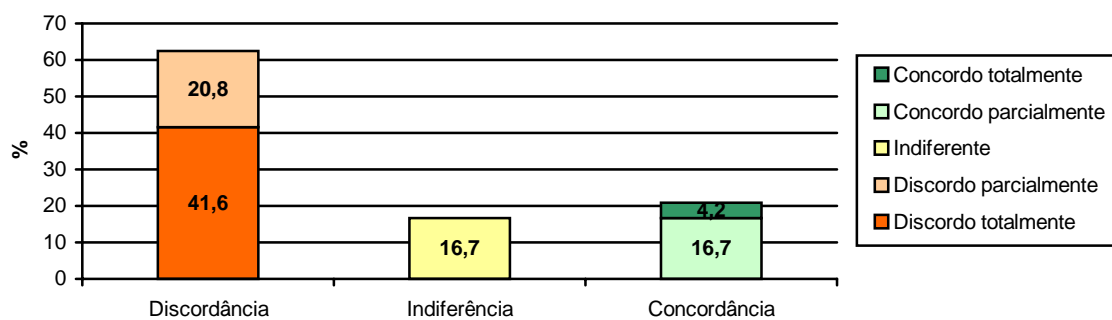


7. Vender ações do governo, das empresas concessionárias estatais em bloco para grupos privados assumirem o controle.

Tabela 7

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	10	41,6
Discordo parcialmente	5	20,8
Indiferente	4	16,7
Concordo parcialmente	4	16,7
Concordo totalmente	1	4,2
Total	24	100,0

Gráfico 7

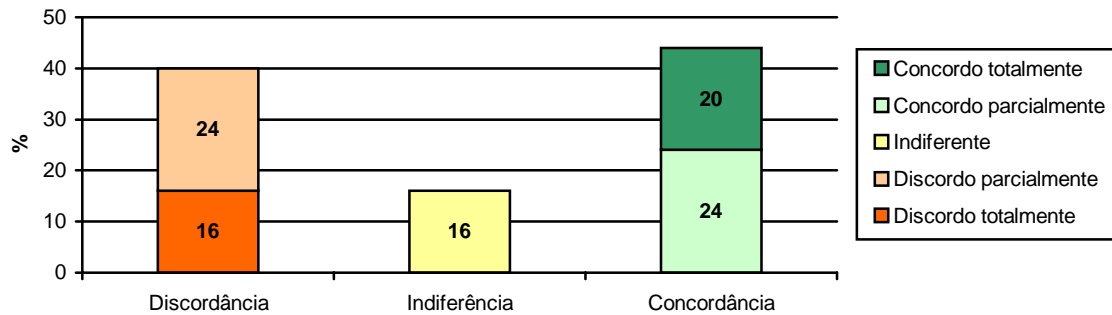


8. Vender ações, como no item anterior, mas visando a democratização do capital pela pulverização do controle.

Tabela 8

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	4	16,0
Discordo parcialmente	6	24,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	6	24,0
Concordo totalmente	5	20,0
Total	25	100,0

Gráfico 8

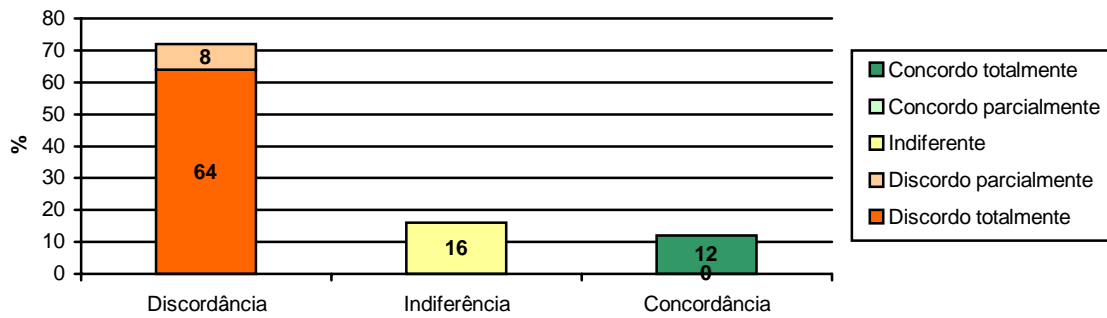


9. A privatização da Infraero deve contribuir para melhoria da situação das finanças públicas do país.

Tabela 9

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	16	64,0
Discordo parcialmente	2	8,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	0	0,0
Concordo totalmente	3	12,0
Total	25	100,0

Gráfico 9

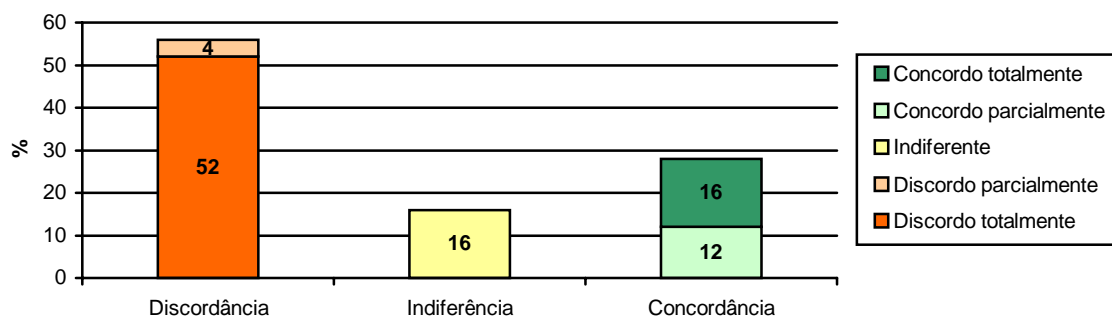


10. A privatização da Infraero deve assegurar disponibilidade de recursos financeiros para novos investimentos na expansão futura do setor.

Tabela 10

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	13	52,0
Discordo parcialmente	1	4,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	3	12,0
Concordo totalmente	4	16,0
Total	25	100,0

Gráfico 10

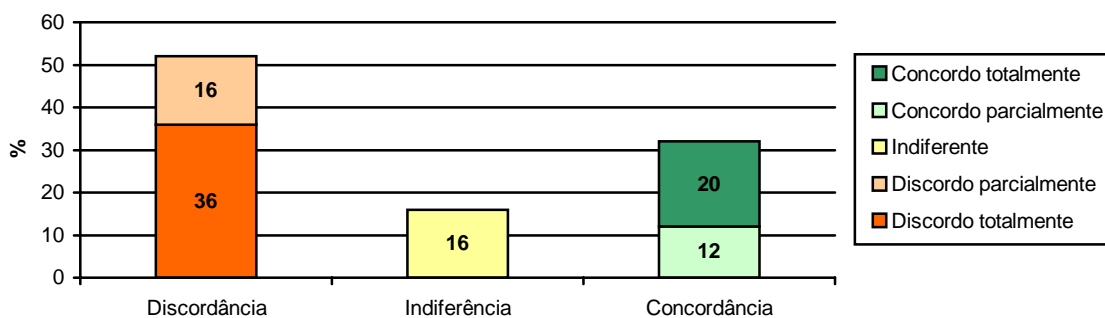


11. A privatização da Infraero deve melhorar os critérios técnico-econômicos e dar maior agilidade nas decisões otimizando a sua eficiência.

Tabela 11

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	9	36,0
Discordo parcialmente	4	16,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	3	12
Concordo totalmente	5	20
Total	25	100,0

Gráfico 11

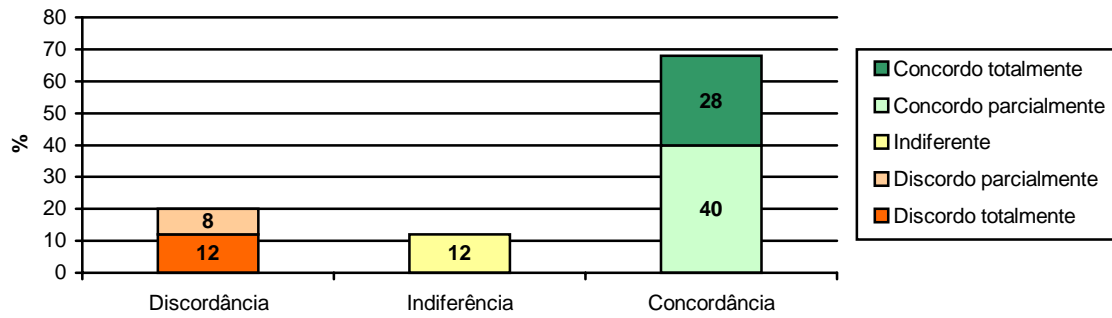


12. O Governo Federal deve estimular a entrada de empresas privadas de pequeno e médio porte para investir na Infra-Estrutura Aeroportuária.

Tabela 12

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	3	12,0
Discordo parcialmente	2	8,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	10	40,0
Concordo totalmente	7	28,0
Total	25	100,0

Gráfico 12



13. Há necessidade de reduzir os custos administrativos das Empresas Estatais.

Tabela 13

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	5	21,7
Discordo parcialmente	0	0,0
Indiferente	0	0,0
Concordo parcialmente	9	39,15
Concordo totalmente	9	39,15
Total	23	100,0

Gráfico 13

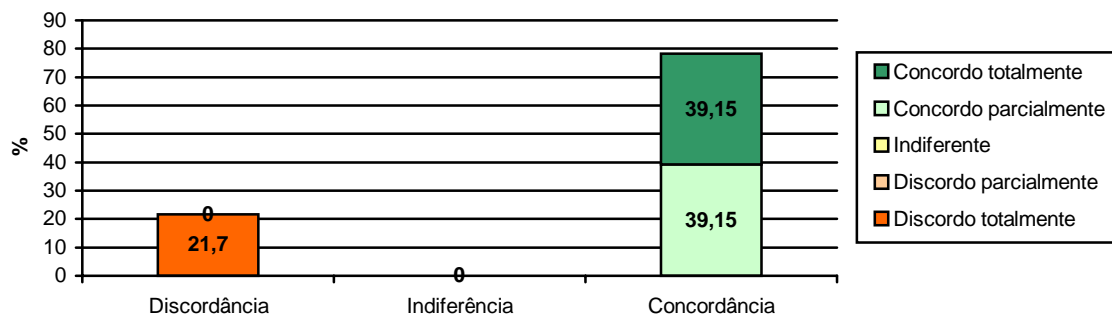
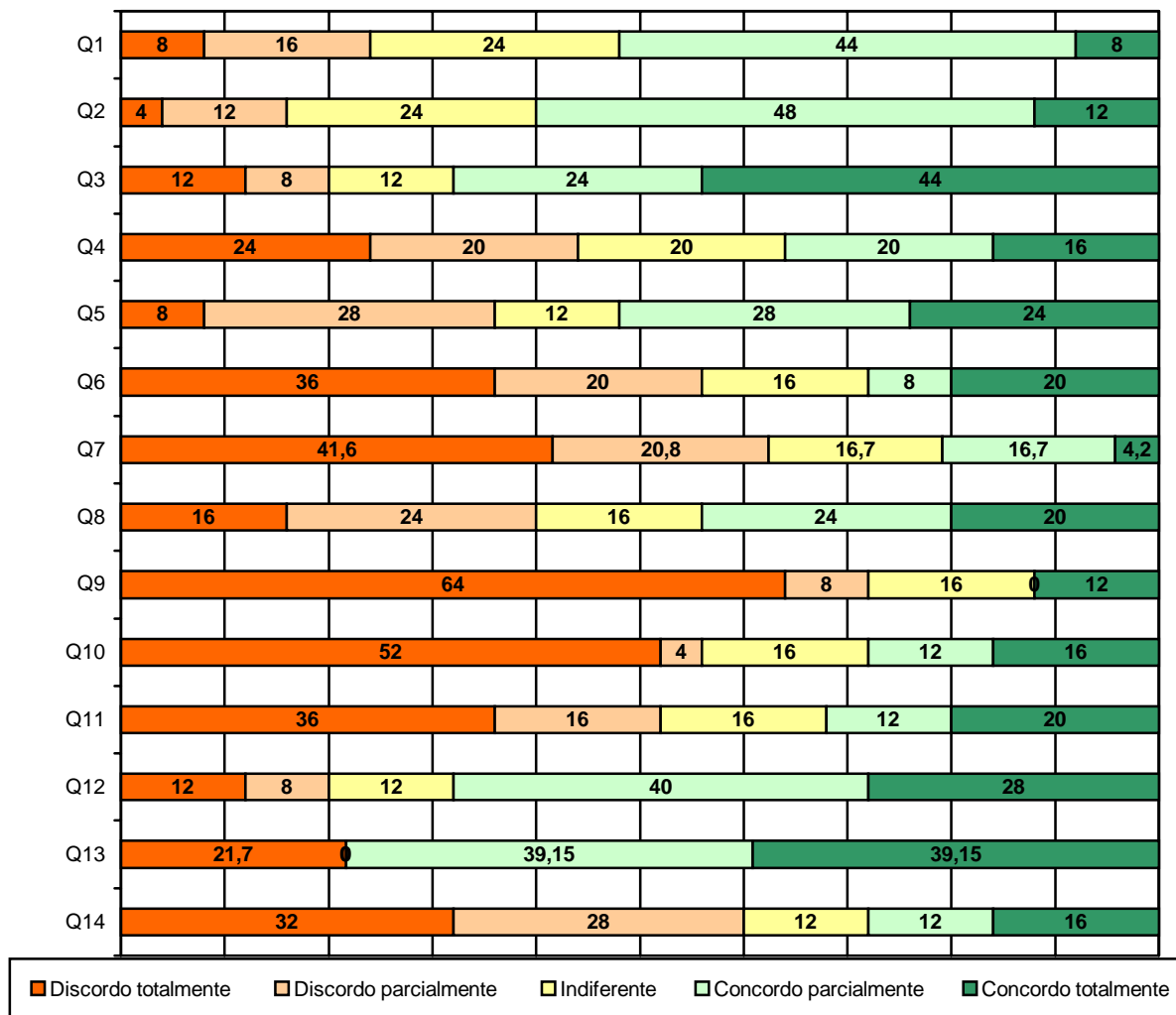


Gráfico 14.1

Opinião dos funcionários na questões de 1 a 14 em percentual



A partir da análise do resultado da pesquisa pode-se constatar que as tarifas praticadas atualmente pela Infraero comprometem significativamente a competitividade do setor produtivo nacional. Podemos inferir que a atual política tarifária adotada pela Infraero esta comprometendo a competitividade do setor produtivo nacional, uma vez que as tarifas são muito elevadas e as empresas aéreas se vêem obrigadas a aceitar tais tarifas em virtude do monopólio. Podemos perceber a grave crise das empresas aéreas nacionais e das próprias empresas exportadoras. Daí a necessidade de os mecanismos de controle institucional da Infra-Estrutura Aeroportuária serem repensados, porém, sob controle do Estado. As análises realizadas visando a reestruturação

e modernização do Setor de Infra-Estrutura Aeroportuária estão sendo levadas muito a sério pelo governo federal, e a estratégia para o desenvolvimento social e econômico do país, está avançando e não haverá retrocesso. As providências de caráter imediato consistem em adequar o setor à nova realidade de mercado, onde a prestação de serviço de qualidade é buscada por todos os empregados da empresa, orgânicos e terceirizados. Percebe-se também uma visão muito corporativa dos respondentes, haja vista que o monopólio de uma certa forma manteria os empregos, e o processo de privatização, com certeza, fecharia muitos postos de trabalho. Portanto, deve haver concorrência entre empresas para aumentar a eficiência do setor de Infra-Estrutura Aeroportuária. Abrir a concorrência para novas empresas buscando alianças e parcerias com o setor privado e ainda autorizando investimentos totalmente privados na construção de novos aeroportos seria muito salutar, pois assim a concorrência entre empresas privadas e estatais seria possível, cabendo ao governo federal apenas a regulamentação, planejamento e acompanhamento do Sistema de Infra-Estrutura Aeroportuária. Devendo em decorrência o governo federal conceder projetos de expansão da geração para o capital privado e privatizar Dependências que apresentem baixo desempenho. A privatização dos aeroportos não deve ficar restrita somente à exploração dos aeroportos. Deve ser estimulada a construção de novos aeroportos por parte das novas empresas, a fim de assegurar transporte aéreo a um mercado que cresce com taxas altíssimas, segundo estudos realizados pelo governo federal. Isso requer grandes investimentos para ampliação do sistema de infra-estrutura aeroportuária, para que não venha acontecer o mesmo que com o setor elétrico brasileiro após o processo de privatização, quando se percebeu falta de planejamento governamental em criar mecanismos que viessem efetivamente cobrar das novas concessionárias os investimentos necessários para o desenvolvimento do país.

Outra questão discutível diz respeito a vender ativos avulsos já em operação, por exemplo, aeroportos deficitários. A privatização da Infraero poderá assegurar melhor gestão empresarial e eficiência operacional, além de transferir para os novos controladores privados a responsabilidade pela

execução dos investimentos necessários à expansão dos serviços. A privatização dos aeroportos deficitários poderá permitir também a obtenção de recursos pelo governo federal, notadamente com vista ao equilíbrio das contas públicas e execução de investimentos em áreas prioritárias como educação e saúde. Então levanta-se a questão de privatizar o setor de Infra-Estrutura Aeroportuária. Existem várias formas de se incentivar a participação dos investimentos privados em serviços de infra-estrutura aeroportuária. No entanto o governo vislumbra na venda do seu patrimônio uma forma de obter recursos para o tesouro e de uma certa forma atender às exigências do Fundo Monetário Internacional. O Brasil precisa investir em infra-estrutura, comunicação, energia, saúde, em virtude de o estado brasileiro não possuir recursos que possam cobrir tais investimentos. Caberá à iniciativa privada fazê-lo. O nível de discordância nesse aspecto é marcante em função do corporativismo notório nas empresas públicas passíveis de privatização.

Vender ações do governo, das empresas concessionárias estatais em bloco para grupos privados assumirem o controle é uma alternativa interessante. Percebe-se, porém, pela amostra, novamente uma tendência dos respondentes irem contra o processo de privatização, uma vez que a grande maioria dos aeroportuários seria atingida com o fechamento de postos de trabalho, o que fatalmente aconteceria. Não existe congruência de opiniões em função de a questão ser extremamente polêmica, no sentido de colocar à tona o processo de democratização do capital da empresa que levaria à quebra do monopólio estatal e conseqüentemente ao fechamento de postos de trabalho e a própria sobrevivência das pessoas envolvidas.

A privatização da Infraero não contribuiria para melhorar a situação das finanças públicas, pois a entrada da gestão privada no setor de infra-estrutura aeroportuária deve ser planejada de uma forma harmônica e compatibilizada com a atuação estatal, por meio de modelos adequados de entrada. A inserção da iniciativa privada poderá evitar uma crise na prestação de serviço, que ameaça as exportações e a própria economia e o desenvolvimento do país. Não obstante, observa-se que a privatização da Infraero não contribuiria significativamente para a melhora das finanças públicas, pois os recursos

arrecadados apenas amortizariam uma parte do déficit. A privatização também não asseguraria disponibilidade de recursos financeiros para novos investimentos na expansão do setor. A entrada de capitais privados no setor só acontecerá com satisfatória segurança e eficácia se a sua estrutura institucional, essencialmente estatal, passar por reformas profundas. Neste cenário, justifica-se a transição de um modelo de organização estratégico, centralizador, para o de prestação de serviços com participação da sociedade, considerando-se, ainda, que a intervenção majoritária do setor público para a criação de condições de infra-estrutura favoráveis ao desenvolvimento, já teria atingido degraus razoavelmente suficientes para o suprimento de transporte aéreo. O ingresso de capitais privados, pela maturidade da iniciativa privada, seu forte interesse na resolução desse problema, sua disponibilidade de recurso seria extremamente benéfica ao setor e à economia.

A infra-estrutura aeroportuária é vital para o desenvolvimento do país. O Governo não tem a obrigação de prestar esse serviço. Mas tem a obrigação de garantir que o serviço seja prestado e atenda aos padrões internacionais de qualidade. No passado o Governo teve que assumir esta missão, mas na virada do milênio os desafios são outros, e é necessário que sejam encontradas outras alternativas de desenvolvimento, passando necessariamente para o capital privado nacional e internacional a gestão dos aeroportos afim de dinamizar o desenvolvimento e o setor de infra-estrutura aeroportuária e o próprio desenvolvimento do país.

Como o mercado de exploração de aeroportos chama muita atenção de empreendedores do mundo inteiro, o setor de infra-estrutura aeroportuária é um dos mais atrativos do mundo. A perspectiva de grande rentabilidade também desperta o interesse dos investidores. No passado o controle do Estado funcionou como boa arma contra a inflação. E o resultado foi aumento do déficit público.

Destarte o governo federal deve estimular a entrada de empresas privadas de pequeno e médio porte para investir na Infra-Estrutura Aeroportuária. Esse aporte de capital poderia contribuir sensivelmente para o desenvolvimento do setor e do País, em função do estabelecimento de novas

parcerias e alianças, isentando o governo da obrigação de investir no setor, e de certa forma liberando suas ações para áreas como saúde, educação e saneamento básico.

Outro ponto a ser abordado é a necessidade de reduzir os custos administrativos das empresas públicas. O cotidiano das empresas públicas brasileiras revela uma preocupação muito grande com relação à redução dos custos administrativos, principalmente após os lançamentos dos Planos de Demissões Incentivados, em que se percebe que as adesões foram acima da média esperada pelo próprio governo. As análises demonstram que sem a redução dos custos o setor público corre risco de entrar em colapso. Os chamados custos administrativos como administração geral, produção, suprimento, pessoal etc devem ser reduzidos visando melhor realocação de recursos em áreas prioritárias.

A desvinculação da Infraero do Comando da Aeronáutica foi um passo decisivo para a abertura que permitirá de forma definitiva a entrada de consórcio de empresas privadas. No futuro espera-se que o governo federal altere os regulamentos para introduzir aspectos da ordem econômica, especificamente com a abertura do processo de privatização.

Sob o ponto de vista do custo-benefício, dificilmente a privatização trará benefícios econômicos para o estado brasileiro. Entretanto os custos sociais, sem a privatização, serão cada vez maiores e sufocantes, visto que o corporativismo desenfreado das estatais, os desvios e as administrações ineficazes desvirtuam os interesses da sociedade nos entraves burocráticos. Além do mais, a liberação do estado da responsabilidade de investir e administrar o setor propiciará ações governamentais adequadas, que permitirão à sociedade assumir as novas tarifas com a estabilização econômica, com a queda da inflação.

Quanto ao dilema de entregar um patrimônio público consolidado, rentável e eficiente como o da infra-estrutura aeroportuária, para cobrir o déficit público, é forçoso reconhecer que a entrada de capitais via privatização irrestrita seria insuficiente. Mesmo em um época de suposta estabilização econômica. Por essas razões a desestatização – via ampliação de

possibilidades de captação de investimentos e novas tecnologias privadas nacionais e internacionais, poderiam de uma certa forma melhorar a eficiência do setor. Seria necessária a criação de uma legislação, ou melhor, de uma regulamentação do setor, que obrigasse as empresas interessadas a investir em áreas prioritárias visando o desenvolvimento sustentável das regiões mais carentes do país. Seria necessária também vontade e força política para enfrentar o problema do corporativismo. Tal é a solução mais sensata para o setor de infra-estrutura aeroportuária.

Pela exposição de motivos, é de bom alvitre que o setor de Infra-estrutura deva ser privatizado o mais rápido possível, e a forma de privatização deve ser estendida aos aeroportos deficitários cobrando-se das novas concessionárias investimentos nesses aeroportos. O acompanhamento seria realizado por uma agência reguladora do governo que teria a incumbência do controle e de tais investimentos. O Estado deve ser principalmente normatizador, regulador e fiscalizador. As novas obras em futuros aeroportos devem ter participação do capital privado, com regras de exploração que viabilizem o investimento tanto dos parceiros privados como do próprio governo, bem como o retorno financeiro a ambos. A privatização terá que buscar o desenvolvimento das diferentes regiões do país, visando o desenvolvimento do estado brasileiro.

4.2 OBTENÇÃO DE RESULTADOS

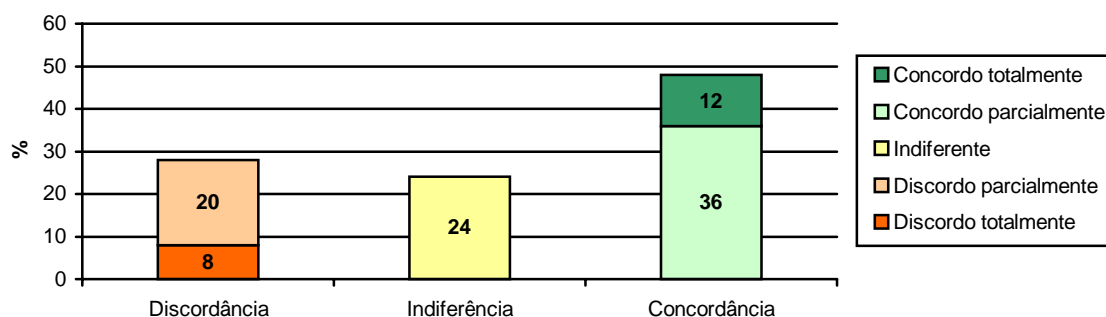
Os Gráficos e Tabelas de 15 a 17.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

15. As ações empreendidas na solução dos principais problemas são tomadas visando principalmente o cumprimento dos objetivos da empresa.

Tabela 15

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	5	20,0
Indiferente	6	24,0
Concordo parcialmente	9	36,0
Concordo totalmente	3	12,0
Total	25	100,0

Gráfico15

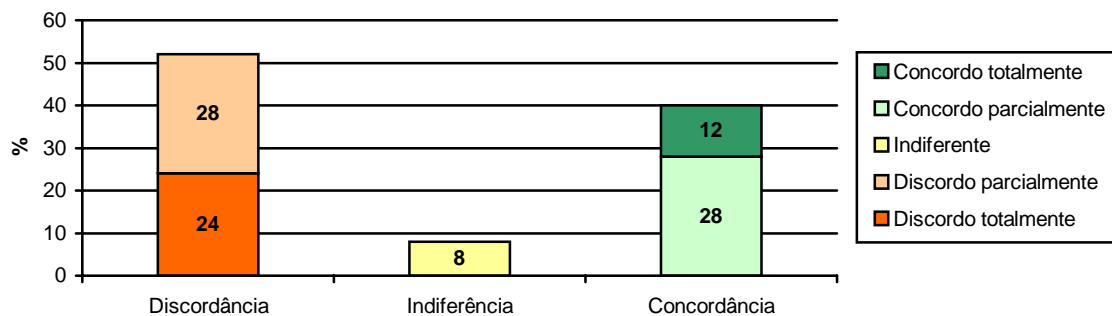


16. Os problemas somente se resolvem quando já é impossível continuar a adiá-los e quando já se perdeu a esperança de que o passar do tempo venha solucioná-los.

Tabela 16

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	6	24,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	2	8,0
Concordo parcialmente	7	28,0
Concordo totalmente	3	12,0
Total	25	100,0

Gráfico 16

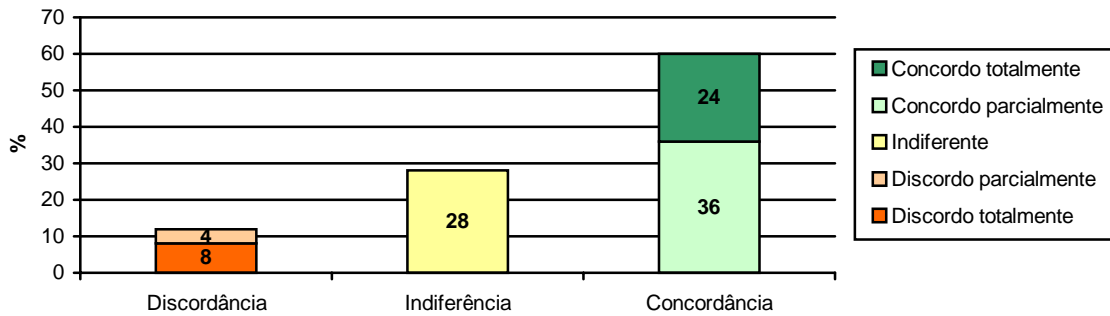


17. Ao se tratar os principais problemas surgidos recusam-se sugestões que não venham ao encontro dos usos e costumes estabelecidos na organização, recusam-se aquelas soluções que não estejam de acordo com as tradições e normas em vigor na empresa.

Tabela 17

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	1	4,0
Indiferente	7	28,0
Concordo parcialmente	9	36,0
Concordo totalmente	6	24,0
Total	25	100,0

Gráfico 17



17.1 Obtenção de resultados

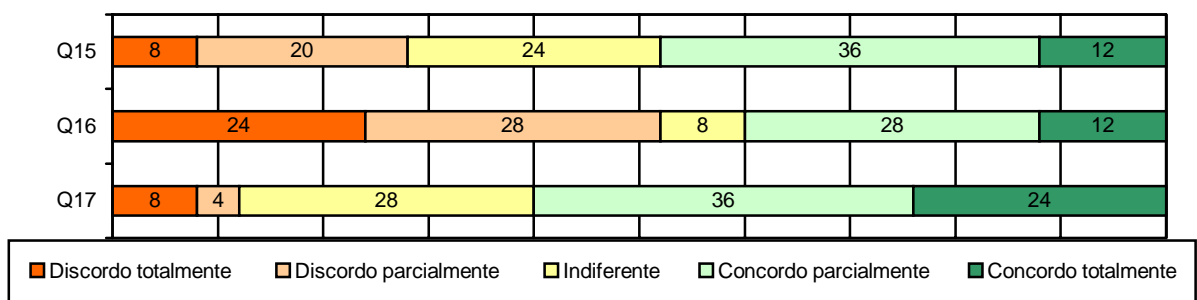
Tabela 17.1

Opinião dos funcionários na questões de 15,16 e17 em percentual

Opinião dos funcionários	Q15	Q16	Q17
Discordo totalmente	8,0	24,0	8,0
Discordo parcialmente	20,0	28,0	4,0
Indiferente	24,0	8,0	28,0
Concordo parcialmente	36,0	28,0	36,0
Concordo totalmente	12,0	12,0	24,0
Total	100	100	100

Gráfico 17.1

Opinião dos funcionários na questões de 15, 16 E 17 em percentual



As ações desenvolvidas na solução dos problemas visam principalmente o cumprimento dos objetivos da empresa. Todos os empregados são sabedores de que os problemas da Infraero são resolvidos pela Diretoria Executiva, sem consulta prévia aos gerentes e técnicos envolvidos nos assuntos em pauta. Os eventuais problemas e obstáculos são tratados de imediato e buscam-se sempre os objetivos organizacionais, ou seja, busca-se o

cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Empresarial, mas oblitera-se sempre a participação dos verdadeiros envolvidos nos problemas. Geralmente a empresa não deixa os problemas se avolumarem e trata-os na medida do possível com certa agilidade. Para esse fim, criam-se muitas vezes grupos de trabalhos Comitês, Comissões, Conselhos, visando à solução dos problemas, mais freqüentemente algumas áreas da organização criam os artifícios dos grupos de trabalho, das reuniões inúteis ou seminários que não chegam a nenhuma solução dos problemas. O marcante nepotismo e corporativismo de vários grupos, principalmente quando o governo permitia antes da constituição de 1988 o ingresso no serviço público sem o respectivo concurso, proliferou na empresa a nomeação de filhos, esposas, sobrinhos, amigos e com certeza esse tipo de procedimento prejudicou muito a gestão eficaz. Como consequência impediu a mudança à inovação e às soluções mais rápidas dos problemas que afetam a empresa. No entanto, se as novas propostas vindas de fora dos grupos forem ao encontro dos interesses ou usos e costumes do grupo dominante elas poderão ser aceitas. Explica-se por ser um grupo gerencial formado de pessoas que não tiveram experiências em outras organizações, com uma visão muito focal, monocromática da gestão de uma moderna empresa. Geralmente os gerentes atuam de uma forma muito conservadora de acordo com a tradição, e que muitas vezes é maneira menos adequada para a solução dos problemas. A questão a ser levantada está no fato de que as incongruências e disfunções organizacionais surgem em função de a má gestão não ser mensurada, simplesmente pela razão de que ocorrem à sombra das igrejas e feudos instalados dentro da organização e nunca reconhecidos pelos atores envolvidos. O que importa nesta análise é mostrar o desvirtuamento que apresenta uma visão dessas incongruências. Pode-se destacar como efeito acumulado dessa incompetência, a fragilidade e desmotivação dos quadros técnicos, perda de agilidade e capacidade de decisão, descontinuidade dos programas de trabalho, perda de objetividade e comprometimento com as metas do planejamento.

A busca de eficiência, eficácia e efetividade da gestão empresarial exige o desenvolvimento de grupos de empregados de alto desempenho. Levando-se

em consideração que na Infraero 50% dos empregados são orgânicos e os outros 50% são terceirizados. Faz-se necessária a criação de uma equipe de responsabilidade compartilhada. Uma equipe de responsabilidade compartilhada com membros orgânicos e terceirizados, não só tem probabilidade de conseguir maior coordenação e resultados, mas também de utilizar todos os recursos dos seus membros. Numa equipe inteiramente desenvolvida, as forças individuais são reconhecidas e apoiadas, em vez de serem consideradas ameaças. Os membros podem aceitar o auxílio uns dos outros, sem medo de parecer fracos ou dependentes. Os esforços de cada pessoa estão à disposição da equipe, não só para se obter resposta ou aprimorar o desempenho profissional, mas principalmente para obter resultados mais satisfatórios e esperados para a Infraero.

4.3 RECURSOS E DESPESAS

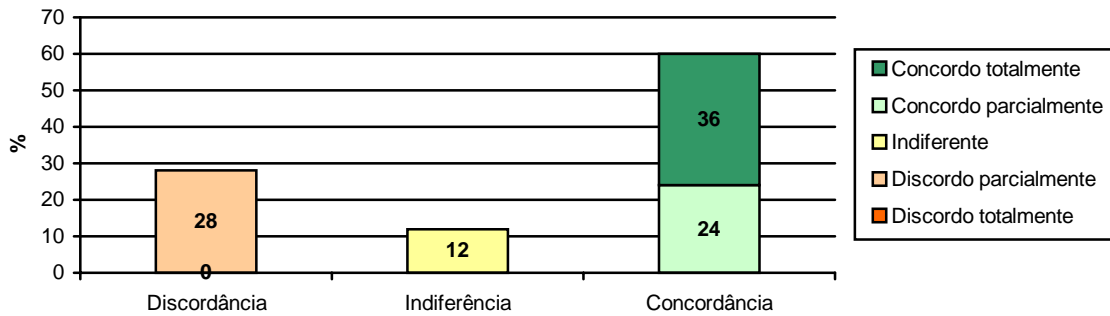
Os Gráficos e Tabelas de 18 a 21.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

18. O pessoal é constantemente pressionado para que, no seu trabalho, dê absoluta prioridade aos recursos e às despesas da empresa.

Tabela 18

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	6	24,0
Concordo totalmente	9	36,0
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>100,0</i>

Gráfico 18

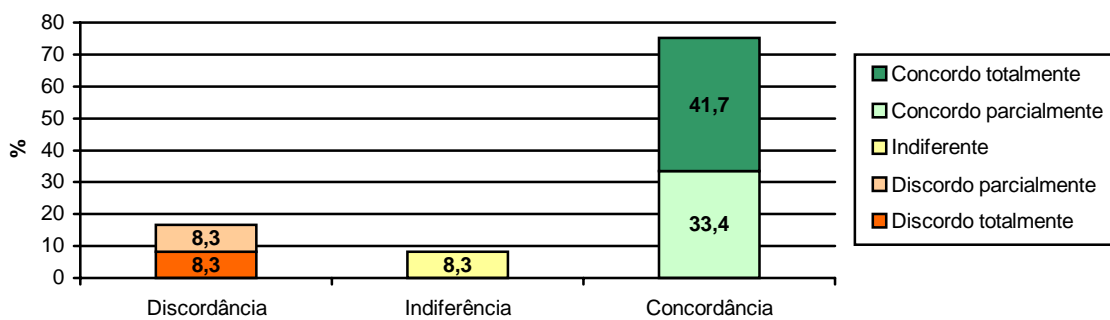


19. Há pouco conhecimento objetivo, por parte do pessoal envolvido, sobre problemas relativos a recursos e despesas da empresa, pessoal envolvido diretamente por isso não recebe informações sobre tais aspectos.

Tabela 19

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,3
Discordo parcialmente	2	8,3
Indiferente	2	8,3
Concordo parcialmente	8	33,4
Concordo totalmente	10	41,7
Total	24	100,0

Gráfico 19

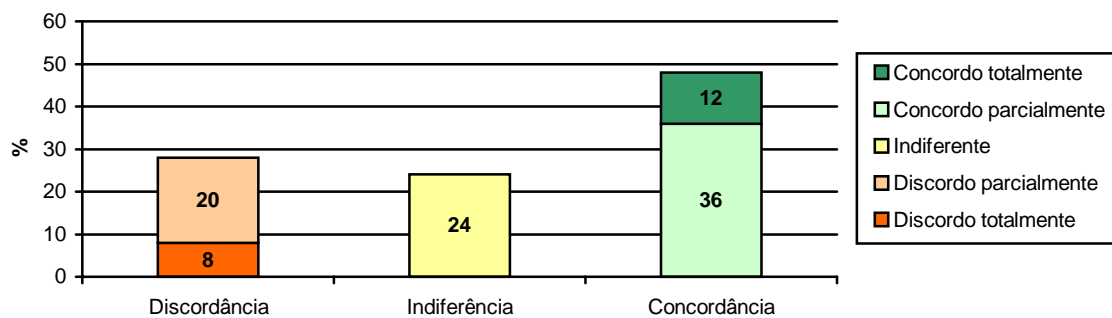


20. As preocupações com um bom relacionamento humano prevalecem sobre as considerações referentes a recursos e aplicações financeiras da organização.

Tabela 20

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	11	44,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	4	16,0
Concordo totalmente	0	0,0
Total	25	100,0

Gráfico 20

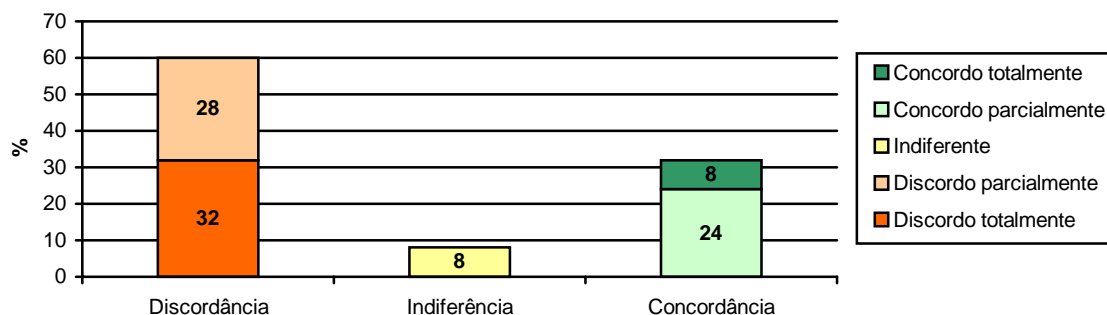


21. O pessoal da empresa está consciente de que sua atuação afeta os resultados e as despesas da empresa e, por esse conhecimento, é motivado para redução dos custos e a elevação dos resultados.

Tabela 21

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	8	32,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	2	8,0
Concordo parcialmente	6	24,0
Concordo totalmente	2	8,0
Total	25	100,0

Gráfico 21



21.1 Recursos e despesas

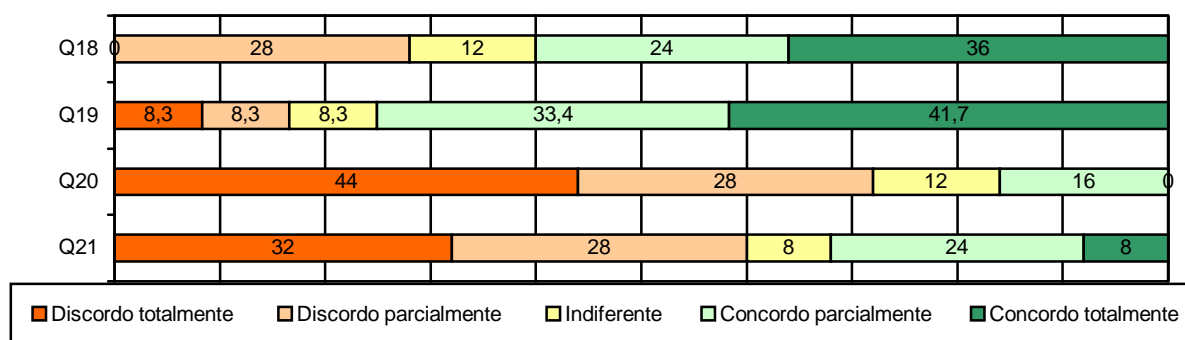
Tabela 21.1

Opinião dos funcionários na questões de 18, 19, 20 e 21 em percentual

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Q18</i>	<i>Q19</i>	<i>Q20</i>	<i>Q21</i>
Discordo totalmente	0,0	8,3	44,0	32,0
Discordo parcialmente	28,0	8,3	28,0	28,0
Indiferente	12,0	8,3	12,0	8,0
Concordo parcialmente	24,0	33,4	16,0	24,0
Concordo totalmente	36,0	41,7	0,0	8,0
Total	100	100	100	100

Gráfico 21.1

Opinião dos funcionários na questões de 18, 19, 20 e 21 em percentual



O grupo de empregados é constantemente pressionado para que, no seu trabalho, dê absoluta prioridade aos recursos e às despesas da empresa. Sabe-se, salvo raras exceções, que existe entre os Diretores e Superintendentes a preocupação para que o empregado dê prioridade aos recursos e às despesas da empresa. Existe uma grande preocupação do corpo

gerencial para acabar com a cultura do desperdício praticado em algumas empresas públicas mas com certeza esse tipo de gestão não existe na Infraero. Sabendo-se da importância da conduta gerencial para alterar esse quadro que compromete os resultados da Infraero, todos estão imbuídos nos objetivos, metas e programas em andamento na empresa e existe uma grande preocupação com os gastos desnecessários dentro da empresa.

Há pouco conhecimento objetivo, por parte do pessoal envolvido, sobre problemas relativos a recursos e despesas da empresa; o pessoal envolvido diretamente não recebe informações sobre tais aspectos. Há quase consenso entre todos os empregados de que não há compartilhamento de informações entre os gerentes e técnicos, apenas uma seleta minoria de empregados tem o privilégio de receber informações sobre problemas que estão afetando a organização como relativos a recursos e despesas da empresa. A deficiência nesse processo de comunicação, em que a informação passa a ser privilégio de poucos ajuda a manter o poder de alguns grupos, principalmente para alguns gerentes líderes de feudos e igrejas dentro da empresa, pois o não-conhecimento dessas informações leva a uma descrença aos demais empregados, prejudicando assim todo o programa de trabalho e planejamento e conduzindo à própria perpetuação de alguns grupos no poder.

As preocupações com um bom relacionamento humano prevalecem sobre considerações referentes a recursos e aplicações financeiras da organização. Apesar dos respondentes não concordarem totalmente com a proposição, sabe-se que o forte corporativismo, nepotismo, laços de amizade e outras detalhes mais, revelam que os relacionamentos humanos prevalecem na maioria das vezes em detrimento aos recursos da empresa. A instituição dos feudos e igrejas fortalece ainda mais esse corporativismo exacerbado, prejudicando assim a própria organização. O pessoal da empresa não está consciente de que sua atuação afeta os resultados e as despesas da empresa e, por isso não é motivado para redução dos custos e a elevação dos resultados. Observa-se uma falta de consciência por parte dos empregados com relação a esses aspectos. Percebe-se em certos momentos que há um total desconhecimento entre os empregados com relação à missão, visão,

comércio e objetivos organizacionais. Recentemente a nova direção executiva se apercebeu dessa situação e começou a realizar reuniões informativas com os empregados e gerentes com objetivo de disseminar essas informações para todos. Nesses seminários e reuniões são feitas exposições sobre a situação atual da empresa, mas os empregados não parecem estar suficientemente interessados e engajados no processo de mudança exigido pela diretoria executiva.

Propõe-se à Infraero um profundo diagnóstico e estudo organizacional alterando a atual estrutura engessada, rígida, ultrapassada, fossilizada por modelos teoricamente modernos, mas que efetivamente não fiquem arraigados ao passado por uma estrutura flexível e moderna na qual dirigentes e empregados possam compartilhar problemas e soluções. Existe um pseudo modernismo que esconde o passado mascarado com uma roupagem nova.

4.4 PRODUTIVIDADE DO PESSOAL

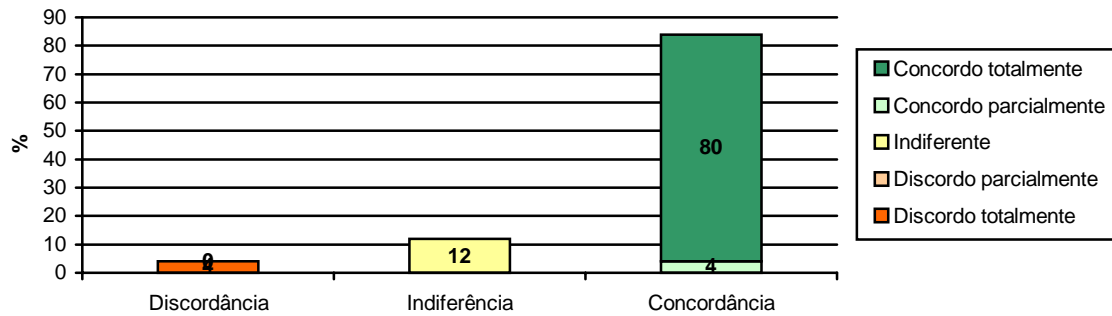
Os Gráficos e Tabelas de 22 a 27.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

22. A empresa dispõe dos recursos financeiros suficientes para cumprir todos seus compromissos (pagamento de pessoal, fornecedores) e ainda sobra recurso para investimento na expansão do sistema de Infra-Estrutura Aeroportuária.

Tabela 22

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4,0
Discordo parcialmente	0	0,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	1	4,0
Concordo totalmente	20	80,0
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>100,0</i>

Gráfico 22

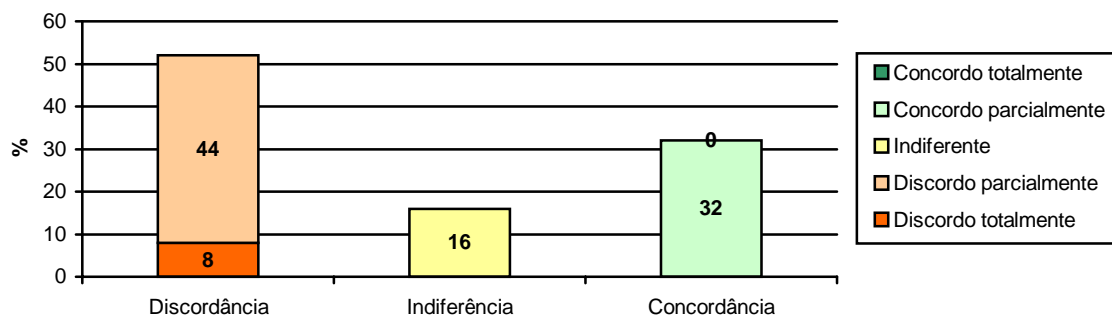


23. As decisões sobre os recursos humanos da organização são tomadas pensando-se no potencial humano para o futuro. Leva-se em conta, também, as necessidades de produção imediata. O quadro de pessoal parece ser suficiente para se obter essa produção, mas é preciso exercer em algumas situações certa pressão sobre o pessoal para consegui-la.

Tabela 23

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	11	44,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	8	32,0
Concordo totalmente	0	0,0
Total	25	100,0

Gráfico 23

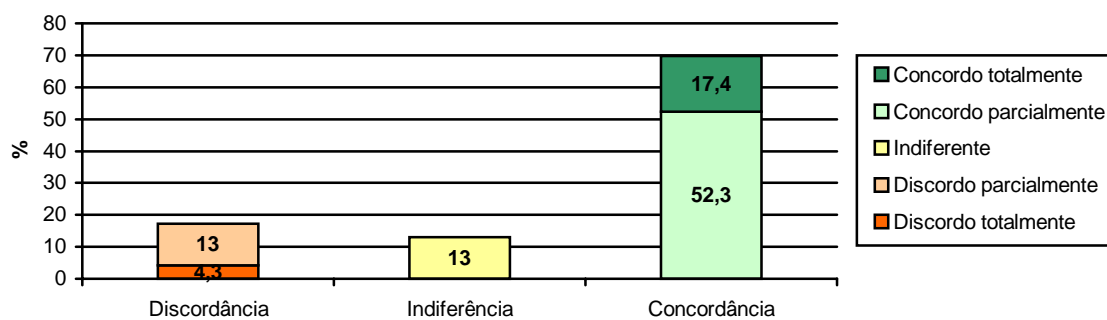


24. Procura-se obter o máximo de eficácia e produtividade no trabalho. O pessoal que se revela incompetente e não consegue atingir os padrões de desempenho estabelecidos geralmente permanecem na empresa.

Tabela 24

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4,3
Discordo parcialmente	3	13,0
Indiferente	3	13,0
Concordo parcialmente	12	52,3
Concordo totalmente	4	17,4
Total	23	100,0

Gráfico 24

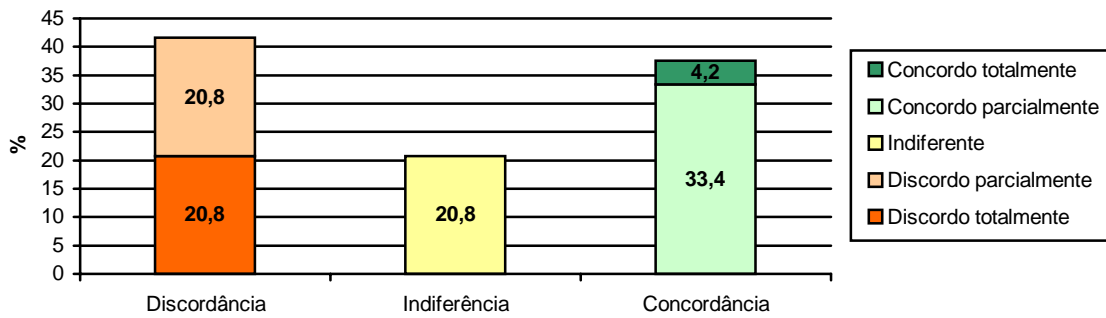


25. Geralmente se permite que o pessoal determine por si mesmo o que considera padrões satisfatórios de produtividade e trabalhe segundo tais padrões.

Tabela 25

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	5	20,8
Discordo parcialmente	5	20,8
Indiferente	5	20,8
Concordo parcialmente	8	33,4
Concordo totalmente	1	4,2
Total	24	100,0

Gráfico 25



26. Considera-se que o pessoal da organização tem o direito de sentir-se seguro e satisfeito no trabalho. Conserva-se na organização mesmo aquele empregado que se revelou ineficiente e improdutivo, na tentativa de elevar seu moral e melhorar sua produtividade.

Tabela 26

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	5	20,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	8	32,0
Concordo totalmente	2	8,0
Total	25	100,0

Gráfico 26

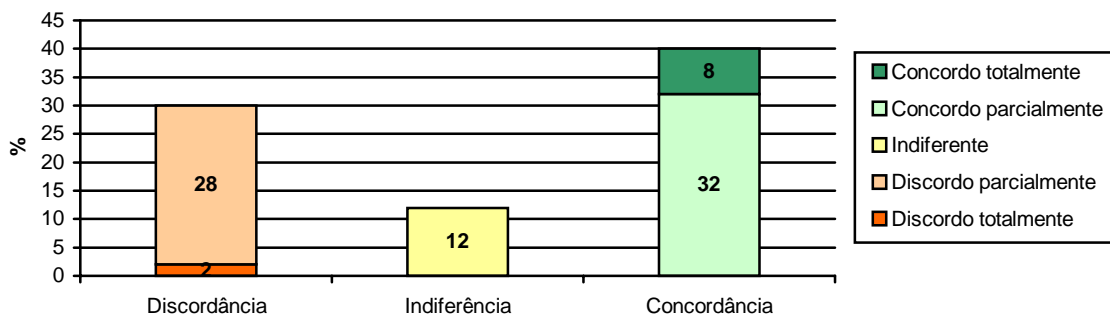
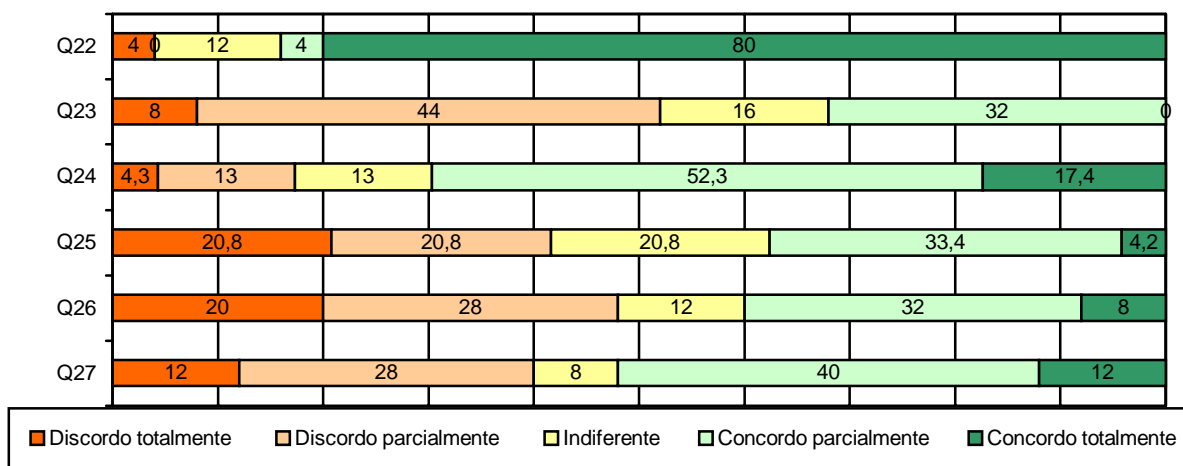


Gráfico 27.1

Opinião dos funcionários na questões de 22 a 27 em percentual



A empresa dispõe dos recursos financeiros suficientes para cumprir todos seus compromissos, pagamento de pessoal, fornecedores e ainda restam recursos para investimentos na expansão do sistema de Infra-Estrutura Aeroportuária. Sabe-se que a Infraero sempre gozou de ótima saúde econômico-financeira desde o início de sua criação. A empresa sempre honrou seus compromissos financeiros com seus fornecedores sem ajuda de recursos do Governo Federal. A empresa é auto-sustentável e gera as suas próprias receitas e recursos para a expansão do sistema de Infra-Estrutura Aeroportuária, e ainda mais, repassa todos os anos recursos vultosos para o governo federal.

As decisões sobre os recursos humanos da organização são tomadas pensando-se no potencial humano para o futuro. Levam-se em conta, também, as necessidades de produção imediata. O material humano parece ser suficiente para se obter essa produção, mas é preciso exercer, em algumas situações certa pressão para consegui-la. Sabe-se que a Infraero vem trabalhando há muitos anos, através da Superintendência de Recursos Humanos, o desenvolvimento de empregados e o desenvolvimento gerencial. A infraero tem preparado, atualmente, gerentes e técnicos para enfrentar os novos desafios que se desenham em que a qualidade, a produtividade e a competitividade irão predominar. Atualmente o quadro de pessoal está bem

dimensionado, uma vez que a empresa implantou recentemente um plano de demissão incentivada atingindo um número de adesão muito significativo; estão sendo buscadas também várias parcerias com universidades, visando a capacitação e qualificação dos empregados.

Procura-se obter o máximo de eficácia e produtividade no trabalho. O pessoal que se revela incompetente e não consegue atingir os padrões de desempenho estabelecidos geralmente permanecem na empresa. A Infraero implantou no ano de 2000 um sistema de avaliação perverso em que se percebeu o amorismo da equipe responsável pelo processo de avaliação, criando uma sistemática que não existe no mercado, gerando insatisfação entre os avaliados e avaliadores. Foi como não ter nenhum instrumento de uso corrente pelos gerentes para avaliar a eficácia e a produtividade no trabalho. Mesmo a tradicional Avaliação e Análise de Desempenho que no passado recente da Infraero avaliava quem era um bom “Puxa-saco”, talvez teria tido melhor aplicação do que o modelo amador aplicado. Então a eficácia e produtividade “são medidas” pelos gerentes que possuem critérios próprios de avaliação. Quanto aos empregados e gerentes com baixo nível de eficácia e produtividade geralmente permanecem na empresa até mesmo nas suas próprias áreas ou são remanejados para outras superintendências, muitas vezes sem nenhuma afinidade profissional. Cabe ressaltar que gerentes mal qualificados, que não possuem perfil gerencial se mantêm no cargo por articulação política e outras artimanhas fora da ética e da moral.

Geralmente se permite que o pessoal determine por si mesmo o que considera padrões satisfatórios de produtividade e trabalhe segundo tais padrões. Sabe-se que não existe um método ou padrão estabelecido pelas gerências para mensurar o trabalho e projetos realizados. Naturalmente, dependendo do perfil do gerente, ele estabelece os padrões de forma empírica que julga satisfatórios para mensurar o trabalho e em alguns casos o próprio técnico estabelece os seus padrões dentro de sua visão, vivência e experiência.

Considera-se que o pessoal da organização tem o direito de sentir-se seguro e satisfeito. Conserva-se, na organização, mesmo aquele empregado

que se revelou ineficiente e improdutivo, na tentativa de elevar seu moral e melhorar a sua produtividade. Infelizmente mesmo tendo se revelado ineficiente, negligente, improdutivo o empregado e gerente permanecem na empresa, muitas vezes em áreas compatíveis com a sua formação profissional. Não existe um caminho indicando o procedimento a ser tomado nestas situações e não se conhece nenhuma recomendação da Superintendência de recursos humanos sobre o tema, aliás, na própria área citada esse processo acontece há vários anos. Assim prevalece a relação incestuosa, afetiva, em que o corporativismo é forte e doentio causando problemas sérios para a empresa.

Existem recursos humanos suficientes para realizar o trabalho dentro dos padrões aceitáveis, sem a necessidade de exercer qualquer pressão. Sabe-se que o quadro de pessoal da Infraero é suficiente para atender as suas demandas da sua área de atuação. Em decorrência do baixo nível salarial e áreas super-populosas se faz necessário um remanejamento de empregados para as áreas mais carentes visando redimensionar tal situação. Em decorrência, é emergencial a necessidade do desenvolvimento de estudos relativos a um quadro qualitativo e quantitativo de empregados ideal para o presente e futuro. O referido estudo visa preservar no seu quadro de pessoal aqueles profissionais cujo padrão de conhecimento e profissionalismo sejam imprescindíveis à organização.

O motivo pelo qual os níveis de produção, produtividade são baixos em algumas áreas da Infraero ocorre porque os gerentes, em sua maioria, não conseguem estabelecer níveis de melhoria suficientemente elevados, de forma a propiciar resultados realmente satisfatórios. Eles falham nesses pontos porque a imposição de fortes exigências, em busca de resultados efetivos, compreende riscos e ameaças aos subordinados e a si mesmos. Além disso, poucos são os gerentes que possuem a necessária capacidade técnica e interpessoal para exercer seu papel de líder ou que se sentem compelidos a estabelecer níveis de melhoria de maneira a provocar resultados concretos.

Visando-se buscar melhores resultados e melhorar a produtividade do pessoal recomenda-se: proceder estudos para elaboração de um Quadro mais

qualificado de pessoal; estabelecer metas atingíveis; especificar resultados mínimos esperados; comunicar os objetivos com clareza; compartilhar responsabilidades com todos os empregados e gerentes; supervisionar os projetos, delegando competências.

4.5 OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE PLANEJAMENTO

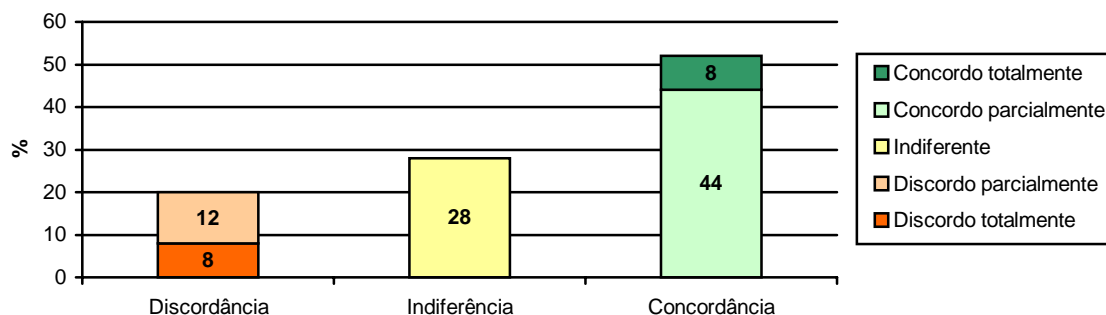
Os Gráficos e Tabelas de 28 a 38.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

28. Os planos são feitos principalmente a curto prazo e se baseiam quase sempre no desempenho passado. Prognósticos futuros são levados em consideração no planejamento.

Tabela 28

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	3	12,0
Indiferente	7	28,0
Concordo parcialmente	11	44,0
Concordo totalmente	2	8,0
Total	25	100,0

Gráfico 28

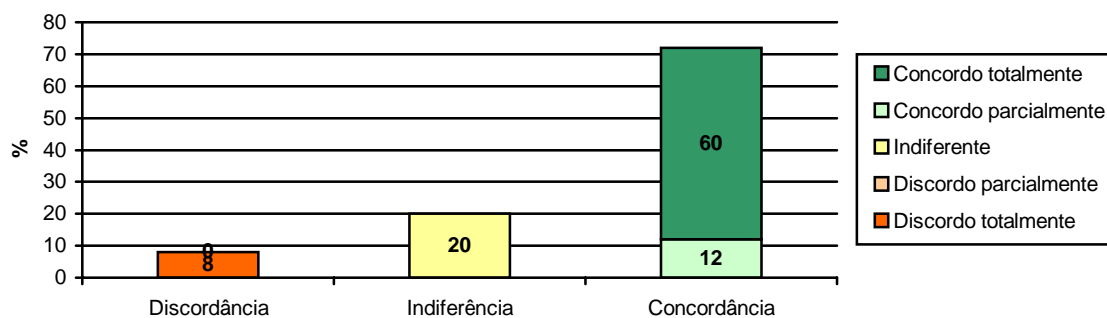


29. Os planos são aprovados na cúpula da empresa, não se levando em conta as opiniões e sugestões eventualmente feitas pelas pessoas “de baixo” diretamente afetadas por tais planos.

Tabela 29

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	0	0,0
Indiferente	5	20,0
Concordo parcialmente	3	12,0
Concordo totalmente	15	60,0
Total	25	100,0

Gráfico 29

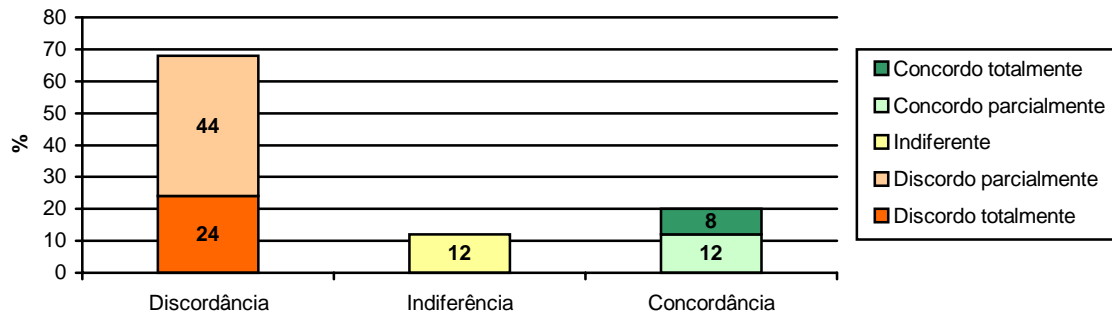


30. O planejamento é feito procurando-se fazer com que eventuais divergências entre os indivíduos/áreas sejam contornadas e não venham ocasionar conflitos.

Tabela 30

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	6	24,0
Discordo parcialmente	11	44,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	3	12,0
Concordo totalmente	2	8,0
Total	25	100,0

Gráfico 30

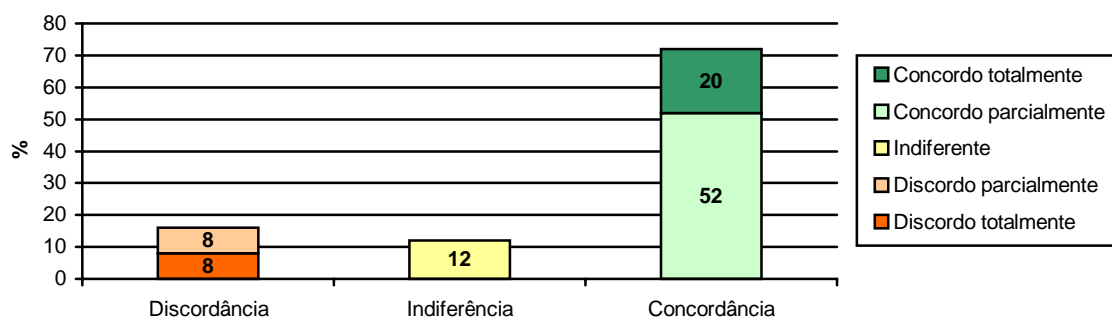


31. Não existe um efetivo planejamento do trabalho; as ações empreendidas se baseiam na necessidade urgente de resolver determinados problemas.

Tabela 31

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	2	8,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	13	52,0
Concordo totalmente	5	20,0
Total	25	100,0

Gráfico 31

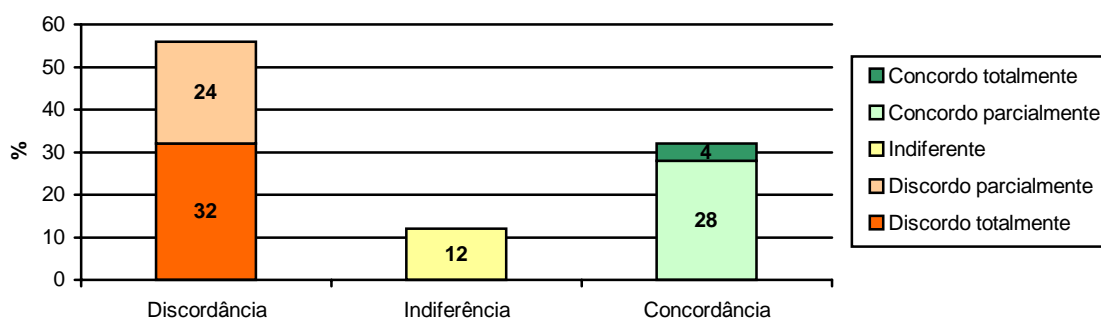


32. O planejamento se faz com base na análise racional dos problemas e das situações existentes e previstas no futuro. Os objetivos e metas e os programas de trabalho são suficientemente flexíveis para permitir a incorporação de sugestões e opiniões das pessoas/áreas afetadas. Dá-se importância às contribuições individuais no planejamento.

Tabela 32

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	8	32,0
Discordo parcialmente	6	24,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	7	28,0
Concordo totalmente	1	4,0
Total	25	100,0

Gráfico 32

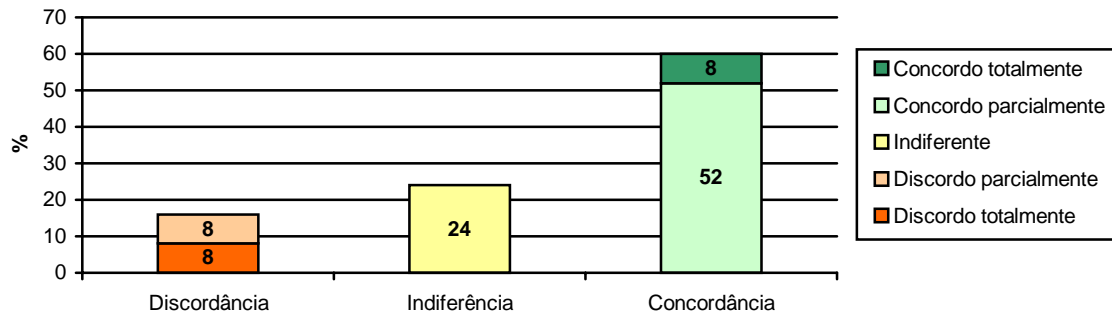


33. A ação de planejamento da empresa é tipicamente voltada para corrigir deficiências passadas e manter as condições atuais.

Tabela 33

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	2	8,0
Indiferente	6	24,0
Concordo parcialmente	13	52,0
Concordo totalmente	2	8,0
Total	25	100,0

Gráfico 33

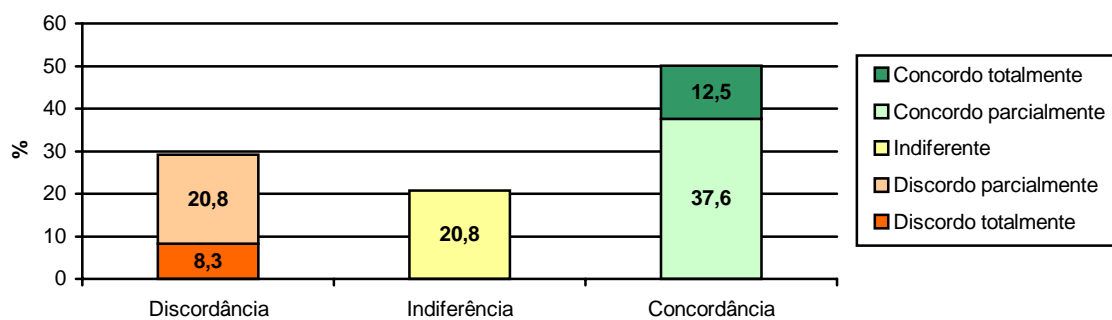


34. A ação de planejamento da empresa é voltada, principalmente, para responder à exigências de última hora e consegue atingir parcialmente algumas metas mais arrojadas.

Tabela 34

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,3
Discordo parcialmente	5	20,8
Indiferente	5	20,8
Concordo parcialmente	9	37,6
Concordo totalmente	3	12,5
Total	24	100,0

Gráfico 34

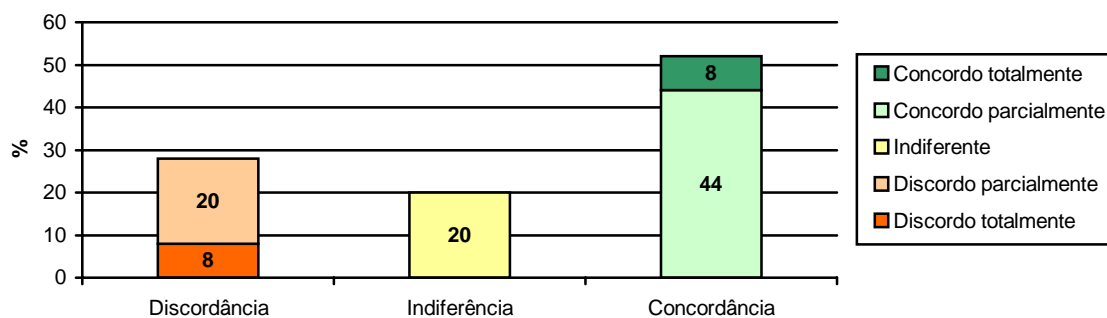


35. O planejamento da empresa é eficiente. Seu desempenho é tipicamente reativo, porém define e cumpre a maioria de seus programas, inclusive alguns preventivos e de longo prazo.

Tabela 35

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	5	20,0
Indiferente	5	20,0
Concordo parcialmente	11	44,0
Concordo totalmente	2	8,0
Total	25	100,0

Gráfico 35

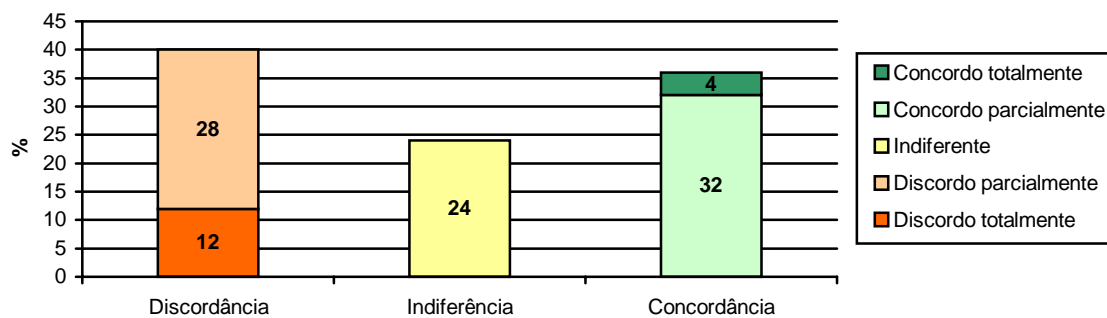


36. A ação de planejamento é em grande parte preventiva e voltada para metas arrojadas de médio e longo prazo. Cumpre todas ou a grande maioria dos programas conforme os padrões definidos.

Tabela 36

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	3	12,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	6	24,0
Concordo parcialmente	8	32,0
Concordo totalmente	1	4,0
Total	25	100,0

Gráfico 36



37. A empresa tem planejamento estratégico eficaz.

Tabela 37

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	4	16,0
Discordo parcialmente	5	20,0
Indiferente	5	20,0
Concordo parcialmente	9	36,0
Concordo totalmente	2	8,0
Total	25	100,0

Gráfico 37

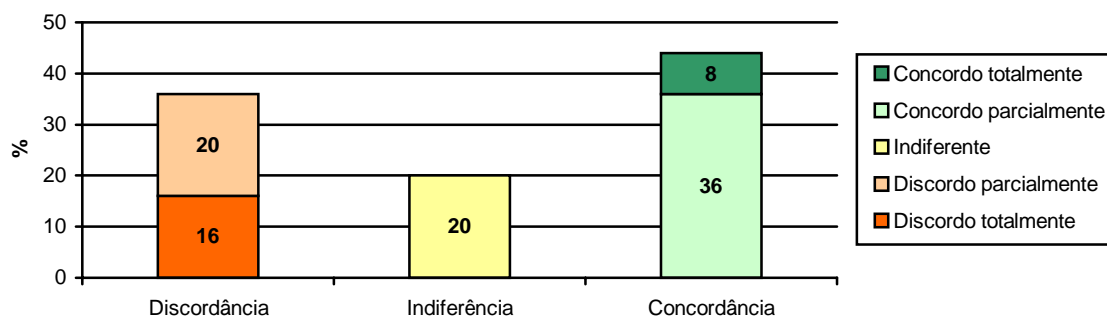
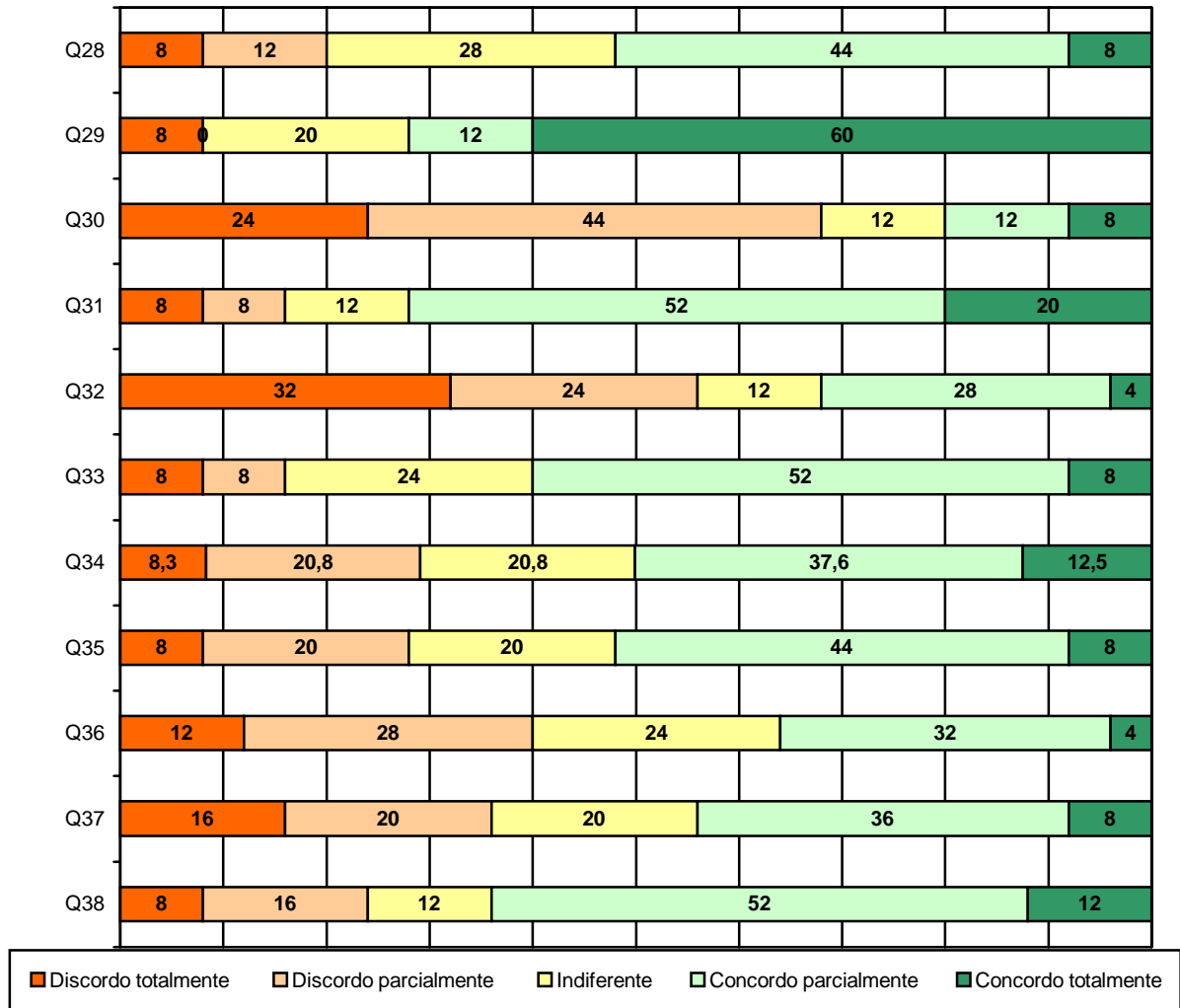


Gráfico 38.1
Opinião dos funcionários na questões de 28 a 38 em percentual



Os planos são elaborados a curto prazo e se baseiam quase sempre no desempenho passado. Prognósticos futuros são levados em consideração no planejamento. Sabe-se que a evolução das reuniões de trabalho do planejamento empresarial na Infraero tem-se voltado aos primórdios de uma cultura de resultados. Seminários entre diretores, gerentes, têm demonstrado uma grande preocupação com relação aos resultados e metas organizacionais, expansão e crescimento de negócios, bem como um repensar da Infraero visando compromissos com o futuro, tendo o passado como referencial para o futuro. Os planos são aprovados na cúpula da empresa, não se levando em

conta as opiniões e sugestões eventualmente feitas pelas pessoas “de baixo” diretamente afetado por tais planos. É sabido que os planos, metas e diretrizes, antes de serem aprovados, ganham consistência própria em função do processo adotado para sua elaboração. As principais idéias estratégicas que possam impulsionar a Infraero para futuro, necessariamente deveriam surgir de trabalhos conjuntos dentro de grupos de gerentes, técnicos e a própria Diretoria Executiva. Mas infelizmente o processo não acontece dessa forma. Para que o processo acontecesse de uma forma mais harmônica, seria necessário engajar todos os empregados na elaboração do planejamento, a partir daí todos revelariam seu pensamento e percepções e tornaria o processo mais rico, dinâmico e participativo, dessa forma todos se comprometeriam mais com os planos e estratégias da empresa. O planejamento é feito procurando-se fazer com que eventuais divergências entre os indivíduos/áreas sejam contornadas e não venham ocasionar conflitos. Sabe-se que os processos, não só em nível de construção do pensamento estratégico empresarial, mas também em nível do desenvolvimento das equipes de trabalho, buscam identificar os problemas e conflitos que afloram, contudo após a identificação dos problemas e conflitos eles não são tratados com a devida importância e percebe-se uma certa negligência e ação gerencial no sentido de tratar a questão de forma ética e profissional. De modo que existe uma pré-disposição em se desvencilhar de questões conflituosas, em que até mesmo interesses divergentes possam existir. É justamente na elaboração de proposições para essas questões que surgem forças impulsionadoras para o crescimento da organização. Vale também destacar que existe uma vertente que busca a coalizão visando projetar a empresa para o mercado, mas geralmente prefere-se colocar de “baixo do tapete” os conflitos e problemas que afetam a organização. Não existe um efetivo planejamento do trabalho; as ações empreendidas se baseiam na necessidade urgente de resolver determinados problemas. Essa ausência de um efetivo planejamento do trabalho na verdade esconde problemas mais graves, que é a própria falta da racionalização do trabalho. A racionalização e a simplificação do trabalho associado à função de planejamento é sem dúvida, uma ferramenta crucial para o incremento da

produção. A busca da melhoria contínua visando o aumento da produtividade é fundamental em qualquer organização e o objeto de estudo em qualquer segmento empresarial.

O planejamento se faz com base na análise racional dos problemas e das situações requeridas e previstas para o futuro. Os objetivos e metas e os programas de trabalho são suficientemente flexíveis para permitir a incorporação de sugestões e opiniões das pessoas/áreas afetadas. Dá-se importância às contribuições individuais no planejamento. Com uma melhor compreensão pela Empresa sobre o processo de planejamento. Pode-se inferir que além do exposto há que se ter uma forma de considerar a parte intuitiva e reflexiva dos empregados, até mesmo como contraponto aos vícios de visão e entendimento desse processo. Ouvir os clientes internos e externos e considerar as posições da sociedade fazem parte crucial da formação do pensamento estratégico que nos permitirá alcançar o sucesso no futuro para a Infraero.

A ação de planejamento da empresa é tipicamente voltada para corrigir deficiências passadas e manter as condições atuais. Sabe-se que o sistema de planejamento da Infraero desenvolvido nos últimos anos vem enfrentando obstáculos e muitas dificuldades para a sua formatação. Esses entraves burocráticos levam obviamente a crises que dificultam ainda mais o desenvolvimento de ações de acompanhamento em níveis desejáveis. De modo que muitas dificuldades e muitas deficiências do passado recente estão sendo revistas a fim de encontrar um modelo de planejamento que permita, no atual cenário de dificuldades, oferecer condições mínimas para a construção das decisões fundamentais para a empresa.

A ação de planejamento volta-se, principalmente, para responder a exigências de última hora e consegue atingir parcialmente algumas metas mais arrojadas. Pode-se fazer a seguinte análise que na verdade caracteriza um conflito no setor de infra-estrutura aeroportuária: existe tendência na Infraero em planejar e coordenar o setor segundo as exigências de última hora e muitas vezes consegue-se atingir parcialmente algumas metas mais arrojadas à custa de muito trabalho e “stress” dos técnicos envolvidos para o cumprimento de tais

metas. A cultura do urgente se faz presente na Infraero, levando-se muitas vezes ao trabalho mal feito e sem consistência.

O Planejamento não é eficiente. Seu desempenho é tipicamente reativo, porém define e cumpre a maioria de seus programas, inclusive alguns preventivos e de longo prazo. Sabe-se pelo já comentado em outras questões que a estruturação do pensar estratégico nos dias de hoje praticado na Infraero tende a ser cada vez menos reativo e mais proativo, pois vislumbra sempre desenhar as condições necessárias para seguir rumo ao futuro por meio de mudanças e adaptações sempre quando se faz necessário. A busca incessante para o cumprimento das metas e programas acordados vem da consciência da importância do que se está fazendo. Desta forma, espera-se que em pouco tempo se possa ter uma estrutura adaptativa às necessidades futuras de crescimento da empresa, e a sociedade reconhecerá cada vez mais a utilidade e a qualidade dos serviços prestados pela organização.

A ação de planejamento é em grande parte preventiva e voltada para metas arrojadas de médio e longo prazo. Cumpre todas ou a grande maioria dos programas conforme os padrões definidos. Percebe-se que a ação de planejamento é preventiva e voltada para metas arrojadas e geralmente se cumpre a maioria dos programas estabelecidos por quase todas as áreas.

Sabe-se que a Infraero começou recentemente os ciclos de planejamento estratégico e obviamente, ainda hoje tem muitas dificuldades para implementá-los. Em 1995 foram elaborados e aprovados pela Diretoria Executiva, planos estratégicos que não foram executados e implantados totalmente em função das mudanças de 3 (três) Presidentes . Observa-se que a disfunção, ou melhor, falta de planejamento tem apresentado ao longo dos anos alguns sintomas: constantes improvisações nas ações da empresa, por não serem orientadas como preconizado no Planejamento Estratégico; falta de compromisso de uma boa parte do corpo gerencial; desconhecimento da importância do Planejamento Estratégico por parte de muitos empregados como uma ferramenta gerencial que pode levar a empresa para o desenvolvimento. Outro fator também, ao longo dos anos, tem contribuído para tornar o sistema de planejamento ineficaz: descontinuidade político-

administrativa, por exemplo, a falta de autonomia administrativa da Infraero, sempre atrelada ao ministério da defesa, por força de legislação e as próprias injunções políticas, como também falta de compromisso gerencial de segmentos importantes da empresa. No caso da Infraero o Planejamento existe formalmente, mas nota-se a ausência do que hoje se denomina “Administração Estratégica”.

O planejamento operacional da Infraero é eficaz. A Diretoria de Operações e Engenharia com os recursos de que dispõe utiliza plenamente as instalações da empresa, conseguindo suprir tecnicamente os atrasos de obras, que geralmente não acontecem. Outro fator que indica a eficácia do planejamento operacional é expresso, por exemplo, pela parceria que desenvolve com o planejamento de expansão dos aeroportos. Dessa maneira evitam-se os conflitos comuns que podem ocorrer entre as áreas de operação. Além disso, existem controles, esquemas de delegação para situações emergenciais.

Sabe-se que na Infraero atualmente existem grandes empreendimentos em andamento. Os grandes empreendimentos existentes, novos aeroportos em franca expansão, reformas e construções e alguns já funcionando a pleno vapor, atende ao mercado de passageiros extremamente exigente e mesmo assim o atendimento acontece com alto nível de confiabilidade e qualidade. No passado e no presente a empresa sempre conseguiu honrar o cronograma de suas obras dentro do previsto; é interessante ressaltar que sempre houve recurso financeiro necessário e abundante para o atendimento desses pleitos.

É fundamental desenvolver na Infraero um planejamento empresarial buscando os modelos utilizados pelas empresas de vanguarda, resgatando as experiências passadas como subsídio necessário para se criar uma situação favorável, com base também no aproveitamento de vários trabalhos e experiências bem sucedidas no passado. Atribuir à assessoria de planejamento missões orgânicas que lhe dêem participação efetiva na vida real da empresa e propiciar assim imediato acesso às informações, minimizando o risco de marginalização. Trata-se de uma medida tática dispensável no momento em que tiver sido consolidado um processo integrado de planejamento; Estudar a

possibilidade de adotar um orçamento estratégico como forma de tornar palpável financeiramente o esforço estratégico da organização, separando-o da visão financeira tradicional; Fazer com que da formulação estratégica tenham origens planos de ação bem definidos e sujeitos à avaliação e à ação corretiva da administração. Formulação estratégica sem planos de ação não passam de desejo ilusório de que algo se torne realidade.

4.6 CONTROLE

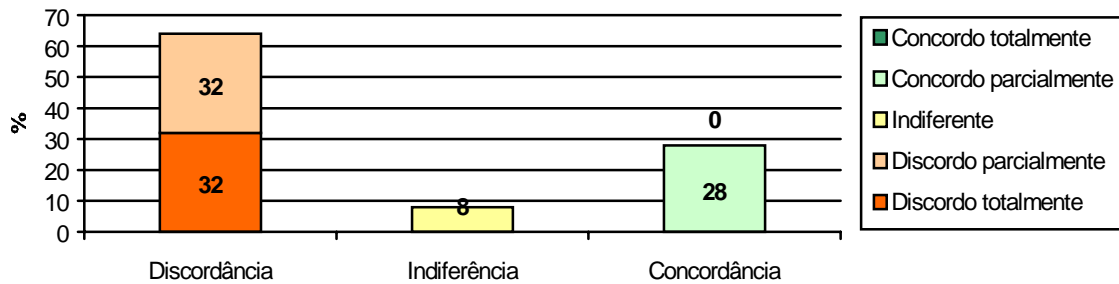
Os Gráficos e Tabelas de 39 a 43.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

39. O controle é exercido através de compreensão e comum acordo entre gerentes e subordinados. Faz-se uma análise cuidadosa de por quê, como e para que se executa cada trabalho.

Tabela 39

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	8	32,0
Discordo parcialmente	8	32,0
Indiferente	2	8,0
Concordo parcialmente	7	28,0
Concordo totalmente	0	0,0
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>100,0</i>

Gráfico 39

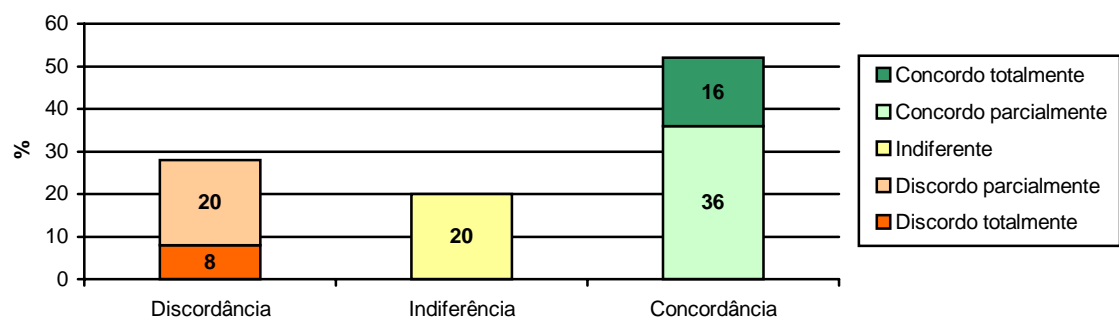


40. Existe um rígido e contínuo sistema de relatórios escritos e verbais, através do qual os gerentes se mantêm informados. O pessoal recebe instruções sobre o que tem de fazer, mas não necessariamente por que tem de fazê-lo.

Tabela 40

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	5	20,0
Indiferente	5	20,0
Concordo parcialmente	9	36,0
Concordo totalmente	4	16,0
Total	25	100,0

Gráfico 40

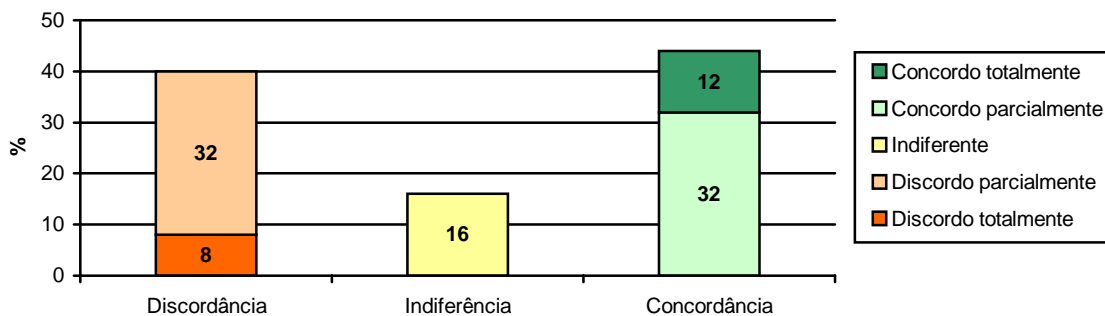


41. As pessoas trabalham por si sós; o controle é exercido apenas excepcionalmente, aparecendo sobretudo nas ocasiões em que problemas se manifestam.

Tabela 41

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	8	32,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	8	32,0
Concordo totalmente	3	12,0
Total	25	100,0

Gráfico 41

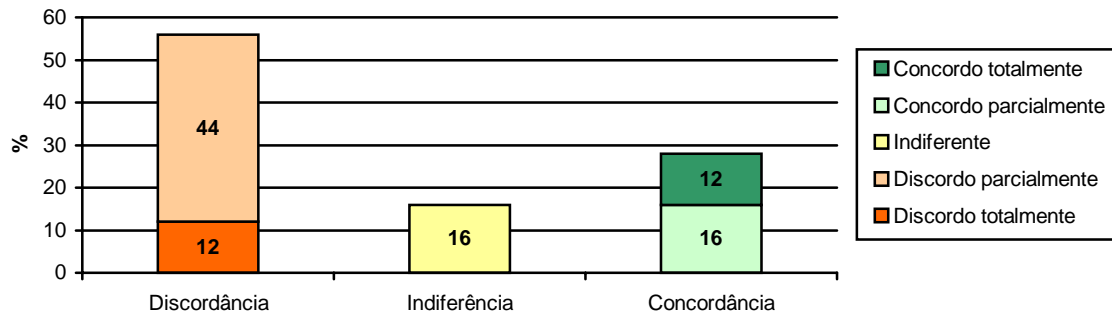


42. Quase sempre se tenta conseguir que o pessoal execute seu trabalho através do fornecimento de elogios. As críticas ou opiniões em relação ao trabalho executado são raras ou inexistentes.

Tabela 42

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	3	12,0
Discordo parcialmente	11	44,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	4	16,0
Concordo totalmente	3	12,0
Total	25	100,0

Gráfico 42

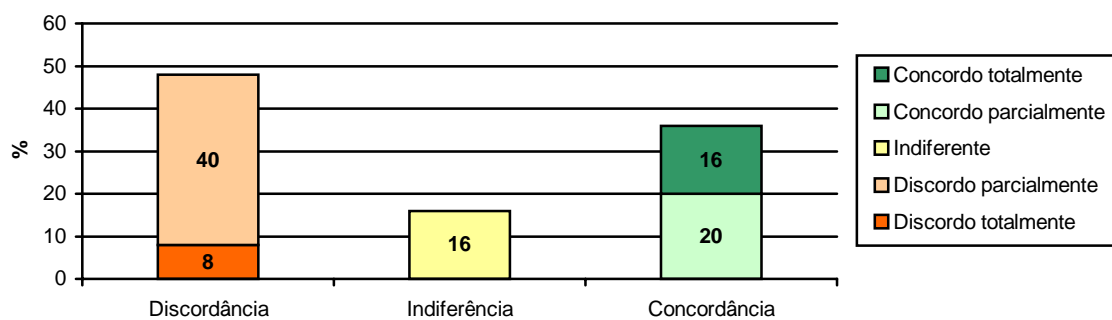


43. Os pontos fracos e fortes do pessoal são analisados por seus superiores, sobretudo para prevenir que se afastem das normas de trabalho vigentes.

Tabela 43

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	10	40,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	5	20,0
Concordo totalmente	4	16,0
Total	25	100,0

Gráfico 43



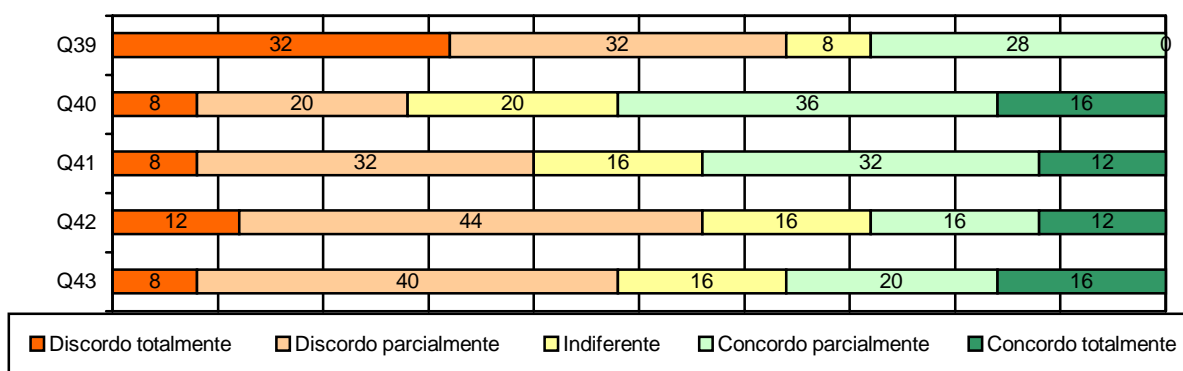
43.1 Controle

Tabela 43.1

Opinião dos funcionários na questões de 39 a 43 em percentual

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Q39</i>	<i>Q40</i>	<i>Q41</i>	<i>Q42</i>	<i>Q43</i>
Discordo totalmente	32,0	8,0	8,0	12,0	8,0
Discordo parcialmente	32,0	20,0	32,0	44,0	40,0
Indiferente	8,0	20,0	16,0	16,0	16,0
Concordo parcialmente	28,0	36,0	32,0	16,0	20,0
Concordo totalmente	0,0	16,0	12,0	12,0	16,0
Total	100	100	100	100	100

Gráfico 43.1

Opinião dos funcionários na questões de 39 a 43 em percentual

Pode-se dizer que de modo geral nem sempre o controle é exercido de forma compreensiva e compartilhado com os empregados. Também em função da própria cultura organizacional existente não se faz uma análise cuidadosa dos assuntos explicando como e por que de cada trabalho a ser executado. Como regra geral pode-se dizer, também, que a maioria dos gerentes não faz a mínima questão de socializar o conhecimento como forma de preservar o poder, e por sua vez os empregados não fazem questão de saber exatamente por que se faz determinada atividade que lhes é atribuída. Existem também áreas na organização onde a gerência procura compartilhar com o empregados as responsabilidades outorgando-lhes autonomia de criação, liberdade e oportunidade de ser efetivamente um colaborador.

Existe um rígido e contínuo sistema de relatórios escritos e verbais, pelos quais os gerentes se mantêm informados. O pessoal recebe instruções sobre o que tem de fazer, mas não necessariamente por que tem de fazê-lo. As funções de controle são muito utilizadas nas práticas gerenciais, mas nem sempre o que se faz efetivamente no dia a dia é realmente controle. Na Infraero não é diferente das demais empresas públicas. A essência do controle consiste na comparação entre os resultados previstos e os realizados. O objetivo dessa avaliação é certificar-se de que o desempenho real está dentro dos padrões previstos e, em caso negativo, identificar os pontos que requerem correção. Quando não houve tal comparação entre o que se planeja fazer e o que se está fazendo não há processo efetivo de controle. E isto é mais comum que aconteça na prática. Faz-se controle sem dispor de um referencial para comparação; julga-se o que está feito sem confrontar o que deveria ser feito. As avaliações de resultados planejadas versus realizadas devem ser confrontados com os resultados reais obtidos na execução das operações da empresa. Desta forma pode-se garantir que se caminha efetivamente para os resultados que se pretendem atingir. A comparação entre os resultados previstos e realizados irá identificar se o desempenho está dentro ou fora dos padrões desejados. As disfunções devem ser acompanhadas pelos gerentes para correção e para que ocorra a agilidade requerida, é preciso que os níveis de autoridade previstos na empresa estejam definidos com clareza. Só assim as gerências e os empregados responsáveis podem ser prontamente identificados e corrigidos e o resultado dentro do desempenho esperado; infelizmente não é o que se observa na Infraero.

As pessoas trabalham por si sós; o controle é exercido apenas excepcionalmente, aparecendo sobretudo nas ocasiões em que problemas se manifestam. Sabe-se que na Infraero o controle existente é apenas o controle necessário para se realizar qualquer tarefa. Existe de modo geral uma preocupação com resultados, excepcionalmente quando se tem que desenvolver aquilo que se chama de “Projeto Especial”, algo fora da rotina. Nessa circunstância o controle é feito de forma mais cuidadosa. Os controles na Infraero não são tão rígidos do ponto de vista empresarial quanto deveriam

ser. Vigora o coercitivo feito pelo ponto eletrônico que administra a permanência dos empregados. Muitas vezes o gerente se contenta com a pontualidade sem cobrar resultados práticos, vale ressaltar que o ponto eletrônico causa ansiedade e descontentamento junto aos empregados por se sentirem manipulados com esse tipo de controle.

Quase sempre não ocorre o elogio funcional. As críticas ou opiniões em relação ao trabalho executado são raras ou inexistentes. Pode-se dizer que a cultura do elogio não existe na Infraero como regra praticada entre o corpo gerencial, salvo nas ocasiões formais, por exemplo, solenidades, em que se diz “os nossos recursos humanos são o nosso maior patrimônio”. Pelo contrário o que se observa é uma cultura da desqualificação de pessoas e áreas. Cabe ressaltar que essa cultura tem mudado nos últimos anos, mas não existe valorização dos recursos humanos, ocasionando assim desligamento de vários empregados que nos últimos anos estão-se desligando da organização.

Sabe-se que analisar a performance dos empregados quanto aos pontos fortes e fracos é papel do gerente de qualquer empresa. Na Infraero essa atribuição não é feita pela maioria do corpo gerencial que, inclusive, não participou do desenvolvimento do documento de avaliação de desempenho elaborado pela área de recursos humanos. Alguns gerentes tomam decisões de forma intempestiva e temperamental sem nunca terem comunicado ou tomado ações corretivas, advertências, punições etc. verbais ou escritas que mostrassem o quanto o empregado é ineficaz. Fica-se com o empregado improdutivo, e por incompetência gerencial da área de recursos humanos, não se criam mecanismos de avaliação efetiva do desempenho dos empregados.

O objetivo do controle é assegurar que os resultados das ações se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos pelas diversas áreas da Organização e ao próprio planejamento. O controle é algo universal, as atividades humanas sempre fizeram uso do controle, seja consciente ou inconscientemente. Consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do conceito de controle reside na determinação de se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. Quando se fala em resultados

desejados, pressupõe-se que eles sejam previstos e conhecidos. Em outras palavras, o conceito de controle não pode existir sem o de planejamento.

Recomenda-se ao corpo gerencial da Infraero: estabelecer padrões para todas as atividades da empresa, isto é, o desempenho desejado; observar o desempenho para se controlar um desempenho atual, deve-se pelo menos conhecer algo a respeito do desempenho passado; comparar o atual com o esperado. Toda atividade ocasiona algum tipo de avaliação, erro ou desvio. É importante determinar os limites dentro dos quais essa variação pode ser aceita como normal. Ação corretiva dos erros e desvios.

4.7 COORDENAÇÃO

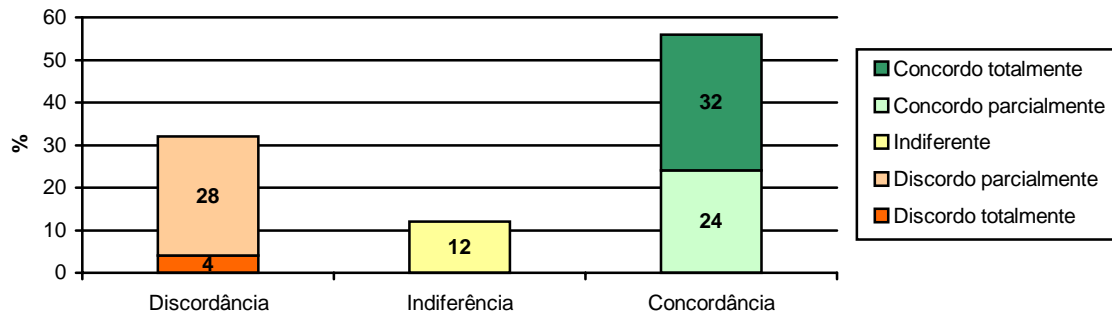
Os Gráficos e Tabelas de 44 a 48.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

44. Os diferentes departamentos agem como entidades independentes entre si. A troca de informações entre o pessoal e a organização realiza-se predominantemente pelos canais formais de comunicação.

Tabela 44

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	6	24,0
Concordo totalmente	8	32,0
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>100,0</i>

Gráfico 44

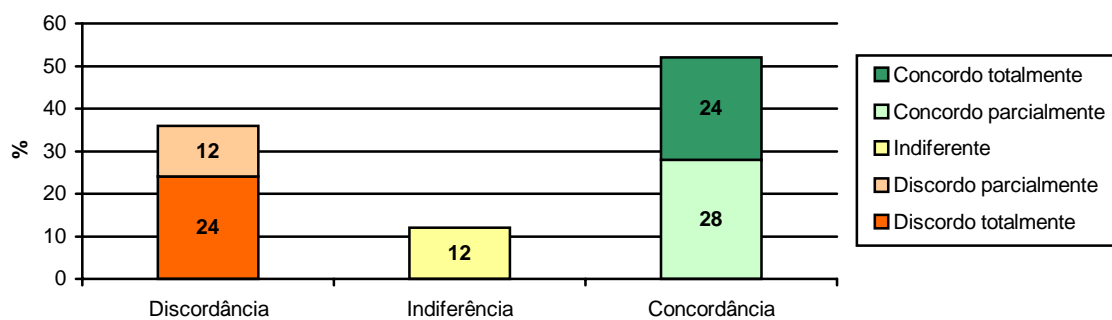


45. Quase não existe coordenação entre os diversos departamentos da empresa, cada qual funcionando de maneira isolada, como bem entende e sem levar em conta as necessidades dos demais.

Tabela 45

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	6	24,0
Discordo parcialmente	3	12,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	7	28,0
Concordo totalmente	6	24,0
Total	25	100,0

Gráfico 45

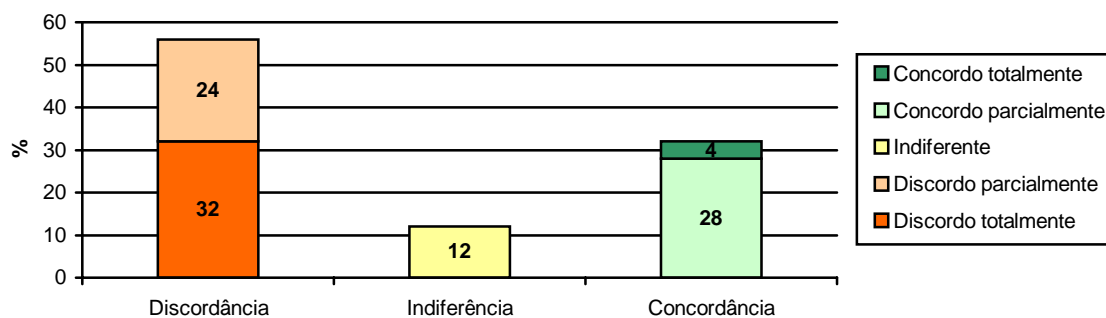


46. Nas relações entre o pessoal e entre superintendências, dá-se uma grande importância ao entendimento mútuo em torno dos objetivos e metas principais da empresa.

Tabela 46

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	8	32,0
Discordo parcialmente	6	24,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	7	28,0
Concordo totalmente	1	4,0
Total	25	100,0

Gráfico 46

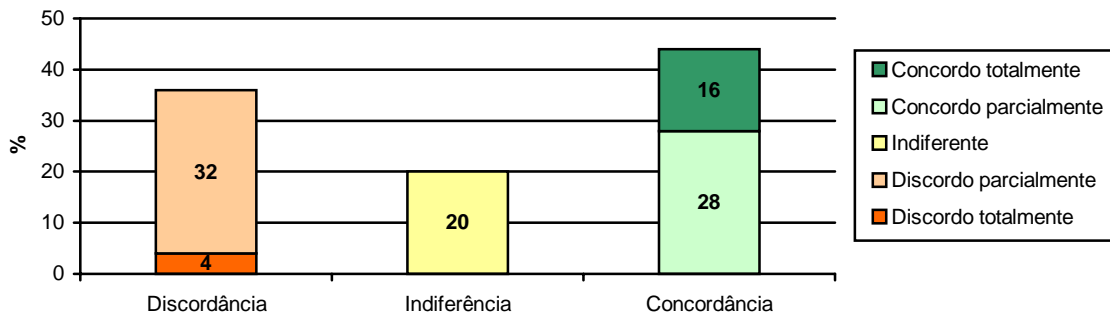


47. Para se solucionar problemas de trabalho, levam-se em consideração principalmente os antecedentes, os hábitos vigentes na organização e a personalidade dos indivíduos envolvidos, muito mais do que a natureza do trabalho que será realizado, ou do problema em questão.

Tabela 47

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4,0
Discordo parcialmente	8	32,0
Indiferente	5	20,0
Concordo parcialmente	7	28,0
Concordo totalmente	4	16,0
Total	25	100,0

Gráfico 47

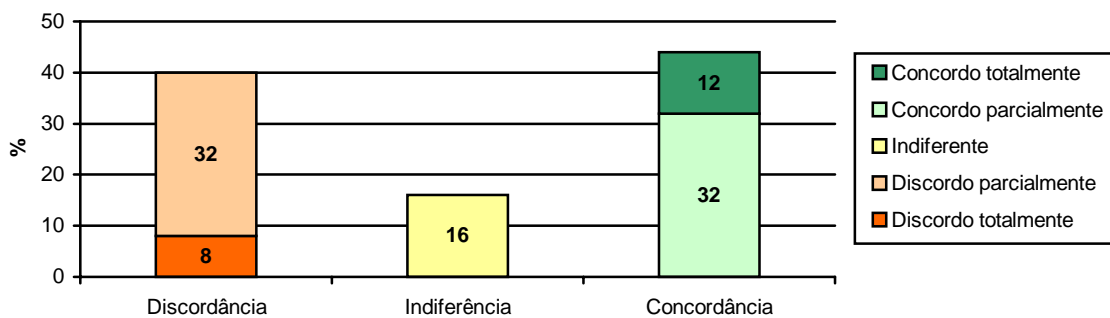


48. É fácil perceber que existe, na organização, um esforço constante e comum para abafar e reduzir ao mínimo os conflitos entre o pessoal e para se conseguir a máxima harmonia possível entre todos.

Tabela 48

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	3	12,0
Discordo parcialmente	8	32,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	7	28,0
Concordo totalmente	4	16,0
Total	25	100,0

Gráfico 48



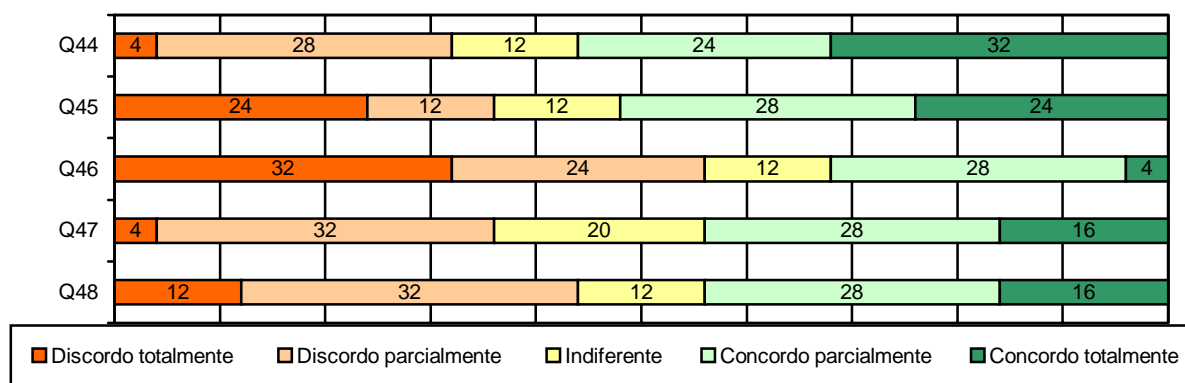
48.1 Coordenação

Tabela 48.1

Opinião dos funcionários na questões de 44 a 48 em percentual

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Q44</i>	<i>Q45</i>	<i>Q46</i>	<i>Q47</i>	<i>Q48</i>
Discordo totalmente	4,0	24,0	32,0	4,0	12,0
Discordo parcialmente	28,0	12,0	24,0	32,0	32,0
Indiferente	12,0	12,0	12,0	20,0	12,0
Concordo parcialmente	24,0	28,0	28,0	28,0	28,0
Concordo totalmente	32,0	24,0	4,0	16,0	16,0
Total	100	100	100	100	100

Gráfico 48.1

Opinião dos funcionários na questões de 44 a 48 em percentual

Os diferentes departamentos agem como entidades independentes entre si. A troca de informações entre o pessoal e a organização realiza-se predominantemente pelos canais formais de comunicação. Pode-se dizer que na Infraero algumas áreas agem como “igrejas/feudos” desenvolvendo atividades superpostas e defendendo seus interesses corporativos. Os mecanismos formais de comunicação são utilizados burocraticamente para se defender, e mesmo para agredir administrativamente por meio de documentos formais de comunicação interna. Muitas vezes a troca intensiva de comunicação interna apenas demonstra o poder de algumas áreas e/ou gerentes sobre outros domínios da empresa, provocando o adiamento de decisões importantes.

Quase não existe coordenação entre os diversos departamentos da empresa, cada qual funcionando de maneira isolada, como bem entende e sem

levar em conta as necessidades dos demais. Os gerentes sensatos sabem que uma empresa é um sistema sociotécnico aberto e que as várias partes dependem das outras na consecução dos objetivos globais da organização. Por isso se busca uma ação coordenada entre as atividades de uma área com outra. Na Infraero as ações entre as Diretorias não são bem coordenadas e os departamentos funcionam de maneira independente. Há excessos de cópias de documentos como se o sentimento subjacente fosse a falta de confiança nos acordos verbais estabelecidos. Por outro lado, às vezes a burocracia dominante demora tanto que entendimentos informais são feitos para agilizar o processo ou se conseguir a parceria do outro pelo por intermédio pessoal envolvido do que pela tarefa em si.

Nas relações entre o pessoal e entre superintendências dá-se uma grande importância ao entendimento mútuo em torno dos objetivos e metas principais da empresa. Nota-se a busca do entendimento entre áreas, gerentes e técnicos, entretanto os verdadeiros objetivos e a falta de metas claras tornam o entendimento difícil e por vezes conflituoso. Atualmente a área responsável pelo planejamento empresarial vem desenvolvendo um trabalho no sentido de definir metas e objetivos, por uma postura mais participativa e de coresponsabilidade, visando melhoria na integração gerencial. Mesmo assim os empregados sentem não claros os objetivos de curto, médio e longo prazo.

Para se solucionar problemas de trabalho, levam-se em consideração principalmente os antecedentes, os hábitos vigentes na organização e a personalidade dos indivíduos envolvidos, muito mais do que a natureza do trabalho que será realizado, ou do problema em questão. Pode-se afirmar que para solucionar alguns problemas observa-se com cuidado os atores do processo, cargo, função, relações pessoais etc. São raros os casos em que os problemas são tratados como deveriam: com profissionalismo e sem paternalismo. A cultura da procrastinação, do “jeitinho”, do “nepotismo”, da acomodação é um traço marcante dos principais atores da Infraero.

É fácil perceber que existe um esforço constante e comum para abafar e reduzir ao mínimo os conflitos entre o pessoal e para se conseguir a máxima harmonia possível entre todos. Pode-se afirmar que atualmente na Infraero, a

coesão dos grupos e o amadurecimento das equipes têm minimizado o surgimento de conflitos interpessoais e interdepartamentais. Além disso, muitos grupos na empresa têm estabelecido os limites necessários para a convivência produtiva devido ao conhecimento e respeito mútuos. Porém reduzir ao mínimo o conflito pode ser negativo e dar uma idéia falsa de harmonia. Aceitar as divergências e enfrentar de frente os problemas no ambiente empresarial é o melhor que os dirigentes podem fazer para si mesmos, para os empregados e para empresa.

A Infraero precisa coordenar os esforços das superintendências a fim de que os seus laços individuais de trabalho possam ser reunidos em um conjunto de desempenho eficiente para a empresa. Autoridade, influência e poder contribuem para melhorar a coordenação. Ela é necessária tanto nos altos como nos baixos escalões da estrutura da empresa, e também em seus níveis intermediários. Tais conceitos como os da cadeia e a unidade de comando são princípios ao se projetarem os sistemas da autoridade destinados a fomentar a coordenação vertical. A fixação dos limites de controle de cada gerente, à luz da situação específica de cada um, pode também contribuir para manter a coordenação ou direção vinda de cima.

Em meio ao significado das informações compartilhadas entre as superintendências e as tomadas de decisões, existem mecanismos de coordenação possíveis: normas e procedimentos. Os gerentes podem recorrer a eles como orientação para definição dos níveis necessários de coordenação. Canais verticais de autoridade. Os gerentes cujos interesses departamentais lhes parecem irreconciliáveis podem encaminhar seus debates, subindo na hierarquia, até atingirem um superior com autoridade para decidir; Reuniões improvisadas. Os gerentes ou representantes das superintendências implicados nas responsabilidades em comum da tarefa podem se reunir para debater problemas, a medida que eles surgem. Reuniões programadas. Onde existe um fluxo suficiente de problemas de trabalho interdepartamentais, as reuniões para a sua solução podem ser programadas. A sua eficiência depende naturalmente de um clima de cooperação e solução de problemas; Responsabilidade de coordenação das superintendências. A obrigação dos

gerentes de superintendências, que participam da tarefa, pode ser declarada de modo explícito em seus objetivos ou descrições de posição. Isso, pelo menos, reconhece formalmente o dever de colaborar.

4.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

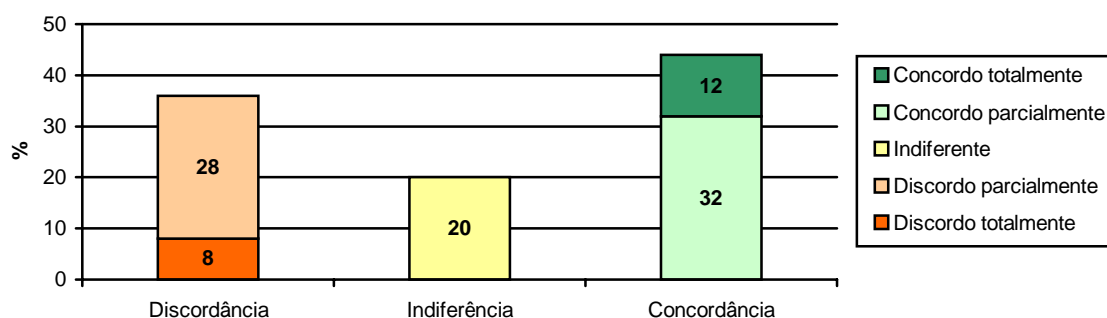
Os Gráficos e Tabelas de 49 a 53.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

49. Fazem-se análises e relatórios visando avaliar a qualidade do trabalho, às vezes pela comunicação informal (extra-oficial). No entanto, não se chega a uma análise mais efetiva e profunda dos problemas existentes, na maior parte das vezes.

Tabela 49

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	5	20,0
Concordo parcialmente	8	32,0
Concordo totalmente	3	12,0
Total	25	100,0

Gráfico 49

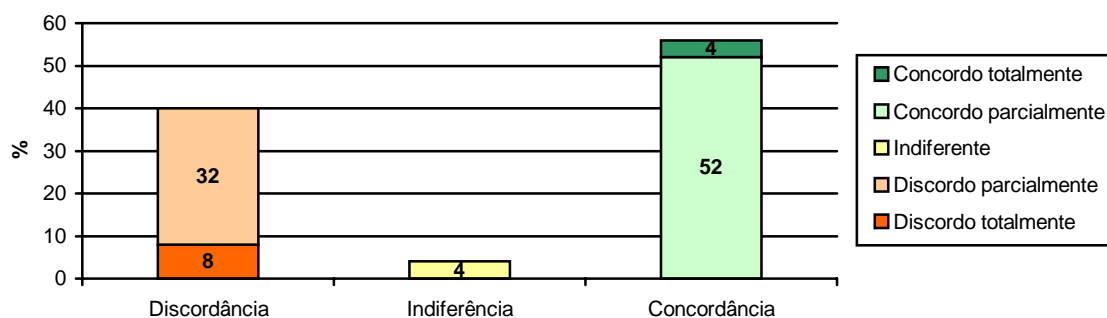


50. Quando se conclui um trabalho ou uma fase importante de um trabalho, procura-se avaliá-lo pelo um exame do que foi feito, a fim de observar se houve falhas.

Tabela 50

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	8	32,0
Indiferente	1	4,0
Concordo parcialmente	13	52,0
Concordo totalmente	1	4,0
Total	25	100,0

Gráfico 50

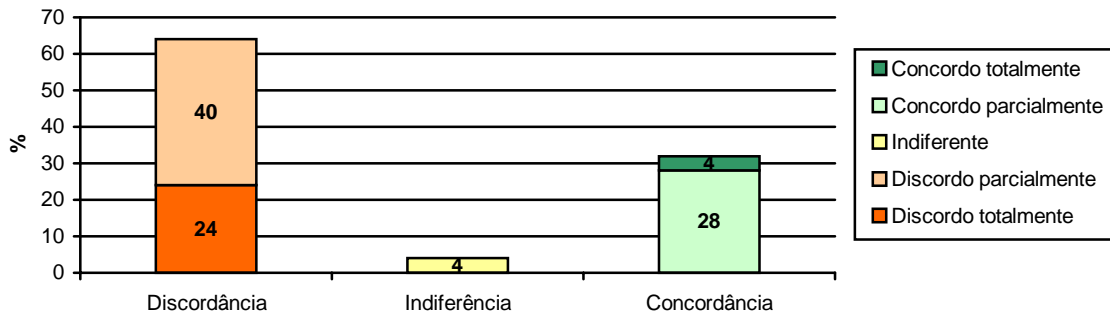


51. Estimula-se e elogia-se com freqüência o pessoal pelo bom trabalho realizado. Procura-se avaliar o trabalho à medida que se desenvolve, a fim de detectar situações em que esses estímulos possam ser proporcionados.

Tabela 51

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	6	24,0
Discordo parcialmente	10	40,0
Indiferente	1	4,0
Concordo parcialmente	7	28,0
Concordo totalmente	1	4,0
Total	25	100,0

Gráfico 51

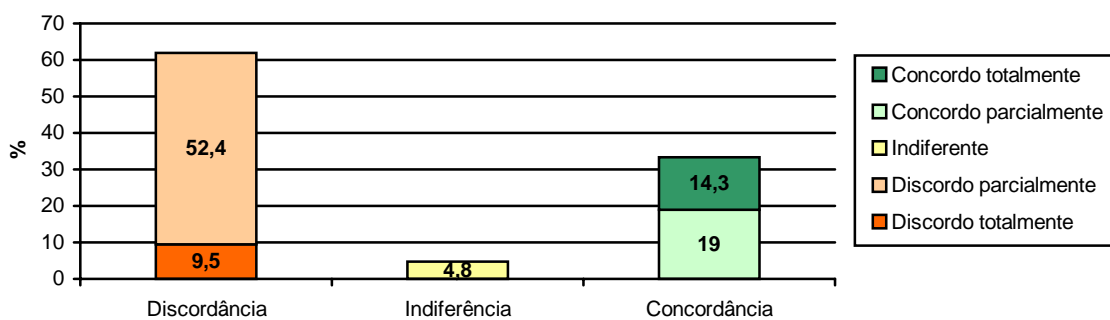


52. Raramente se fazem apreciações sobre o trabalho executado, ou críticas ou elogios de qualquer espécie.

Tabela 52

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	9,5
Discordo parcialmente	11	52,4
Indiferente	1	4,8
Concordo parcialmente	4	19,0
Concordo totalmente	3	14,3
Total	21	100,0

Gráfico 52

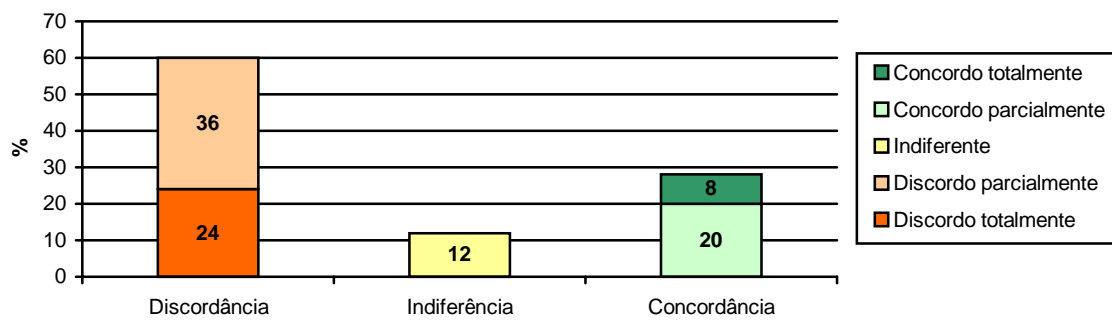


53. Fazem-se críticas sinceras sobre o trabalho assinalando os erros e tratando de reduzi-los. Há uma autêntica troca de idéias entre gerentes e subordinados. Quando um trabalho é concluído, fazem-se análises construtivas, visando encontrar melhores soluções e lograr maior eficácia.

Tabela 53

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	6	24,0
Discordo parcialmente	9	36,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	5	20,0
Concordo totalmente	2	8,0
Total	25	100,0

Gráfico 53



53.1 Avaliação de desempenho

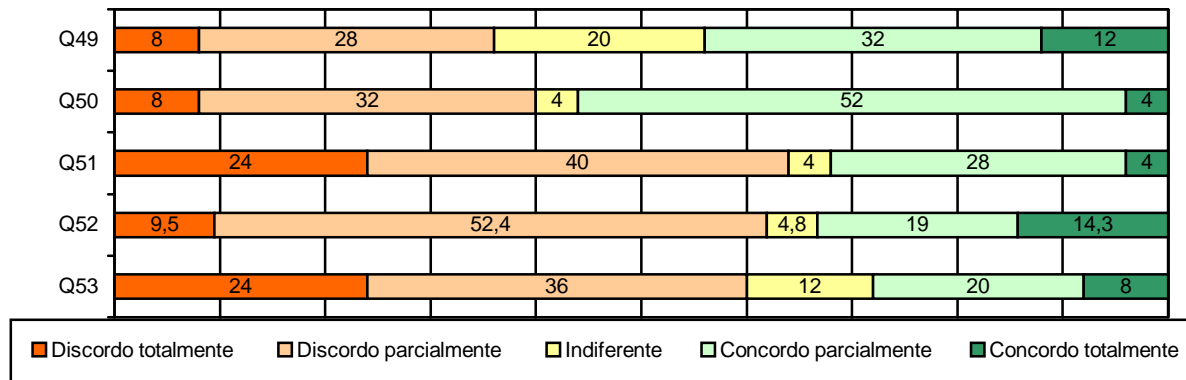
Tabela 53.1

Opinião dos funcionários na questões de 49 a 53 em percentual

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Q49</i>	<i>Q50</i>	<i>Q51</i>	<i>Q52</i>	<i>Q53</i>
Discordo totalmente	8,0	8,0	24,0	9,5	24,0
Discordo parcialmente	28,0	32,0	40,0	52,4	36,0
Indiferente	20,0	4,0	4,0	4,8	12,0
Concordo parcialmente	32,0	52,0	28,0	19,0	20,0
Concordo totalmente	12,0	4,0	4,0	14,3	8,0
Total	100	100	100	100	100

Gráfico 53.1'

Opinião dos funcionários na questões de 49 a 53 em percentual



Fazem-se análises e relatórios visando avaliar a qualidade do trabalho, às vezes pela comunicação informal. No entanto, não se chega a uma análise mais efetiva e profunda dos problemas existentes, na maior parte das vezes. Parece não ser essa a tendência do comportamento gerencial da empresa. Talvez por ser uma empresa estatal, a falta de compromissos com resultados por parte de alguns gerentes. Infere-se que a falta de análise efetiva dos problemas existentes seja uma situação predominante. Porém a Infraero vem buscando via grupos de trabalhos internos analisar os seus verdadeiros problemas e procurando solucioná-los. Com integração das áreas de recursos humanos, planejamento empresarial e qualidade, busca-se hoje, junto com todos os empregados e gerentes, uma nova Infraero mais flexível e mais moderna gerencialmente conectada com todos seus clientes internos e externos.

Quando se conclui um trabalho ou uma fase importante de um trabalho, não se procura avaliá-lo por um exame do que foi feito, a fim de observar se houve falhas. Sabe-se de maneira geral que não se faz nenhuma avaliação dos trabalhos realizados visando corrigir ou orientar os empregados. Encontrando-se falhas buscam-se os culpados. Portanto deve-se praticar mais a Administração Estratégica rompendo com o paradigma antigo de gestão, buscando sempre soluções e não transformando o ambiente de trabalho em ações punitivas.

Não se estimula e não se elogia com freqüência o pessoal pelo bom trabalho realizado. Procura-se avaliar o trabalho à medida que se desenvolve, a fim de detectar situações em que esses estímulos possam ser proporcionados. Sabe-se que salvo raras exceções, não há política do elogio ou reconhecimento do bom trabalho realizado, como prática gerencial, referente ao desempenho dos empregados. O bom desempenho é considerado obrigação de todos, o que não deixa de ser verdade, mas o elogio na hora certa indica o reconhecimento pelo bom trabalho realizado. Não há cultura de resultados, não há comparação entre o empregado que tem um bom desempenho profissional e o que tem desempenho insuficiente. A solução para esse tipo de problema é Avaliação de Desempenho, que consiste no acompanhamento sistemático pelo gerente das etapas do trabalho realizado pelo empregado. Exercendo esse papel o gerente verifica se há necessidade de correção de rumos, melhorias ou continuidade de processos. Na verdade o que acontece sempre é a realização de um processo de Avaliação que avalia o bom relacionamento do superior hierárquico com seus subordinados ou vice e versa. Raramente se fazem apreciações sobre o trabalho executado, ou críticas ou elogios de qualquer espécie. Sabe-se que a predominância é da crítica negativa e destrutiva por parte de alguns gerentes. Excesso de capciosidade e doses perversas de perseguição de alguns gerentes muitas vezes coloca seus pares e empregados em situação de desconforto, ansiedade e “stress”, com críticas negativas. O elogio sincero não é uma prática gerencial comum na empresa. Raramente membros do corpo de empregados tem conhecimento dos “feedback” positivo por alguma contribuição à empresa. Desta forma as imagens ficam distorcidas e as pessoas não se beneficiam de “feedback” verdadeiro nem de condições de se aperfeiçoar e de melhorar o trabalho realizado.

Percebe-se que é fácil ver os aspectos negativos e deteriorar praticamente qualquer situação ou trabalho. Encontrar situações para criticar e destruir não parece ser problema para a maioria dos gerentes de qualquer organização. Detectar ações positivas é algo mais desafiador, e talvez não divertido. Criticar construtivamente reconhecendo os atributos positivos do

trabalho desenvolvido pelo empregado como também suas dificuldades para alguns gerentes torna-se extremamente penoso, ora por falta de humildade, arrogância ou mesmo competência gerencial acompanhada de conhecimento específico. No caso da Infraero a prática utilizada por alguns gerentes é mascarar a situação, ou seja, a verdade é negada visando não ferir o empregado. Também é muito freqüente a busca de culpados, que é uma forma agressiva de diminuir o empregado em sua auto-estima. O ideal é o gerente propiciar um “feedback”, ou seja, a verdade ser dita visando ajudar ou corrigir os problemas ocorridos no trabalho de forma profissional.

Embora a avaliação de desempenho seja definida como uma técnica de aprimoramento profissional, está repleta de objetivos relacionados com a justificação de salários, com a eliminação de maus funcionários, com a correlação da atuação do empregado com os resultados obtidos etc. Na realidade apenas cinco diferentes objetivos da avaliação do desempenho deveriam ser considerados: conjugar objetivos organizacionais e melhoria do desempenho – o empregado necessita conhecer seus objetivos e obter retroação, feedback positivo ou negativo, sobre o seu desempenho e sobre as áreas de aperfeiçoamento; adequar a administração de cargos e salários, o gerente necessita rever o desempenho de seus empregados no sentido de recomendar ação salarial adequada; armazenar informações para ações administrativas futuras, promoções, transferências ou desligamentos; Identificar necessidades de treinamento. A organização necessita manter informação atualizada e acurada sobre as forças e fraquezas dos seus empregados de modo a desenvolver programas periódicos e adequados de treinamento; melhorar a seleção de novos empregados. Se uma organização pretende ter um sistema válido de seleção, necessita desenvolver critérios próprios para validar seus instrumentos de seleção.

Um bom sistema de avaliação de desempenho consiste em determinar se ele permite que os homens certos progridam, evitando que outros o façam por ele. Cabe à Superintendência de recursos humanos desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que permita: identificar líderes competentes pelo desempenho em trabalhos de menor vulto, colocando em

evidência sua habilidade para assumir responsabilidades maiores; simplificar as avaliações de forma que os empregados em ascensão sejam facilmente identificáveis como os melhores; selecionar líderes com um alto grau de aceitação entre os que foram ficando para trás como subordinados; proporcionar progresso funcional àqueles dotados de qualificações necessárias para liderança e para cargos gradativamente superiores.

4.9 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

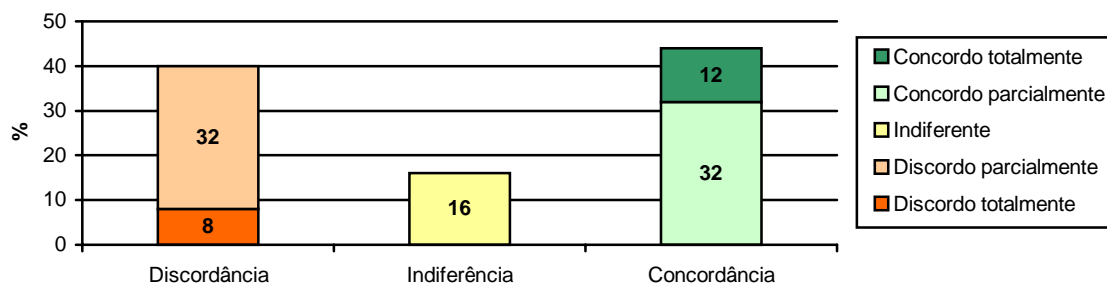
Os Gráficos e Tabelas de 54 a 58.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

54. O pessoal está sempre bem informado dos planos e decisões da organização e é convidado a participar deles, podendo expressar livremente seu ponto-de-vista. As informações fluem rapidamente e sem distorções entre os gerentes, entre estes e os seus subordinados e de subordinados para superiores. As diferenças de opiniões são resolvidas de comum acordo.

Tabela 54

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	15	60,0
Discordo parcialmente	6	24,0
Indiferente	2	8,0
Concordo parcialmente	1	4,0
Concordo totalmente	1	4,0
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>100,0</i>

Gráfico 54

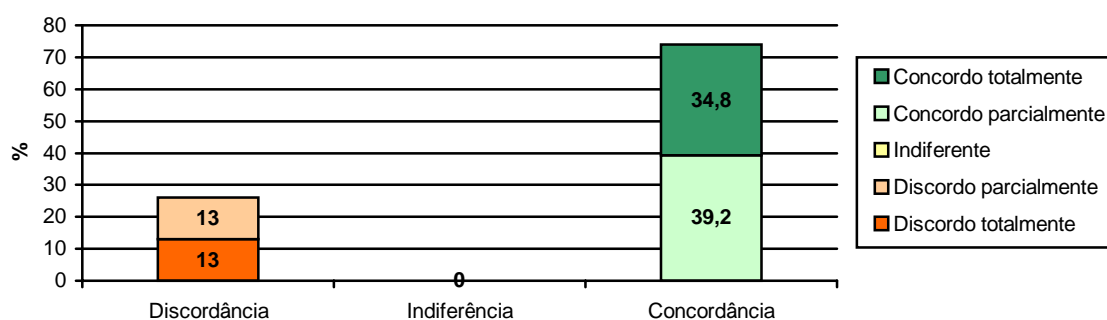


55. A comunicação existente é somente a de rotina e a mínima necessária. Assim a comunicação não é profunda nem ampla. Os empregados podem expressar suas opiniões, porém estes freqüentemente não são ouvidos ou não são levadas em conta. Os subordinados não se mostram inclinados a convencer seus superiores de seus pontos-de-vista ou opiniões.

Tabela 55

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	3	13,0
Discordo parcialmente	3	13,0
Indiferente	0	0,0
Concordo parcialmente	9	39,2
Concordo totalmente	8	34,8
Total	23	100,0

Gráfico 55

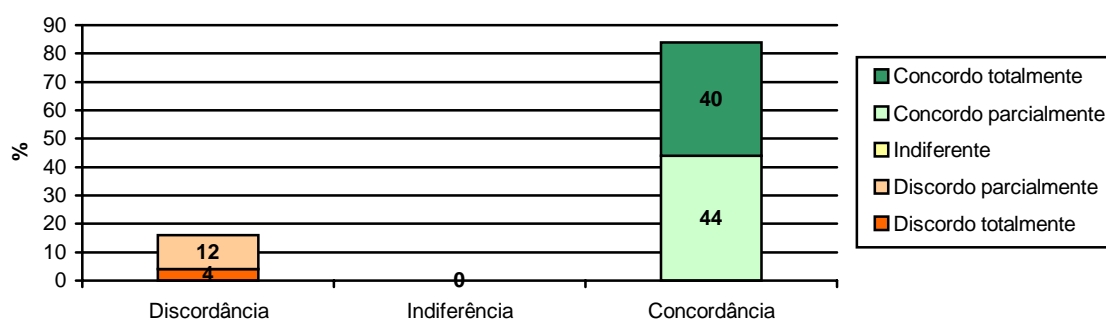


56. O pessoal é informado apenas do indispensável, para executar seu trabalho.

Tabela 56

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4
Discordo parcialmente	3	12
Indiferente	0	0
Concordo parcialmente	11	44
Concordo totalmente	10	40
Total	25	100,0

Gráfico 56

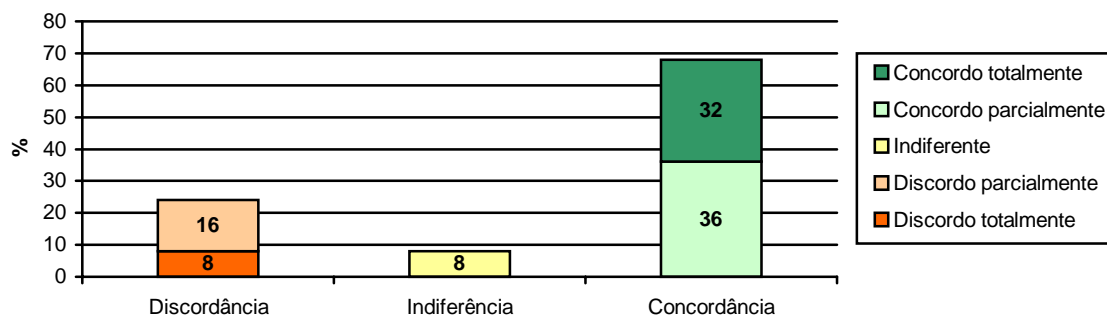


57. A comunicação empresarial existente é basicamente a necessária para que o pessoal faça seu trabalho.

Tabela 57

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	2	8,0
Discordo parcialmente	4	16,0
Indiferente	2	8,0
Concordo parcialmente	9	36,0
Concordo totalmente	8	32,0
Total	25	100,0

Gráfico 57

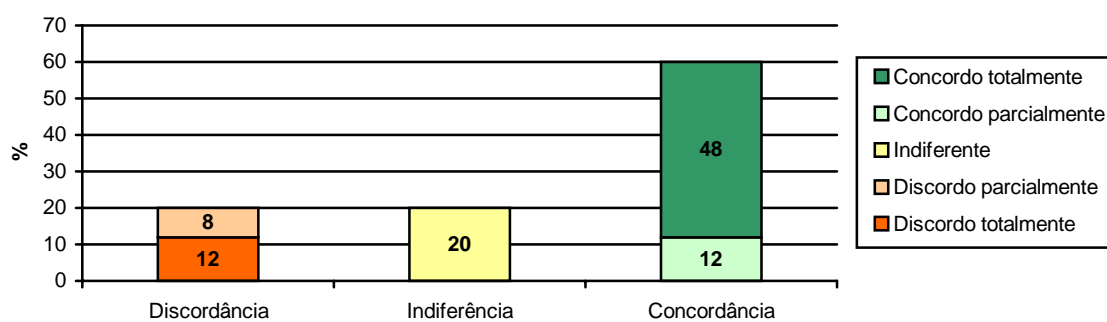


58. A comunicação informal (boatos, rumores, intrigas) é um costumeiro veículo de comunicação na organização. Frequentemente misturam-se outros assuntos nas reuniões formais da empresa.

Tabela 58

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	3	12,0
Discordo parcialmente	2	8,0
Indiferente	5	20,0
Concordo parcialmente	3	12,0
Concordo totalmente	12	48,0
Total	25	100,0

Gráfico 58



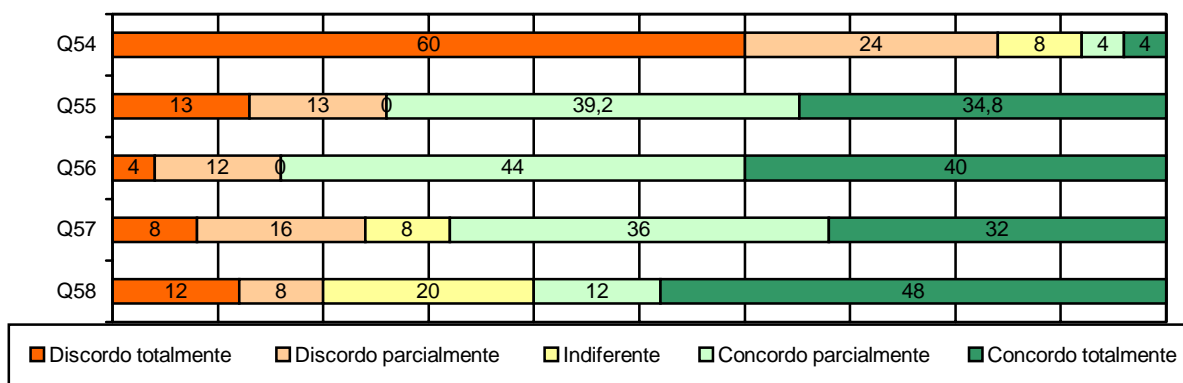
58.1 Comunicação empresarial

Tabela 58.1

Opinião dos funcionários na questões de 54 a 58 em percentual

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Q54</i>	<i>Q55</i>	<i>Q56</i>	<i>Q57</i>	<i>Q58</i>
Discordo totalmente	60,0	13,0	4,0	8,0	12,0
Discordo parcialmente	24,0	13,0	12,0	16,0	8,0
Indiferente	8,0	0,0	0,0	8,0	20,0
Concordo parcialmente	4,0	39,2	44,0	36,0	12,0
Concordo totalmente	4,0	34,8	40,0	32,0	48,0
Total	100	100	100	100	100

Gráfico 58.1

Opinião dos funcionários na questões de 54 a 58 em percentual

Os técnicos dizem que a comunicação não é parafernália para todos os problemas de relações com empregados. No atual momento que a Infraero vive é ingenuidade supor que se os empregados tiveram muitas informações sobre problemas da empresa. Eles compreenderão a crise e haverá menores problemas de relações de trabalho. Para que a comunicação seja efetiva, é preciso haver confiança mútua entre gerência e empregados. Para conquistar a confiança é necessário criar um ambiente no qual os empregados possam se comunicar francamente com seus dirigentes. Entretanto os próprios dirigentes não possuem fatos e dados suficientes para repassarem aos empregados e dar-lhes a segurança de que necessitam.

A comunicação é somente a de rotina e a mínima necessária. Em decorrência, não é profunda nem ampla. Os empregados podem expressar

suas opiniões, porém freqüentemente não são ouvidos ou não são levados em conta. Os subordinados não se mostram inclinados a convencer seus superiores de seus pontos-de-vista ou opiniões.

Sabe-se que na Infraero o gerente não entende o que o empregado está dizendo, e o empregado, da mesma forma, não compreende o que o gerente diz – fenômeno denominado pelos psicólogos como disfunção cognitiva. Não há dúvida de que os empregados podem manifestar sua opinião de maneira democrática, inclusive em reuniões públicas com os dirigentes, mas daí suas idéias e opiniões serem levadas em conta há uma enorme distância. Na verdade, a maioria dos empregados não se mostra mais participativa em decorrência da falta de respostas para suas sugestões e idéias. O pessoal é informado apenas do indispensável para executar seu trabalho. Os empregados de todos os níveis da Infraero têm recebido informações não só pela área de comunicação social como também pelos gerentes formais sobre assuntos corporativos. A empresa passa por grandes mudanças empresariais, e informações e contra-informações tumultuam o ambiente da empresa. Com os estudos por parte do governo federal, no que diz respeito a possível privatização da Infraero o clima piorou e os boatos se alastram. Porém, apesar das boas intenções e preocupação dos dirigentes, a grande maioria dos empregados desconhece os rumos da empresa. A própria questão da privatização não é clara para dirigentes e empregados. Eles se sentem ameaçados e sem informações concretas.

A comunicação empresarial é basicamente a necessária para que o pessoal faça o seu trabalho. Verifica-se que a área de Comunicação Social da Infraero tem cumprido seu principal papel que é informar ao público interno e externo com qualidade e confiabilidade necessária. A comunicação informal, boatos, rumores e intrigas, é um costumeiro veículo de comunicação na organização. Freqüentemente misturam-se outros assuntos nas reuniões formais da empresa, e isso ocorre com mais freqüência na Infraero do que se imagina. No momento a empresa vive uma mistura de problemas reais e fantasias. Entretanto a crise não tem a dimensão que a maioria dos empregados imagina, uma vez que a Infraero, como uma empresa com

características de empresa em desenvolvimento, qualquer decisão governamental será, certamente, bem avaliada pelos gestores públicos. Porém a grande confusão é que os empregados pela rede informal de comunicação tomam conhecimento de assuntos que empresa não confirma. Tumultuando ainda mais o ambiente.

A área de comunicação social deve desenvolver estratégias que resultem numa rede eficaz de comunicação com jornais, revistas, emissoras de rádio, TV e empregados, garantindo o fluxo de informação necessário para a divulgação da empresa, bem como a manutenção e ampliação da imagem junto ao seu mercado e à opinião pública; estabelecer sólidas relações com os meios de comunicação e seus agentes, de modo a transformá-la em fonte de informações, requisitada e respeitada pelos profissionais de imprensa; afirmar a sua importância no contexto do setor de Infra-estrutura Aeroportuária, bem como ressaltar sua dimensão e importância como mecanismo de desenvolvimento.

4.10 CONFLITOS

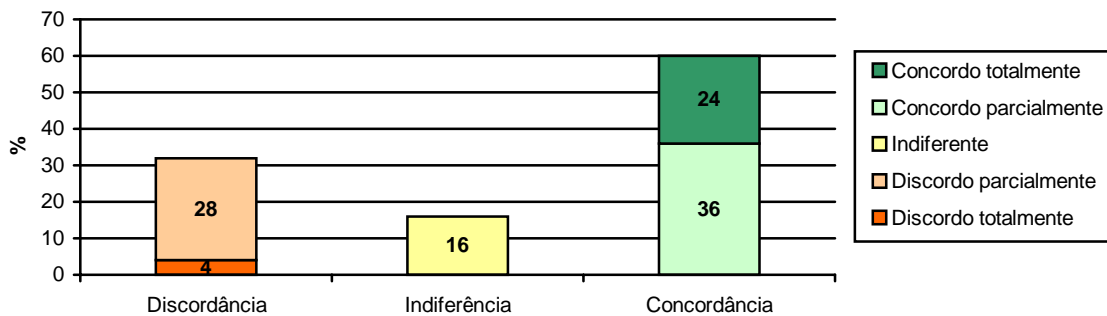
Os Gráficos e Tabelas de 59 a 63.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

59. Quase não existem desacordos entre as pessoas, porque elas evitam entrar em polêmicas ou tratar de assuntos que poderiam gerar controvérsias e dificuldades pessoais.

Tabela 59

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	2	8,0
Concordo parcialmente	9	36,0
Concordo totalmente	6	24,0
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>100,0</i>

Gráfico 59

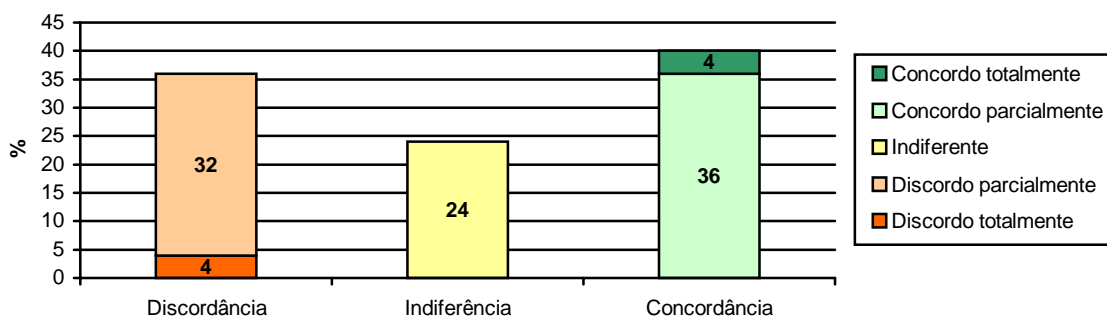


60. As pessoas tomam cuidado em não deixar aflorar seus conflitos e irritações pessoais procurando sempre conservar a amizade e a harmonia, mesmo que isso exija ceder em seu ponto de vista e até em certas situações prejudicar a empresa.

Tabela 60

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4,0
Discordo parcialmente	8	32,0
Indiferente	6	24,0
Concordo parcialmente	9	36,0
Concordo totalmente	1	4,0
Total	25	100,0

Gráfico 60

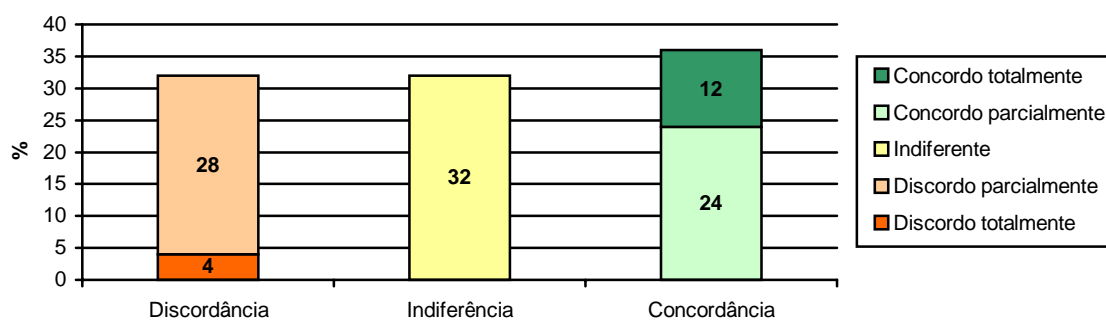


61. Discutem-se os problemas de tal modo que a maior parte das pessoas acabe aceitando as soluções como foram apresentadas. Quando as pessoas envolvidas se mantêm firmes em seu ponto de vista, o tratamento do problema sofre um esfriamento, adiando-se sua solução para voltar mais tarde ao problema.

Tabela 61

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4,0
Discordo parcialmente	7	28,0
Indiferente	8	32,0
Concordo parcialmente	6	24,0
Concordo totalmente	3	12,0
Total	25	100,0

Gráfico 61

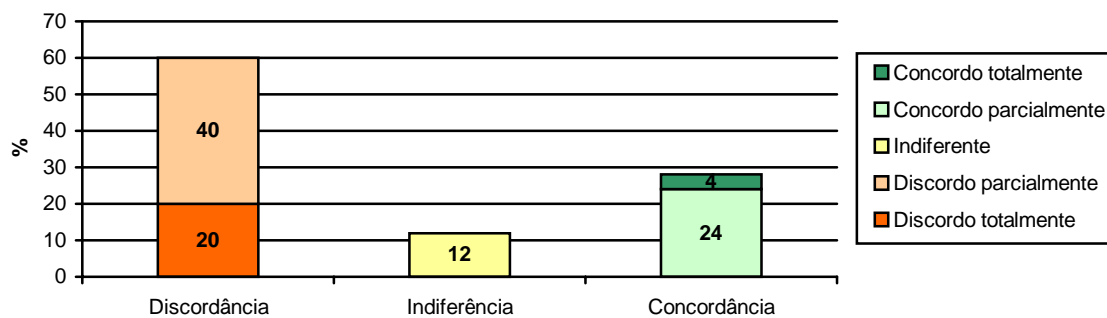


62. Os conflitos são enfrentados aberta e sinceramente, examinando-se suas causas e tratando-se de solucioná-los razoavelmente, de maneira que não voltem a aparecer.

Tabela 62

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	5	20,0
Discordo parcialmente	10	40,0
Indiferente	3	12,0
Concordo parcialmente	6	24,0
Concordo totalmente	1	4,0
Total	25	100,0

Gráfico 62

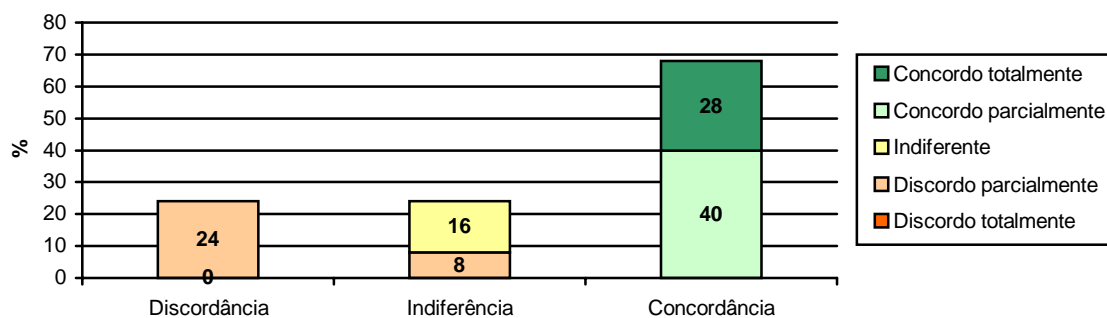


63. Usam-se freqüentemente a autoridade e a hierarquia como meio de solucionar conflitos entre pessoas ou departamentos. Geralmente os desacordos não são inteiramente resolvidos e refluem mais tarde.

Tabela 63

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo parcialmente	6	24,0
Indiferente	2	8,0
Concordo parcialmente	10	40,0
Concordo totalmente	7	28,0
Total	25	100,0

Gráfico 63



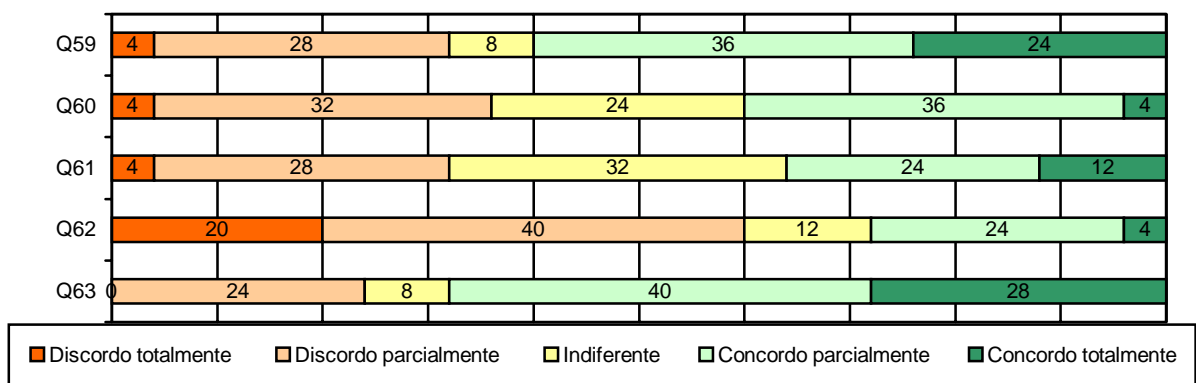
63.1 Conflitos

Tabela 63.1

Opinião dos funcionários na questões de 59 a 63 em percentual

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>Q59</i>	<i>Q60</i>	<i>Q61</i>	<i>Q62</i>	<i>Q63</i>
Discordo totalmente	4,0	4,0	4,0	20,0	0,0
Discordo parcialmente	28,0	32,0	28,0	40,0	24,0
Indiferente	8,0	24,0	32,0	12,0	8,0
Concordo parcialmente	36,0	36,0	24,0	24,0	40,0
Concordo totalmente	24,0	4,0	12,0	4,0	28,0
Total	100	100	100	100	100

Gráfico 63.1

Opinião dos funcionários na questões de 59 a 63 em percentual

Quase não existem desacordos entre as pessoas, porque elas evitam entrar em polêmicas ou tratar de assuntos que poderiam gerar controvérsias e dificuldades pessoais. Torna-se quase impossível não haver desacordos, controvérsias e mesmo conflitos entre pessoas e grupos numa organização do porte da Infraero. Os conflitos pessoais bem como os interdepartamentais existem com menor ou maior gravidade. Entretanto como uma lei natural de sobrevivência dentro do grupo social, os gerentes administram os conflitos que redefinem os papéis dentro da organização. Como os grupos predominantes são fortes e muitas vezes competitivos, eles mesmos estabelecem os seus limites de luta, mas sempre preservando o “status quo” de forma que todos permaneçam no poder, evitando assim grandes controvérsias e dificuldades pessoais. As pessoas tomam cuidado em não deixar aflorar seus conflitos e

irritações pessoais procurando sempre conservar a amizade e a harmonia, mesmo que isso exija ceder no seu ponto de vista e até em certas situações prejudicar a empresa. Os conflitos, embora nem todos sejam desejáveis, são os elementos geradores das mudanças e do desenvolvimento das organizações. Acredita-se que no caso da Infraero os conflitos existem, mas as pessoas por uma questão de sobrevivência esforçam-se para superá-los e de modo geral preservar a empresa. Hoje na Infraero, apesar de todos os obstáculos, busca-se a negociação para a solução dos problemas relacionados aos conflitos interpessoais, interdepartamentais e trabalhistas.

Discutem-se problemas de tal modo que a maior parte das pessoas acabe aceitando as soluções como foram apresentadas. Quando as pessoas envolvidas se mantêm firmes em seu ponto de vista, o tratamento do problema sofre um esfriamento, adiando-se sua solução para voltar mais tarde ao problema. A grande questão é que os dirigentes, empregados e gerentes não formam uma equipe coesa. Os empregados isolam o gerente, e o excluem, como se estivessem em campos opostos num jogo; não o vêem como integrante interessado em encontrar juntos a solução para os problemas. Existe muita desconfiança entre as partes, o que dificulta discutir os problemas. Essa rigidez de pontos de vista leva ao esfriamento e à não-solução, ou seja, os problemas caem no esquecimento acarretando em alguns casos prejuízos emocionais e até empresariais.

Observa-se que os conflitos na Infraero não são enfrentados abertamente, pelos mecanismos de troca. Porém há situações em que os grupos predominantes buscam a negociação evitando o desgaste de pessoas e áreas que no futuro podem vir a ser aliadas. Na maioria dos conflitos não se busca a verdadeira causa da sua existência e por isso adia-se problema tornando o clima ainda mais tenso entre gerentes e as diversas áreas da empresa.

Usam-se freqüentemente a autoridade e a hierarquia como meio de solucionar conflitos entre pessoas ou departamentos. Geralmente os desacordos não são inteiramente resolvidos e refluem mais tarde. É consuetudinário que nenhuma organização é perfeita e também que uma

empresa necessita da presença constante de autoridade no sentido weberiano, sem o que as situações ficam incontroláveis. Porém a harmonia deve ser preservada pelos dirigentes por uma atitude compreensiva, nivelando as condutas individuais. É extremamente difícil, quase impossível eliminar os conflitos organizacionais. No caso de os conflitos refluírem, as partes conflitantes devem buscar as convergências de posições a fim de preservar os interesses da empresa. Pode-se dizer que os gerentes da Infraero, salvo raras exceções, não têm discernimento sobre a questão dos conflitos. Observa-se que muitas vezes utiliza-se da autoridade não para controlar ou corrigir rumos, mas para fazer prevalecer pontos de vista. Quando a solução é autoritária, o problema torna-se insolúvel, persistem mágoas e reações posteriores de descompromisso com perda de todos os matizes.

Conflito significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. No caso da Infraero, é reconhecida a existência de conflitos interdepartamentais e interpessoais. Na empresa, a obtenção de congruência interoperacional e interdepartamental e a prevenção de uma futura proliferação de conflitos constituem problemas que merecem maior atenção. Os dirigentes devem criar condições ou situações em que o conflito passe a ser parte integrante da organização podendo ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos. Pelo fluxo do conflito pode-se proceder a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real e, assim, atingir a harmonia na empresa. O conflito gera mudanças e provoca inovações, à medida que soluções são alcançadas.

4.11 CRIATIVIDADE

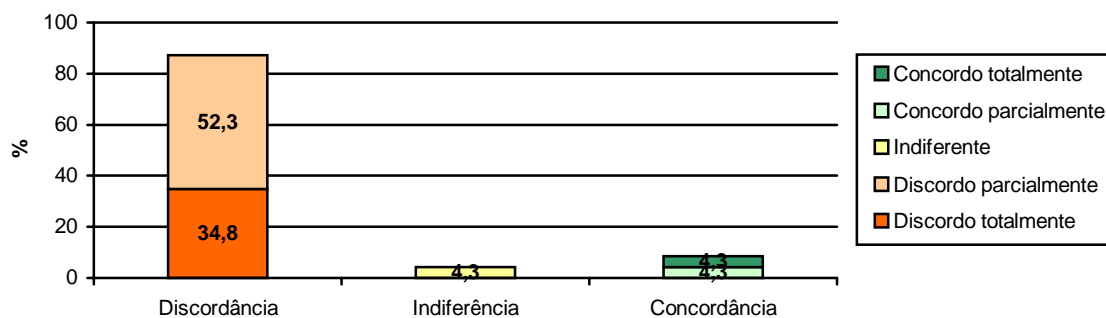
Os Gráficos e Tabelas de 64 a 68.1 aqui apresentados serão posteriormente comentados em conjunto para melhor compreensão da análise e interpretação.

64. Qualquer idéia sugerida é ouvida e acatada. Percebe-se na organização uma atitude de grande receptividade a praticamente tudo o que é sugerido ou proposto.

Tabela 64

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	8	34,8
Discordo parcialmente	12	52,3
Indiferente	1	4,3
Concordo parcialmente	1	4,3
Concordo totalmente	1	4,3
Total	23	100,0

Gráfico 64

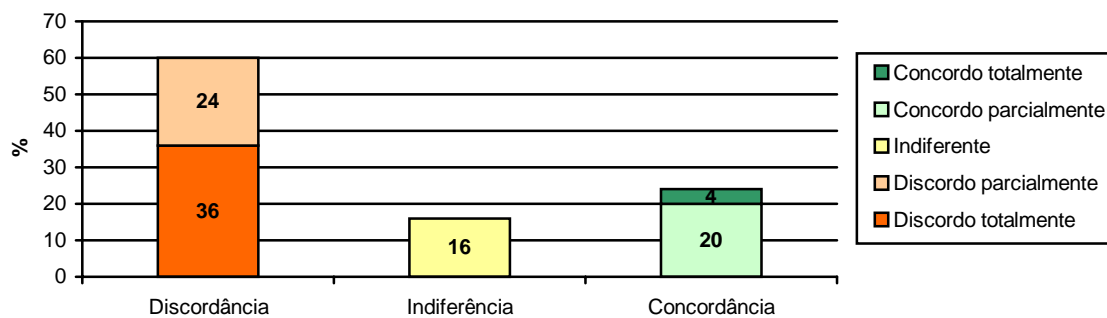


65. As boas contribuições feitas pelo pessoal são recompensadas e postas em prática. As contribuições sem significação são rejeitadas e seus autores informados de por que o foram.

Tabela 65

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	9	36,0
Discordo parcialmente	6	24,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	5	20,0
Concordo totalmente	1	4,0
Total	25	100,0

Gráfico 65

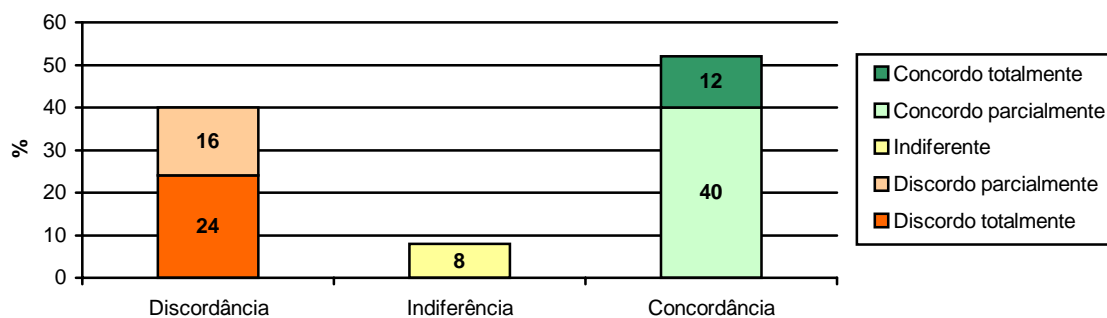


66. As pessoas procuram comprometer-se apresentando novas idéias, opiniões ou sugestões.

Tabela 66

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	6	24,0
Discordo parcialmente	4	16,0
Indiferente	2	8,0
Concordo parcialmente	10	40,0
Concordo totalmente	3	12,0
Total	25	100,0

Gráfico 66

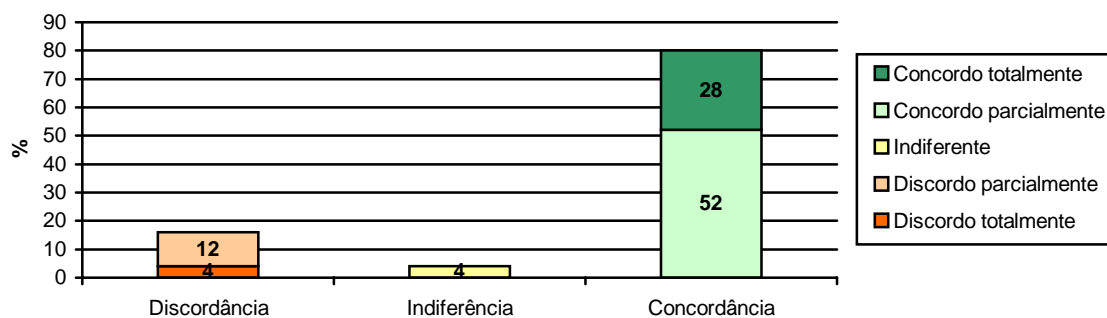


67. As idéias e sugestões feitas pelo pessoal são aceitas apenas quando estão de acordo com normas e rotinas vigentes na empresa. Caso contrário são rejeitadas.

Tabela 67

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4,0
Discordo parcialmente	3	12,0
Indiferente	1	4,0
Concordo parcialmente	13	52,0
Concordo totalmente	7	28,0
Total	25	100,0

Gráfico 67

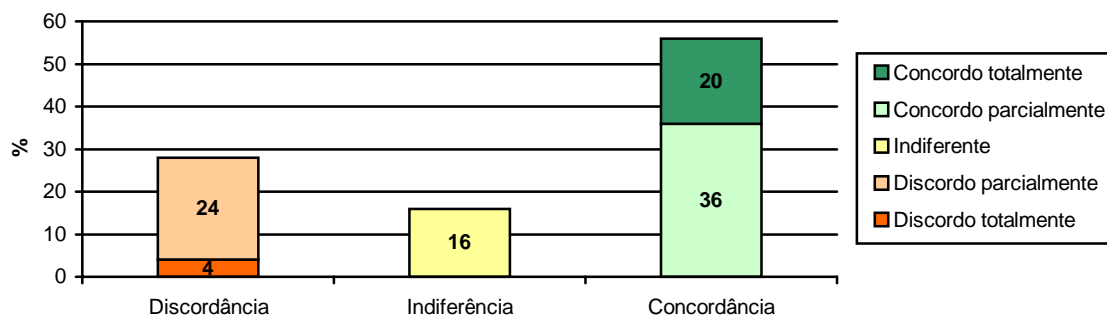


68. Recusam-se quase sempre novas idéias, opiniões e sugestões do pessoal.

Tabela 68

<i>Opinião dos funcionários</i>	<i>freqüência</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	1	4,0
Discordo parcialmente	6	24,0
Indiferente	4	16,0
Concordo parcialmente	9	36,0
Concordo totalmente	5	20,0
Total	25	100,0

Gráfico 68



68.1 Criatividade

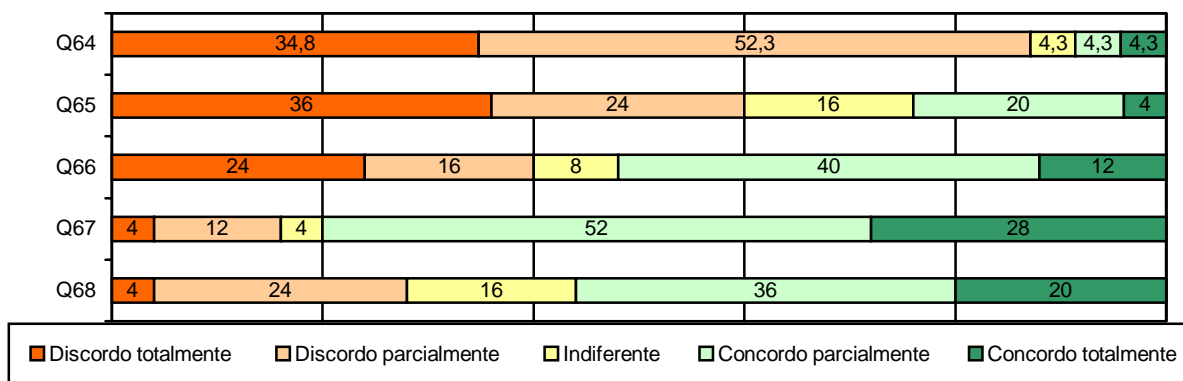
Tabela 68.1

Opinião dos funcionários na questões de 64 a 68 em percentual

Opinião dos funcionários	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68
Discordo totalmente	34,8	36,0	24,0	4,0	4,0
Discordo parcialmente	52,3	24,0	16,0	12,0	24,0
Indiferente	4,3	16,0	8,0	4,0	16,0
Concordo parcialmente	4,3	20,0	40,0	52,0	36,0
Concordo totalmente	4,3	4,0	12,0	28,0	20,0
Total	100	100	100	100	100

Gráfico 68.1

Opinião dos funcionários na questões de 64 a 68 em percentual



Qualquer idéia sugerida é ouvida e acatada. Percebe-se na organização uma atitude de grande receptividade a praticamente tudo o que é sugerido ou proposto. A Infraero incentiva o empregado a dar sugestões. Para isso criou um canal formal, que é chamado de Idéia em Ação, pelo qual o empregado

pode oferecer suas idéias, propostas, melhoria de processos. Todas as sugestões são enviadas para a Superintendência de Recursos Humanos. Mas nem sempre são aprovadas; além do que a falta de resposta ao empregado provoca um misto de desapontamento e falta de confiança, distanciando ainda mais os empregados que trabalham na área operacional da cúpula da organização. Afinal, quem oferece uma sugestão, mesmo quando não acatada merece uma resposta aprovando ou desaprovando. As boas contribuições do pessoal não são recompensadas e postas em prática. As contribuições sem significação são rejeitadas e seus autores não são informados de por que o foram.. O que se pratica como premiação é a entrega de Diplomas de Honra ao Mérito por serviços prestados quando o empregado completa 10 ou 20 anos de empresa. O critério é meramente contagem do tempo de serviço, independente de o empregado merecer ou não a congratulação.

Parte dos empregados não procuram comprometer-se com suas idéias e sugestões uma vez que ao sugerir uma melhoria qualquer na sua área de trabalho implica de imediato uma cota de responsabilidade e muitos empregados não estão dispostos a comprometer-se. Porém há o descaso por parte do corpo gerencial para as sugestões oferecidas. As idéias e sugestões são aceitas apenas quando estão de acordo com normas e rotinas vigentes na empresa. Caso contrário são rejeitadas. Sabe-se que idéias e sugestões são aceitas quando há interesses de pessoas, grupos ou áreas da empresa. Se porventura não houver interesse pelas novas idéias e sugestões invocam-se as normas e rotinas vigentes para bloqueá-las. Existe uma grande desmotivação dos empregados, imbuídos pela incerteza quanto ao futuro da Infraero; por isso esperam-se, sempre, soluções de cima para baixo.

Recusam-se quase sempre novas idéias, opiniões e sugestões do pessoal. A não-aceitação a novas idéias e sugestões deve-se principalmente à desatenção de parte do corpo gerencial para com os empregados. Além disso, não há consequência quando se apresentam idéias e sugestões. A desatenção gerencial também se choca com a falta de crédito de alguns gerentes perante o seu grupo de trabalho. Dessa forma, ainda prevalece o autoritarismo gerencial

em algumas áreas baseado no axioma “manda quem pode obedece quem tem juízo”.

O interesse por inovação e criatividade na área organizacional se deve sobretudo ao fato de que para sobreviver e crescer nesse mercado competitivo as empresas muitas vezes necessitam diversificar os seus produtos, antecipar as demandas de mercado, recrutar e manter os bons empregados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. É por esse motivo que a criatividade tem sido vista como algo fundamental, indispensável visando a introdução de inovações como necessidade constante. Um tema que tem sido objeto de muitas discussões diz respeito às barreiras à inovação, a par dos fatores que inibem a criatividade do indivíduo no contexto organizacional. De fundamental importância tem sido também a necessidade de se despertar a consciência nas organizações para o potencial criativo de seus recursos humanos, que na maioria das vezes não tem sido devidamente reconhecido e aproveitado.

A seguir apresentamos algumas idéias para a geração de propostas inovadoras na Infraero, conforme Van Gundy (1987). Autonomia – grau que possibilita aos empregados liberdade para inovar; Sistema de premiação dependente do desempenho – considera-se que há maior probabilidade de surgirem novas idéias quando os empregados percebem que o sistema de premiação é justo e apropriado e se baseia na competência e desempenho. Apoio à criatividade – percepção por parte dos empregados de que a organização está aberta a novas idéias e apóia possíveis mudanças. Aceitação das diferenças e interesse em ter diversidade entre os membros. Criar espaços para divergência de pontos de vista e propostas. Envolvimento pessoal – um indivíduo motivado, com alto grau de envolvimento, apresentará certamente alto nível de dedicação ao trabalho, levando-o a sentir-se satisfeito e motivado para desempenhar e dar o melhor de si. Apoio à direção, um clima criativo só ocorrerá caso haja apoio dos escalões superiores da organização.

5 CONCLUSÕES

Após a aplicação da metodologia do estudo de caso, aplicação do questionário, além da pesquisa bibliográfica e documental pode-se concluir que a cultura organizacional de empresa pública influenciou a administração estratégica da Infraero no período de 1995 a 2000.

A aplicação do questionário possibilitou algumas constatações: permitiu identificar as características e a dimensão de diversos problemas tendo como base as opiniões de um grupo seletivo de empregados; permitiu avaliar alternativas de solução quanto a sua viabilidade e desejabilidade de ocorrer eventos futuros de maneira considerável; Permitiu colher informações de um grupo cujos membros são especialistas no assunto em questão; permitiu clarear posições e delinear diferenças. Os participantes puderam responder ao questionário com opiniões que representavam seu pensamento.

A pesquisa poderá servir como fonte de reflexão para o seu corpo diretivo, gerencial e operacional, uma vez que os temas abordados ofereceram a oportunidade de se desenvolver programas de melhoria gerencial e empresarial. Algumas inferências podem ser feitas na linha de conexão entre Estratégia, Cultura Organizacional. A ação despertou nos pesquisados a motivação de aprofundar questões que foram discutidas no trabalho. Ainda como inferência, é importante destacar que o processo desta pesquisa foi referencial básico que despertou para os próprios pesquisados, segundo eles mesmos, dados de mudanças culturais e posturas gerenciais que o grupo de dirigentes vem vivenciando. Nesse contexto, o autoritarismo e a centralização das decisões, o isolamento da autoridade que dava o tônus burocrático e lenta capacidade de resposta à empresa vem dando lugar à maior participação do corpo funcional e maior flexibilidade das estruturas de comunicação e poder da empresa.

Com relação à realidade da Infraero, a pesquisa demonstra a necessidade de mudanças organizacionais profundas e duradouras de tal forma que seu desempenho seja alterado significativamente. Observa-se, também, pelo estudo realizado, uma certa preocupação do grupo gerencial

com referência à crise que enfrenta o setor de infra-estrutura brasileiro. Essa crise provocada por problemas no ambiente externo a organização, por exemplo, mudança na política econômica do governo a possível entrada de novos concorrentes e por problemas internos, tais como diversas mudanças de liderança na Infraero que gerou um processo de ansiedade tão grande nos corpos gerenciais e de empregados que a resistência à mudança, parece que foi quebrada. O estudo indica que todos os respondentes demonstram e vislumbram uma Infraero moderna e eficiente em todos os seus aspectos.

O estudo demonstrou ainda que a Infraero passa por uma “mudança gradual” nos seus padrões de gestão, uma vez que os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando-se o leque de alternativas para a solução de problemas. Cabe, no entanto, chamar a atenção para “mudança cultural aparente”, que provoca apenas alterações superficiais com o intuito de preservar a existente. Esse processo de “maquiagem de mudança” dificilmente pode ser qualificado como mudança cultural.

Pode-se afirmar outrossim que atualmente a Infraero parece buscar novos caminhos para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Entretanto, pela pesquisa realizada junto ao corpo gerencial, o imobilismo da empresa está incomodando a maioria que acredita ser necessária uma postura mais ativa deles próprios, sem esperar uma definição mais clara da direção da empresa ou mesmo do governo sobre os principais desafios oriundos do ambiente, inclusive o de uma possível privatização. O que se observa hoje é uma busca constante rumo à inovação. Já se fala inclusive em unidades estratégicas de negócios; assim num processo evolutivo podem-se perceber “culturas” se modificando lentamente. Dentro dessa nova postura observa-se que os gerentes buscam uma agenda de objetivos estratégicos compartilhados por toda a empresa, que possam entre outros itens discutir, por exemplo, se a privatização, não apoiada pela maioria dos respondentes, seria a única forma de transformar a Infraero.

Ao final desta Dissertação urge refletir sobre o desempenho e o sucesso da Infraero nesse período de análise. Ao mobilizar todas as nossas energias para finalizar este trabalho não foi possível ponderar todos os sentidos e a

importância das transformações em curso. Sob todos os aspectos e apesar dos atentados de 11 de setembro nos Estados Unidos, que afetaram o negócio da aviação e do turismo de modo geral, o ano de 2001 foi muito bom para a Infraero.

A Empresa obteve um excelente resultado. Fechou o ano com faturamento acima de R\$ 1,5 bilhão e lucro líquido aproximado de R\$ 170 milhões, descontados os valores correspondentes às transferências para obras da União, de cerca de R\$ 200 milhões. De qualquer ângulo que observemos a Empresa, houve um extraordinário ganho de eficiência e de produtividade, o que reflete a seriedade com que os superintendentes, gerentes e demais empregados buscaram atingir as metas fixadas no início de 2001.

Tal desempenho se refletiu nos prêmios e destaques que a Infraero recebeu no ano findo. Além de ser considerada a melhor Empresa da categoria “Serviços Públicos” pela revista Exame, Melhores e Maiores; e a melhor Empresa do setor em 2001, no modal Infra Estrutura, pela revista Transporte Moderno; é a maior Empresa do Brasil em transporte e logística na categoria portos/aeroportos; a mais rentável no setor de serviços (Jornal Valor); e recebeu o prêmio “Destaque de Comércio Exterior”, categoria logística, da Secretaria de Comércio Exterior.

Seguramente, este ano que se passou foi um divisor de águas na história da Empresa. A Infraero passa por alterações profundas, tanto na sua forma de gestão, como na sua cultura, o que implicou mudança de foco e visão empresarial na condução de seus negócios. A administração teve a coragem de mexer com a estrutura, ao realizar um programa de demissão incentivada, há muito reivindicado, e que reduziu o quadro cerca de 20%. A seguir, agendou-se uma reestruturação de cargos que cortou 40% das funções gratificadas, com expressiva redução de despesas de custeio. Foram medidas duras, mas necessárias, adequadas ao momento da economia, visando a tornar a Infraero mais ágil, eficiente e preparada para as mudanças que o mercado está exigindo.

Em função dessas medidas, foram negociados com o Ministério da Defesa e o DEST um realinhamento salarial, com base na redução

proporcionada pelo Plano de Demissão Incentivada – PDIN - na folha de pagamento. Houve melhorias de 25% para a quase totalidade dos técnicos e cargos de nível superior e 21% para os cargos básicos. Foi possível também remunerar melhor as funções gerenciais, tornando-as mais competitivas em relação ao mercado. Houve também exigências legais, sem qualquer prejuízo aos associados.

Foram realizadas as mudanças no programa de participação nos lucros e resultados e na avaliação funcional, esta, com repercussões fundamentais nas promoções. Além de representar grande avanço, a relação empresa/empregado tornou-se mais transparente, fazendo justiça com os que se destacam e alertando os menos eficientes. Por mais justa, essa prática evita que o bom desempenho de uns acabe suprimindo as carências de outros.

A Infraero amadureceu no que se refere à disponibilidade social. Existem hoje vários programas de apoio e incentivo ao trabalho para crianças e adolescentes, em que são aplicados valores acima de R\$ 500 mil anuais. Apesar de ainda se ter muito a fazer, são programas de grande visibilidade, profundo alcance social e que já fazem a Infraero ser reconhecida pelo mercado como uma empresa cidadã.

Foi um ano também de intensas negociações políticas. A Empresa participou de uma discussão difícil no Congresso sobre o Projeto de Lei da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, que implicaria mudanças profundas na gestão da aviação civil brasileira. Esse projeto foi retirado pelo governo, o que não significa que as mudanças deixarão de vir. O que importa é que a Empresa esteja preparada para elas, independente da forma e do momento em que acontecerão.

A Empresa conviveu com a questão bastante complexa em São Paulo, sobre as reformas nos aeroportos de Congonhas, Guarulhos e Viracopos. Debateu-se exaustivamente esse assunto no Congresso Nacional, nos Governos Estaduais e Municipais, na Assembléia Legislativa Estadual e na Câmara de Vereadores de São Paulo. Está-se levando a bom termo essas negociações, pois a Empresa está convencida de que as obras também são necessárias não apenas para atender ao desenvolvimento do País e de São

Paulo, como também para melhorar o conforto dos passageiros e as condições de operações dos aeroportos.

Desde o início da gestão do atual Presidente, tem-se dado ênfase aos investimentos em obras e equipamentos nos aeroportos. Esta ação, não apenas maximiza a aplicação dos recursos disponíveis, mas respalda a parte mais visível da atuação da empresa no mercado, que é construir e administrar aeroportos. Além de prioritária, é uma função em que a Infraero adquiriu grande conhecimento e experiência, reconhecida pelo governo e pela sociedade com seu grande diferencial. No ano de 2002 serão R\$ 370 milhões aplicados nessa rubrica, valor que ascenderá a R\$ 3,5 bilhões nos próximos anos. Certamente, no âmbito do Governo Federal, esses valores credenciam a Infraero como uma das maiores investidoras em obras de infra-estrutura do País.

Em 2001 foram inaugurados três grandes aeroportos: Palmas, Belém, segunda etapa, e Porto Alegre. A empresa recebeu o Presidente da República em duas inaugurações, o que mostra o seu apreço pelo trabalho realizado pela Infraero. Outros investimentos foram a reforma no aeroporto de Corumbá, o novo Terminal de Carga Aérea no Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro, reforma nos Terminais 1 e 2 de Guarulhos, nos terminais de Goiânia e Curitiba, nos Terminais de Carga Aérea de Cuiabá e Curitiba, construção da Torre de Controle do aeroporto de Teresina e climatização do aeroporto de Natal, entre outras obras de melhoria de terminais, pátios e pistas.

Foram lançados projetos estratégicos que estão caminhando muito bem, como o Aeroshopping, o Aeroporto Industrial e o Programa de Co-Geração de Energia. O Aeroshopping, já implantado em Palmas e Porto Alegre, dá uma feição aos aeroportos, tratando a questão do varejo aeroportuário com profissionalismo e visão empresarial. Hoje cerca de 60% das receitas da Infraero vêm da área comercial. O aeroporto industrial será um diferencial decisivo, que dará maior competitividade ao setor exportador brasileiro. E em Recife, a Infraero começa a implantar o Programa de Co-Geração de Energia, que dará mais confiabilidade e qualidade no fornecimento de energia elétrica aos aeroportos.

A Infraero lançou este ano o Fórum Infraero de Logística para o Desenvolvimento, um fórum de debates sobre logística, realizado em São Paulo, Curitiba e Fortaleza, com o objetivo de discutir com os empresários um tema fundamental para o negócio e com profundas repercussões na economia das grandes cidades e do país.

A empresa esteve também em evidência por outras razões. A partir de 11 de setembro, quando ocorreram os atentados nos Estados Unidos, a Infraero tornou-se foco do interesse do público e da mídia, por administrar os principais aeroportos brasileiros. Conseguiu-se no primeiro momento acalmar a população e em seguida desmistificar os medos e as angústias sobre segurança que se abateram sobre passageiros e usuários do transporte aéreo. Por qualquer aspecto que analisemos, os aeroportos são seguros e têm padrões internacionais.

Outra importante questão assumida pela diretora foi a renegociação das dívidas das empresa aéreas. Equacionou-se parte desse passivo, tornando transparente a discussão com a sociedade e resolvendo pendências históricas, com solução favorável à Infraero e melhoria da qualidade dos créditos. Em princípio, o índice de inadimplência que em 1999 era de 26,29, ao final deste ano representa apenas 2,5%. Avançou-se também na gestão financeira e nos controles internos, contratando empresa especializada que está mudando a sistemática contábil da Infraero, por meio de ferramentas modernas e adequadas aos novos tempos.

Rebateu-se com veemência críticas em relação ao nível das tarifas aeroportuárias. A eficiência na administração dos aeroportos, ao maximizar receitas nas áreas comerciais, tem permitido manter os preços das tarifas aeroportuárias sem aumento, mesmo com os acréscimos nos custos de manutenção dos aeroportos. Os valores das tarifas hoje correspondem a 50% do que representavam em 1994, início do Plano Real. Ainda assim, foram realizadas reduções adicionais nos aeroportos de Confins, Guarulhos e Galeão como forma de desestimular o uso de aeroportos congestionados, como Congonhas, Santos-Dumont e Pampulha.

Podem-se enumerar várias ações internas e externas que estão revolucionando a Empresa. A gestão por metas, por exemplo, proporcionou aos superintendentes focarem sua ação para objetivos bem claros e definidos. Essa prática, além de mudar a qualidade da gestão, melhorou o desempenho geral, com reflexos no atendimento, na administração dos recursos públicos e na valorização do desempenho de cada um. Para o cumprimento das metas, não há outro caminho. A postura empreendedora, a visão de mercado e o profissionalismo são pré-condições que asseguram o sucesso.

Foi concluída completa análise gerencial da área de Tecnologia da Informação, com vistas a reduzir custos, modernizar nosso parque tecnológico e melhorar o atendimento às demandas da Empresa. Apesar da crise de energia, que causou apreensão no primeiro momento, conseguiu-se superar a meta de economia determinada pelo governo, com o mínimo possível de desconforto ao passageiro e sem afetar a segurança.

Sob vários aspectos que se observe, a imagem da Infraero melhorou, com a política de abertura para o mercado. Melhorou o relacionamento com a imprensa, aprimoraram-se as relações com os concessionários e parceiros e transparência nas ações. É preciso, portanto, que o sentido das mudanças e o esforço redundem, agora, em resultados que os clientes percebam. Só assim a Empresa se justifica e se consolida.

6 RECOMENDAÇÕES

A Infraero deve dimensionar o diagnóstico da situação apresentada, identificando os problemas principais e avaliar uma estratégia de administração em relação ao ambiente, valores, cultura da empresa e expectativas sociais. Analisar fatos para identificar oportunidades e riscos no ambiente em decorrência do novo cenário de uma possível privatização e os pontos fortes e fracos para poder avaliar condutas administrativas. A Empresa está com vários empreendimentos para formulação, avaliação e implementação de políticas e estratégias quais sejam, Identificar estratégias apropriadas a cada problema e avaliar alternativas por seus critérios relevantes; valores da alta administração; expectativas sociais; finanças internas; comunicação empresarial; capacidade técnica. Identificar cursos de ações específicos quando apropriados por meio de estratégias e planos detalhados, levando em conta modificações organizacionais em andamento na Empresa e implicações financeiras. formular a filosofia estabelecendo crenças, valores. atitudes e normas não escritas que contribuam para o bom andamento da empresa

Estabelecer políticas decidir a respeito de planos de ação para guiar o desempenho de todas as principais atividades e levar a cabo a estratégia de acordo com a nova filosofia da empresa. Estabelecer padrões, medidas de desempenho que possibilitem à atividade principal da Empresa atingir seus objetivos com sucesso. Estabelecer mecanismos de controle mais rígidos medindo o desempenho global em relação aos planos e padrões estabelecidos. Manter o pessoal ativo comandando e motivando, através das diretorias, os empregados de todos os níveis a agir de acordo com a filosofia, política, procedimentos e padrões, realizando os planos da empresa.

Existe, ainda, um grande caminho a percorrer. As mudanças que foram empreendidas, desde o ano 2000 objetivam acompanhar o que ocorre no mundo e no meio empresarial, sob pena de a empresa perder terreno e o próprio foco das atividades.

A Infraero precisa de empregados e executivos que estejam ligados ao mercado, gerenciando os recursos disponíveis com eficiência e eficácia. E que,

acima de tudo, tenham compromisso com os clientes, com a comunidade onde atuam e com o país.

A empresa deve ter competência para encontrar soluções criativas que se transformem no nosso diferencial, fugindo das práticas formais e burocráticas, que às vezes contribuem antes para protelar as soluções do que para resolvê-las.

Cada empregado deve fazer a sua parte. Trabalhando certamente para fortalecer a Empresa e, principalmente, para atender à demanda dos clientes, o que é a nossa própria razão de ser. Devemos cumprir com eficiência a missão que o acionista majoritário estabeleceu, motivo pelo qual o governo tem um alto conceito da Infraero. Essas são premissas básicas, quando fazemos uma reflexão sobre a nossa importância para a sociedade.

Finalmente, uma palavra àqueles que dão sua contribuição anônima ao sucesso da Infraero e não aparecem na mídia, não figuram nos jornais internos e sequer têm seus nomes declinados nas reuniões. Tenho plena consciência de que uma Empresa do porte da Infraero é feita com o trabalho de muitas pessoas: colegas desconhecidos, no interior do Brasil ou nas grandes capitais; dedicados supervisores que enfrentam o dia-a-dia dos aeroportos com os inúmeros problemas inerentes a essa atividade e conseguem superá-los, sem que se quer cheguem à Sede da Empresa.

O profissionalismo e o empenho de cada empregado, a dedicação de meus colegas da Diretoria e da administração da Empresa, aliados ao decisivo apoio do Ministério da Defesa e dos Conselhos de Administração Fiscal, certamente continuarão fundamentais para comemorar novas vitórias nos anos vindouros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, N. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1982.
- ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1978.
- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações. Como e por que as empresas morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AKTOUF, Omar. *O Simbolismo e a cultura de empresa: dos Abusos Conceituais às lições Empíricas*, in CHANLAT, Jean-François et alii. *O indivíduo na organização, dimensões esquecidas. v.II*, São Paulo:Atlas, 1996.
- ANSOFF, Igor H. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- ANSOFF, Igor H. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983
- ANSOFF, Igor H. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ÁVILA, Fernando Bastos de. *Introdução à sociologia*. Rio de Janeiro: Agir, 1986. Cap. XII, p. 395-412
- BARROSO Sérgio E. Girão. *Análise de modelos matemáticos para o estudo da convergência de opiniões em grupos*. São José dos Campos: ITA, 1969. Dissertação de Mestrado.
- BELASCO, James A. *Ensinando o elefante a dançar, como estimular mudanças na sua empresa*. 4a. reimpressão. São Paulo: Campus, 1992.

BENEDICT, Ruth. "O desenvolvimento da cultura." in: SHAPIRO, Harry L. *Homem, cultura e sociedade*. São Paulo: Fundo Universal de Cultura, 1966.

BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.

BILICH, Ferruccio. "Um procedimento analítico para alocação de recursos em projetos e programas de ciência e tecnologia". In: *IV Simpósio de Pesquisa em Administração de Ciência e Tecnologia*. São Paulo, p. 01-08, out/79.

BILICH, Ferruccio et al. *Projeto BB 2000*. Brasília: Banco do Brasil, 1985.

BILICH, Ferruccio. *Science and technology planning and policy*. Amsterdam: Elsevier, 1989.

BILICH, Ferruccio et al. *Planejamento estratégico da qualidade no Banco do Brasil*. Brasília: Banco do Brasil, 1984.

BILICH, Maria das Graças Rolim. *Seleção de periódicos através da convergência de opiniões*. Brasília: UnB, 1984. Dissertação de Mestrado.

BOUDON, Raymond. *Conhecimento*. In: *Tratado de Sociologia. Sob a direção de Raymond Boudon*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1995, cap. 13, p. 519-560.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BUENO, Francisco da Silveira. *Mini Dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: FTD. Lisa, 1996.

CAMPOS, Vicente Falconi – *Gerenciamento pelas Diretrizes* – Belo Horizonte – MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CABRANES, Leonor G. *La Cultura de la empresa*. in: MARÍN, Antônio Lucas et alii. Madri: MacGraw-Hill, 1994.

CERTO Samuel. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CONTADOR, José Celso. “Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno”. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo: FGV. v.35. n.2, mar./abr. 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas, 1989, v.1-5.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987, v.1-2.

CHINOY, Ely. *Sociedade, uma Introdução à Sociologia*. São Paulo: Cultrix, 1996.

CRISTOFOLETTI, Lourival Antônio. *Indicadores para um sistema de classificação de ponto de venda de serviços bancários: aplicação do método de convergência de opiniões*. Brasília, UnB, 1990. Dissertação de Mestrado.

Da MATTA, R. *Relativizando: uma Introdução à antropologia social*. Petrópolis: Vozes, 1981.

Da MATTA, R. *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 8.ed. Cidade do México : McGraw-Hill, 1997.

DYER JR, Gibb W. "The Cycle of Cultural Evolution in Organization". in: *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.

ETZIONI, Amitai. *Análise corporativa de organizações complexas*. São Paulo: Atlas, 1967.

FIGUEIREDO, Cap. QEM Moacyr Amaral Domingues – *Metodologia para o desenvolvimento de Indicadores Estratégicos e Operacionais* – Tese de Mestrado – IME.

FOGUEL, Sérgio. *Desenvolvimento organizacional*. 2.ed, São Paulo : Atlas, 1985.

FREITAS, Maria Éster de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

FROMM, Erich. *Análise do Homem*. 12.ed. Rio de Janeiro:Zahar, 1981.

GEERTZ, C. (1989). *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan.

GEUS, Arie de. *A empresa viva*. São Paulo: Publifolha, 1999.

GUIMARÃES, Pedro p. et all. "Prognósticos tecnológicos como atividade complementar do planejamento". XII Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia. São Paulo, FINEP, out, 1987.

HAMPTON, David R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1990.

HANDY, Charles B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

HOFSTEDE, Geert. *Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Silabo, 1991.

IVANCEVICH, John M. e MATTESON, Michael T. *Organization Behavior and Management*. 3rd.ed. Boston: Irwin, 1993.

JONES, Harry. “*Prognósticos tecnológicos como atividade complementar do planejamento*. In: *XII Simpósio Nacional de pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia*”. Anais, São Paulo, FINEP, out/1987.

KILMANN, Ralph H., SAXTON, Mary J., SERPA, Roy. “*Five Key Issues in Understanding and Changing Culture*”. in: *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

LAWRENCE, PAUL R.; LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

McNEILLY, Mark. *Sun Tzu e a arte dos negócios*. São Paulo: Publifolha, 1999.

MARCOVITH, Jacques. *Mudanças geopolíticas e estratégia empresarial*. São Paulo: mimeo, 1990.

MARQUES, Antônio Carlos F. *Deterioração organizacional*. São Paulo: Makron, 1994.

MEDEIROS, Benedito Cabral. *Revolução na cultura organizacional*. São Paulo: STS, 1992.

MINTZBERG, Henry. *Safari de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000

MORIN, Edgar. *O Enigma do Homem: Para uma nova Antropologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MURDOCK, George Peter." Como a Cultura se Modifica". in: SHAPIRO, Harry L. *Homem, cultura e sociedade*. São Paulo:Fundo Universal de Cultura, 1966.

NORD, W. & Fox, S. (1996). *The Individual in Organizational Studies: the Great Disappearing Act?* Em S.R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (eds). *Handbook of Organization Studies*, 148-174.

MOWDAY. R.T, & Sutton, R. I. (1993) "*Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts*". Em M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (eds). *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. *Estratégia empresarial*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* – São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, Michel E. *Estratégia competitiva. técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: 1986.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e Estratégia do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV, 1966. Biblioteca de Administração pública, v.12.

O`Reilly III, C.A. (1991). "*Organizational Behavior: Where We`ve Been, Where We`re Going*". Em M.R. Rosenzweig e L.W. Porter (eds.). *Annual Review of Psychology*, 42, 427-58

ROCHA, Everardo. *O que é etnocentrismo*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

RICCARDI, Riccardo e VAGAGGINI, Renato. *Formación de Mandos, en la práctica de la empresa*. 3. ed. Bilbao-Espanha: Deusto, 1964.

RUBEN, Guillermo, SERVA, Maurício e CASTRO, Marco Luiz de. “Resíduos e Complementaridade: das Relações entre a teoria da Administração e a Antropologia. Revista do Serviço Público”. vol.30, n.3, mai-jun/96. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

SHEIN, Edgard H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SHEIN, Edgard H. *Cultura empresarial: barreira estratégica*. São Paulo: Edgard Blucher, 1984.

SCHEIN, Edgar H. “How Culture Forms, Develops, and Changes”. in: *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

TAMAYO, Álvaro. “Valores organizacionais”. In: *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997, p. 175-193 (Coletâneas da ANPEPP – Associação Nacional de Pesquisas e Pós-Graduação em Psicologia).

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio: Qualitymark. 1993.

TITIEV, Mischa. *Introdução à antropologia cultural*. 3.ed. Lisboa:Fundação Calouste Gulbenkian, 1963.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 3. ed. São Paulo:Record, 1980.

TOMEI, Patrícia Amélia. *Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana*. São Paulo: Makcron books, 1993.

TUNSTALL, W. Brooke. Breakup of the Bell System: A case Study in Cultural Transformation. in: KILMANN, Ralph H. Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1976.

WILPERT, B. (1995). "Organizational Behavior". Em M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (eds). Annual Review of Psychology, 46, 59-90

WEIL, Pierre. *A Nova Ética, na política, na empresa, na religião, na ciência, na vida privada e em todas as outras instâncias*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. "A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico". Revista de Administração de Empresa (Light). São Paulo: FGV. v.2, n.5, 1995.

ANEXO 1

FORMULÁRIO

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA ESTATAL: UM ESTUDO DE CASO

QUESTIONÁRIO DE OPINIÕES

NOME: _____

NÚMERO: _____

PESQUISA DE OPINIÕES

Caro colega:

Nas páginas seguintes você encontrará 68 proposições, versando sobre aspectos importantes da cultura de uma organização. Nesse momento de busca de aprimoramento das instituições públicas do país, é fundamental a contribuição das pessoas que detêm conhecimento essencial e o discernimento sobre os rumos futuros do setor de Infra-Estrutura Aeroportuária, para apoiar o planejamento e a tomada de decisão no sistema de transporte do Brasil. Portanto as proposições relacionadas abaixo são referentes aos aspectos institucionais do setor de Infra-Estrutura e de questões diretamente ligadas ao cotidiano empresarial da Infraero.

Nos quadrinhos colocados à direita das proposições, classifique-as de 05 (cinco) até 01 (um), de acordo com a maneira como você vê o setor de Infra-Estrutura no futuro e como a Infraero realmente funciona.

Assim adote o seguinte critério para sua avaliação:

- 5- Concordo totalmente.
- 4- Concordo parcialmente.
- 3- Indiferente.
- 2- Discordo parcialmente.
- 1- Discordo totalmente.

Desde já agradeço a valiosa cooperação de todos os respondentes, sem os quais esta Dissertação de Mestrado não seria possível e comprometo-me a enviar-lhe uma síntese final dos resultados alcançados.

Nélson Luiz dos Santos Tomassini

Ramal 3596

1. As tarifas praticadas atualmente pela Infraero comprometem significativamente a competitividade do setor produtivo nacional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Os mecanismos de controle institucional da Infra-Estrutura Aeroportuária devem ser reestruturados, porém sob o controle governamental.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Deve haver concorrência entre concessionárias para aumentar a eficiência do setor de Infra-Estrutura Aeroportuária.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Conceder projetos de expansão da geração para o capital privado e privatizar Dependências existentes que apresentem baixo desempenho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Vender ativos avulsos já em operação, por exemplo, aeroportos deficitários.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Privatizar o setor de Infra-Estrutura Aeroportuária.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Vender ações do governo, das empresas concessionárias estatais em bloco para grupos privados assumirem o controle.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Vender ações como no item anterior, mas visando a democratização do capital pela pulverização do controle.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. A privatização da Infraero deve contribuir para melhora da situação das finanças públicas do país.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. A privatização da Infraero deve assegurar disponibilidade de recursos financeiros para novos investimentos na expansão futura do setor.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. A privatização da Infraero deve melhorar os critérios técnico-econômicos e dar maior agilidade nas decisões otimizando a sua eficiência.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. O Governo Federal deve estimular a entrada de empresas privados de pequeno e médio porte para investir na Infra-Estrutura Aeroportuária.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Há necessidade de reduzir os custos administrativos das Empresas Estatais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. A gestão da Infra-Estrutura Aeroportuária no futuro deve ser controlada por concessionária de empresas privadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. As ações empreendidas na solução dos principais problemas são tomadas visando principalmente o cumprimento dos objetivos da empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Os problemas somente se resolvem quando já é impossível continuar a adiá-los e quando já se perdeu a esperança de que o passar do tempo venha solucioná-los.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Ao se tratar os principais problemas surgidos recusam-se sugestões que não venham ao encontro dos usos e costumes estabelecidos na organização, recusam-se aquelas soluções que não estejam de acordo com as tradições e normas em vigor na empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. O pessoal é constantemente pressionado para que, no seu trabalho, dê absoluta prioridade aos recursos e às despesas da empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Há pouco conhecimento objetivo, por parte do pessoal envolvido, sobre problemas relativos a recursos e despesas da empresa, pessoal envolvido diretamente por isso não recebe informações sobre tais aspectos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. As preocupações com um bom relacionamento humano prevalecem sobre as considerações referentes a recursos e aplicações financeiras da organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. O pessoal da empresa está consciente de que sua atuação afeta os resultados e as despesas da empresa e, por esse conhecimento, é motivado para redução dos custos e a elevação dos resultados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. A empresa dispõe dos recursos financeiros suficientes para cumprir todos seus compromissos (pagamento de pessoal, fornecedores) e ainda sobra recurso para investimento na expansão do sistema de Infra-Estrutura Aeroportuária.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. As decisões sobre os recursos humanos da organização são tomadas pensando-se no potencial humano para o futuro. Leva-se em conta, também, as necessidades de produção imediata. O pessoal existente parece ser suficiente para se obter essa produção, mas é preciso exercer em algumas situações certa pressão sobre o pessoal para consegui-la.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Procura-se obter o máximo de eficácia e produtividade no trabalho. O pessoal que se revela incompetente e não consegue atingir os padrões de desempenho estabelecidos geralmente permanecem na empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Geralmente se permite que o pessoal determine por si mesmo o que considera padrões satisfatórios de produtividade e trabalhe segundo tais padrões.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Considera-se que o pessoal da organização tem o direito de sentir-se seguro e satisfeito no trabalho. Conserva-se, na organização, mesmo aquele empregado que se revelou ineficiente e improdutivo, na tentativa de elevar seu moral e melhorar sua produtividade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Existem recursos humanos suficientes para realizar o trabalho dentro dos padrões aceitáveis, sem a necessidade de exercer pressão.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Os planos são feitos principalmente a curto prazo e se baseiam quase sempre no desempenho passado. Prognósticos futuros são levados em consideração no planejamento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Os planos são aprovados na cúpula da empresa, não se levando em conta as opiniões e sugestões eventualmente feitas pelas pessoas “de baixo” diretamente afetadas por tais planos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. O planejamento é feito procurando-se fazer com que eventuais divergências entre os indivíduos/áreas sejam contornadas e não venham ocasionar conflitos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Não existe um efetivo planejamento do trabalho; as ações empreendidas se baseiam na necessidade urgente de resolver determinados problemas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. O planejamento se faz com base na análise racional dos problemas e das situações existentes e previstas no futuro. Os objetivos e metas e os programas de trabalho são suficientemente flexíveis para permitir a incorporação de sugestões e opiniões das pessoas/áreas afetadas. Dá-se importância às contribuições individuais no planejamento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. A ação de planejamento da empresa é tipicamente voltada para corrigir deficiências passadas e manter as condições atuais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. A ação de planejamento da empresa é voltada, principalmente, para responder à exigências de última hora e consegue atingir parcialmente algumas metas mais arrojadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. O planejamento da empresa é eficiente. Seu desempenho é tipicamente reativo, porém define e cumpre a maioria de seus programas, inclusive alguns preventivos e de longo prazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. A ação de planejamento é em grande parte preventiva e voltada para metas arrojadas de médio e longo prazo. Cumpre todas ou a grande maioria dos programas conforme os padrões definidos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. A empresa tem planejamento estratégico eficaz.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. A empresa tem planejamento operacional eficaz.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. O controle é exercido através de compreensão e comum acordo entre gerentes e subordinados. Faz-se uma análise cuidadosa de por quê, como e para que se executa cada trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. Existe um rígido e contínuo sistema de relatórios escritos e verbais, através do qual os gerentes se mantêm informados. O pessoal recebe instruções sobre o que tem de fazer, mas não necessariamente por que tem de fazê-lo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. As pessoas trabalham por si sós; o controle é exercido apenas excepcionalmente, aparecendo sobretudo nas ocasiões em que problemas se manifestam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. Quase sempre se tenta conseguir que o pessoal execute seu trabalho através do fornecimento de elogios. As críticas ou opiniões em relação ao trabalho executado são raras ou inexistentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. Os pontos fracos e fortes do pessoal são analisados por seus superiores, sobretudo para prevenir que se afastem das normas de trabalho vigentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. Os diferentes departamentos agem como entidades independentes entre si. A troca de informações entre o pessoal e a organização realiza-se predominantemente pelos dos canais formais de comunicação.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45. Quase não existe coordenação entre os diversos departamentos da empresa, cada qual funcionando de maneira isolada, como bem entende e sem levar em conta as necessidades dos demais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46. Nas relações entre o pessoal e entre superintendências, dá-se uma grande importância ao entendimento mútuo em torno dos objetivos e metas principais da empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47. Para se solucionarem problemas de trabalho, levam-se em consideração principalmente os antecedentes, os hábitos vigentes na organização e a personalidade dos indivíduos envolvidos, muito mais do que a natureza do trabalho que será realizado, ou do problema em questão.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48. É fácil perceber que existe, na organização, um esforço constante e comum para abafar e reduzir ao mínimo os conflitos entre o pessoal e para se conseguir a máxima harmonia possível entre todos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

49. Fazem-se análises e relatórios visando avaliar a qualidade do trabalho, às vezes pela comunicação informal (extra oficial). No entanto, não se chega a uma análise mais efetiva e profunda dos problemas existentes, na maior parte das vezes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50. Quando se conclui um trabalho ou uma fase importante de um trabalho, procura-se avaliá-lo pelo exame do que foi feito, a fim de observar se houve falhas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

51. Estimula-se e elogia-se com freqüência o pessoal pelo bom trabalho realizado. Procura-se avaliar o trabalho à medida que se desenvolve, a fim de detectar situações em que esses estímulos possam ser proporcionados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52. Raramente se fazem apreciações sobre o trabalho executado, ou críticas ou elogios de qualquer espécie.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

53. Fazem-se críticas sinceras sobre o trabalho assinalando os erros e tratando de reduzi-los. Há uma autêntica troca de idéias entre gerentes e subordinados. Quando um trabalho é concluído, fazem-se análises construtivas, visando encontrar melhores soluções e lograr maior eficácia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

54. O pessoal está sempre bem informado dos planos e decisões da organização e é convidado a participar deles, podendo expressar livremente seu ponto de vista. As informações fluem rapidamente e sem distorções entre os gerentes, entre estes e os seus subordinados e de subordinados para superiores. As diferenças de opiniões são resolvidas de comum acordo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

55. A comunicação existente é somente a de rotina e a mínima necessária. Assim a comunicação não é profunda nem ampla. Os empregados podem expressar suas opiniões, porém estes freqüentemente não são ouvidos ou não são levadas em conta. Os subordinados não se mostram inclinados a convencer seus superiores de seu ponto de vista ou opiniões.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

56. O pessoal é informado apenas do indispensável, para executar seu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

57. A comunicação empresarial existente é basicamente a necessária para que o pessoal faça seu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

58. A comunicação informal (boatos, rumores, intrigas) é um costumeiro veículo de comunicação na organização. Freqüentemente misturam-se outros assuntos nas reuniões formais da empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

59. Quase não existem desacordos entre as pessoas, porque elas evitam entrar em polêmicas ou tratar de assuntos que poderiam gerar controvérsias e dificuldades pessoais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

60. As pessoas tomam cuidado em não deixar aflorar seus conflitos e irritações pessoais procurando sempre conservar a amizade e a harmonia, mesmo que isso exija ceder em seu ponto de vista e até em certas situações prejudicar a empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

61. Discutem-se os problemas de tal modo que a maior parte das pessoas acabe aceitando as soluções como foram apresentadas. Quando as pessoas envolvidas se mantêm firmes em seu ponto de vista, o tratamento do problema sofre um esfriamento, adiando-se sua solução para voltar mais tarde ao problema.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

62. Os conflitos são enfrentados aberta e sinceramente, examinando-se suas causas e tratando-se de solucioná-los razoavelmente, de maneira que não voltem a aparecer.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

63. Usam-se freqüentemente a autoridade e a hierarquia como meio de solucionar conflitos entre pessoas ou departamentos. Geralmente os desacordos não são inteiramente resolvidos e refluem mais tarde.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

64. Qualquer idéia sugerida é ouvida e acatada. Percebe-se na organização uma atitude de grande receptividade a praticamente tudo o que é sugerido ou proposto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

65. As boas contribuições feitas pelo pessoal são recompensadas e postas em prática. As contribuições sem significação são rejeitadas e seus autores informados de por que o foram.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

66. As pessoas procuram comprometer-se apresentando novas idéias, opiniões ou sugestões.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

67. As idéias e sugestões feitas pelo pessoal são aceitas apenas quando estão de acordo com normas e rotinas vigentes na empresa. Caso contrário são rejeitadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

68. Recusam-se quase sempre novas idéias, opiniões e sugestões do pessoal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ANEXO II

CONSOLIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

O/Q	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
1	4	4	5	2	4	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	2	4	5	5	1	4	5	2	5	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	
2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	5	1	1	5	1	3	1	1	1	3	3	3	5	1	3	5	
3	3	4	4	1	1	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	1	5	4	5	2	1	3	2	5	3	3	4	2	5	5	4	1	3	3	
4	4	4	5	5	5	4	1	4	2	4	5	4	4	1	2	2	4	2	4	4	2	5	2	2	4	2	4	4	5	1	2	1	4	5	
5	1	4	5	3	2	1	4	4	1	1	2	5	4	4	4	2	3	3	2	1	2	1	1	3	3	2	4	3	5	2	5	1	4	2	
6	2	3	5	3	2	5	3	2	1	4	3	5	4	2	3	5	3	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	5	3	2	4	4	3	
7	2	4	4	1	2	2	1	2	1	5	1	4	5	2	4	4	5	4	4	1	2	5	4	4	4	4	2	4	4	5	2	4	1	5	4
8	4	3	5	4	4	2	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	5	5	5	1	4	5	4	4	1	1	4	4	1	4	4	4	2	2	
9	1	5	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	5	1	4	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
10	5	1	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	1	3	2	4	1	1	5	2	4	2	2	2	3	5	2	4	2	4	4	
11	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	1	2	2	1	1	5	3	2	3	1	1	1	3	1	3	2	1	5	
12	2	2	5	1	4	1	1	2	1	1	2	2	4	1	4	1	3	5	5	2	4	3	2	4	1	2	2	3	5	2	1	4	2	1	
13	4	2	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	1	2	3	5	3	4	2	4	3	4	1	4	4	5	4	2	
14	4	5	1	1	4	1	-	2	1	1	2	4	1	1	4	3	5	5	4	2	4	5	4	4	2	2	4	5	5	2	4	1	4	2	
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
16	4	4	4	5	5	2	4	5	1	3	1	4	4	2	4	2	2	4	1	3	4	5	4	2	-	1	1	1	5	1	1	2	1	1	
17	4	2	5	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	3	2	4	2	1	5	2	4	5	5	5	4	4	2	4	2	4	4	
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
19	4	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	4	1	5	4	4	4	4	2	5	5	2	4	2	2	4	5	5	1	4	2	4	4	
20	4	4	5	4	4	2	2	4	2	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	3	1	5	2	1	1	1	5	4	4	2	4	4	5	4	
21	3	4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	3	-	4	4	5	4	4	3	3	2	4	5	2	3	2	3	2	
22	2	4	5	5	5	3	4	5	1	2	4	5	5	5	4	4	4	2	3	1	2	5	3	5	1	4	5	4	5	5	5	4	4	-	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	4	2	5	4	1	5	4	-	4	4	2	3	3	2	4	3	3	3	
24	4	4	4	2	2	1	1	4	1	1	1	4	-	2	2	4	4	5	5	1	2	5	2	4	4	4	4	4	5	1	5	1	4	4	
25	4	4	4	2	2	1	1	4	1	1	1	4	-	2	2	4	4	5	5	1	2	5	2	4	4	4	4	4	5	1	5	1	4	4	
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	4	2	5	4	1	5	4	-	4	4	2	3	3	2	4	3	3	3	

O/Q	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	5	5	4	4	2	4	4	5	4	1	4	4	4
2	5	1	3	5	3	3	3	5	5	5	5	1	3	5	3	1	3	1	1	3	1	5	5	1	5	3	3	3	3	1	3	5	5	1
3	3	2	4	4	1	1	2	4	4	5	5	3	5	2	1	4	4	2	1	1	4	4	4	5	4	4	4	2	4	1	4	4	2	5
4	1	1	2	4	2	4	5	2	2	2	4	2	2	2	4	2	1	2	2	1	4	2	2	2	2	4	4	2	5	1	2	2	5	4
5	2	2	1	4	1	3	4	3	3	5	4	4	5	2	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	1	3	4	4	4
6	4	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	2	2	3	1	5	4	3	4	2	2	4	4	4	3
7	2	2	1	4	2	4	1	2	1	5	4	1	5	2	5	4	4	2	2	1	5	4	5	5	4	2	4	4	4	1	1	1	4	2
8	4	2	2	2	1	5	4	2	2	5	4	1	2	4	5	4	2	-	1	1	5	5	5	5	4	2	3	1	5	1	1	4	5	5
9	4	4	4	4	1	5	4	1	4	5	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	5	5	4
10	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	5	3	2	3	2	2	1	-	2	1	5	5	5	4	4	4	2	2	5	2	2	1	4	5
11	1	1	2	2	1	2	3	5	5	1	2	1	2	1	2	2	5	5	5	5	1	1	1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	5
12	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	4	2	4	3	1	4	5	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	4	3
13	4	4	3	4	4	5	2	2	5	3	3	4	2	4	2	3	4	2	3	2	5	4	3	3	4	3	3	4	5	2	1	3	3	3
14	5	5	4	5	4	2	1	4	5	4	1	4	4	4	2	5	4	4	5	1	4	5	4	3	5	4	2	2	2	2	4	4	5	2
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	4	4	4	4	2	4	2	1	1	2	4	1	2	1	1	4	2	2	2	1	2	2	4	1	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2
17	2	2	2	2	1	1	2	3	2	4	2	2	4	4	4	2	1	5	1	1	2	4	4	4	3	3	2	1	2	2	2	1	2	4
18	3	3	3	3	4	4	4	5	4	2	4	2	2	2	2	2	2	-	2	2	4	4	2	5	2	2	4	4	2	2	2	2	4	5
19	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	1	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4
20	4	4	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	2	5	5	1	5	5	5	2	5	2	2	2	2	5	4
21	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	-	2	2	4	4	2	3	4	3	3	2	4	2	3	3	4	2
22	4	3	5	4	4	2	2	1	2	3	3	3	3	4	2	4	1	1	1	1	1	4	4	5	3	4	4	3	4	3	1	2	5	3
23	3	3	3	3	2	4	5	2	2	4	1	2	4	5	4	4	4	2	4	1	5	5	5	5	4	4	5	2	4	2	4	4	4	2
24	2	2	1	1	1	4	4	2	2	2	1	1	4	2	3	2	2	2	2	1	-	4	4	5	2	2	2	1	4	-	1	1	4	4
25	2	2	1	1	1	4	4	2	2	2	1	1	4	2	3	2	2	2	2	1	-	4	4	5	2	2	2	1	4	-	1	1	4	4
26	3	3	3	3	2	4	5	2	2	4	1	2	4	5	4	4	4	2	4	1	5	5	5	5	4	4	5	2	4	2	4	4	4	2