

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

QUAL É A IDENTIDADE CORPORATIVA DOS GERENTES ESTRATÉGICOS
DA SEDE DA E&P DA PETROBRAS E O QUE ISSO IMPLICA NA
FORMAÇÃO DE UM AMBIENTE INTERNO COOPERATIVO E/OU
COMPETITIVO ?

PIETRANGELO SCOFANO JUNIOR

Rio de Janeiro, 25 de abril de 2000

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

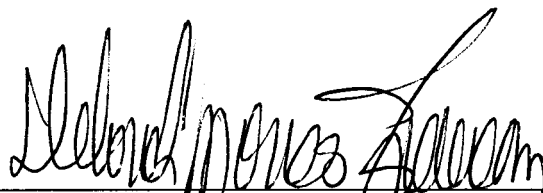
**QUAL É A IDENTIDADE CORPORATIVA DOS GERENTES
ESTRATÉGICOS DA SEDE DA E&P E O QUE ISSO IMPLICA NA
FORMAÇÃO DE UM AMBIENTE INTERNO COOPERATIVO E/OU
COMPETITIVO ?**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

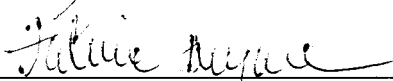
PIETRANGELO SCOFANO JUNIOR

E

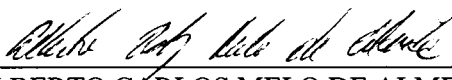
APROVADA EM / /
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



DEBORAH MORAES ZOUAIN



FÁTIMA BAYMA DE OLIVEIRA



ALBERTO CARLOS MELO DE ALMEIDA

AGRADECIMENTO

A elaboração de trabalho de dissertação requer dedicação, persistência e vontade, que não são suficientes sem o apoio da família, de amigos, de colegas de empresa e, principalmente, dos professores da instituição responsável pela geração e disseminação do conhecimento.

No caso desta dissertação gostaria de agradecer todo apoio que recebi e tenho recebido de minha família, mãe e irmãs, e de Isabel.

Agradecer especialmente, ao amigo do tempo de graduação, Professor Gustavo Bayer, com seu inesgotável conhecimento e boa vontade, tentando melhorar o feito com inúmeras sugestões.

Aos profissionais da PETROBRAS, Milton Luiz Gabrielli, Germano de Lucena, Renato de Souza Duque, Celso Fernando Lucchesi, Luiz Gustavo Primo e Marcelo H. Ferreira de Oliveira, que direta ou indiretamente me proporcionaram esta oportunidade.

Agradeço aos professores, funcionários e colegas de turma da Fundação Getúlio Vargas, e em especial, aos Professores Jorge Vianna Monteiro, Luís César Gonçalves de A ., Luiz Estevam Lopes e Valéria de Souza.

Agradeço aos professores integrantes da minha banca de dissertação, em especial ao amigo de infância e convidado - Professor Alberto Carlos Melo de Almeida. À minha orientadora de dissertação, Professora Déborah Moraes por ter aceito este desafio com grande dedicação e entusiasmo, indicando literatura pertinente e buscando disponibilizar todos os recursos necessários.

Ao estivador, meu pai, onde quer que esteja, beijos.

RESUMO

Neste trabalho de dissertação busca-se descobrir qual é a identidade corporativa dos principais gerentes da área de Exploração e Produção da PETROBRAS, e analisar os limites e as possibilidades desta identidade na formação de um ambiente interno competitivo ou cooperativo. Para tanto, foi realizada pesquisa com base em dois extremos de identidade corporativa, um que representa a identidade corporativa de uma empresa com características de produção em massa e outro que representa uma empresa com características de produção enxuta.

ABSTRACT

This work aims at identifying the corporate identity of a group of managers of PETROBRAS's Exploration&Production area, and to analyse the impact of this identity in the organization's climate. The corporate identities are theoretical constructions based on two production models: mass production and lean manufacturing.

ÍNDICE

ÍNDICE6

LISTA DE ANEXOS7

LISTA DE FIGURAS8

CAPÍTULO 1 : INTRODUÇÃO.....9

1.1. JUSTIFICATIVA 10

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 11

1.3. REFERENCIAL TEÓRICO 13

1.4. METODOLOGIA 16

 • *Enfoque da Pesquisa* 18

 • *Seleção dos Sujeitos da Pesquisa de Campo*..... 19

 • *Coleta de Dados* 19

 • *Tratamento dos Dados* 20

 • *Limitações do Método* 20

1.5. ESTRUTURA 21

CAPÍTULO 2 : O ENQUADRAMENTO EM RELAÇÃO A TEORIA SOCIAL24

2.1. AS FORMULAÇÕES DA TEORIA SOCIAL25

 • *Paradigma funcionalista* 26

 • *Paradigma interpretativo* 27

 • *Paradigma do humanismo radical* 28

 • *Paradigma do estruturalismo radical* 29

2.2. A ESCOLHA DO “ TIPO IDEAL “ WEBERIANO E SEU ENQUADRAMENTO.....29

CAPÍTULO 3 : A TRANSIÇÃO DA PETROBRAS E SEU DILEMA CORPORATIVO32

3.1. O PAPEL DO ESTADO E A PETROBRAS33

3.1. O DILEMA CORPORATIVO.....35

CAPÍTULO 4 : A CONSTRUÇÃO DE UMA TIPOLOGIA DE CORPORAÇÕES NA SOCIEDADE CAPITALISTA	39
4.1. A BASE HISTÓRICA PARA FORMULAÇÃO DOS TIPOS IDEAIS DE CORPORAÇÕES NA SOCIEDADE CAPITALISTA.....	40
4.2. OS RESULTADOS DO PROGRAMA INTERNACIONAL DE PESQUISA SOBRE A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DO MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY – MIT	41
4.3. A COMPARAÇÃO ENTRE A PRODUÇÃO EM MASSA E A PRODUÇÃO ENXUTA.....	42
• <i>Características dos produtores</i>	42
• <i>A condição do trabalho</i>	43
• <i>Organização</i>	45
• <i>Significado das carreiras profissionais</i>	45
• <i>Relacionamento externo com fornecedores</i>	46
• <i>Relacionamento com o consumidor</i>	48
• <i>Desenvolvimento de produtos e engenharia</i>	49
CAPÍTULO 5 : A CORPORAÇÃO COMPETITIVA E A CORPORAÇÃO COOPERATIVA.....	51
5.1. INTRODUÇÃO.....	52
5.2. A CORPORAÇÃO COMPETITIVA	52
5.3. A CORPORAÇÃO COOPERATIVA	54
CAPÍTULO 6 : A ELABORAÇÃO, APLICAÇÃO E OS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	58
6.1. A ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO	59
• <i>O público-alvo</i>	59
• <i>A definição das variáveis</i>	59
• <i>A escolha da escala</i>	65
• <i>A elaboração dos enunciados</i>	66
• <i>O pré-teste do questionário</i>	66
• <i>O questionário de levantamento</i>	67
6.2. O RELATO DA EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	67
6.3. OS RESULTADOS OBTIDOS.....	67
• <i>Perspectiva em relação ao empregado</i>	68
• <i>Equipes de trabalho</i>	69
• <i>Perspectiva de carreira</i>	70
• <i>As atribuições do quadro gerencial</i>	71
• <i>Produto final</i>	73
• <i>Relacionamento com fornecedores</i>	74
• <i>A gestão das pessoas</i>	75

CAPÍTULO 7 : COMENTÁRIOS E SUGESTÕES FINAIS 76

7.1. COMENTÁRIO SOBRE O RESULTADO GERAL 77

7.2. COMENTÁRIO SOBRE O RESULTADO DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS..... 78

7.3. SUGESTÕES FINAIS 79

BIBLIOGRAFIA..... 82

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Quadro de Enunciados e Variáveis do Questionário 87

ANEXO 2 - Questionário de Aplicação 92

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1: Produtividade na montagem de carros (GM X TOYOTA)42

Fig. 2: Gráfico geral de aproximação aos modelos de corporações68

Fig. 3: Gráfico da variável " perspectiva em relação ao empregado "69

Fig. 4: Gráfico da variável " equipes de trabalho "70

Fig. 5: Gráfico da variável " perspectiva de carreira "71

Fig. 6: Gráfico da variável " atribuições do quadro gerencial "72

Fig. 7: Gráfico da variável " produto final "74

Fig. 8: Gráfico da variável " relacionamento com fornecedores "74

Fig. 9: Gráfico da variável " a gestão das pessoas "75

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1. Justificativa

No curso do desenvolvimento da sociedade capitalista é possível se verificar que a natureza do ambiente de atuação das corporações, reservado ou monopolista de um lado, ou concorrencial de outro, é fator condicionante e decisivo, embora não exclusivo, para determinar o modo como as corporações operam na sociedade.

Quando as corporações, por motivos diversos, passam a ter de mudar sua atuação de um ambiente reservado e monopolizado para um ambiente concorrencial, ou mesmo no sentido inverso, isto provoca uma necessidade de adaptação do seu funcionamento.

O sucesso da adaptação da corporação à essa mudança dependerá da própria compreensão e atuação dos gerentes da corporação na construção de uma nova identidade corporativa, ou seja, na construção de um novo entendimento do que passa a ser a corporação, que permita uma nova forma de organizar o trabalho.

Estudar questões relativas à caracterização dessa nova identidade corporativa e os seus respectivos desdobramentos internos, sem dúvida, contribuirá para facilitar o processo de adaptação corporativa, e por que não dizer, a própria sobrevivência das corporações.

Finalmente, o estudo ganha em relevância na medida em que esse tipo de fenômeno a ser estudado tem se revelado cada vez mais presente no contexto capitalista da sociedade brasileira. Esse é o caso da PETROBRAS, ou particularmente de uma de suas unidades de negócio: a área de Exploração e Produção, doravante E&P.

1.2. Definição do Problema

As atividades de exploração e produção de petróleo da PETROBRAS são desempenhadas por uma área de negócio denominada de Exploração e Produção - E&P.

Essa área de negócio é um dos resultados concretos de ação gerencial para adaptar-se ao novo ambiente externo concorrencial que a PETROBRAS vem enfrentando, pois foi criada no bojo da implementação de medidas, que buscavam diminuir a intervenção estatal no setor de petróleo brasileiro, tais como a quebra do monopólio do petróleo e a criação da Agência Nacional do Petróleo.

A E&P é uma área de negócio criada com a fusão dos antigos departamentos de perfuração, produção e exploração, à partir da revisão da cadeia produtiva do processo de exploração e produção, e da comparação com a organização das corporações internacionais de petróleo. A sua criação permitiu maior racionalização no processo de divisão do trabalho, com a eliminação de tarefas em duplicidade, de unidades organizacionais ambíguas, de níveis gerenciais, e a diminuição do quantitativo de pessoal.

Além disso, entre outras ações gerenciais tomadas para melhorar o seu grau de competitividade, a E&P desenvolveu um avançado sistema gerencial de controle econômico e contábil de suas operações, que permite avaliar a contribuição de cada unidade operativa para o resultado final da atividade. As unidades operativas são avaliadas como se fossem corporações independentes e tivessem de se manter como tais.

Nesse processo de adaptação, os gerentes da E&P vão construindo aos poucos uma nova identidade corporativa, ou seja, um novo entendimento do que passa a ser a corporação PETROBRAS atuando num ambiente concorrencial.

É essa identidade corporativa que permitirá a consolidação gradativa de uma nova forma de organizar o trabalho, incluindo no escopo de sua abrangência, entre outros desdobramentos fundamentais, a formação de um novo ambiente interno competitivo e/ou cooperativo.

Não é difícil concluir que tanto a cooperação quanto a competição entre membros da corporação ou entre unidades corporativas, dependendo do grau e da intensidade em que ocorrem, podem significar as razões do sucesso ou do fracasso de uma corporação em seu processo de adaptação a um novo ambiente externo.

Portanto, *o problema que se coloca para reflexão vem a ser o de caracterizar esse tipo de identidade corporativa que o gerente estratégico da sede da E&P vem assumindo e o que isso implica na formação de um ambiente interno de cooperação e/ou de competição.*

1.3. Referencial Teórico

Se a identidade corporativa é a forma com que os gerentes entendem a corporação, e esse é o conceito central do problema a ser investigado para reflexão, nada mais preciso do que definir o vem a ser esse conceito de corporação.

A corporação (BELIZÁRIO, 1989) é uma construção mental dos gerentes da corporação, e por que não dizer dos seus próprios membros, que representa uma aparente superação da contradição existente entre os objetivos da corporação e os objetivos de seus empregados. Em termos práticos, na medida em que ela (corporação) é percebida com orgulho ou como algo que representa os interesses dos seus empregados e dos seus gerentes.

A sua caracterização só é possível a partir da conjugação das seguintes variáveis: a forma de sua inserção no ambiente externo (concorrencial ou monopolista); os tipos de mecanismos de coerção e integração ideológica para estruturar e organizar essa contradição (regulamentos internos, plano de carreiras, perspectiva de demissões, tipo de promoções etc.); e, finalmente, a forma com que tratam as questões de controle sobre os empregados e de sua habituação ao trabalho (controle de ponto, treinamento, estímulo a formação de grupos de trabalho, participação nos lucros etc.).

Isto posto, a caracterização do tipo de identidade corporativa e o seu reflexo na formação de um ambiente interno cooperativo ou competitivo, requer a definição de um referencial teórico, que passe pelo estabelecimento de corporações-referências, preferencialmente, excludentes. Cada tipo de corporação-referência deve representar conjuntos de pressupostos distintos acerca das variáveis que caracterizam acima o próprio conceito de corporação.

A construção dessas corporações-referências será fundamentada na caracterização do “ tipo ideal “ de Weber, que assim o define.:

“ Trata-se de um quadro de pensamento, e não da realidade histórica, e muito menos da realidade autêntica (grifo do autor), e não serve de esquema no qual se pudesse incluir a realidade à maneira exemplar (grifo do autor). Tem antes o significado de um conceito limite puramente ideal, em relação ao qual se mede a realidade a fim de esclarecer o conteúdo empírico de alguns dos seus elementos importantes, e com o qual esta é comparada (grifo do autor). Tais conceitos são configurações nas quais construímos relações, pela utilização da categoria da possibilidade objetiva, que a nossa imaginação (grifo do autor), formada e orientada segundo a realidade, julga (grifo do autor) adequadas.”

(WEBER, 1991)

Assim, o que se busca é estabelecer uma tipologia de corporações sociais em relação a ambientes de atuação distintos, para comparar com um tipo real de corporação existente (E&P), a fim de esclarecer o conteúdo da sua identidade corporativa e sua implicação na formação de um ambiente interno de cooperação e/ou competição.

De forma preliminar, para efeito da construção do “ tipo ideal “ , é importante se destacar as seguintes características (WEBER, 1991).:

- (a) É um quadro de pensamento reunindo relações e acontecimentos da vida histórica para formar uma unidade não contraditória de relações pensadas;
- (b) O tipo ideal não é uma hipótese, mas se presta a formar o caminho para formular hipóteses;

(c) Não é uma média de características do fenômeno, mas a acentuação unilateral de um ou vários pontos de vista, mediante o encadeamento de grande quantidade de fenômenos isolados, a fim de formar um quadro homogêneo de pensamento;

(d) Tem caráter utópico, não sendo encontrado empiricamente seu tipo ideal puro;

Finalmente, a essência do referencial teórico será a construção de uma tipologia de corporações, que atuam em ambientes concorrenciais. Essa tipologia servirá como referência geral de análise e será desenvolvida nos capítulos posteriores.

1.4. Metodologia

Após a construção do referencial teórico, é necessário definir que tipo de investigação será realizada para situar a identidade corporativa da E&P na tipologia corporativa, ou seja, como serão obtidos os dados que permitiram definir a identidade corporativa da E&P.

Sem dúvida, a melhor forma de realizar esta investigação seria a de analisar as condições reais da E&P em relação às variáveis descritas no referencial teórico, quais sejam: a forma de sua inserção no ambiente externo; os tipos de mecanismos de coerção e integração ideológica para estruturar e organizar essa contradição (regulamentos internos, plano de carreiras etc.); e a forma com que tratam as questões de controle sobre os empregados e de sua habituação ao trabalho (treinamento, estímulo a formação de grupos de trabalho, participação nos lucros etc.).

Entretanto, estas variáveis, para efeito de simplificação da complexidade do desafio e, ainda, considerando o foco central do problema - o de analisar o impacto sobre o ambiente interno -, serão reduzidas a dois campos básicos de análise: o primeiro, relativo a análise da própria trajetória da PETROBRAS em relação a sua inserção no ambiente externo; e o segundo, relativo a análise da identidade corporativa atual dos gerentes estratégicos.

A análise da trajetória da PETROBRAS permitirá constatar em que tipo de mercado está atuando a E&P, concorrencial ou monopolista, e se dará a partir da realização de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental (GIL, 1994). A pesquisa bibliográfica é realizada por meio de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Apesar de não existirem regras fixas para realização da pesquisa, é possível se utilizar das seguintes etapas: exploração das fontes

bibliográficas; leitura do material; elaboração de fichas; ordenação e análise das fichas; e, conclusões. A pesquisa documental difere da pesquisa bibliográfica na natureza das fontes, pois a segunda vale-se de fontes sem um tratamento analítico. É o caso de documentos oficiais, reportagens de jornais, cartas, ofícios, relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

A análise da identidade corporativa atual dos gerentes estratégicos, conjugada com a análise da trajetória descrita acima, permitirá indicar a que tipo de corporação-referência a E&P se aproxima.

A análise da identidade corporativa será realizada por meio de uma pesquisa de campo, que terá como objetivo estudar as características do grupo de gerentes superintendentes¹, gerentes funcionais² e gerentes de *staff*³ da sede da E&P, e verificar a que tipo de corporação referência mais se aproximam, e como isso poderá influenciar a formação interna de ambiente competitivo ou cooperativo. Por exemplo, como essa identidade corporativa poderá influenciar o tipo de relacionamento que se estabelece com os gerentes das unidades operativas⁴, ou seja, se são predominantemente marcadas por cooperação ou por competição.

¹ Gerente superintendente é a mais alta função na hierarquia gerencial da E&P, sendo responsável geral pela implementação das estratégias definidas pela Diretoria da PETROBRAS. Atualmente, existem três superintendentes, um que cuida dos aspectos relativos à gestão da E&P, outro responsável pela exploração e produção das áreas norte e nordeste, e um terceiro que é responsável pela exploração e produção das áreas restantes do país.

² Gerente funcional da sede na E&P é o gerente de uma função da atividade fim da E&P (exploração, produção ou reserva e reservatório). Ele é o responsável pelo desenvolvimento das atividades e pelos resultados da função como um todo na E&P e deve coordenar os gerentes funcionais da mesma atividade nas unidades operacionais.

³ Gerente de *staff* ou administrativo da sede na E&P é o gerente de uma função da atividade meio da E&P (recursos humanos, planejamento, logística etc.). Ele é o responsável pelo desenvolvimento das atividades e pelos resultados da função como um todo na E&P e deve coordenar os gerentes funcionais da mesma atividade nas unidades operacionais.

⁴ Unidades Operativas são as unidades da E&P estabelecidas por critérios geográficos no Brasil, que tem a responsabilidade de explorar, perfurar e produzir petróleo.

- Enfoque da Pesquisa

O enfoque dessa pesquisa pode ser enquadrado na tipologia abaixo (ROESCH, 1994), que tem como objetivo cobrir todas as áreas de administração e que se subdivide num primeiro momento em duas áreas parcialmente complementares: dissertação-pesquisa e dissertação-projeto. Essas duas áreas são definidas assim:

a) DISSERTAÇÃO-PESQUISA: Pesquisa Aplicada (gerar soluções potenciais para os problemas humanos) ; Avaliação de Resultados (julgar a efetividade de um plano ou programa); e Avaliação Formativa (melhorar um programa ou plano e acompanhar a sua implementação).

b) DISSERTAÇÃO-PROJETO: Avaliação Formativa (melhorar um programa ou plano e acompanhar a sua implementação); Proposição de Planos (apresentar soluções para problemas já diagnosticados); e Pesquisa-Diagnóstico (explorar o ambiente, levantar e definir o problema).

No caso desse projeto de pesquisa, deve ser considerado o enfoque do tipo pesquisa aplicada, pois reúne as seguintes características básicas:

- propósito do projeto é criar um referencial de corporações que sirva como meio analítico de condições práticas;
- Tem a intenção de ser testado empiricamente, fornecendo hipóteses, por meio de sua aplicabilidade no ambiente gerencial do E&P;

→ Ao mesmo tempo que oferece uma visão diferenciada, também oferece a possibilidade de melhoria prática da qualidade das ações gerenciais.

- Seleção dos Sujeitos da Pesquisa de Campo

Neste caso, a proposta abrangerá os gerentes estratégicos da Sede da E&P da PETROBRAS, ou seja, os gerentes com maior autonomia para tomada de decisão e poder de influência sobre os destinos da própria área de negócio. Inclusive, os gerentes que servem como referência interna de comportamento aos outros gerentes da hierarquia.

- Coleta de Dados

A coleta de dados será realizada adotando-se a seguinte referência básica:

A pesquisa bibliográfica servirá de subsídio para se conseguir alcançar os objetivos de caracterização do “ tipo ideal ” de corporações em ambiente concorrencial.

A pesquisa de campo será fundamental para fornecer subsídios comparativos das corporações-referências com sua verificação empírica na opinião dos gerentes da E&P da PETROBRAS.

- Tratamento dos Dados

Os dados levantados deverão receber um tratamento comparativo e de associação lógica, permitindo a construção encadeada de hipóteses e conclusões complementares. Os dados levantados deverão receber tratamento quantitativo, por meio da utilização de planilha eletrônica.

- Limitações do Método

De forma geral, como qualquer tema relativo à área de ciências sociais, não se pode esperar uma conclusão inquestionável, fruto de uma exatidão matemática. No campo específico de administração, toda proposta ou trabalho desenvolvido apresentará sempre vantagens e desvantagens na sua aplicabilidade.

Em relação ao projeto propriamente dito e suas possibilidades, torna-se evidente que contém limitações. À saber:

- A pesquisa de campo apresenta uma amostra pouco significativa para conclusões mais generalizadas e universalizadas, apontando apenas a possibilidade de algumas conclusões teóricas parciais e orientadoras. Isto porque, só está representada na pesquisa uma parte do quadro gerencial total da E&P, visto a impossibilidade prática (tempo para elaboração da tese, recursos financeiros, disponibilidade dos gerentes) para alcançar a sua totalidade;
- Quanto às sugestões e comentários finais, é preciso que se compreenda a dificuldade normal de uma empresa complexa, para operacionaliza-la em sua totalidade ou num prazo imediato.

De qualquer forma, essas limitações não são impeditivos para que se consiga um avanço sistematizado sobre o assunto e, porque não dizer, para que se acredite que terá conseqüências práticas. Acrescente-se a isso, o compromisso assumido pelo gerente de recursos humanos da E&P de que essa pesquisa era, segundo seu entendimento, de interesse grande para o negócio E&P. Acrescente-se a isso, que a temática abordada por essa tese corresponde a um projeto estratégico da própria PETROBRAS.

1.5. Estrutura

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Esse capítulo define o problema a ser investigado, sua justificativa, seu contexto histórico e o tipo de método que será utilizado - em que condições e seus respectivos limites de aplicabilidade.

CAPÍTULO 2 : O ENQUADRAMENTO EM RELAÇÃO À NATUREZA DA CIÊNCIA SOCIAL

Nesse capítulo, pretende-se enquadrar o tratamento teórico dado a formulação do problema em relação a natureza da ciência social, com o objetivo não só de permitir uma visualização mais clara de suas possibilidades, mas também de justificar a escolha do “ tipo ideal “ Weberiano. Além disso, se pretende caracterizar o que seria o “ tipo ideal “ Weberiano, como a base metodológica para fins analíticos de comparação com as características gerenciais atuais dos gerentes do E&P.

CAPÍTULO 3 : A TRANSIÇÃO DA PETROBRAS EM RELAÇÃO À TIPOLOGIA DE CORPORAÇÕES PROPOSTAS E SEU DILEMA CORPORATIVO

Este capítulo faz a análise da trajetória da PETROBRAS, buscando situa-la em seu processo de mudança em relação ao mercado e o ambiente em que opera. É a demonstração do seu enquadramento atual em ambiente concorrencial e seu dilema corporativo, ou seja, qual o tipo de corporação está sendo definida.

CAPÍTULO 4 : A CONSTRUÇÃO DE UMA TIPOLOGIA DE CORPORAÇÕES NA SOCIEDADE CAPITALISTA

Este capítulo trata de definir a base histórica para a formulação dos tipos ideais de corporações na sociedade capitalista, descrevendo resultados empíricos de uma pesquisa sobre a indústria automobilística mundial, que servirão para a construção da tipologia. É a base histórica para a formulação da tipologia.

CAPÍTULO 5 : A CORPORAÇÃO COMPETITIVA E A CORPORAÇÃO COOPERATIVA

Neste capítulo serão definidos os dois tipos de corporações-referências, com suas diferenças e características básicas.

CAPÍTULO 6 : A ELABORAÇÃO, APLICAÇÃO E OS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo se buscará a operacionalização do conceito de corporações-referências num instrumento de levantamento de informações que permitam verificar em que níveis os gerentes do

E&P tem uma identidade corporativa, capaz de gerar um ambiente interno de cooperação ou competição na sua Corporação.

CAPÍTULO 7 : COMENTÁRIOS E SUGESTÕES FINAIS

Finalmente, cumpre-se analisar os resultados obtidos e verificar a que tipo de corporação referência mais os gerentes se aproximam, qual sua identidade corporativa e como isso poderá influenciar a formação interna de ambiente competitivo ou cooperativo

CAPÍTULO 2

O ENQUADRAMENTO EM RELAÇÃO À TEORIA SOCIAL

2.1. As formulações da teoria social

Todo conhecimento gerado sobre a administração e a organização do processo produtivo corresponde a um tipo de interpretação da realidade, pois é a partir desta visão de mundo, com seus pressupostos e conceitos, que a teoria desenvolve sua análise e instrumentos de ação, revelando, pois, num sentido mais amplo, seu interesse objetivo, limites e possibilidades.

O desenvolvimento teórico gerado nesta dissertação, carece, portanto, de se referenciar à algum modelo de interpretação da realidade ou a algum campo objetivo ao qual se fazem referências diferentes modos de observação científica, ou seja, deve se enquadrar em relação as formulações da teoria social existentes.

Para efeito de reflexão acerca de como se pode definir essas formulações de teoria social, bem como determinar quais seriam as condições em que se podem desenvolver orientações ou modelos excludentes de investigação, Gibson Burrell e Gareth Morgan (BURRELL e MORGAN, 1979) desenvolveram um estudo que, partindo da própria definição do que seria a natureza da ciência social e a natureza da sociedade, trataram de definir quatro paradigmas básicos da sociologia.

“ A teoria social pode ser concebida, e normalmente o é, a partir de quatro paradigmas que, por sua vez, fundamentam-se em diferentes conjuntos de pressupostos acerca da ciência social e da sociedade, formando bases conceituais, mutuamente exclusivas, do mundo social, cada qual fundamentando uma análise distinta das demais.” (BURRELL e MORGAN, 1979)

Esses paradigmas são conjuntos de pressupostos básicos que servem como linhas de referência e modos de teorização e operacionalização dos teóricos sociais que os utilizam.

“ Embora estes paradigmas sejam mutuamente excludentes, o debate não se processa apenas entre eles, mas também, no interior de cada um deles, gerando distintas visões da questão social.” (BELIZÁRIO, 1989)

Á seguir será feita uma breve descrição de cada um dos quatro paradigmas.

- Paradigma funcionalista

O paradigma funcionalista fornece o quadro de referência que predomina para o estudo das organizações. Sua perspectiva está assentada na sociologia do controle e seu assunto é abordado de um ponto de vista objetivista.

Pertence a linha de argumentação e a própria orientação dos teóricos da sociologia da regulação, entre eles, Comte, Spencer, Durkheim e Pareto. É sua preocupação fornecer explicações sobre o *status quo*, da ordem social, do consenso, da integração social, da solidariedade e da satisfação de necessidades. Enfatiza a relevância da ordem, do equilíbrio e da estabilidade na sociedade, bem como o modo como o qual isso pode ser mantido.

Tem abordagem positivista, tentando aplicar os modelos e métodos das ciências naturais aos assuntos de relações sociais. Tem como suposição que o mundo social é composto por entidades

empíricas, com relacionamentos passíveis de serem medidos e calculados. É costume usar-se analogias mecânicas e biológicas, como meio de representar o mundo social.

Este paradigma é fundamentalmente voltado para a prática, buscando soluções para problemas práticos, tratando de questões que reforçam a manutenção da ordem, do equilíbrio e do *status quo*. É realista⁵, positivista⁶, determinista⁷ e nomotécnico⁸.

- Paradigma interpretativo

O paradigma interpretativo, também ligado à sociologia da regulação, tem uma abordagem subjetivista de análise do mundo social, tentando explicá-lo e entendê-lo do ponto de vista subjetivista, ou seja, dos atores envolvidos no processo social.

Sua história está fortemente enraizada na tradição idealista alemã, entendendo que a realidade está no espírito e na idéia, mas do que no que pode ser percebido. Fazem parte deste paradigma autores como Kant, Weber, Sartre, Heidegger e Husserl.

Tende a ser nominalista⁹, anti-positivista¹⁰, voluntarista¹¹ e ideográfico¹², vendo o mundo social como extremamente processual, surgindo dos atos intencionalmente produzidos por seres humanos, em harmonia uns com os outros.

⁵ Entende que o mundo social é externo ao conhecimento do indivíduo e feito de estruturas firmes, tangíveis e relativamente imutáveis.

⁶ Abordagem tradicionalista, que procura regularidades e relacionamentos causais entre os elementos constituintes do mundo social.

⁷ Entende que o homem é completamente determinado pela situação e ambiente em que se localiza.

⁸ Utiliza métodos das ciências naturais, com uso de técnicas de análise quantitativa de dados e testes de hipóteses.

- Paradigma do humanismo radical

O paradigma do humanismo radical, assim como o anterior, são fundamentados na noção de que o indivíduo cria o mundo no qual ele vive. Contudo, para os humanistas radicais, não basta entender a realidade, é necessário sujeita-la à crítica. Seu compromisso é com a mudança.

Pertence a linha de argumentação e a própria orientação dos teóricos da sociologia da mudança, entre eles, Gramsci, Lukács, Adorno, Marcuse. A sociologia da mudança radical procura encontrar explicações para a mudança radical, entendendo o conflito como estrutural e baseando-se em modelos de dominação e contradições. É preocupada com a emancipação do homem, sendo sua questão básica a privação material e psíquica do homem. É frequentemente utópica e visionária, cuidando de buscar alternativas para o mundo social.

É nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica. É resultado do idealismo germânico, com forte influência marxista. Em relação ao paradigma funcionalista pode-se afirmar que:

“ Trata-se, quase, de uma inversão do paradigma funcionalista, tendo sua principal preocupação na busca da mudança social, a partir da mudança nos modos de conhecimento e consciência.” (BELIZÁRIO, 1989)

⁹ Entende que o mundo social externo ao conhecimento do indivíduo, é feito de nomes, conceitos e rótulos, usados para estruturar a realidade. Os “ nomes” são considerados criações artificiais, cuja utilidade é a de se ter instrumentos para descrever, dar sentido e negociar com o mundo externo.

¹⁰ O anti-positivista entende que o mundo social é, essencialmente, relativista e só pode ser entendido do ponto de vista das pessoas que estão envolvidas diretamente nas situações estudadas. Ele rejeita a idéia de que a ciência pode gerar qualquer tipo de conhecimento objetivo.

¹¹ Entende o homem como autônomo e auto construído, responsável pela construção do mundo social.

¹² A abordagem ideográfica entende que o mundo social só pode se entendido pela obtenção de conhecimento de primeira mão, vindo da história de vida, e de análise subjetiva do sujeito da investigação.

- Paradigma do estruturalismo radical

O paradigma do estruturalismo radical, também com orientação na sociologia da mudança radical, tem um ponto de vista objetivista. Não se preocupa apenas em entender o mundo, mas em tentar muda-lo.

Sua ênfase está na análise do conflito estrutural, modos de dominação, contradições e privações. Os escritores deste paradigma tendem a ver a sociedade como composta de elementos que estão em contradição uns com os outros. Seu principal escritor é Karl Marx, embora se destaquem uma parte da obra de Max Weber e de Althusser.

De visão materialista, este paradigma é definido por uma visão realista, positivista, determinista e nomotécnica.

2.2. A escolha do “ tipo ideal “ Weberiano e seu enquadramento

A escolha de construir uma tipologia de corporações referências se dá com o objetivo de esclarecer o conteúdo da própria identidade corporativa dos gerentes da E&P e sua implicação na formação de de um ambiente interno de cooperação e/ou competição.

O “ tipo ideal “ permite a ordenação de elementos da realidade, numa concepção logicamente precisa. Como o próprio Weber afirmou, os tipos ideais se prestam a formar caminhos para formulações de hipóteses.

“ Usando uma série de tipos ideais, êle contrói uma concepção de um determinado caso histórico. Em seus estudos comparados, usa as mesmas concepções do tipo ideal, mas serve-se da História como um armazém de exemplos para tais conceitos. Em suma, o respectivo interesse de pesquisa – na elaboração de um conceito ou na construção de um objeto histórico – determina seu processo.” (GERTH e MILLS, 1979)

Contudo, a construção de “ tipos ideais ” nas ciências sociais tem uma utilidade restrita. Embora sejam usados como bases ou padrões de comparação com entidades reais e os resultados dessas comparações sejam usados como guias de construções teóricas, eles não servem como um método de explicação. O seu procedimento é analítico, ou seja, objetiva descrever ou interpretar um fenômeno qualquer a partir de seus elementos mais simples. Seria um método explicativo, se o fenômeno pudesse ser previsto a partir de uma explicação ou, ainda, se tivesse os “ tipos ideais ” uma teoria global que os mesmos pudessem ser derivados (RUDNER, 1966).

Os limites da utilização de “ tipos ideais ” podem ser entendidos no próprio enquadramento desta espécie de formulação no paradigma interpretativo.

Este enquadramento demonstra seu aspecto de regulação e sua ênfase em abordagens relativas à natureza do *status-quo*, ordem social, consenso, integração social e coesão. Não tem uma perspectiva de mudança. Não se preocupa com o que poderia ser, mas com o que é. Além disso, tende a ser nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfico, vendo o mundo social como extremamente processual, surgindo dos atos intencionalmente produzidos por seres humanos.

Assim sendo, esta investigação está essencialmente voltada para a necessidade de regulação das relações humanas. A sua proposta é buscar compreender e constatar qual a situação atual da

identidade corporativa dos gerentes da E&P, ou, de forma mais objetiva, que tipo de corporação pode se referenciar os mesmos gerentes em suas atuações. Para tanto, será construída uma tipologia de corporações, que atuam em ambientes monopolistas e concorrenciais. Essa tipologia servirá como referência geral de análise e será desenvolvida nos capítulos posteriores.

CAPÍTULO 3

A TRANSIÇÃO DA PETROBRAS E SEU DILEMA CORPORATIVO

3.1. O papel do Estado e a PETROBRAS

Em 1953, por meio da Lei 2.004, de 3 de outubro, foi criada a PETROBRAS, iniciando suas atividades com o acervo recebido do antigo Conselho Nacional do Petróleo. O seu objetivo central era o de exercer, em regime de exclusividade, todas as atividades de exploração, produção, de comercialização, transporte e refino do petróleo no Brasil.

Desde a sua criação, que a atuação da PETROBRAS dava-se num ambiente monopolizado e reservado, sendo reflexo de um tipo de Estado marcado pelo seu alto grau de intervencionismo na economia, principalmente no período militar, pós-64 (ALMEIDA, 1993):

" No Brasil do regime militar houve uma ampliação significativa do papel do Estado, de sua capacidade de regular a economia, de seu setor produtivo, de sua capacidade extrativa, como também dos gastos governamentais em termos absolutos. Por outro lado, a carência de investimentos nos setores sociais torna o caso brasileiro singular. "

Entretanto, esse tipo de Estado intervencionista começa a se esgotar na década de 80. E os motivos são vários: primeiro, pela incapacidade do estado de controlar a expansão do número de corporações estatais e a diversidade de suas atividades; segundo, pela incapacidade de controlar os desvios corporativistas de suas próprias corporações; e terceiro, porque esse tipo de Estado, nos moldes em que estava institucionalizado, foi incapaz de resolver a grave dívida social que se acumulava nas áreas de saúde, educação, habitação e saneamento básico.

O esgotamento desse Estado intervencionista trouxe a necessidade da formulação de uma nova agenda de atuação do Estado brasileiro, no período pós-governo Sarney. Essa transição pode ser bem apreendida nos termos de um estudo do IPEA:

“ O caminho a ser percorrido é agora o da transferência de prioridades e de funções, que podem ser assumidas pelo setor privado, anulando a presença desnecessária e excessiva do Estado-empresário na Economia. ” (IPEA,1995)

Ainda nesse mesmo estudo:

“ As novas regulações serão agora mais do que nunca necessárias para acelerar uma nova etapa de flexibilização das empresas estatais e de seus métodos de gestão. Nesta pauta estão incluídos a privatização e as diferentes formas de terceirização, como a concessão de serviços públicos e os contratos de gestão. ” (IPEA,1995)

O Estado, nesse período pós-governo Sarney, passa a assumir uma nova identidade, principalmente na implementação de ações para diminuir o seu grau de intervenção regulador na economia e como agente econômico. Diversas corporações foram privatizadas e inúmeras concessões de serviços públicos foram realizadas. Além disso, outras ações foram adotadas com o objetivo de desregulamentar a economia. Dentre essas ações, duas em especial determinaram diretamente o futuro ambiente de atuação da PETROBRAS.:

- a permissão de que as atividades de petróleo em território nacional fossem exploradas por outras corporações, nacionais ou estrangeiras, conforme a emenda constitucional nº 9 de novembro de

1995 e sua regulamentação pela Lei nº 9.478/97, sancionada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso em 06 de agosto de 1997;

- a ampliação do controle das atividades da PETROBRAS por parte do governo, por meio da assinatura de um contrato de gestão, em que foram pactuados índices de desempenho e autonomia empresarial com o Comitê de Coordenação das Empresas Estatais - CCE -, ou ainda, por meio da criação da Agência Nacional do Petróleo - ANP - que tem como finalidade regular, contratar e fiscalizar as atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo.

Sem dúvida, com base nessas ações, um novo ambiente de atuação da PETROBRAS começava a se configurar. A PETROBRAS passa a ter de se adaptar a um ambiente não mais protegido pelo Estado intervencionista, e sim um ambiente concorrencial, cujos parâmetros de eficiência são ditados pelo mercado e por sua racionalidade econômica.

3.1. O dilema corporativo

A PETROBRAS sempre atuou em ambiente monopolista, com todas as restrições governamentais, que direcionavam o seu cotidiano administrativo. Isto por si só, gera uma estabilidade administrativa interna em seu processo decisório, com certa inflexibilidade e lentidão, que condicionam o comportamento das pessoas.

A questão principal que se impõe no momento, é a de como lidar com esse ambiente externo em constante mudança e como redefinir sua estratégia de operação no mercado, tendo que ser flexível e rápida em seu processo decisório.

Mais do que isso: como criar um ambiente interno e a própria identidade corporativa para atuar em um ambiente concorrencial ? Deve a corporação PETROBRAS seguir modelos de gestão administrativas estrangeiros ou criar seu próprio modelo ? Deve estimular um ambiente interno competitivo e diferenciado, ou um ambiente interno cooperativo e sem grande diferenciação ? É interessante manter algumas características de gestão administrativa próprias ou buscar uma mudança por completo em toda a sua forma de gestão ?

Com certeza, é esse o dilema que os gerentes da PETROBRAS tem enfrentado, ou seja, que identidade corporativa é a mais adequada para a Corporação operar em um ambiente competitivo.

CAPÍTULO 4

A CONSTRUÇÃO DE UMA TIPOLOGIA DE CORPORAÇÕES NA SOCIEDADE CAPITALISTA

4.1. A base histórica para formulação dos tipos ideais de corporações na sociedade capitalista

Um tipo ideal surge de condições sociais determinadas, por meio da abstração de determinadas características ou fenômenos sociais de uma época, podendo ser destacado ou percebido como um ideal a ser alcançado na prática.

Assim sendo, é necessário ter uma base histórica descrita de condições sociais de uma época para se construir um tipo ideal.

Em função dessa base histórica e da consciência não do que é genérico mas, muito pelo contrário, do que é específico nos fenômenos sociais, é que será possível destacar, no caso dessa dissertação, os tipos ideais de corporações presentes numa sociedade de mercado concorrencial, que servirão como referência geral de análise.

Para tanto, será utilizado os resultados obtidos pelo Programa Internacional de pesquisa sobre a Indústria Automobilística (International Motor Vehicle Program) do Massachusetts Institute of Technology – MIT. Estes resultados demonstraram, pela primeira vez de forma detalhada minuciosamente e cuidadosamente na literatura, a existência de duas formas diferenciadas de estruturar o processo produtivo de empresas em operação num mercado concorrencial, gerando ambientes internos bem distintos.

4.2. Os resultados do Programa Internacional de Pesquisa sobre a Indústria Automobilística do Massachusetts Institute of Technology – MIT

Fundamentado nos resultados do Programa Internacional de pesquisa sobre a Indústria Automobilística (International Motor Vehicle Program) do Massachusetts Institute of Technology – MIT, segue uma breve descrição do que os autores caracterizam como duas formas distintas de estruturar o processo produtivo na sociedade capitalista atual: a produção em massa e a produção enxuta.

A escolha da indústria automobilística como campo de pesquisa dos autores deveu-se aos seguintes fatores : (a) Grande parte do trabalho da indústria automobilística é a realização da montagem final dos milhares de componentes de um carro; (b) Montadoras de todo mundo executam quase que as mesmas coisas, com técnicas de fabricação semelhantes, o que facilita a comparação; (c) O esforço e o sucesso japonês de levar sua forma de produção na implantação de montadoras em território americano, europeu e inglês, mostrou claramente que a questão não era apenas restrita as características de formação cultural japonesa.

Segundo a sua importância os autores afirmam (WOMACK, 1992):

“ No entanto, a indústria automobilística é ainda mais importante para nós do que parece. Duas vezes neste século, ela alterou nossas noções mais fundamentais de como produzir bens. E a maneira como os produzimos determina, não somente como trabalhamos, mas ainda como pensamos, o que compramos e como vivemos. “

Em termos práticos, a distinção entre as duas formas de estruturar a produção foi comprovada na comparação feita entre as fábricas da GM Framingham e a Toyota Takaoka, a primeira

representando o modelo de produção em massa e a segunda o modelo de produção enxuta. Para o mesmo conjunto de atividades padrão em um carro padrão também estabelecido, conseguiu-se o seguinte quadro:

	GM FRAMINGHAM TAKAORA	TOYOTA
Horas brutas de montagem por carro	40,7	18
Horas ajustadas de montagem por carro	31	16
Defeitos de montagem por 100 carros	130	45
Espaço de montagem por carro (m2)	0,75	0,45
Estoque de peças (média)	2 semanas	2 horas

Fig.1

Até a Segunda Grande Guerra Mundial, Alfred Sloam, da General Motors, e Henry Ford conduziram um tipo de produção conhecida como produção em massa, resultando em grande parte o domínio dos estados Unidos na economia global.

Após a Segunda Grande Guerra Mundial, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, da Toyota japonesa, foram os pioneiros no conceito de produção enxuta, dando origem ao grande salto econômico do Japão, principalmente, na medida em que outras empresas deste país copiaram este sistema.

4.3. A comparação entre a produção em massa e a produção enxuta.

- Características dos produtores

O produtor em massa utiliza profissionais especializados para projetar produtos manufaturados por trabalhadores semi ou não-qualificados, utilizando máquinas dispendiosas e restritas a tarefas

operações específicas. Por ser muito cara a mudança de produtos, geralmente, o produtor em massa mantém os padrões de modelos durante muito tempo. Para o consumidor os preços são baixos, mas a variedade pequena.

O produtor enxuto utiliza máquinas altamente flexíveis e equipes de trabalhadores multiquificados em todos os níveis da organização, produzindo imenso volume de produtos com ampla e crescente variedade. É enxuto porque utiliza menores quantidades de recursos em relação a produção em massa.

- A condição do trabalho

Na produção em massa a idéia da divisão do trabalho foi levado a suas últimas consequências – o montador da linha de produção em massa tinha apenas uma tarefa: ajustar duas porcas em dois parafusos ou, talvez colocar uma roda em cada carro. Não tinha de entender o que se passava a sua volta, solicitar peças, reparar equipamento, inspecionar a qualidade. Todas as funções de trabalho, limpeza, entrega de peças, conserto de ferramentas, eram realizadas por profissionais especializados. O supervisor não realizava tarefas de montagem, cabendo-lhe apenas assegurar o cumprimento das ordens pelos trabalhadores de linha. Tais ordens e instruções eram planejadas e definidas pelos engenheiros, responsáveis por aperfeiçoar o processo.

Os trabalhadores sempre que possível escondiam conhecimentos e poupavam esforços. Eles consideravam as suas tarefas desestimulantes, buscavam diminuir sua jornada de trabalho e ter o controle sobre as definições e o conteúdo das tarefas.

Na produção enxuta foi transferido o máximo de tarefas e responsabilidades para os trabalhadores que realmente agregam valor ao carro. Para que isso fosse possível, os trabalhadores deveriam ser extremamente qualificados, altamente motivados, sendo capazes de antecipar problemas e tomar iniciativas para solucioná-los. Eles concordavam em ser flexíveis nas atribuições das tarefas e ativos na promoção dos interesses da Companhia, buscando sempre melhoria em seus métodos e processos de trabalho.

Os trabalhadores eram agrupados em equipes, com um líder no lugar de supervisor, que além de coordenar, também executava tarefas de montagem e substituía os faltosos. Além das tarefas de montagem foi atribuída a equipe tarefas de limpeza, pequenos reparos de ferramentas, controle da qualidade e discussões de melhoria.

“ Nossos estudos das fábricas tentando adotar a produção enxuta revelam que os trabalhadores reagem apenas quando existe algum senso de compromisso mútuo, um senso de que a gerência realmente valoriza os trabalhadores qualificados, fará sacrifícios para mantê-los e está propensa a delegar responsabilidade à equipe. Simplesmente mexer no organograma da empresa, para montar “equipes”, e introduzir círculos de qualidade, para encontrar meios de melhorar os processos de produção, dificilmente fará grande diferença.” (WOMACK, 1992)

O emprego era vitalício e a remuneração era feita com base no tempo de serviço, aumentando de forma gradual. Além disso era vinculada a rentabilidade da Companhia.

- Organização

A organização baseava-se na criação de departamentalizações, divisões descentralizadas, geridas pela sede objetivamente com números de despesas, receitas e investimentos. Eram divisões tratadas como centro de lucros ou negócios independentes. A questão central baseava-se em decidir se toda a produção seria feita na própria fábrica ou por meio de terceirização.

A profissionalização era com base na especialização funcional – engenheiros, financistas e homens de mercadologia. (Sloan)

“ Tomemos as práticas de fabricação de Ford, adicionemos as técnicas de marketing e gerência de Sloan e acrescentemos o novo papel do movimento sindical no controle das definições e conteúdo das tarefas: o resultado é a produção em massa em sua forma final amadurecida. ”

- Significado das carreiras profissionais

Os trabalhadores devem adquirir maior número de qualificações profissionais. O ambiente de trabalho é de equipe e não de estrutura hierárquica rígida. Inexiste um plano de carreira rígido, com posições bem definidas e descrições detalhadas de tarefas.

As decisões e resoluções de problemas são transferidas para os escalões operacionais, reduzindo a necessidade de níveis gerenciais médios para levar e trazer informações entre os níveis hierárquicos

mais operacionais e estratégicos da corporação. Além disso, é necessário sempre oferecer novos desafios de trabalho.

“ A gerência enfatiza que a resolução de problemas é o fator mais importante de qualquer serviço. O objetivo da gerência é passar para os empregados problemas de soluções cada vez mais desafiadoras, testando continuamente suas habilidades, mesmo não sendo possível uma promoção para um degrau superior ... ”

Quanto se é melhor no trabalho com a equipe mais se afasta o trabalhador do conhecimento especializado, nos termos habituais de mercado, e, paradoxalmente, mais se afasta da possibilidade de possuir uma determinada especialidade que sirva para procurar emprego em outro lugar.

O critério de promoção é por tempo de serviço, facilitando um ambiente interno mais cooperativo, no sentido de que não há razão para o mais velho esconder informações e conhecimentos dos mais novos. A remuneração ainda sofre influências dos bônus de desempenho.

Em relação a trajetória do trabalhador, cabe destacar que todo trabalhador começa trabalhando na linha de produção por um período de tempo, havendo inclusive, transferências de gerentes da matriz para trabalhar em fornecedores que fazem parte do mesmo grupo.

Na produção em massa o avanço na carreira se dava estritamente dentro da profissão. Era normal os trabalhadores não darem informações sobre o processo de trabalho, sobre como melhorá-lo.

- Relacionamento externo com fornecedores

Na produção em massa existe o dilema entre produzir internamente ou comprar a matéria-prima ou o serviço externamente. Para os produtores em massa o mundo de relações com fornecedores era frio, a curto prazo e baseadas no mercado entre empresas independentes.

Essa relação de desconfiança levava os fornecedores a guardar informações sobre a natureza de suas operações, mesmo que fossem divisões da própria companhia montadora. Isto porque, ao reterem informações sobre como pretendem , por exemplo, produzir uma peça, ou sobre a eficiência interna, acreditam estar maximizando a capacidade de esconder seus lucros das montadoras.

Na produção enxuta a questão se impõe no questionamento de como poderá haver colaboração entre os produtores e os fornecedores, de forma a reduzir os custos e melhorar a qualidade do produto.

Os fornecedores foram organizados por níveis funcionais, depois por grau de responsabilidades e, cada um, era responsável pela produção de um tipo de componente do produto, sem apresentar concorrência. A lógica era estimular os fornecedores a desenvolver componentes com novas idéias, com melhor desempenho e qualidade e com um custo menor.

Sem a concorrência as vantagens de compartilhar informações técnicas, trocar idéias e lançar desafios a partir de um preço já esperado e admitido como suportável para o consumidor, seria possível diminuir os custos e melhorar a qualidade. Se fosse preciso, a fabricação final do produto poderia ceder profissionais para trabalhar nos fornecedores, levando-lhes novas tecnologias de gestão e de produtos.

Um exemplo deste relacionamento mútuo pode ser destacado quando se pergunta com quem fica o lucro de uma eventual redução de custos de peças fornecidas a montadora ? A resposta foi também negociada. A montadora e o fornecedor estabelecem uma curva de redução de custos para os quatro

anos de vida do produto. Além do que for pactuado nesta curva e for conseguido de redução por parte do fornecedor será do fornecedor. Assim, esse é o principal mecanismo de incentivo do sistema enxuto de produção para que o fornecedor trabalhe na melhoria de seus custos.

Além desse relacionamento com fornecedores foi introduzida a técnica de “just in time” (Kanban) , que permitia que a matéria-prima fosse incorporada ao processo produtivo no tempo certo de sua necessidade, sem que fosse preciso trabalhar com um grande estoque em seu pátio de produção ou estoques intermediários de produtos acabados.

Para que isto ocorresse era fundamental fazer uma outra parte do processo funcionar a contento, ou seja, estabelecer uma uniformidade da produção. Só com esta uniformidade seria possível assegurar aos fornecedores um volume regular de negócios. Se ocorrer mudanças drásticas de volumes de produção os fornecedores são imediatamente informados e, se forem prejudiciais essas mudanças, fornecedores e montadora vão buscar juntos novos negócios.

- Relacionamento com o consumidor

A produção em massa tem uma ação passiva em relação ao mercado consumidor. Geralmente investe altas cifras em publicidade e propaganda, para que seus revendedores aguardem em seus postos de vendas a visita de consumidores. O relacionamento entre comprador e vendedor é mera formalidade, baseada em instrumentos de pesquisa e envio de panfletos de divulgação.

A produção enxuta conseguiu um padrão de qualidade e confiabilidade de seus produtos superior ao padrão produzido pela produção em massa.

Os modelos de produção enxuta são mantidos em média durante quatro anos, enquanto que os modelos de produção em massa são mantidos em média por dez anos. Além disso, o produtor enxuto precisa da metade do tempo para elaborar e produzir um novo modelo. Isso permite oferecer uma variedade maior de novos modelos aos desejos requeridos pelos consumidores.

A produção enxuta buscou um relacionamento de fidelidade com seus clientes, mantendo um grande banco de dados com informações sobre os mesmos, buscando desenvolver um relacionamento de longo prazo com o cliente. Isso permitia dirigir seus esforços para buscar compradores em potencial. O comprador ou consumidor é encarado como parte do processo de produção. E neste caso, a equipe de vendas tem como meta manter pelo menos três semanas de garantia de pedidos para a produção se planejar melhor.

- Desenvolvimento de produtos e engenharia

O tempo total levado desde a solicitação pelos projetistas de novo conjunto de moldes até os moldes começarem a prensar os painéis de produção de carros na forma de produção enxuta era duas vezes menor que o utilizado na forma de produção em massa. A diferença sucinta entre as duas formas de desenvolvimento de produtos e engenharia pode ser resumida a seguir.

Na produção em massa as equipes eram organizadas com uma coordenação, sem muito poder, e seus integrantes continuavam ligados funcionalmente aos respectivos gerentes funcionais, sem muita autonomia. Eram vistos como mero representantes das suas respectivas gerências e seu desempenho era julgado pela gerência funcional. A chance de ascensão se dava na especialidade funcional, sendo o critério básico, portanto: o que você fez pelo meu departamento.

Na produção enxuta as equipes eram organizadas com lideranças com poder e os planos de carreiras foram estruturados para recompensar esse trabalho em equipe. O líder passa a julgar o desempenho dos membros do grupo. Tinha a capacidade de indicar os integrantes de suas equipes para outros trabalhos e promove-los. A comunicação e a cooperação entre as áreas foram fundamentais para que fossem desenvolvidas ações simultâneas, que contribuíram para diminuir em muito o tempo de fabricação de moldes.

Os engenheiros mecânicos, elétricos e de materiais provenientes das universidades iniciam suas carreiras , na Honda, assim como em outros produtores enxutos, trabalhando na área de montagem, depois nas áreas de marketing e departamentos de engenharia. Após a sua exposição a toda gama de atividades no projeto e fabricação de um carro, eles estão prontos para um posto numa especialidade de engenharia.

CAPÍTULO 5

A CORPORAÇÃO COMPETITIVA E A CORPORAÇÃO COOPERATIVA

5.1. Introdução

A corporação deve representar a forma com que os gerentes atuam, buscando superar a contradição entre os objetivos da corporação e os objetivos de seus empregados. É a própria concretização, ao longo do tempo, de uma identidade corporativa.

É o resultado do tipo de inserção da corporação no ambiente externo (concorrencial ou monopolista), da forma com que tratam os mecanismos de coerção e integração ideológica para estruturar e organizar essa contradição (regulamentos internos, plano de carreiras, perspectiva de demissões, tipo de promoções etc.) e, finalmente, da forma com que tratam as questões de controle sobre os empregados e de sua habituação ao trabalho (controle de ponto, treinamento, estímulo a formação de grupos de trabalho, participação nos lucros etc.).

Em ambiente concorrencial, a corporação pode assumir duas identidades corporativas puras: uma identidade que busca superar a contradição entre os objetivos da corporação e os objetivos de seus empregados por meio da competição; e uma outra identidade corporativa que busca essa superação por meio da cooperação.

5.2. A corporação competitiva

A corporação competitiva tem como crença alcançar seus objetivos de lucro, por meio da distinção individual de seus membros. É a corporação do personalismo, da diferenciação interna de seus membros, da constante luta por ascensão na hierarquia interna, da busca de vantagens individuais fundadas na competência técnica e nas decisões individuais. É a corporação do incremento aos

incentivos de rivalidade, em que as palavras de ordem são: lutas, vitórias, desafios. O valor do indivíduo predomina sobre o valor da comunidade em que faz parte, desde que esse valor não seja impeditivo ao resultado de lucro da corporação.

O conhecimento é restrito a alguns grupos de indivíduos, que buscam permanentemente uma diferenciação interna entre os indivíduos deste próprio grupo. Há uma grande diferenciação no tratamento dos grupos de indivíduos que detém o conhecimento e os grupos de indivíduos responsáveis pela execução de tarefas operacionais.

O trabalhador é altamente especializado nas atribuições que a corporação lhe confere, sem ter necessariamente o domínio da visão do processo de trabalho maior que está inserido e nem da importância de sua realização para a qualidade do produto ou serviço final. Isto posto, o treinamento tende a ser realizado com base na diferença entre a competência técnica possuída e a competência técnica requerida para a execução das atribuições normativas, ou seja, tenta-se corrigir ou antecipar-se a problemas causados por deficiência de especialização. Os problemas que surgem são tratados como impeditivos aleatórios, que poderão ser resolvidos com correções futuras.

A divisão do trabalho é levada ao extremo, buscando sempre que possível a eliminação de postos de trabalho, considerados sempre como custos variáveis. Além disso, a fragmentação do processo de trabalho, de forma clara, tem como sentido último diminuir a própria necessidade de qualificação dos trabalhadores e seu valor remuneratório.

A carreira tem como critério de distinção a comparação entre as competências técnicas e os resultados obtidos pelos indivíduos, causando um ambiente de trabalho permeado pela desconfiança mútua e por um espírito de não compartilhamento do conhecimento adquirido.

O trabalho é visto, por quem está diretamente envolvido com tarefas operacionais, como algo necessário à sobrevivência. Os trabalhadores sempre que possível escondem conhecimentos e poupam esforços. Eles consideravam as suas tarefas desestimulantes e buscam, sempre que possível, ter o controle sobre as definições e o conteúdo das tarefas. Do ponto de vista da corporação o trabalhador é visto como um recurso variável e que deve, assim que possível, ser substituído por tecnologia nova, como forma de redução de custos.

Entre as unidades internas da corporação é verificada relação de concorrência na busca de diferenciação perante a alta administração, que possa render furtos futuros de promoções individuais. Cada unidade interna busca alcançar resultados melhores, para conseguir melhores prêmios, independente do que estes resultados individuais possam representar no resultado total da corporação.

No ambiente externo a corporação competitiva age de forma a obter melhores vantagens em suas transações, com perspectiva de ganhos em curto prazo, independente de transacionar com fornecedores ou com consumidores. O objetivo é o de obter maior margem de lucro na venda de produtos ou serviços, e de obter custos menores de fornecimento de matérias-primas, por meio de concorrências abertas para amplo número de fornecedores.

5.3. A corporação cooperativa

A corporação cooperativa tem como crença alcançar seus objetivos de lucro, por meio da cooperação de seus membros. É a corporação do trabalho em equipe, da busca por um crescimento qualitativo coletivo de seus membros. É a corporação do incremento aos incentivos do trabalho em

equipe, em que as palavras de ordem são: integração, equipe e melhorias. O valor do resultado em equipe e da parceria predomina sobre o valor do indivíduo. A contribuição individual só faz sentido na medida em que contribui para os resultados obtidos pela equipe.

O conhecimento é compartilhado entre os membros da corporação, que buscam permanentemente melhorar em seu desempenho e em sua qualificação. O conhecimento é considerado um só, e todos tem acesso a ele, desde que possam contribuir em agregar ao produto ou serviço final da corporação.

O trabalhador é preparado para executar várias atribuições que a corporação lhe confere e que ele poderá também absorver, se necessário, tendo como orientação o domínio completo da visão do processo de trabalho, que está inserido, e a importância de sua realização para a qualidade do produto ou serviço final. O treinamento tende a ser realizado com base no seu desempenho atual e na possibilidade futura de poder melhorar o resultado do processo atual de trabalho. Os problemas surgidos devem ser tratados imediatamente, como possibilidade real de aprendizado e de evitar que possam ocorrer novamente.

A divisão do trabalho é feita considerando a possibilidade de enriquecimento de tarefas e a necessidade de manter empregados com um nível maior de qualificação. O sentido de manutenção do emprego, mesmo que isso signifique agregar um maior número de atribuições e tarefas ao empregado, prevalece sobre o sentido de eliminação pura e simples de postos de trabalho. A visão de fragmentação excessiva do trabalho é substituída pela possibilidade objetiva de contribuição dos empregados ao resultado final da corporação.

A carreira tem como critério de distinção o tempo de serviço, causando um ambiente de trabalho mais compartilhado, na medida em que as pessoas, principalmente os mais experientes, não se sentem compelidos a esconder o conhecimento adquirido sobre o trabalho. É possível se ensinar aos

outros os segredos do trabalho, sem que isso possa se tornar futuramente um diferencial na avaliação de sua vida funcional e de suas possibilidades na carreira.

O trabalho é visto, por quem está diretamente envolvido com tarefas operacionais, como algo necessário ao próprio desenvolvimento profissional, na medida em que se está sempre buscando a melhoria dos resultados alcançados. Os trabalhadores consideram suas tarefas estimulantes, porque estão sempre adquirindo novas formas de agir e novos métodos de trabalho. Do ponto de vista da corporação o trabalhador é visto como um recursos fixo e que deve, portanto, estar sempre agregando valor ao produto ou serviço final da corporação. Cada um deve ter o sentido exato da importância e do valor do seu trabalho para a corporação, como forma garantir a continuidade da corporação e de seu próprio posto de trabalho.

Entre as unidades internas é verificado relação de cooperação na busca de contribuir para o resultado maior da corporação. As unidades internas são avaliadas conforme sua contribuição para o resultado do todo corporativo. Existe uma clara busca de sinergia.

No ambiente externo a corporação cooperativa age de forma a obter parcerias em suas transações, com perspectiva de ganhos em médio e longo prazo, seja com fornecedores ou com consumidores. Os fornecedores são tratados como sócios de um projeto maior que é o produto final, seu custo e qualidade percebida pelo consumidor. Todos passam a se comprometer com uma relação duradoura, estável e que busca sobretudo alcançar os resultados finais de lucro da corporação. A concorrência predatória é substituída pela lógica de que todos devem ganhar e que todos devem se responsabilizar por buscar melhores vantagens competitivas externas. O consumidor também é visto como um parceiro, que deve ser estável, duradouro e deve ser satisfeito em suas amplas e variáveis

necessidades. A lógica de maior margem de lucro é substituída pela lógica de manter o cliente consumindo por um maior período de tempo.

CAPÍTULO 6

A ELABORAÇÃO, APLICAÇÃO E OS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

6.1. A elaboração do questionário de levantamento

- O público-alvo

O público-alvo da pesquisa é a própria totalidade do conjunto de gerentes estratégicos definidos na E&P, qual sejam, os gerentes superintendentes, os gerentes funcionais e os gerentes de *staff*. Neste caso, pode se dizer que esse conjunto representa, em termos estatísticos, a população a ser pesquisa.

As gerências pesquisadas são as seguintes.:

- Superintendência de gestão e organização
- Superintendência do Norte-nordeste
- Superintendência do Sul-sudeste
- Gerência de Exploração
- Gerência de Produção
- Gerência de Reserva e Reservatórios
- Gerência de Logística
- Gerência de Novos Negócios
- Gerência de Planejamento
- Gerência de Recursos Humanos
- Gerência de Avaliação de Desempenho
- Gerência da Qualidade

- A definição das variáveis

A definição das variáveis permitirá indicar de que maneira os conceitos devem ser colocados em contato com os fatos empíricos para obtenção de respostas significativas. A seguir, serão definidas as variáveis operacionalizáveis, com a enumeração de suas dimensões.

(a) Perspectiva em relação ao empregado

Essa variável mede a visão da corporação em relação aos seus empregados, ou seja, se eles são vistos como capazes de agregar valor ao produto final ou se são vistos na ótica meramente de custos.

Se vistos como custos (visão de corporação competitiva) , o objetivo básico seria o de buscar sempre substituí-los por novas tecnologias, manter um relacionamento meramente formal de cumprimento do dever normativo e buscar a excessiva fragmentação do processo de trabalho, como forma de diminuir a dependência à qualificação da força de trabalho.

Se vistos sob a ótica de agregação de valor (visão da corporação cooperativa), a visão seria a de estimular a sua participação, investir no desenvolvimento de uma relação mútua de confiança, atribuir-lhe uma flexibilidade em suas tarefas e preocupar-se em evitar a excessiva fragmentação do processo de trabalho.

(b) Equipes de trabalho

Essa variável mede a visão da corporação em relação ao “modus operandi” da formação de equipes de trabalho.

No modelo de corporação cooperativa é dado grande importância à formação de equipes de trabalho, prevalecendo a figura do líder de equipe com alto grau de autonomia, inclusive para escolher membros da equipe, promove-los e indica-los para trabalhar em outras áreas na corporação.

No modelo de corporação competitiva a formação de equipes de trabalho tem importância relativizada e extremamente extemporânea, prevalecendo a figura do coordenador, que tem

autonomia restrita na sua atuação, sofrendo todo tipo de interferências de outras unidades da corporação no desenvolvimento do trabalho da equipe.

(c) Perspectiva de carreira

Essa variável mede a visão da corporação em relação a perspectiva de carreira que é oferecida ao empregado e o peso da hierarquia como norteadora de comportamento na carreira.

Na visão da corporação competitiva, a carreira é definida com base em critérios individualistas, em aspirações pessoais, em personalismo, em busca de desempenho diferenciador, e é fundamentada em aspectos formais de rigidez de descrição e execução de tarefas, e de formação acadêmica. A hierarquia é forte, prevalecendo e ditando o tom dos relacionamentos, tendentes ao autoritarismo.

Na visão da corporação cooperativa, a carreira é definida com base em critérios de equipe, de tempo de serviço, e fundamentada em aspectos mais flexíveis, tanto na descrição e execução de tarefas, como na necessidade de vínculo com a formação acadêmica. A idéia de hierarquia se perde para a visão de resultados obtidos pelas equipes de trabalho.

(d) As atribuições do quadro gerencial

Essa variável mede o que a corporação entende como natureza da função gerencial e a forma como deve se relacionar as funções gerenciais de sede em relação as funções das unidades descentralizadas.

Na visão da corporação competitiva, a função gerencial existe para resolver problemas e dar a palavra final sobre tudo o que diz respeito ao trabalho. O relacionamento com unidades descentralizadas se dá num tom de competição profissional, onde cada um marca sua posição personalista sobre suas realizações. Cada empregado deve ter a visão exclusiva de sua etapa de trabalho.

Na visão da corporação cooperativa, a função gerencial age disponibilizando para seus empregados e equipe problemas que requerem soluções cada vez mais desafiadoras. Todos os empregados devem ter a visão do processo como um todo. Além disso, o relacionamento com unidades descentralizadas se dá num tom de cooperação profissional, onde cada um busca complementar o trabalho do outro, agregando tempo e dedicação, numa visão integrada de funcionamento.

(e) O produto final

Essa variável mede a perspectiva da corporação em relação a determinação do preço de seus produtos e a sua forma de atendimento ao cliente.

Na visão da corporação competitiva, a determinação do preço do produto se dá como puro reflexo das condições externas de mercado, havendo uma dependência passiva aos preços oferecidos pelos fornecedores de matéria-prima, de força de trabalho e aos preços do mercado concorrente. Em relação ao mercado, há forte tendência a manter o modelo dos produtos durante longo período de tempo, independente da mudança ou antecipação da mudança no padrão de consumo, para diminuir os custos de produção. O cliente é tratado de maneira formal, por meio de pesquisas e de grandes

campanhas de propaganda e divulgação. A busca por novos clientes é vista como algo acessório e de difícil factibilidade.

Na visão da corporação cooperativa, a determinação do preço do produto se dá, principalmente na definição prévia de um valor abaixo da concorrência do mercado e, conseqüentemente na busca de envolvimento de todas as etapas do processo produtivo com o compromisso de determinar valores que, somados, permitam chegar a esse valor. Um exemplo de atuação nesse sentido, é o da busca incessante por melhoria das condições de fornecimento, principalmente, com uma preocupação na melhoria da produtividade da empresa fornecedora e no estabelecimento de acordos com as mesmas para cumprir suas metas de preço. Todos da cadeia de produção estão envolvidos com o preço final do produto. A atuação para determinação do preço final do produto é extremamente ativa. Em relação ao mercado, o objetivo é o de acompanhar sempre as mudanças no padrão de consumo, se antecipando a novos desejos dos consumidores. O cliente é tratado como parceiro de longo prazo, que precisa ser acompanhado com informações detalhadas sobre desejos e aspectos de vida. A relação deve ser próxima e duradoura. A busca por novos clientes é considerada na atuação da empresa de forma factível.

(f) Relacionamentos com fornecedores

Essa variável mede a perspectiva da corporação em relação ao seu relacionamento com fornecedores.

Na visão da corporação competitiva, a parceria deve ser restrita, num período de tempo em que houverem benefícios mútuos, com objetivos bem específicos. A corporação não deve se envolver no

gerenciamento de entidades externas, respeitando suas autonomias e evitando se comprometer com seus processos internos de mudança. Quanto maior o número de agentes concorrentes melhor é a perspectiva de se conseguir bons preços nos relacionamentos de transferências, como por exemplo compra de materiais. A corporação deve estimular a competição como forma de obter benefícios.

Na visão da corporação cooperativa, a parceria faz parte da própria estratégia de atuação no mercado. A parceria inclui o envolvimento na melhoria dos processos de trabalho dos fornecedores, se possível com empréstimos de profissionais qualificados e investimentos de recursos próprios. É feito acordos duradouros, que podem resistir mesmo em períodos de crise. A corporação se compromete e tenta manter um padrão uniforme de produção como forma de estimular e garantir estabilidade aos fornecedores. O número de fornecedores é reduzido como forma de possibilitar parcerias duradouras. A qualidade e os preços são estabelecidos por contratos de médio e longo prazo, bem como são garantidos níveis de consumo. A corporação vê na parceria uma força estratégica e uma grande vantagem competitiva em relação às suas concorrentes.

(g) A gestão das pessoas

Essa variável mede a perspectiva da corporação em relação a sua forma de atuar na gestão de pessoas. São identificados aspectos relativos a treinamentos e desenvolvimento, doravante T&D, ao relacionamento entre áreas de gestão de pessoas da sede com unidades.

Na visão da corporação competitiva, o treinamento e o desenvolvimento estão voltados para melhoria do nível de especialização das pessoas. O relacionamento entre as áreas de gestão de pessoas da sede e das unidades descentralizadas é marcado pela competição, pela marcação de

posições, pela tentativa de diferenciação interna dos êxitos e resultados de cada área. O complemento entre trabalhos é apenas retórica, não apresentando evidências práticas. A prioridade de atendimento nos serviços está direcionado para o topo da corporação.

Na visão da corporação cooperativa, o treinamento e o desenvolvimento estão voltados para a aquisição de novos conhecimentos aplicáveis ao trabalho, possibilitando a busca de novas soluções para problemas e de se vencer desafios. O treinamento e o desenvolvimento estão direcionados para capacitar as pessoas em multitarefas. O relacionamento entre as áreas de gestão de pessoas da sede e das unidades descentralizadas é marcado pela cooperação e pela busca de complementação de trabalho e maximização de utilização de recursos. A prioridade de atendimento nos serviços está direcionado para a base da corporação.

- A escolha da escala

As escalas sociais são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível. No caso desta pesquisa, se pretende medir opiniões, ou seja, o julgamento que os gerentes estratégicos fazem a respeito de sua realidade corporativa e de suas convicções.

A escala social adotada será a de Likert, pois ela é de elaboração mais simples e de caráter ordinal. Com esta escala, pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo graduação que varia pontualmente de 1 a 5, ou seja, desde a concordância total à discordância total.

Além disso, sendo as duas corporações-referências opostas entre si, esta escala permite caracterizar bem o quanto cada opinião se aproxima de uma ou de outra.

- A elaboração dos enunciados

A elaboração dos enunciados foi feita com base na experiência e na conversa com profissionais de diversas áreas da E&P. Os enunciados foram escritos no sentido de cobrir os itens descritos em cada variável. Como forma de testar essa relação enunciado-variável, foi feito um quadro (anexo 1) em que cada enunciado, ordenado por variável, apresenta ao lado o seu objetivo ou o que pretende medir.

Também neste quadro, se procurou dar um equilíbrio de respostas, evitando que o pesquisado perceba alguma tendência no direcionamento de respostas das questões. Para tanto, os enunciados do questionário de levantamento foram identificados com as inscrições EM e ME. Assim, procurou-se manter um equilíbrio nos 49 quesitos, de forma que metade desses quesitos seguem a escala EM, ou seja, são dados pontos menores para o extremo E (lado esquerdo), que representa a visão da corporação cooperativa e maiores pontos para o extremo M (lado direito), que representa a visão da corporação competitiva. E a outra metade menos 1 seguem a escala ME, ou seja, é o inverso da EM. A atribuição de pontos variará numa escala de 1 a 5 pontos para cada quesito.

- O pré-teste do questionário

Com a redação inicial do questionário, foi realizado um pré-teste em 10 profissionais da E&P, entre gerentes e técnicos, e depois uma entrevista, para verificar a validade dos enunciados, sua clareza, objetividade, sua contextualização, grau de complexidade e tempo de resposta. Esse primeiro pré-teste já trouxe a revisão na redação de algumas questões, a exclusão e a inclusão de outros enunciados.

Além desse primeiro pré-teste, foi realizado um segundo, com 18 estudantes de administração pública da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, com o objetivo de avaliar o desvio-padrão das respostas dadas em relação a cada variável e seu grau de dispersão. Essa análise indicou a necessidade de revisão de algumas questões e a exclusão de outras.

- O questionário de levantamento

Após todos os pré-testes realizados, concluiu-se a elaboração do questionário (anexo 2).

6.2. O relato da experiência de aplicação do questionário

A receptividade dos entrevistados, em que pese a situação atual de revisão do plano estratégico da PETROBRAS e da revisão dos projetos da E&P, foi boa. Em geral, os gerentes demonstraram interesse em conhecer os resultados da pesquisa.

O período entre a entrega e a obtenção de respostas para os questionários foi de aproximadamente 15 dias. Em relação a redação dos enunciados, não foram verificadas dúvidas, o que demonstra a importância de ter sido realizada a etapa de teste dos enunciados.

6.3. Os resultados obtidos

Os resultados gerais obtidos, conforme fig.2 , demonstram que a opinião atual dos gerentes tende mais para representar uma identidade corporativa cooperativa, do que uma identidade corporativa competitiva.

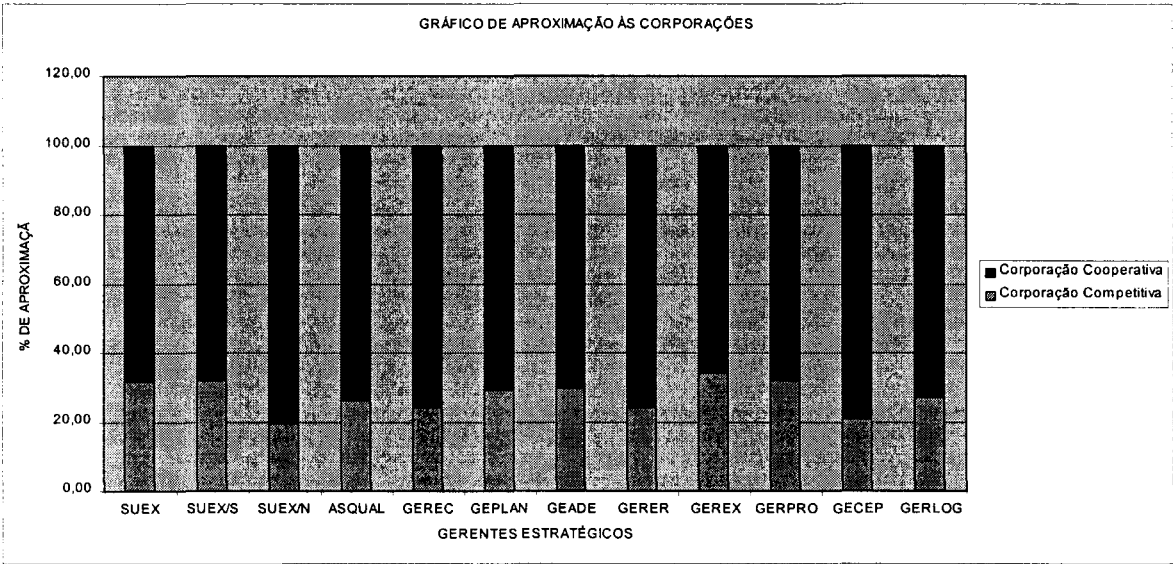


Fig. 2

Quando são analisadas as respostas em relação a cada variável pesquisada, é possível verificar que esta tendência não é generalizante, ou seja, algumas variáveis apresentam tendência oposta ou mesmo uma indefinição em relação a opinião pesquisada. Assim, seguem os resultados obtidos por cada variável pesquisada.

- Perspectiva em relação ao empregado

O resultado apresentado na figura 3, demonstra que os gerentes estratégicos da E&P, têm uma perspectiva em relação ao empregado de agregação de valor, ou seja, o trabalho do empregado é visto como capaz de agregar valor ao produto da Corporação. Para tanto, consideram que se deve estimular a participação do empregado, investir no desenvolvimento de uma relação mútua de confiança, flexibilizar tarefas de trabalho e evitar excessiva fragmentação da divisão do trabalho.

Das variáveis pesquisadas, é a que mais apresenta um resultado que representa a visão de corporação cooperativa, destacando-se a opinião da gerência de recursos humanos, que atingiu 100% de grau de aproximação a visão da corporação cooperativa.

Além disso, cumpre notar que as superintendências se aproximam mais da visão cooperativa do que as gerências funcionais (GERER, GEREX, GERPRO, GECEP, GERLOG). Isto, por si só, poderá a vir representar no dia-a-dia um ponto de debate entre os dois grupos.

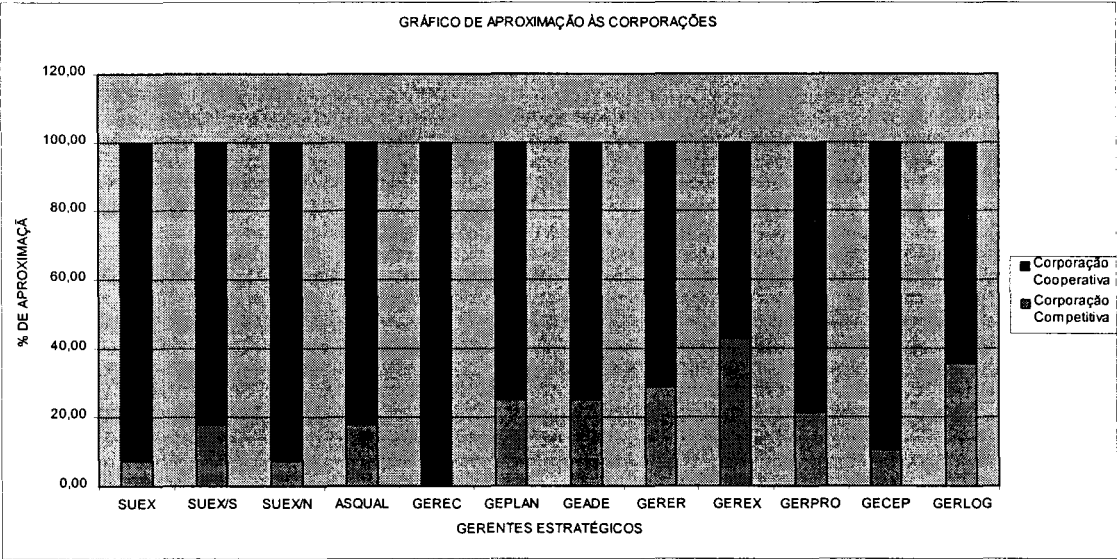


Fig. 3

- Equipes de trabalho

O resultado apresentado, conforme figura 4, demonstra que os gerentes estratégicos da E&P, apesar de uma pequena tendência para representar a visão cooperativa, não compartilham uma opinião sobre como deve operar a formação de equipes de trabalho e qual deve ser seu grau de autonomia. A figura do coordenador ou do líder, com maior ou menor grau de autonomia para formar grupos de trabalho, escolher pessoas, indicar membros do grupo para promoção, não é matéria de opinião consolidada e comum.

Entretanto, se pode verificar que os gerentes funcionais tendem a representar mais a visão cooperativa, significando que os mesmos, tanto em relação às superintendências, quanto aos

gerentes de staff (GEREC, GEPLAN, ASQUAL,GEADE), querem maior autonomia para o “modus operandi ” dos grupos de trabalho.

Vale destacar como gerência que mais se aproximou da visão cooperativa, a gerência de novos negócios, e a que mais se aproximou da visão competitiva, a gerência de planejamento.

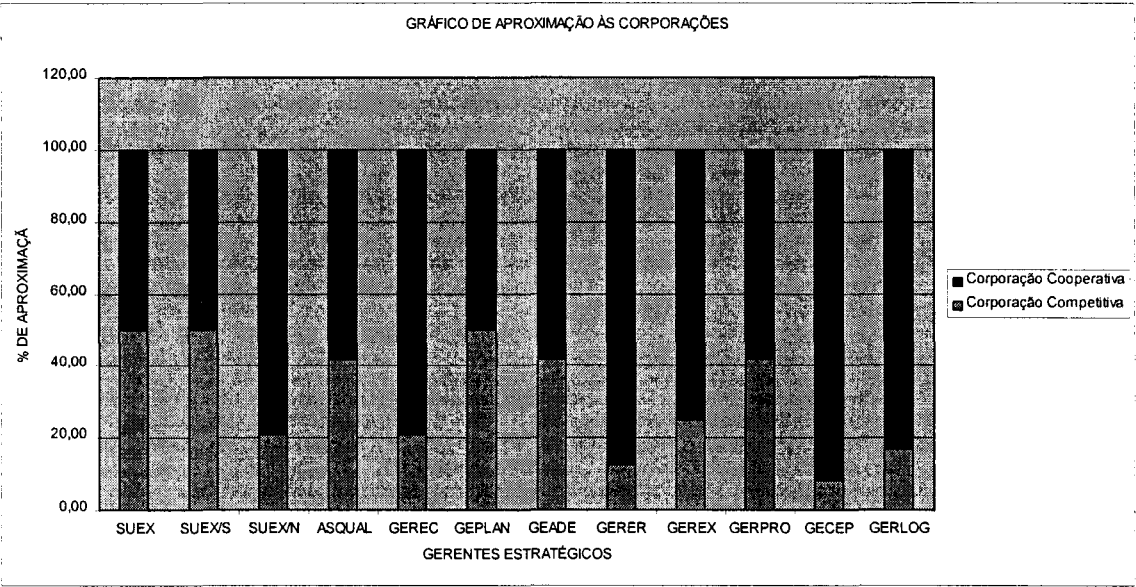


Fig. 4

- Perspectiva de carreira

O resultado apresentado, conforme figura 5, demonstra que os gerentes estratégicos da E&P, apesar de uma pequena tendência para representar a visão cooperativa, não compartilham uma opinião sobre como deve ser a perspectiva de carreira do empregado na corporação.

Não há opinião comum sobre se a carreira deve ser norteadada pela diferenciação individual ou por equipe, se o critério de promoção ou mérito deve ser baseado no desempenho ou no tempo de serviço, se as atribuições devem estar voltadas para resultados ou se devem se restringir ao

estabelecido no plano de cargos, se deve a atuação do empregado se restringir a formação acadêmica etc...

As gerências que parecem ter mais claramente uma visão a respeito de perspectiva de carreira, são as de logística e a de produção. A primeira com nítida visão cooperativa, e a segunda, com nítida visão competitiva. A superintendência do nordeste também parece apresentar uma visão mais objetiva sobre o assunto, tendendo para a visão cooperativa.

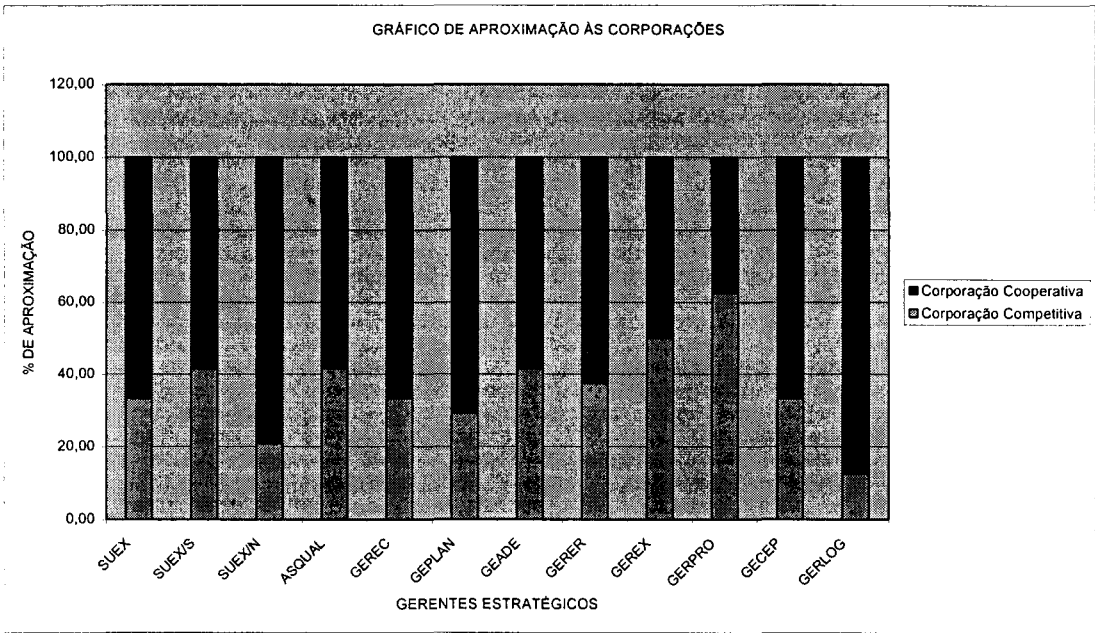


Fig. 5

- As atribuições do quadro gerencial

O resultado apresentado, conforme figura 6, demonstra que os gerentes estratégicos da E&P, representam a visão da corporação cooperativa, compreendendo a natureza da função gerencial como disponibilizadora de desafios e responsabilidades para os empregados e entendendo o relacionamento entre as funções gerenciais da sede com as unidades descentralizadas como mercado

pela necessidade de cooperação profissional, onde cada um busca complementar o trabalho do outro, numa visão integrada de funcionamento.

Contudo, cabe destacar que a resposta dos gerentes funcionais, comparada com a dos gerentes superintendentes e, principalmente, dos gerentes de staff , demonstra maior aproximação da corporação competitiva. Essa opinião pode representar, na prática, um relacionamento profissional das gerências funcionais da sede e das unidades descentralizadas marcado por um grau de competição profissional, e uma visão autoritária da função gerencial.

Destaca-se a gerência de qualidade, como a que mais se aproxima da visão da corporação cooperativa.

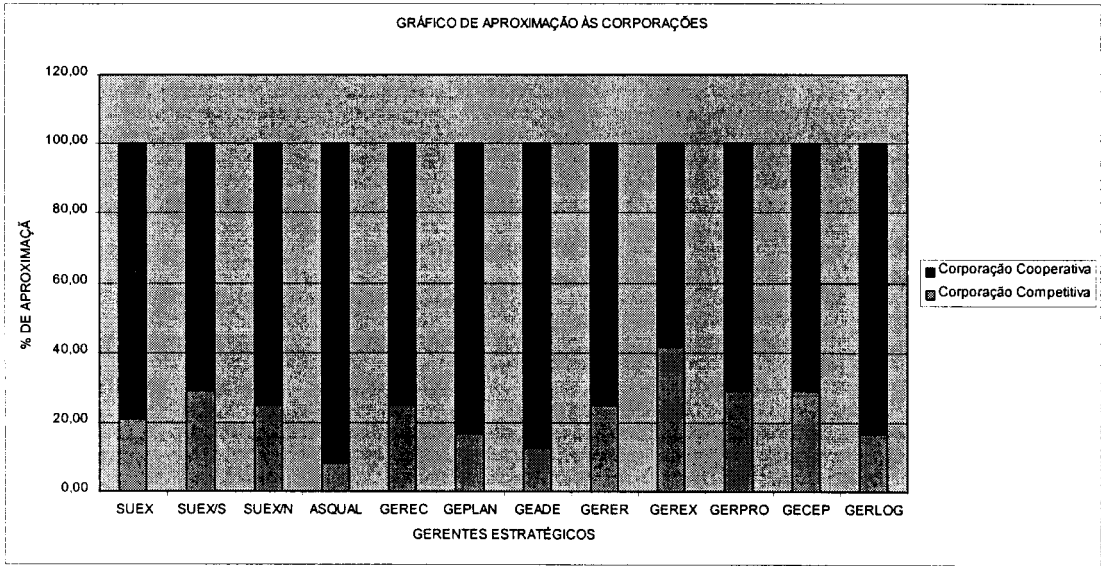


Fig. 6

- Produto final

O resultado apresentado, conforme figura 7, demonstra que os gerentes estratégicos da E&P não têm opinião comum sobre seu grau de atuação na formação de preço do produto final e sobre o tipo de relacionamento com seus clientes.

Neste caso, não há convicção sobre se a composição dos custos é formada de fora para dentro da corporação ou de dentro para fora. Isto representa uma certa indefinição sobre o poder de influência do gerente para diminuir custos na corporação.

Em relação ao cliente, também não se tem definição clara de como deve ser este relacionamento, eventual ou duradouro, formal ou informal.

A gerência que mais se aproximou da visão cooperativa foi a gerência de produção, demonstrando que sua perspectiva de custos e formação de preços parte da comparação com o mercado e da possibilidade real de poder influir na diminuição dos mesmos.

A gerência de avaliação do desempenho empresarial foi a que mais se aproximou da visão competitiva, demonstrando uma visão interna de formação de custos e com grande grau de dependência de fatores externos. Essa visão entende que os custos e a formação de preços depende muito de fatores externos.

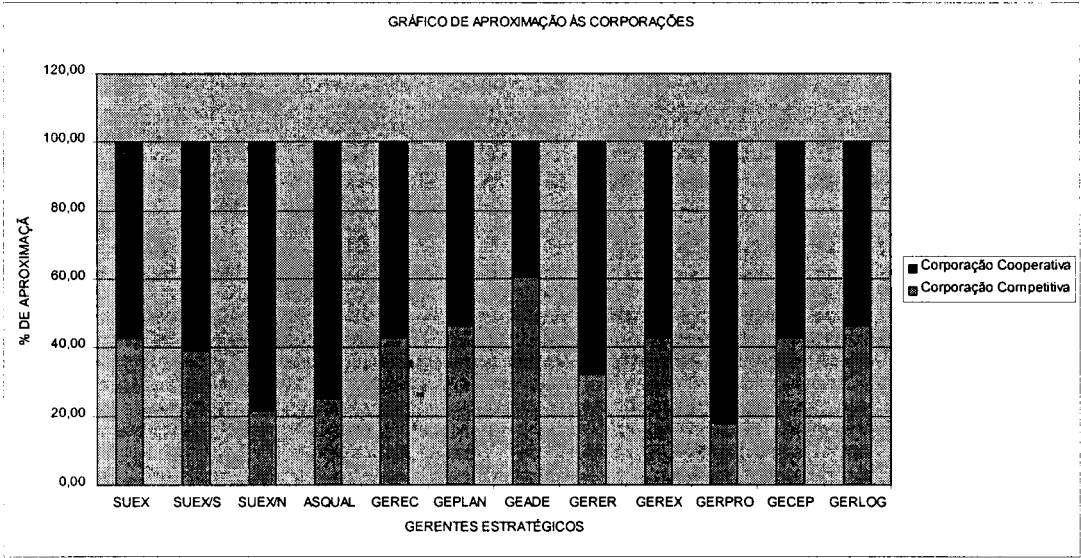


Fig. 7

- Relacionamento com fornecedores

O resultado apresentado, conforme figura 8, demonstra que os gerentes estratégicos da E&P, apesar de leve tendência para representar a visão da corporação cooperativa, têm uma indefinição quanto ao tipo de relacionamento que deve se manter com fornecedores. Os gerentes não têm a parceria como uma estratégia definida para obtenção de vantagens competitivas e estão tendendo a não buscar outras formas de parceria com clientes, ou pelo menos, buscar estabelecer outro modelo.

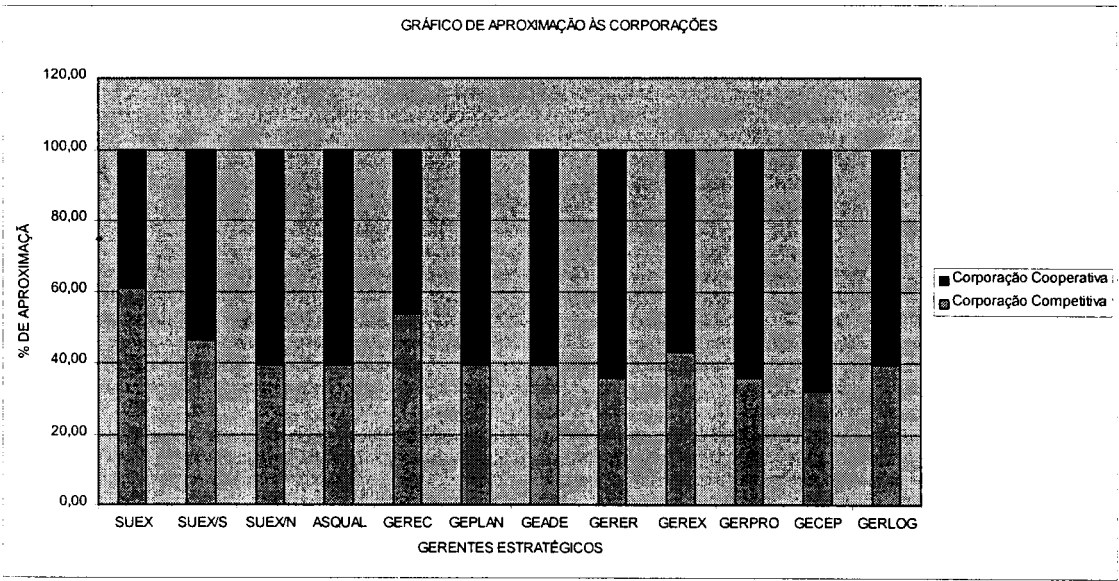


Fig. 8

- A gestão das pessoas

O resultado apresentado, conforme figura 9, demonstra que os gerentes estratégicos da E&P tendem a representar a visão de que o treinamento e o desenvolvimento devem estar voltados para aquisição de novos conhecimentos aplicáveis ao trabalho, e direcionado para a capacitação das pessoas em multitarefas. A função de recursos humanos deve estar direcionada, prioritariamente, para atender e trabalhar em parceria com as unidades operativas.

A gerência que mais se aproximou da visão cooperativa foi a gerência de novos negócios.

A gerência de produção foi a que mais se aproximou da visão competitiva, demonstrando uma visão de que a função de recursos humanos da sede deve atender prioritariamente os empregados da sede e que o treinamento e o desenvolvimento devem ser direcionados para a especialização das pessoas.

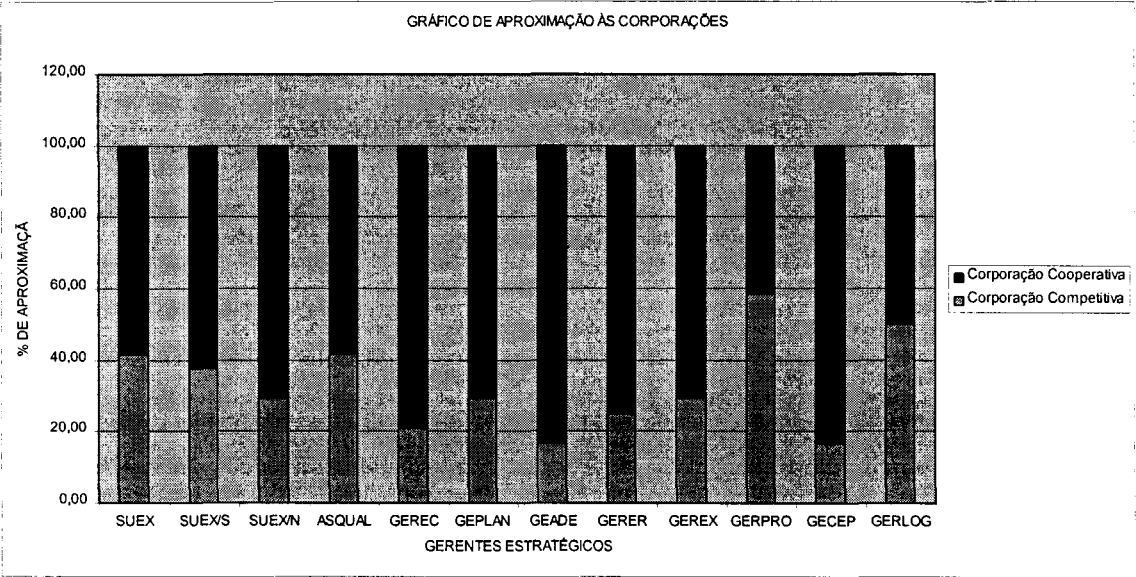


Fig. 9

CAPÍTULO 7

COMENTÁRIOS E SUGESTÕES FINAIS

7.1. Comentário sobre o resultado geral

Em termos gerais é possível se afirmar que os gerentes estratégicos da E&P não têm uma identidade corporativa totalmente compartilhada e intencionalmente construída. Esta conclusão, em princípio, apenas ratifica a premissa inicial da dissertação, que indica o próprio dilema corporativo da PETROBRAS.

Os resultados gerais apenas indicam uma tendência a opção de uma identidade corporativa cooperativa, ou ainda, um campo propício para que se busque consolidar esta identidade. Tanto no plano das idéias quanto no plano prático é possível se esperar um direcionamento à criação de um ambiente interno mais cooperativo.

Além disso, é de fundamental importância destacar que, para que a identidade corporativa se caracterize como cooperativa, a corporação PETROBRAS deverá apresentar, além dos aspectos aqui levantados, um alto índice de produtividade, em comparação com empresas internacionais e nacionais de petróleo. Não se pode afirmar que uma empresa tem uma identidade corporativa cooperativa sem que a alta produtividade seja uma realidade.

Finalmente, há que se verificar, após este estudo, se existem condições objetivas para que se busque intencionalmente consolidar esta tendência de identidade, aqui definida, de corporação cooperativa e o seu consequente desdobramento em ações administrativa, ou se esta tendência tenderá a se consolidar sem um trabalho intencionalmente sistematizado. Em função do desdobramento prático intencional da consolidação de uma identidade corporativa cooperativa, é que seguem os comentários e as sugestões finais desta dissertação.

7.2. Comentário sobre o resultado das variáveis pesquisadas

Segue comentário sobre as variáveis:

Em relação ao empregado, os gerentes estratégicos da E&P, em sua maioria, apresentam um posição de valoriza-lo como fator importante para o sucesso da corporação, e apontam a necessidade de se estabelecer um relação de confiança no trabalho;

Em relação a natureza da função gerencial, os gerentes estratégicos da E&P, em sua maioria, consideram fundamental disponibilizar desafios e responsabilidades para os empregados, e estabelecer uma relação de cooperação com as gerências de unidades descentralizadas. A Sede, no caso, não apenas controla, mas deve desenvolver trabalhos conjuntos;

A formação de equipes de trabalho e seu respectivo grau de autonomia pode ser um item importante de conversa entre os gerentes estratégicos, para que se defina qual o critério que deve ser seguido. Isto porque, apesar de este tipo de equipe já existir no dia-a-dia do trabalho, parece haver a possibilidade e o desejo por parte de algumas gerências, de que o atual padrão seja mudado;

O tipo de carreira que se quer na corporação precisa ser melhor analisado e discutido entre os gerentes, como forma de garantir uma perspectiva comum de carreira a todos os empregados da E&P e como forma de se inserir de forma mais ativa no processo em curso de revisão desta questão na corporação;

A formação de preços de produtos e as ações no sentido de minimizar o custo, são ações que carecem de uma visão uniforme por parte dos gerentes estratégicos;

O relacionamento com fornecedores carece de visão uniforme e estratégia comum de atuação entre os gerentes estratégicos da E&P. É possível verificar que há forte tendência a se manter os padrões atuais de atuação, ou por desconhecimento de outros padrões de parceria, ou por falta de definição e debate a respeito, ou por falta de autonomia externa para mudar os padrões;

A visão das atribuições do treinamento e do desenvolvimento precisa estar mais clara para os gerentes estratégicos da E&P, como forma de direcionar a própria atividade. A visão de que a função de RH da sede deve trabalhar, prioritariamente, para atender as unidades operativas, parece ser a opinião mais compartilhada entre os gerentes.

7.3. Sugestões finais

Em função dos comentários anteriores, e caso os gerentes tenham interesse em iniciar a consolidação de identidade corporativa cooperativa, seguem as seguintes sugestões de ordem geral:

Em relação ao empregado, a visão cooperativa deve ser consolidada como uma estratégia de relacionamento, que tem como objetivo valorizar e comprometer o empregado ao trabalho, criando um ambiente interno de cooperação;

Em relação a natureza da função gerencial, na medida em que se verificou uma opinião gerencial favorável a disponibilização de desafios e responsabilidades para os empregados, pode se afirmar que, se a atuação gerencial seguir mesmo este princípio, poderá se criar um ambiente interno de estímulo ao trabalho e de cooperação, e comprometimento maior com os resultados.

Em relação a equipes de trabalho e seu grau de autonomia, seria interessante definir um forma de atuar da própria E&P, onde ficasse claro em que condições são criadas e são operacionalizadas. Isto poderia ajudar o espírito empreendedor e necessário para atuar em ambiente externo competitivo. É uma ação que poderá contribuir, inclusive, para direcionar a corporação mais para atuar em busca de resultados;

Em relação a carreira, seria interessante definir que tipo de perspectiva deve ser criada para o empregado, fundamentada na diferenciação individual, ou por equipe, ou por desempenho ou por tempo de serviço. Só o fato de se buscar discutir o assunto, pode aproximar mais as opiniões e dar uma uniformidade na visão e atuação gerencial da E&P, com impactos no dia-a-dia de trabalho;

Em relação ao relacionamento com fornecedores, seria interessante pensar que existe a possibilidade de se buscar um outro tipo de relacionamento com os fornecedores. Só esta reflexão poderia ajudar a consolidar também uma posição e atuação do corpo gerencial a respeito. O tipo de parceria que está no modelo de corporação cooperativa representa uma outra lógica de relacionamento com o fornecedor;

Em relação ao treinamento e ao desenvolvimento, seria interessante estabelecer diretrizes periódicas (anuais, bianuais), para que o trabalho se concentre e, não só os recursos sejam melhor aplicados, mas os resultados estejam mais vinculados as estratégias de futuro da corporação. O direcionamento do treinamento e do desenvolvimento pode contribuir em muito para aproximar o comprometimento entre os empregados e o futuro da corporação;

Em relação ao relacionamento entre o trabalho da sede e das unidades operativas, seria interessante consolidar a visão de que o trabalho deve ser desenvolvido de forma cooperativa, no

qual cada uma das partes tem a sua parcela de contribuição no resultado final e devem buscar uma complementação do trabalho. A sede não deve apenas exercer o papel de controle, mas também de apoio, direcionamento e incentivo ao resultado. No caso do relacionamento entre unidades, seria interessante consolidar um certo grau de competição.

BIBLIOGRAFIA

ABBAGNANO, Nicola. Diccionario de filosofia. Santafé de Bogotá, Fondo de Cultura Económica, 1977.

ALMEIDA, Alberto C.M. Liberalismo e Estado no Brasil Pós-64. IUPERJ, 1993, dezembro 1993, nº 89, Séries Estudos.

AQUINO, Cleber Pinheiro. Administração de recursos humanos: uma introdução. 1 ed., São Paulo, Atlas, 1980.

ARGYRIS, Chris. Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. 4 ed., Rio de Janeiro, FGV, 1979.

BANCO MUNDIAL. Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1995. O trabalhador e o processo de integração mundial. Rio de Janeiro, FGV, 1995.

BELIZÁRIO, de Souza José Aluizio. A teoria geral de administração é uma teoria geral da administração ? Uma reflexão com base nas idéias da Escola de Frankfurt. Monografia de tese de mestrado de 1989, RJ, EBAP/FGV.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. 1 ed., São Paulo, Atlas, 1981.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. Administração inteligente: a revolução administrativa. 2 ed. ampl., São Paulo, Atlas, 1992.

BRASIL. Lei nº 9.478, de 06 de agosto de 1997. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio de petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional de Petróleo e dá outras providências. Diário Oficial (da República Federativa do Brasil), Brasília, nº 150, 7 ago. 1997.

BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. 3 ed., Rio de Janeiro, Zahar, 1981.

BURREL, Gibson, MORGAN, Gareth. Sociological Paradigms and Organisational Analysis: elements of sociology of corporate life. Heinemann, 1979.

CAPALBO, Creusa. Metodologia das ciências sociais: a fenomenologia de Alfred Schutz. Rio de Janeiro, Antares, 1979.

CARAVANTES, Geraldo R. Recursos humanos estratégicos para o 3 milênio. Porto Alegre, CENEX/FACTEC/AGE, 1993.

CHAGAS, De Oliveira Heitor. O jogo da malha: recursos humanos para a qualidade. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994.

DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João. Recursos humanos e subjetividade. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 1995.

DURKHEIM, Émile. Da divisão do trabalho social. São Paulo, Martins Fontes, 1995.

FLIPPO, Edwin B. Princípios de administração de pessoal. 2 ed., São Paulo, 1973.

GIL, Antônio carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo, Atlas, 1994.

GIL; Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, Atlas, 1994.

GORZ, André. Crítica da divisão do trabalho. 1 ed. , São Paulo, Martins Fontes, 1980.

HELOANI, Roberto. Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar. São Paulo, Cortez, 1994.

HOBSBAWN, E.J.. Mundos do trabalho: novos estudos sobre história operária. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988.

IPEA. Relatório sobre o desenvolvimento humano no Brasil. RJ, IPEA, Brasília, DF:PNUD,1993.

IPEA. Subsídios para Reforma do Estado: Contratos de Gestão. Volume 4, 1995, RJ.

LOBOS, Julio A. Administração de recursos humanos. 1 ed., São Paulo, Atlas, 1979.

LUPTON, Tom e Angela M. Bowey. Administração salarial. São Paulo, Melhoramentos, ed. da Universidade de São Paulo, 1978.

MATTOS, Francisco Gomes de. Empresa feliz. 2 ed., São Paulo, Macron, 1996.

McGRECOR, Douglas. O lado humano na empresa. 1 ed., São Paulo, Martins Fontes, 1980.

MESSEDER, José Eduardo C. Em busca de um modelo integrado de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos. Cadernos EBAP, número 40, Rio de Janeiro, FGV, nov. 1988.

MOTTA, Fernando Cláudio Preste. Teoria geral de administração: uma introdução. 2 ed., São Paulo, Pioneira, 1975.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record, 1994, 4a edição.

MOURA, Paulo C. Construindo o futuro: o impacto global do novo paradigma - pessoas-empresas-sociedades. Rio de Janeiro, Mauad Consultoria, 1995.

OFFE, Claus. Capitalismo desorganizado. 2 ed., São Paulo, Brasiliense, 1994.

PASTORE, José. Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva. São Paulo, Ltr, 1994.

PONTES, B. R. Administração de cargos e salários. 6.ed.rev. e amp., São Paulo, Ltr., 1996.

RESENDE, Ênio J. Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo, Summus, 1991.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma tipologia. RS, Ed. UFRGS - Série documentos para estudo, número 14/94.

RUDNER, Richard S. Filosofia da ciência social. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1966.

SCHEIN, Edgard H. Planejamento e desenvolvimento de recursos humanos: fatores da eficácia das organizações. Desenvolvimento de Executivo, número 26, Alegre, FDRH, 1978.

SMITH, Adam. A Riqueza das Nações. 2a ed. São Paulo, global, 1985.

SOUZA, José Aluizio Belizário de. A teoria geral da administração é uma teoria geral da administração ? Uma reflexão com base nas idéias da escola de Frankfurt. Monografia de mestrado. FGV. 1989. EBAP.

TOLEDO, Flavio de. Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. 6 ed., São Paulo, Atlas, 1981.

_____. Recursos Humanos: crise e mudança. 2 ed., São Paulo, Atlas, 1986.

YODER, Dale. Administração de pessoal e relações industriais. São Paulo, Mestre Jou, 1969.

WARLICH, Beatriz M. de Souza. Uma análise das teorias de organizações. 5 ed., Rio de Janeiro, FGV, 1986.

WEBER, Max. Sociologia: Weber. São Paulo, editora Ática, 1991.

WOMACK, James P. E outros. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

ANEXO 1

ENUNCIADOS	ITENS A SEREM VERIFICADOS
<p>PERSPECTIVA EM RELAÇÃO AO EMPREGADO</p> <p>1. ME. A corporação deve empenhar todos os seus esforços, para que o empregado tenha consciência de que todas as alternativas possíveis são tentadas e buscadas para manter os seus empregos.</p> <p>2. EM . O empregado que trabalha na parte operacional de uma corporação, em geral, deve ter um número restrito de tarefas a desempenhar, porque isso facilita o seu recrutamento no mercado e diminui os custos pagos com salários e com treinamento na atividade.</p> <p>3. EM. A preocupação com custos hoje é uma realidade nas corporações e é por esse motivo que, cada vez mais, se deve buscar substituir a mão-de-obra por tecnologia moderna. A corporação tem de estar sempre voltada para realizar essa substituição.</p> <p>4. ME. Numa corporação, o profissional não deve se restringir a sua especialidade, buscando, inclusive, realizar tarefas alheias a sua formação.</p> <p>5. ME. Os trabalhadores, em todos os níveis da corporação, seja um técnico ou um operário, devem estar sempre se antecipando aos problemas, propondo soluções técnicas e tomando iniciativas para resolve-los.</p> <p>6. ME. A relação com os empregados, principalmente com os operários, deve ser uma relação de confiança mútua, em que os mesmos se sintam valorizados, com tarefas delegadas, participem das decisões em relação ao processo de produção.</p> <p>7. EM. A melhor forma de se mudar um processo de trabalho é utilizando o conhecimento de um profissional com larga experiência e com conhecimentos avançados, para fazer diagnóstico e propor soluções.</p> <p>EQUIPES DE TRABALHO</p> <p>8. ME. Todo grupo de trabalho, que tem um projeto a desenvolver, precisa ter um líder que não seja capaz apenas de coordenar, mas que tenha autonomia para promover pessoas do próprio grupo e indica-las para rodízio de trabalho em outras áreas.</p> <p>9. EM. Cabe ao coordenador de um grupo de trabalho solicitar às gerências envolvidas, que enviem profissionais com grande capacidade técnica e com motivação elevada para a realização do projeto</p> <p>10. EM. O risco principal que uma corporação tem ao adotar o trabalho em equipe é perder o empregado especializado.</p> <p>11. EM. Embora reconheça como importante, o trabalho em equipe ou outro nome que queiram dar, é um conceito antigo, já praticado de diferentes formas pela maioria das empresas brasileiras.</p>	<p>O compromisso da corporação por buscar manter emprego</p> <p>Especialização nas tarefas e visão de custo com pessoal</p> <p>Ênfase na substituição de pessoas por tecnologia</p> <p>A realização de tarefas alheias</p> <p>A visão de participação do empregado</p> <p>A relação de confiança com o empregado</p> <p>A visão de conhecimento fragmentado</p> <p>A visão de liderança de grupos de trabalho</p> <p>A visão de coordenação de grupos de trabalho</p> <p>Trabalho em equipe X especialização</p> <p>Visão equivocada do que é trabalho em equipe.</p>

<p>12. ME. O responsável por liderar um grupo de trabalho deve ter autonomia para escolher os profissionais que comporão o seu grupo.</p> <p>13. EM. O líder de um grupo de trabalho não deve poder indicar seus membros (do grupo) para promoção.</p> <p>14. ME. Um grupo de trabalho deve ter, estruturalmente, um grau grande de autonomia, para evitar interferências de interesses corporativos departamentais.</p> <p>PERSPECTIVA DE CARREIRA</p> <p>15. ME. A perspectiva de carreira de um indivíduo na empresa não deve ser a de crescer na hierarquia da empresa, por meio de sua competência técnica e de seu desempenho ?</p> <p>16. EM. O plano de cargos de uma corporação serve para definir claramente as atribuições e as descrições detalhadas de cada tarefa, devendo ser seguido com dedicação pelos empregados.</p> <p>17. ME. Acredito que o melhor critério de promoção não é o que reconhece a contribuição individual do empregado ao resultado final da corporação.</p> <p>18. ME. O critério de promoção por tempo de serviço não é algo ultrapassado, pois contribui para um ambiente interno mais cooperativo.</p> <p>19. ME. A carreira de um empregado não deve ser restrita à sua linha de especialização de conhecimento ou, melhor, não deve seguir necessariamente a sua formação acadêmica básica.</p> <p>20. EM. O importante é o que o empregado faz no seu trabalho para a gerência a que está vinculado. A sua contribuição para outros trabalhos da corporação é de difícil mensuração e muitas vezes desvia sua concentração do trabalho cotidiano.</p> <p>21. EM. O empregado deve evitar atender pedidos que não correspondam às suas atribuições na corporação, evitando se intrometer em atribuições que competem a outras pessoas.</p> <p>AS ATRIBUIÇÕES DO QUADRO GERENCIAL</p> <p>22. EM. A supervisão na linha de produção de uma empresa em geral é fundamental para garantir que o trabalho seja feito com perfeição técnica e o produto final seja feito com qualidade.</p> <p>23. ME. Os gerentes da sede de uma corporação necessitam trabalhar não só como coordenadores de unidades descentralizadas, mas devem participar diretamente em trabalhos conjuntos com as mesmas.</p> <p>24. EM. A gerência de uma corporação existe para resolver problemas e intermediar soluções entre a base e a alta administração.</p> <p>25. ME. Discordo da opinião dos empregados que afirmam ser o “ gerente responsável pela definição de tudo o que for de dúvida em relação ao trabalho ” .</p>	<p>A necessária autonomia para grupos de trabalho</p> <p>A restrição de autonomia de grupos de trabalho</p> <p>A necessidade estrutural de autonomia para grupos de trabalho</p> <p>Critério de promoção e culto ao individualismo</p> <p>Visão de que a tarefa está definida na norma</p> <p>Critério de promoção deve ser a contribuição individual</p> <p>O critério de tempo de serviço pode servir para melhoria d cooperação</p> <p>A carreira não deve se restringir a formação acadêmica.</p> <p>A hierarquia prevalece restringindo a atuação do empregado.</p> <p>A especialização excessiva em tarefas</p> <p>A visão da importância de supervisão X autocontrole de qualidade</p> <p>A necessidade de trabalhar em conjunto com unidade descentralizadas, cooperação</p> <p>A natureza da gerência é resolver problemas</p> <p>A visão de que o gerente decide tudo e define tudo</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- 26. ME. A corporação deve orientar sua gerência no sentido de fomentar no empregado a visão do seu processo de trabalho, de todas as suas etapas e do seu produto final.
- 27. ME. A competição entre unidades descentralizadas de uma mesma corporação deve ser estimulada até um certo nível, evitando que se transforme em processo selvagem e prejudique a corporação como um todo.
- 28. ME. Como gerente devo buscar sempre estar desafiando os meus subordinados/colaboradores a buscarem soluções para os problemas organizacionais e técnicos , que verifico na minha área de atuação.

PRODUTO FINAL

- 29. EM. O preço do produto final de uma corporação é algo determinado pelas forças de mercado, expondo uma grande dependência em relação aos preços de fornecedores de matéria-prima, de força de trabalho e aos preços dos concorrentes.
- 30. ME. A corporação deve estar sempre mudando/aprimorando os produtos que são oferecidos no mercado, para acompanhar mudanças de padrão de exigências do mercado consumidor.
- 31. EM. No setor de petróleo, o consumidor em potencial é de difícil definição e, portanto, se no discurso é muito importante, na prática, a idéia não funciona.
- 32. ME. Discordo que a corporação deva tentar manter os produtos desenvolvidos o máximo de tempo possível, a fim de diluir os custos de desenvolvimento.
- 33. ME. Discordo que a melhor forma de se relacionar com os clientes é por meio da divulgação de produtos e da pesquisa de necessidades.
- 34. EM. A parceria com fornecedores dificilmente terá, na prática, um resultado na diminuição dos preços dos produtos fornecidos.
- 35. ME. Devo partir do preço e da qualidade do produto que minha corporação produz e que encontraria consumidores/compradores no mercado, para definir os custos do meu processo produtivo.

RELACIONAMENTOS

- 36. EM. A parceria entre corporações é saudável e importante para o sucesso. Um bom exemplo disso diz respeito a possibilidade de associações temporárias para compra de materiais no atacado, diminuindo seu valor no varejo.
- 37. ME. As associações entre uma corporação e um fornecedor não podem ter limites estritos. Por exemplo, se houver diminuição das vendas de um produto da corporação, e o fornecedor tiver de diminuir seu fornecimento de matéria-prima, caberá as duas corporações buscarem novos negócios.
- 38. ME. O relacionamento com os consumidores deve ser feito de forma a mantê-lo o maior tempo possível com fidelidade aos produtos da corporação.

A visão sistêmica do processo e seu produto como necessária n corporação cooeprativa

Visão de que deve haver um grau de competição entre unidade descentralizadas

O gerente lançando desafios de trabalho, instigando a participaçã dos subordinados

Autonomia para determinação do preço do produto

A busca de mudança no padrão de consumo

Falta de preocupação em buscar novos consumidores

O custo e a necessidade do consumidor

A visão formal de relacionamento com o cliente

A visão restrita e competitiva de parceria, como se fosse impossív conseguir redução de valor dos produtos oferecidos pelo fornecedor

A visão de que é possível redefinir custos de processo em função d que é ofertado no mercado pelos concorrentes

A visão restrita de parceria

A visão de parceria com fornecedor

Visão de resultado no relacionamento com cliente

- 39. EM. A competição entre vários fornecedores é fundamental para buscar um preço mais baixo de matéria-prima. Quanto maior o número de fornecedores, maiores as possibilidades de ganho no preços da concorrência.
- 40. EM. A corporação não deve ajudar aos seus fornecedores em desenvolver tecnologias de produção, por exemplo, com o empréstimo de bons profissionais, pois isto deve ser de responsabilidade do fornecedor e significaria, na prática, maiores custos.
- 41. EM. O padrão de consumo do cliente é ditado e restrito às oportunidades que as corporações oferecem, com seus produtos, ao mercado.
- 42. ME. Trabalhar com um número restrito de fornecedores favorece a idéia de trabalhar com parcerias.

A GESTÃO DE PESSOAS

- 43. EM. As funções de sede de uma corporação complexa não devem interferir no trabalho das unidades descentralizadas, cumprindo apenas o papel de controle de suas operações.
- 44. EM. O empréstimo de empregados para estágio em corporações fornecedoras deve ser visto com muita cautela, pois na maioria das vezes o fornecedor pode cooptar o empregado cedido para defender os seus interesses comerciais.
- 45. ME. O treinamento e o desenvolvimento das pessoas deve ser voltado para capacita-las em atribuições novas, menos especializadas.
- 46. EM. É necessário ter profissionais altamente qualificados nas corporações, que sejam guardiães de conhecimento, estando disponíveis para ensinar e analisar os problemas técnicos mais críticos da corporação, seja nas atividades fins ou nas atividades meio.
- 47. ME. A função de recursos humanos na sede de uma corporação deve atuar, prioritariamente, prestando serviços aos seus próprios empregados (da sede).
- 48. ME. A função de recursos humanos na sede de uma corporação deve atuar, prioritariamente, em apoio e parceria em relação as demais unidades descentralizadas.
- 49. EM. Numa corporação, cooperar com o trabalho alheio, significa tão somente prestar serviços com qualidade, custos e no prazo certo, sempre que solicitado.

Visão competitiva de relacionamento com o fornecedor

A visão de custos, curto prazo, prevalecendo sobre o conceito mais amplo de parceria e a desconfiança no empregado

A demanda do consumo é determinada pela oferta do mercado (orientação para o produto)

Fator que favorece parceria

Visão de que o papel da sede é meramente de controlar o trabalho das unidades descentralizadas

A contribuição com parceiros e o T&D

O T&D como forma de buscar preparar as pessoas para assumir novas atribuições

A especialização como orientação do T&D

A visão da função de RH como prestadora de serviços internos.

A função RH com prioridade no atendimento às unidades descentralizadas

A visão restrita de cooperação. O formalismo impedindo desenvolvimento de um relacionamento mais duradouro.

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO

NOME:	GERÊNCIA:										
<p>1. Os gerentes da sede de uma corporação necessitam trabalhar não só como coordenadores de unidades descentralizadas, mas devem participar diretamente em trabalhos conjuntos com as mesmas.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5	<p>9. Numa corporação, o profissional não deve se restringir a sua especialidade, buscando, inclusive, realizar tarefas alheias a sua formação.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5							
<p>2. O empregado que trabalha na parte operacional de uma corporação, em geral, deve ter um número restrito de tarefas a desempenhar, porque isso facilita o seu recrutamento no mercado e diminui os custos pagos com salários e com treinamento na atividade.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5	<p>10. Cabe ao coordenador de um grupo de trabalho solicitar às gerências envolvidas, que enviem profissionais com grande capacidade técnica com motivação elevada para a realização do projeto.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5							
<p>3. Todo grupo de trabalho, que tem um projeto a desenvolver, precisa ter um líder que não seja capaz apenas de coordenar, mas que tenha autonomia para promover pessoas do próprio grupo e indicá-las para rodízio de trabalho em outras áreas.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5	<p>11. A perspectiva de carreira de um indivíduo na empresa não deve ser de crescer na hierarquia da empresa, por meio de sua competência técnica e de seu desempenho.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5							
<p>4. O plano de cargos de uma corporação serve para definir claramente as atribuições e as descrições detalhadas de cada tarefa, devendo ser seguido com dedicação pelos empregados.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5	<p>12. A supervisão na linha de produção de uma empresa em geral fundamental para garantir que o trabalho seja feito com perfeição técnica e o produto final seja feito com qualidade.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5							
<p>5. Discordo da opinião dos empregados que afirmam ser o "gerente responsável pela definição de tudo o que for de dúvida em relação ao trabalho".</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5	<p>13. A corporação deve estar sempre mudando/aprimorando os produtos que são oferecidos no mercado, para acompanhar mudanças de padrões de exigências do mercado consumidor.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5							
<p>6. O preço do produto final de uma corporação é algo determinado pelas forças de mercado, expondo uma grande dependência em relação aos preços de fornecedores de matéria-prima e/ou de força de trabalho e/ou aos preços dos concorrentes.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5	<p>14. A parceria entre corporações é saudável e importante para o sucesso. Um bom exemplo disso diz respeito à possibilidade de associações temporárias para compra de materiais no atacado, diminuindo seu valor no varejo.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5							
<p>7. As associações entre uma corporação e um fornecedor não podem ter limites estritos. Por exemplo, se houver diminuição das vendas de um produto da corporação, e o fornecedor tiver de diminuir seu fornecimento de matéria-prima, caberá às duas corporações buscarem novos negócios.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5	<p>15. O treinamento e o desenvolvimento das pessoas deve ser voltado para capacitá-las em atribuições novas, menos especializadas.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5							
<p>8. O empréstimo de empregados para estágio em corporações fornecedoras deve ser visto com muita cautela, pois na maioria das vezes o fornecedor pode cooptar o empregado cedido para defender os seus interesses comerciais.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5	<p>16. A preocupação com custos hoje é uma realidade nas corporações e por esse motivo que, cada vez mais, se deve buscar substituir a mão-de-obra por tecnologia moderna. A corporação tem de estar sempre voltada para realizar essa substituição.</p> <p>Discordo <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5							

17. Acredito que o melhor critério de promoção não é o que reconhece a contribuição individual do empregado ao resultado final da corporação.

Discordo

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

 Concordo

18. O risco principal que uma corporação tem ao adotar o trabalho em equipe é perder o empregado especializado.

Discordo

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

 Concordo

19. Discordo que a corporação deva tentar manter os produtos desenvolvidos o máximo de tempo possível, a fim de diluir os custos de desenvolvimento.

Discordo

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

 Concordo

20. A gerência de uma corporação existe para resolver problemas e intermediar soluções entre a base e a alta administração.

Discordo

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

 Concordo

21. Discordo que a melhor forma de se relacionar com os clientes é por meio da divulgação de produtos e da pesquisa de necessidades.

Discordo

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

 Concordo

22. É necessário ter profissionais altamente qualificados nas corporações, que sejam guardiães de conhecimento, estando disponíveis para ensinar e analisar os problemas técnicos mais críticos da corporação.

Discordo

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

 Concordo

23. Os trabalhadores, em todos os níveis da corporação, seja um técnico ou um operário, devem estar sempre se antecipando aos problemas, propondo soluções técnicas e tomando iniciativas para resolvê-los.

Discordo

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

 Concordo

24. Embora reconheça como importante, o trabalho em equipe ou outro nome que queiram dar, é um conceito antigo, já praticado de diferentes formas pela maioria das empresas brasileiras.

Discordo

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

 Concordo

25. A carreira de um empregado não deve ser restrita à sua linha de especialização de conhecimento ou, melhor, não deve seguir necessariamente a sua formação acadêmica básica.

Discordo

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

 Concordo

26. No setor de petróleo, o consumidor em potencial é de difícil definição e, portanto, se no discurso é muito importante, na prática, a idéia não funciona.

Discordo

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

 Concordo

27. O relacionamento com os consumidores deve ser feito de forma a mantê-lo o maior tempo possível com fidelidade aos produtos da corporação.

Discordo

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

 Concordo

28. A melhor forma de se mudar um processo de trabalho é utilizando conhecimento de um profissional com larga experiência e conhecimentos avançados, para fazer diagnóstico e propor soluções.

Discordo

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

 Concordo

29. A função de recursos humanos na sede de uma corporação deve atuar prioritariamente, em apoio e parceria em relação às demais unidades descentralizadas.

Discordo

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

 Concordo

30. O importante é o que o empregado faz no seu trabalho para a gerência a que está vinculado. A sua contribuição para outros trabalhos da corporação é de difícil mensuração e muitas vezes desvia sua concentração do trabalho cotidiano.

Discordo

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

 Concordo

31. A competição entre unidades descentralizadas de uma mesma corporação deve ser estimulada até um certo nível, evitando que se transforme em processo selvagem e prejudique a corporação como um todo.

Discordo

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

 Concordo

32. A função de recursos humanos na sede de uma corporação deve atuar prioritariamente, prestando serviços aos seus próprios empregados (na sede).

Discordo

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

 Concordo

33. O critério de promoção por tempo de serviço não é algo ultrapassado pois contribui para um ambiente interno mais cooperativo.

Discordo

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

 Concordo

34. A competição entre vários fornecedores é fundamental para buscar o preço mais baixo de matéria-prima. Quanto maior o número de fornecedores, maiores as possibilidades de ganho nos preços e na concorrência.

Discordo

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

 Concordo

35. A relação com os empregados, principalmente com os operários, deve ser uma relação de confiança mútua, em que os mesmos se sintam valorizados, com tarefas delegadas, participem das decisões em relação ao processo de produção.

Discordo

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

 Concordo

36. As funções da sede de uma corporação complexa não devem interferir no trabalho das unidades descentralizadas, cumprindo apenas o papel de controle de suas operações.

Discordo

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

 Concordo

37. A corporação deve orientar sua gerência no sentido de fomentar o empregado a visão do seu processo de trabalho, de todas as etapas e do seu produto final.

Discordo

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

 Concordo

<p>38. O líder de um grupo de trabalho não deve poder indicar seus membros (do grupo) para promoção.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p> <p>39. A corporação deve empenhar todos os seus esforços, para que o empregado tenha consciência de que todas as alternativas possíveis são tentadas e buscadas para manter os seus empregos.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p> <p>40. O empregado deve evitar atender pedidos que não correspondam às suas atribuições na corporação, evitando se intrometer em atribuições que competem a outras pessoas.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p> <p>41. Como gerente devo buscar sempre estar desafiando os meus subordinados/colaboradores a buscarem soluções para os problemas organizacionais e técnicos , que verifico na minha área de atuação.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p> <p>42. A parceria com fornecedores dificilmente terá, na prática, um resultado na diminuição dos preços dos produtos fornecidos.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p> <p>43. O responsável por liderar um grupo de trabalho deve ter autonomia para escolher os profissionais que comporão o seu grupo.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p> <p>44. O padrão de consumo do cliente é ditado e restrito às oportunidades que as corporações oferecem, com seus produtos, ao mercado.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p> <p>45. Trabalhar com um número restrito de fornecedores favorece a idéia de trabalhar com parcerias.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p> <p>46. Numa corporação, cooperar com o trabalho alheio, significa tão somente prestar serviços com qualidade, custos e no prazo certo, sempre que solicitado.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<p>47. Devo partir do preço e da qualidade do produto que minha corporação produz e que encontraria consumidores/compradores no mercado, para definir os custos do meu processo produtivo.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p> <p>48. A corporação não deve ajudar fornecedores em desenvolver tecnologia de produção, por exemplo, com o empréstimo de bons profissionais porque isso é de responsabilidade do fornecedor e significa maiores custos.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p> <p>49. Um grupo de trabalho deve ter, estruturalmente, um grau grande de autonomia, para evitar interferências de interesses corporativos departamentais.</p> <p>Discordo <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> Concordo</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									
1	2	3	4	5																																																									