

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**“ASPECTOS RELEVANTES NA GERÊNCIA DE UMA PLATAFORMA DE
PERFURAÇÃO MARÍTIMA”**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

199804 L1144

T/EBAP 048a



1000083098

IRAPUAN QUADROS DE OLIVEIRA

Rio de Janeiro, 30 de fevereiro de 1998.

**T/EBAP
048a**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**“ASPECTOS RELEVANTES NA GERÊNCIA DE UMA PLATAFORMA DE
PERFURAÇÃO MARÍTIMA”**

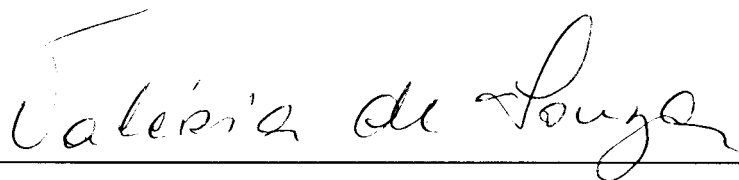
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

IRAPUAN QUADROS DE OLIVEIRA

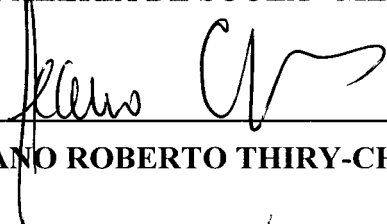
E

APROVADA EM 12/01/98

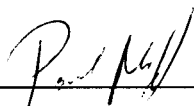
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



PROF. VALÉRIA DE SOUZA - MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO



HERMANO ROBERTO THIRY-CHERQUES - MESTRE EM FILOSOFIA



PAULO ROBERTO MOTTA - DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Resumo da Dissertação apresentada à EBAP/FGV como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

“ASPECTOS RELEVANTES NA GERÊNCIA DE UMA PLATAFORMA DE PERFURAÇÃO MARÍTIMA”

Irapuan Quadros de Oliveira

Outubro, 1997

Orientador: Valéria de Souza

Programa: Administração Pública

Atualmente, a palavra "mudança" está na ordem do dia e tornou-se o novo paradigma empresarial. Todos querem mudar, transformar, preparar-se para o futuro. Por um lado, a mudança representa a oportunidade de crescimento, inovação, resposta à criatividade, mas, por outro lado, significa também o medo, a desorientação, o conflito e árduas negociações.

O foco central do trabalho ora proposto para apreciação, diz respeito aos papéis desempenhados pelos gerentes de plataformas de perfuração marítima da Petrobras, numa análise de suas ações e quais os papéis gerenciais que melhor favorecem a enfrentar os novos cenários de mudança.

O estudo abrange também os aspectos relevantes de uma mudança organizacional e os fatores condicionantes em uma reestruturação de forma a alcançar o desenvolvimento das pessoas, dos processos e da organização como um todo.

Abstract of the dissertation presented to EBAP/FGV as part of the requirements for the Master degree in Public Administration.

“Some relevant items on management of an off-shore drilling rig”

Irapuan Quadros de Oliveira

October, 1997

Director: Valéria de Souza

Program: Public Administration

Nowadays, the word “change” is up-to-date and it turned out to be the new organizational paradigm. Everybody wants to change, to transform and to be prepared for the future. Change represents the opportunity for growth, innovation, response to creativity needs, but, on the other hand, it also leads to fear, conflict and tough negotiations.

The focus of this document is concerned to the managers’ roles in off-shore drilling rigs at Petrobras, with some analysis of their practices and suggesting attitudes that would be better when facing new scenarios.

This study also includes relevant items of an organizational change and the requirements in a restructuring process, in order to allow the development of the employees, the procedures and the organization as a whole.

DEDICATÓRIA

A meus pais, por tudo.

I.Q.O.

AGRADECIMENTOS

- À Petrobras, por ter permitido e criado condições para a realização do mestrado, particularmente ao Superintendente do Departamento de Perfuração na época, Eng.º Richard Olhm, por ter acreditado em minha potencialidade.
- Aos colegas das plataformas com quem trabalhei, que foram a razão de ser desta dissertação.
- (In memoriam) Ao Clotário Francisco Cardoso (Superintendente do Serviço de Recursos Humanos na época) e ao Prof. Luciano da FGV, ambos, à frente de seu tempo.
- Um agradecimento muito especial a minha orientadora, Prof. Valéria de Souza, que muito me ajudou, conduziu, foi mais que orientadora, foi uma grande amiga.
- Aos professores Paulo Roberto Motta e Hermano Roberto Thiry-Cherques, por terem aceitado fazer parte de minha banca.
- A todos os professores da FGV com quem tive a oportunidade de conviver, em particular à Prof. Silvia Vergara Constante, pelos seus brilhantes ensinamentos e seus conselhos oportunos, uma mestra na acepção da palavra; à Prof. Fátima Bayma que muito me ajudou no início de minha pesquisa, na concepção da arquitetura da mesma. Ao Prof. Saravia, pela sua sabedoria, sua lucidez; ao Prof. Tenório por trazer os brilhantes ensinamentos e pensamentos do Prof. Guerreiro Ramos, ao Prof. Moisés que muito me ajudou com seus métodos estatísticos e, em especial, à Prof. Sônia Fleury que me encantou com seus conhecimentos profundos do sistema político brasileiro, seu método de ensino, sua têmpera, seu carinho, sua maestria.
- Um agradecimento especial ao pessoal da biblioteca, todos foram excepcionais, sempre cordiais, sempre amigos, muito me ajudaram.
- A todo pessoal do NAU - Núcleo de Apoio ao Usuário, onde passei boa parte de meus estudos, pelo profissionalismo e coleguismo com que me distinguiram, todos foram ótimos, sempre.
- Um agradecimento aos colegas da Petrobras: Nelson Cabral, Sig, Rô, Américo, Maria Helena, Fátima, Gomes, Sandra, Londi, Sílvia Loppo, Denise e à Ana Luiza que muito me ajudaram nos momentos em que baixava o ânimo, sempre botando pilha. À Vânia, pela contribuição efetiva na revisão dos textos, foi preciosa.
- Parodiando Roberto Carlos, “são tantas emoções...”, mas tenho um particular carinho a todos os colegas de turma, de todas as turmas, que me acompanharam nesses anos de mestrado, foram muitos, por isso nominá-los é impossível. Certamente o fato de ter convivido com uma turma tão eclética, muito contribuiu para minha formação acadêmica e na descoberta de mundos tão interessantes, foi um diferencial, com certeza.
- À Virgínia, Tais e Cristiane, que serviram de incentivo para a realização deste projeto.

ÍNDICE	PÁGINA
I. Introdução	1
I.1. Apresentação	1
I.1.1. A Escolha do Tipo de Pesquisa Adotada	5
I.1.2. As Idéias-Chave da Pesquisa-Ação	7
I.1.3. A Comunidade Escolhida para Pesquisa	10
I.2. O Desenrolar da Pesquisa - Pontos Considerados	14
I.2.1. Do Planejado e do Executado	15
I.2.2. Pontos a Considerar	16
I.3. A Petrobras	18
I.3.1. Caracterização do Setor Petróleo	18
I.3.2. Sistema Petrobras	24
I.3.3. Perfil dos Recursos Humanos	26
II. A Mudança nas Organizações	30
II.1. Introdução	30
II.2. Balizamento da Mudança	35
II.3. Resistência à Mudança	43

II.4. Fatores de Risco Internos à Organização	51
II.5. Reações ao Declínio Organizacional	52
III. Os Papéis nas Organizações	54
III.1. A Velocidade das Transformações	54
III.2. A Adoção de Papéis Organizacionais	56
III.2.1. A Organização de um Sistema de Papéis	57
III.2.2. O Papel Recebido	59
III.2.3. Episódio de Desempenho de Papéis	61
III.3. Poder e Autoridade	64
III.4. Composição de um Modelo de Papéis	67
III.4.1. Os Papéis Voltados para a Mudança	73
III.4.2. A Gerência Orientada para a Mudança	77
III.5. O Novo Modelo de Administração	78

IV. Percepções e Expectativas do Papel Gerencial	82
Pesquisado	
IV.1. Introdução	82
IV.2. Primeira Etapa da Pesquisa - Ambiência da Mudança	87
IV.2.1. Histórico do Processo de Reestruturação	87
IV.2.2. Fatores Relevantes na Reestruturação	89
IV.2.3. A Estrutura do Novo Negócio	92
IV.3. Segunda Etapa da Pesquisa - Atuação dos Gerentes	95
IV.3.1. Opinião dos Supervisores- Primeira Parte	98
IV.3.2. Opinião dos Supervisores- Segunda Parte	100
IV.3.3. Entrevista com Gerentes	108
V. Conclusão	122
VI. Bibliografia	130
VII. Anexos	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Esquema dos Aspectos Organizacionais Gerais e Específicos	36
--	----

Figura 3.1 - Modelo de Episódio de Papel	61
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 - Fatores Intervenientes	8
Quadro 1.2 - Fases da Pesquisa-Ação	10
Quadro 1.3 - Os Sujeitos da Pesquisa	13
Quadro 1.4 - Recursos da Petrobras - Posição em 31/12/94	23
Quadro 1.5 - Acervo Inicial da Petrobras - 1953/1954	24
Quadro 1.6 - Sistema Petrobras	25
Quadro 1.7 - O Capital Social da Petrobras	25
Quadro 2.1 - Abordagem Situacional	39
Quadro 2.2 - Recomendações para Adquirir Condições Organizacionais e Individuais Favoráveis à Inovação	48
Quadro 3.1 - Categoria dos Modelos de Papéis	70
Quadro 3.2 - Consonância e Dissonância e suas Resultantes	77
Quadro 4.1 - Estrutura do Órgão Pesquisado	84
Quadro 4.2 - Desenvolvimento da Pesquisa	85
Quadro 4.3 - Análise Comparativa dos Fatores Relevantes na Reestruturação	90
Quadro 4.4 - Grau de Participação nas Decisões do Trabalho do Supervisor	99

Quadro 4.5 - Questões Abordadas no Questionário junto aos Supervisores	101
Quadro 4.6 - Resultado da Pesquisa Junto aos Supervisores	104
Quadro 4.7 - Percepção dos Supervisores Quanto ao Desempenho dos Gerentes das Plataformas	106
Quadro 4.8 - Questões Abordadas Junto aos Gerentes	109
Quadro 5.1 - Análise dos Planos de Trabalho das Gerências	123

I. INTRODUÇÃO

I.1. Apresentação

Todas as profissões têm suas histórias e nada mais rico em histórias que o pessoal *off-shore*¹, que confunde sua vida pessoal com o cotidiano da vida do mar. Esta me foi passada como verídica, como todas que são contadas.

“Dia ensolarado, brisa suave, a equipe de convés na sua faina de limpeza e arrumação, quando um deles observa um transatlântico cortando o quadro de bóias da plataforma. Para arrumar as idéias e entender a história, cabe aqui uma explicação: o local em questão é uma plataforma de perfuração marítima, semi-submersível, que atua como uma embarcação e fica ancorada por oito âncoras que compõem seu quadro de bóias. Estas bóias ficam afastadas da plataforma pelo menos 800 metros. As plataformas têm suas posições mapeadas assim que ancoram em uma nova locação e esta é informada, via Marinha do Brasil, a todas as embarcações, que plotam esta locação no seu mapa de rotas, tornando-se, portanto, áreas de risco. Passar por entre as bóias constitui acidente marítimo com direito a inquérito e tudo o mais.

Imediatamente é acionado o *Barge Engeneer*² (Engenheiro de Balsa) que faz contato com a embarcação invasora.

¹ Off-shore - fora da costa. O sentido aqui é de atividades que envolvem operações marítimas.

² A nomenclatura em inglês para muitos cargos de trabalhadores de plataforma, foi consagrado devido a origem inglesa destas atividades.

- Atenção Transatlântico, Transatlântico, Transatlântico, aqui Plataforma chamando, favor contestar, câmbio!

- Ok, câmbio!

- "Okapa" Transatlântico, vocês estão em rota de colisão com nossa bóia numero 8, favor mudar a rota, câmbio!

- Ok, câmbio!

E prossegue a embarcação em sua rota, para desespero do pessoal.

Retorna o *Barge* a fazer contato com a embarcação:

- Atenção Transatlântico, Transatlântico, Transatlântico, aqui plataforma chamando, câmbio!

- Ok, câmbio!

- "Okapa" comandante, não notamos mudança significativa. Insistimos para que mude a rota, ou vão afundar nossa bóia demarcatória de ancoragem, câmbio!

- Ok!

E a embarcação impávida, momentos depois passa por sobre a bóia, levando-a a pique. O

Barge retorna ao comandante do Transatlântico e interpela:

- Atenção Transatlântico, Transatlântico, Transatlântico, aqui plataforma, câmbio!

- Ok, câmbio!

-Comandante, apesar de avisarmos, de insistirmos, vocês passaram por sobre a nossa bóia e afundaram-na, como é possível? Câmbio!

-*I did my best!* (Eu fiz o melhor que pude).”

Agora falando-se sobre desenvolvimento gerencial, mudança de comportamento, mudança organizacional, observa-se que esta história reflete de maneira semelhante muito dos problemas de uma organização. Sabe-se que está em rota de colisão, sabe-se que tem de

mudar, que é urgente e, no entanto, os esforços são em vão. A empresa, ou as intenções vão a pique. Por que o comandante não alterou a rota ou, se alterou, não conseguiu desviar a tempo? Perguntas como essas fazemos todos os dias a nós mesmos, após retornarmos com nossos velhos hábitos, nossos pequenos vícios, nossas falhas antigas.

O processo de mudança numa grande organização, tal qual uma grande embarcação mudar de rota, não é fácil de se implementar. O esforço despendido nem sempre é proporcional à mudança alcançada. O que se passou desde o momento em que o comandante recebeu o aviso de colisão, até o momento em que, irremediavelmente, seu navio atropelou a bóia? Provavelmente, ele informou à casa de máquinas para alterar o curso, diminuir a marcha e outras providências semelhantes. Mas o navio é muito grande, tem uma massa inercial significativa e até que a nova direção fosse atingida, já era muito tarde. A inércia venceu as providências tardias. Nada houve que segurasse aquele encaminhamento. E o comandante fez o "seu melhor". Sua consciência estava tranqüila.

Da mesma forma, pode ocorrer que as gerências também tenham a consciência tranqüila no que diz respeito a sua participação no contexto turbulento dos dias atuais. Na Petrobras esse contexto está baseado na quebra de monopólio, cobrança exacerbada pela sociedade de uma nova forma de se administrar nossa matriz energética, o programa de privatização do governo de Fernando Henrique Cardoso, a globalização da economia e a estabilidade do Real.

No entanto, essas mudanças parecem não ser percebidas no dia-a-dia das gerências, parece que continuam a trabalhar da mesma maneira que se trabalhava há dez anos. E a questão é

exatamente esta: Quais os papéis que um gerente deve desempenhar para ser pró-ativo, para conseguir maior estabilidade para a sua embarcação? Quais as ações que favorecem-no a colocar seu barco aproado contra as ondas e desta forma atravessar de maneira segura o mal tempo?

Peter Drucker(1991) afirma que:

“Em todos os casos, sem exceção, os resultados são obtidos, não fazendo coisas diferentes, mas fazendo sistematicamente aquilo que todos sabiam que deveria ser feito, que estava nos manuais de diretrizes e normas, que vinha sendo pregado há anos, mas que ninguém, a não ser algumas exceções, punha em prática.”

Da mesma forma, o comandante não passaria pelo dissabor de ter que responder a inquérito marítimo, sua companhia não precisaria arcar com as custas de processo, nem com o custo do resgate e a recuperação da bóia. Tudo isto teria sido evitado se ele corretamente tivesse plotado em sua carta de tráfego a indicação correta da plataforma e seu quadro de bóias, se caso fosse esta a causa básica do acidente.

A questão que se colocou para investigação foi: “Analisar até que ponto os gerentes contribuem, na sua prática administrativa, para o processo global de melhoria, e quais os papéis que ele desempenha que favorecem este processo”. Um outro ponto é verificar quais fatores que interferem na eficácia dos planos de melhoria da gestão empresarial.

No que se refere à delimitação do estudo, o foco de análise foi um segmento da Gerência de Produção e Exploração da Petrobras, particularmente a comunidade que trabalha para perfuração *off-shore*.

I.1.1. A Escolha do Tipo de Pesquisa Adotada

Todo trabalho de pesquisa foi calcado no modelo de pesquisa-ação, pois verificou-se que muitos autores, entre eles Sherwood (1976), Cavalcanti (1979), Drago (1989), Thiolent (1986), consideram a pesquisa-ação como um excelente instrumento de intervenção, uma vez que permite aos pesquisadores e pesquisados conhecerem a realidade e ao mesmo tempo atuarem sobre ela.

No Quadro 1.1, a seguir, pode-se observar que houve fatos que ajudaram e outros que atrapalharam, mas mesmo os que atrapalharam, foram muito úteis no compute geral. Cabe aqui o registro de que houve apoio total das gerências envolvidas para desenvolver o trabalho, além de todos os esforços que foram engendrados para a sua realização, particularmente em se tratando dos embarques nas plataformas ou mesmo na abertura de seus arquivos sobre trabalhos que vinham sendo realizados, e na forma aberta com que sempre foram discutidos todos os problemas.

Desta forma, projetou-se inicialmente uma pesquisa-ação, com toda estrutura de apoio, entrevistas, levantamento de problemas, discussões em grupo e análise de relatórios pertinentes ao assunto, mas devido aos problemas citados, entre outros, a pesquisa perdeu em muito a força de uma pesquisa-ação.

Entretanto, manteve-se todo o referencial da pesquisa-ação, pois entende-se que não compromete os resultados, pelo contrário, fornece importantes informações para uma possível retomada da pesquisa.

Em suas notas sobre a pesquisa-ação, Sherwood(1976) concebe-a de três maneiras fundamentais:

- como está implícito no nome, a pesquisa é orientada para a ação, na verdade visa a forçar, obrigar à ação. Há uma clara orientação para problemas, não apenas na sua dimensão intelectual mas também nas suas conseqüências social e administrativa,
- ela opera com base num tempo real. A pesquisa é orientada para o presente e espera-se que novos dados sejam produzidos durante todo o seu desenrolar. Não se poderia pensar em conceber um projeto de pesquisa-ação no qual os dados estivessem ‘na prateleira’ desde o começo,
- a pesquisa-ação é envolvente, o que sugere que o relacionamento se dá em ambas as direções. A ênfase tende a ser colocada no envolvimento do administrador e do cliente da pesquisa; mas acabou-se reconhecendo que, do mesmo modo, o pesquisador está envolvido na ação. Ao realizar uma pesquisa situada num tempo real e orientada para a ação, o pesquisador não é mais um observador passivo. Sua objetividade e integridade profissional devem ser encontradas dentro dele mesmo e não no papel que desempenha.

Com isso, pode-se depreender a dimensão coletiva do processo de aprendizado. Isto porque enquanto no sistema tradicional o aprendizado acaba sendo restrito ao pesquisador e depende de seu interesse de divulgar o trabalho, a pesquisa-ação é, por natureza, colaborativa. E porque vai além do indivíduo, a pesquisa-ação tem o potencial para contribuir significativamente para o aprendizado da organização, pois como cita Sherwood (1976, 21), “(da organização)... sobre o que sabemos muito pouco e fazemos ainda menos do que sabemos”.

Segundo Drago(1989), a pesquisa-ação é uma postura voltada para a solução de problemas definidos pelos membros da organização e tem um duplo compromisso: encontrar e implementar soluções para os problemas. Assim, segundo o autor, a postura de pesquisa-ação difere de outras práticas de mudança organizacional, porque diagnostica os problemas da organização por meio de dados básicos que ela mesma apresenta, e busca a solução desses problemas como forma de incrementar as habilidades dos elementos da organização, por meio de tarefas concretas que devem desenvolver. Torna-se, portanto, um instrumento de grande valia para a implementação da reforma administrativa, porque não só possibilita o crescimento conceptual e prático sobre as organizações, como também, principalmente, porque possibilita o trabalho participativo com a organização e seus membros.

I.1.2. As Idéias-Chave da Pesquisa-Ação

O ponto central da pesquisa-ação, é a solução dos problemas de maneira integrada com todos os envolvidos no processo, onde o pesquisador assume o papel de facilitador. Segundo Sherwood(1976), a pesquisa-ação tem como base os seguintes pontos:

- o objetivo da pesquisa é desenvolver uma base para a ação;
- todas as partes da organização ou dos problemas estão envolvidas na identificação das necessidades de mudança;
- há forte ênfase na atividade grupal como um meio de classificar problemas e desenvolver estratégias de ação;
- o agente de mudança não é considerado um especialista neutro. É um participante que está também afetando a natureza do espaço social;

- o papel do agente de mudança é o de intermediar, apoiar e catalisar, e não o de fornecer opiniões especializadas.

Quadro 1.1 - Fatores Intervenientes

O QUE AJUDOU	O QUE ATRAPALHOU
Já estava sendo realizado um trabalho de desenvolvimento de equipe, junto aos supervisores.	Sendo o local de trabalho muito distante da costa, só era possível o acesso à plataforma por helicóptero ou barco.
Bom relacionamento com os principais gerentes da área de operação	O regime de trabalho (2 turnos diários - 5 turmas que se revezam) dificultou as entrevistas e aplicação do questionário.
Conhecimento da Área, do trabalho.	Inexperiência com pesquisa.
Interesse do grupo em desenvolver um trabalho desta natureza.	A dificuldade de se estabelecer uma discussão conjunta com todo o grupo, face aos problemas acima (todos).
A prontidão com que todas as informações foram disponibilizadas.	Pesquisa independente, sem patrocínio da gerência maior.
A credibilidade do pesquisador junto às gerências	Mudança de Gerência das Plataformas, (GEPLAT) ³ .
Bom apoio logístico ⁴	
A grande expectativa de mudança apresentada pelo pessoal da plataforma	

Fonte: Análise das entrevistas realizadas com gerentes.

Segundo o autor, a pesquisa-ação pode tomar dois caminhos:

- a) pode envolver um levantamento de necessidades de mudança na organização, com juízos coletivos sobre o que deve ser feito, e compromissos a serem assumidos;
- b) pode envolver um compromisso específico em busca de mudança, no qual o esforço é relatar tão precisa e objetivamente quanto possível a natureza da mudança, o

³ No decurso da pesquisa, ainda na fase de planejamento, houve mudança de gerência das plataformas.
⁴ Chama-se aqui apoio logístico toda a parte de programação de embarque, reserva de hotel, transporte, passagens de avião, uma vez que a pesquisa envolveu também a plataforma que operava no litoral de Santa Catarina.

processo, as conseqüências, as aprendizagens, e as indicações para futuros caminhos são explicadas.

Cavalcanti(1979, p.51), apoiando-se no modelo de Galbraith⁵ (1977, p.7), analisa que existe um conhecimento que é comum a todas as organizações e um outro que é relevante para um determinado grupo de organizações, embora não o seja para outras. Existe no entanto, uma ampla faixa de combinação de fatores que fazem com que cada organização, ou subsistema a ela pertencente, seja única. Isto é básico para perceber que existe limitações quando se pretende adotar as mesmas soluções que outras empresas adotaram para problemas parecidos, num processo de *benchmarking*.

Segundo Galbraith(1977, p.7) é comum o caso em que problemas aparentemente semelhantes não são solucionados da mesma maneira em uma e outra organização. É importante que se busque as soluções a partir da própria ambiência, a partir do conhecimento de que disponham. Já Cavalcanti (1979, p.79), afirma que a essência do modelo da pesquisa-ação, está no caráter experimental. É a vivência da dinâmica organizacional pelos membros da organização que os torna habilitados a conhecerem como lidar com toda esta mudança. A todo diagnóstico segue-se a ação sujeita as confirmações sucessivas, caracterizando-se assim o aprendizado.

Não existe muita divergência na literatura quanto às fases da pesquisa-ação, portanto adotou-se as fases citadas no trabalho de Drago(1989, p.69), referenciado no quadro a seguir.

⁵ Ver figura 2.1, capítulo II, p. 42.

Quadro 1.2 - Fases da Pesquisa-Ação

Reconhecimento (observação/exame)	Pesquisa	Decidir quanto a entrar na organização ou não
Entrada	Ação	Estabelecer relação de colaboração; exploração inicial do problema; selecionar os métodos de coleta de dados e de <i>feedback</i>
Coleta de dados	Pesquisa	Desenvolver a mensuração dos processos e variáveis da organização
Feedback de informações	Ação	Desenvolver dados para o sistema-cliente, para discussão e diagnóstico
Diagnóstico	Pesquisa	Compreender a situação do sistema e dos problemas
Planejamento da ação	Ação	Desenvolver planos específicos de ação, que devem incluir a determinação de quem os implementará e de como os efeitos serão avaliados
Implementação da ação	Ação	Executar os planos específicos de mudança
Avaliação	Pesquisa	Determinar os efeitos e a efetividade da implementação da ação, tendo em vista uma orientação para a conclusão do processo ou para esforços posteriores

Fonte: Drago(1989, p.69)

I.1.3. A Comunidade Escolhida para Pesquisa

Para explicar os limites da pesquisa, será mostrado inicialmente a composição da comunidade petroleira escolhida.

A atividade de pesquisa e lavra do petróleo na bacia de Campos teve início com o navio sonda Petrobras II - NS 3, adquirido no Japão e operado desde o início, com tripulação exclusiva de brasileiros. Com o descobrimento de campos produtores, a Petrobras implantou no Município de Macaé/RJ sua base de operações havendo, em consequência, uma natural migração de recursos para esta cidade, desde a implantação de um terminal de oleoduto até

um píer⁶ para movimentação de cargas e apoio logístico às plataformas. Com isso, instalaram-se as empresas privadas do ramo de petróleo, novos bancos, e a cidade aumentou seus horizontes.

A comunidade petroleira também sofreu aumentos compatíveis com a demanda das atividades e ocupou de forma sistemática vários pontos estratégicos da cidade. Ao norte ficou o terminal de oleodutos, encarregado do transporte de petróleo por tubulação até a refinaria Duque de Caxias, no Rio de Janeiro. Na parte central, junto à Praia de Imbetiba, a Petrobras construiu um píer para operar com os barcos de apoio às operações *off-shore*, bem como instalou os escritórios e alguns segmentos de negócio, tratando basicamente da área de geologia, produção e perfuração, com maior concentração no setor de projetos e acompanhamento dos poços. Ao Sul da cidade, no bairro de Emboassica, a empresa instalou seu parque de tubos, almoxarifados, algumas oficinas e base de apoio às plataformas. Neste parque de tubos, cada plataforma da Petrobras, que operava na bacia de Campos e de Santos, tinha uma base de apoio, que a representava junto aos Órgãos da empresa a quem se reportavam em termos operacionais, e a clientes e fornecedores.

As plataformas não são iguais, nem têm a mesma idade e possuem equipes que trabalham em operações diferentes. Para compreensão do universo da pesquisa, a Petrobras, em Macaé, tinha na época do estudo (1996), em torno de 6.300 empregados, lotados em diferentes órgãos. Dentre este total estavam incluídos os Recursos Humanos da geologia, da produção de petróleo, da perfuração e apoio administrativo, além de todo pessoal das plataformas.

⁶ Molhe especialmente destinado a servir de cais acostável.

A pesquisa, concentrou-se num segmento da Gerência de Exploração e Perfuração - Bacia de Campos, da Petrobras, que é a Gerência de Sondas e Serviços especiais em Poços. Esta gerência agrega três plataformas, do tipo semi-submersível, o que significa dizer que não tocam o solo marinho, funcionando como grandes barcos, do tipo catamarã, por ter dois submarinos como base de sustentação. Estas plataformas utilizavam um sistema de ancoragem com oito ancoras. A lotação desta gerência era de 671 empregados.

Em cada plataforma desta gerência trabalhava, na época, em torno de 80 a 100 trabalhadores embarcados, sendo que o grupo focalizado neste trabalho, tem como função básica operar a plataforma de perfuração, cujo maior negócio é exatamente perfurar poços de petróleo, bem como operações de completção e *workover*⁷, respondendo pelo funcionamento de seus equipamentos, movimentação da plataforma, manutenção da embarcação como um todo, desde a pintura do casco e superestrutura, como de seus equipamentos diversos.

Cada plataforma tinha na época, em terra, uma base de apoio exclusiva que cuidava do planejamento da operação rotineira e até mesmo paradas para reforma ou manutenção.

Esta base era composta pelo gerente da plataforma, dois engenheiros de equipamentos, dois ajudantes de suprimento e dois ajudantes administrativos.

O estudo limitou-se a este grupo gerencial por pertencerem a uma área comum de trabalho, numa única gerência. Assim mesmo, é bom lembrar-se que trata-se de unidades com equipes

⁷ Completção e *workover*, são operações específicas de instalação de válvulas e equipamentos de controle do fluxo de óleo ao término da perfuração de um poço de petróleo ou modificação e melhoria do processo. Corresponde à reentrada em poços já perfurados, ou com equipamentos de controle do fluxo de óleo.

multi-disciplinares, com revezamento de turnos e que trabalhavam em regime de 14 dias embarcados e 21 dias de folga, perfazendo cinco equipes de operadores e três equipes de técnicos.

Os sujeitos desta pesquisa foram todos os gerentes das Plataformas Semi-Submersíveis de Perfuração Marítima, PETROBRAS X, PETROBRAS XVII e PETROBRAS XXIII, compreendendo a Gerência das Plataformas (GEPLAT), as gerências de cada plataforma, ambas ficam em terra, os Gerentes de Bordo (Supens) e os supervisores de primeira linha das plataformas subordinados a essas gerências, sendo estes últimos operando na plataforma.

Quadro 1.3 - Os Sujeitos da Pesquisa

Unid. Oper.	Supem	Supervisor	Engº Base	Gerente	Lotação Total
P - XXIII	3	12	3	1	121
X	3	12	2	1	114
XVII	3	12	2	1	120
GEPLAT	-	-	-	1	671

Fonte: Petrobras - GEPLAT - Período da Pesquisa (março 1996)

I.2. O Desenrolar da Pesquisa.

A questão mais importante talvez seja por que investir em uma pesquisa-ação, onde entende-se que deva haver, tanto por parte do pesquisador como do pesquisado, uma grande vontade de buscar entender os problemas, bem como de encontrar soluções inovadoras, de maneira participativa e integrada.

A intenção inicial foi realmente realizar uma pesquisa-ação, face aos benefícios que traria tanto para as gerências das plataformas como para o próprio pesquisador, pois além de enriquecer em muito seus conhecimentos sobre a administração de uma plataforma, envolveria os gerentes em uma rede de idéias para implementar mudanças positivas em sua área de atuação.

No entanto, percebe-se que para desenvolver uma pesquisa-ação teria que haver muito mais participação de ambos os lados, tanto na escolha das variáveis como na discussão e diagnóstico dos problemas. E o mais importante, a ação tem que ser planejada pelo grupo como um todo, com forte apoio da alta gerência, do contrário o fator “comprometimento” na implementação dos projetos fica enfraquecido.

Inicialmente projetada para ser uma pesquisa-ação, resultou em uma pesquisa participante, estruturada da seguinte forma:

- entrevista estruturada com todos os gerentes disponíveis, sendo que considerou-se imprescindível entrevistar os três gerentes das sondas, e dentro do possível os demais;

- programação de embarque nas três plataformas escolhidas, em período que pudesse contar com o maior número de supervisores a bordo, para aplicação do questionário junto aos supervisores e entrevista estruturada junto aos gerentes de bordo;
- discussão e análise dos problemas levantados junto às gerências das plataformas;
- realização de seminário que pudesse contar com todos os gerentes de terra, os gerentes de bordo e os supervisores, em maior número possível, para criar plano de ação;
- retorno após 6 meses para verificar o grau de implementação do plano de ação.

I.2.1. Do Planejado e do Executado

Previo-se já de antemão algumas dificuldades, seja de cunho metodológico ou até mesmo operacional, mas não se tinha idéia das dificuldades decorrentes da própria falta de experiência do autor, e apesar da vasta literatura a respeito dos cuidados com a organização da pesquisa, muitas vezes teve dificuldades com os formulários, problemas com os disketes e arquivos, que muitas vezes misteriosamente desapareciam ou iam parar nos lugares mais inesperados.

A questão principal que inicialmente o grupo de gerentes das plataformas levantou foi “Qual a vantagem que eu levo neste projeto, o que eu ganho com isso?”. Outra questão que despontou foi “ Quem vai financiar este projeto, e que ações o Órgão Central de Recursos Humanos da empresa vai tomar?”. Como resposta para tais questões, mostrou-se as vantagens de se levantar os principais problemas e em conjunto discuti-los para chegar-se a um consenso sobre a melhor forma de resolve-los. Particularmente, a pesquisa forneceria um

diagnóstico com um espectro bastante amplo, com abrangência das três dimensões propostas na pesquisa, permitindo assim uma ação de melhoria mais efetiva.

Foram realizadas entrevistas preliminares junto aos gerentes de outras áreas, para teste e análise das variáveis principais e análise do depoimento dos mesmos sobre as mudanças que àquela época ocorreram em seus órgãos. Para tal entrevistou-se algumas das principais figuras que participaram do processo, enfocando a reestruturação, isto para melhor entender a ambiência e os fatores intervenientes numa gerência de plataforma.

Após o ajuste das variáveis e acertado as questões do questionário e entrevista estruturada, foi cumprido o cronograma de embarque nas três plataformas e aplicada a pesquisa, sendo realizado um total de 19 entrevistas estruturadas junto aos gerentes (gerência superior, média e de plataforma) e aplicado o questionário a 14 supervisores.

I.2.2. Pontos a Considerar:

- a dinâmica com que os acontecimentos ocorrem na empresa é muito acentuada, haja vista que no curto período que a pesquisa foi implementada, houve a mudança na gerência geral das plataformas. Seu substituto, no entanto, manteve todo o empenho para que não fosse prejudicado o andamento da mesma;
- o regime de 14 dias embarcados por 21 dias de folga, o revezamento de turno, o número de turmas (cinco) e a localização das plataformas foi um dificultador, como previra-se;
- a inexperiência em pesquisa de campo do autor foi também um dificultador;

- os gerentes pertencerem a um mesmo segmento de negócio e trabalharem numa mesma área
foi um facilitador;

Os dados foram coletados seguindo o cronograma da pesquisa, onde numa primeira instância, foi realizada entrevista estruturada junto aos gerentes da amostra selecionada. Com o resultado das entrevistas estruturou-se questionários dirigidos aos supervisores de primeira linha. O resultado desta entrevista e análise dos questionários forneceu subsídios para a realização de um seminário, onde mostrou-se a consolidação das entrevistas e os pontos considerados pertinentes à mudança. Os dados também foram coletados, através da análise de documentos que forneceram informações pertinentes para os objetivos do projeto.

Baseando-se no referencial teórico, estabeleceu-se comparação entre a realidade existente e o apresentado no referencial, procurando tratar os dados através de processamento estatístico das respostas dos questionários. Estes testes estatísticos foram realizados pelos computadores do Núcleo de Apoio ao Usuário da Fundação Getulio Vargas, utilizando o programa SAS- *Statistical Analysis System*, que é um pacote computacional para gerência, sumarização e análise de dados. O SAS fornece uma ampla variedade de rotinas que produzem desde simples estatísticas descritivas até técnicas complexas de análise multivariada.⁸

Este procedimento estatístico serviu apenas como subsídio, pois como cita Vergara (1991), "a realidade social é dialética, é contraditória, tem uma dimensão qualitativa, portanto, dificilmente pode ser captada por instrumentos quantitativos, próprios das ciências naturais".

⁸ Fonte : NAU - Núcleo de Atendimento ao Usuário da Fundação Getulio Vargas.

I.3. A Petrobras

A Petrobras⁹ é uma sociedade de economia mista, constituída pela União Federal, na forma da Lei nº 2004, de 03 de outubro de 1953. É uma empresa aberta, com ações negociadas em bolsa de valores desde 21 agosto de 1956, e sua sede fica na Avenida República do Chile, 65, Centro, Rio de Janeiro, RJ.

A Companhia, desde o início de suas atividades em 1954, é um agente do desenvolvimento nacional e regional. Também atua no exterior aplicando tecnologias geradas e desenvolvidas no Brasil. Exporta produtos, serviços e tecnologia e produz óleo e gás no exterior, aumentando a segurança no abastecimento nacional.

Na exploração e produção de petróleo no mar, em lâmina d'água até 1000 metros, a Petrobras é referência internacional para as outras companhias de petróleo, privadas ou estatais.

I.3.1. Caracterização do Setor Petróleo¹⁰

O interesse pela pesquisa de petróleo no Brasil começou no século passado. Nessa época, o petróleo era usado quase unicamente para iluminação. O passo que inaugurou de fato a prática desta atividade só ocorreu em 1897, quando se iniciou a perfuração de um poço na localidade de Bofete, em São Paulo, que atingiu a profundidade de 488 metros e encontrou

⁹ Fonte : Petrobras - Relatório de Auto-Avaliação, 1994, Segundo critérios do PNQ.

¹⁰ Fonte : Petrobras - Home Page (<http://www.petrobras.com.gov>)

apenas água sulfurosa. O responsável por esta iniciativa pioneira foi Eugênio Ferreira Camargo.

Em 1919, passou a atuar nesta área uma entidade governamental, o Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil (SGMB) e entre 1928 e 1929 um serviço estadual, em São Paulo, teve participação na pesquisa. Em 1933, o engenheiro Manoel Ignácio Bastos localizou o que pode ser considerado o primeiro poço de petróleo no Brasil, em Lobato, na Bahia.

Em 1938, uma sonda do Conselho Nacional de Petróleo (CNP), primeiro órgão oficial criado para tratar dos problemas dessa indústria no País, confirmou a existência de petróleo em Lobato. Até esta data, menos de 100 poços haviam sido perfurados em busca de petróleo. Destes, 77 foram iniciativa das entidades do Governo, essencialmente do SGMB, e cerca de 20 foram perfurados por empresas privadas nacionais.

Quando o petróleo se transformou em recursos de importância fundamental para o desenvolvimento econômico e a segurança do País, foi elaborada a Lei. 2.004, que em 3 de outubro de 1953 instituiu o monopólio estatal do petróleo e criou a Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras.

1953 - A Petrobras foi criada em 3 de outubro de 1953 e iniciou suas atividades em 10 de maio de 1954, herdando o acervo do CNP: campos de petróleo produzindo 2.700 barris por dia (bpd); bens da Comissão de Industrialização do Xisto Betuminoso; Refinaria de Mataripe, BA, processando 5000 bpd; refinaria em fase de montagem, em Cubatão, SP; 20 petroleiros com capacidade para transportar 221.295 toneladas; reservas recuperáveis de 15

milhões de barris; consumo de derivados de 137.000 bpd e fábrica de fertilizantes em construção em Cubatão, SP.

1974 - Foi descoberto óleo na Bacia de Campos. O campo de Garoupa foi a primeira descoberta numa então promissora bacia que se tornou, mais tarde, a maior província petrolífera do País e um ponto de aplicação para as tecnologias mais avançadas do mundo na produção de petróleo no mar.

1981 - Os campos de Garoupa, Namorado, Enchova, Pampo e Badejo entraram em produção. Essa produção conjunta correspondeu a 53,9% da produção marítima do País. Em 1996, a produção marítima (*offshore*) de óleo e líquidos de gás natural atingiu a 73% do total.

1988- O Art. 177 da Constituição Federal de 1988 consagrou o monopólio da União sobre a pesquisa e a lavra das jazidas de hidrocarbonetos fluidos, o refino de petróleo nacional ou estrangeiro, a importação e exportação de petróleo e seus derivados básicos e o transporte marítimo e por dutos de petróleo e seus derivados. A Lei 2004/53 permaneceu sendo o instrumento de regulação do setor e a Petrobras ficou sendo a única executora do monopólio da União.

1992- A Petrobras foi distinguida pela *Offshore Technology Conference* (OTC) como a empresa que mais contribuiu, ao nível mundial, para o desenvolvimento tecnológico da indústria do petróleo no mar. A Petrobras iniciou o PROCAP 2000, programa que visa a capacitação tecnológica para exploração e desenvolvimento de reservas de petróleo situadas entre 1.000 e 2.000 metros de lâmina d'água no mar.

1993- A Petrobras e a *Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos* (YPFB) assinaram um acordo para fornecimento de 105 bilhões de m³ de gás natural durante 20 anos, a começar de 1998. Esta operação será administrada pela Petrobras através de uma companhia subsidiária, onde 49% do capital estará disponível para subscrição por companhias privadas brasileiras e internacionais. A Petrobras será responsável pela construção do gasoduto de 2.233 km de extensão, ficando também responsável pela importação do gás natural e pela sua venda para companhias de distribuição local.

1995- O Congresso Nacional, em 9 de novembro de 1995, aprovou a Emenda Constitucional nº 9, que confirmou a União como detentora do monopólio dos hidrocarbonetos líquidos tal como definido no Art. 177 da Constituição, porém permitiu que empresas públicas ou privadas pudessem participar da execução do monopólio da União. A regulamentação dessas mudanças está em discussão no Congresso Nacional, devendo ser aprovada nova lei para ordenar e regular o setor de petróleo do País. A partir da nova regulamentação, a Petrobras deixa de ser a única executora do monopólio do Petróleo. Em recente artigo publicado pelo periódico *Petroleum Intelligence Weekly* (Suplemento Especial de 18/12/95), a Petrobras foi classificada como a 15^a. corporação de petróleo do mundo. Em capacidade de refino ela foi classificada em 8º lugar.

Em 1995, a produção de óleo e LGN alcançou a média de 716.161 barris por dia (bpd). O recorde de produção foi de 824.058 bpd em 30/12/95. Os projetos em implantação vão assegurar 1 milhão bpd no final de 1997 e 1,5 milhão bpd por volta do ano 2000. A produção de gás alcançou a média de 146,3 mil bpd de óleo equivalente.

As reservas provadas de óleo e gás natural atingiram 5,8 bilhões de BOE (barris de óleo equivalente) no final de 1995, ou seja, um acréscimo de 13,4% em relação as do ano anterior. Deste total, as reservas provadas de óleo alcançaram 4,8 bilhões de barris que garantiriam 19 anos de produção aos níveis atuais.

É na Bacia de Campos que se localizam os grandes êxitos da Petrobras na prospecção em águas profundas. Situada no litoral do Estado do Rio de Janeiro, essa região - que responde por 60% da produção nacional - tornou-se um verdadeiro laboratório de prospecção submarina, pela lâmina d' água em que foram localizadas as jazidas gigantescas de petróleo - os campos de Marlim, Barracuda e Albacora -, entre mil e dois mil metros. A Companhia, em face de sua tecnologia para águas profundas, já produz óleo e gás natural em lâmina d'água de 1.027 metros - recorde mundial -, na Bacia de Campos (janeiro/1997) .

Quadro 1.4 - Recursos da Petrobras - Posição em 31/12/94**1) Exploração e Produção**

a) Sondas de Perfuração.....	11 terrestre - 8 marítima
b) Sistema Marítimos de Produção-	15 plataformas flutuantes 77 plataformas fixas 2 plataformas em construção
c) Poços Produtores em Operação-	6.187 terrestres - 648 marítimos

2) Refino de Petróleo

10 refinarias e uma fábrica de asfalto
(capacidade de 1.531 mil bpd)

3) Processamento de Gás Natural:

-11 unidades de processamento

4) Xisto:

- 1 módulo de 4.000 bpd

5) Transporte e Armazenamento

- frota nacional 78 navios
- porte bruto 5,6 milhões tpb
- carga transportada 83 milhões de ton

- redes de dutos em operação
 . oleodutos 6.009 km
 . gasodutos 3.937 km
 . total 9.946 km
- dutos em construção 2.056 km
- terminais marítimos 10

6) Centro de Pesquisas:

- área 75.274m²
- técnicos 1.656
- patentes requeridas 710
- patentes concedidas 289

7) Distribuição

- bases da br 86

8) Petroquímica

- participação em três centrais e diversas
 empresas

Bpd = barris por dia

Fonte: Petrobras - Relatório Anual 1994

Quadro 1.5 - Acervo Inicial da Petrobras - 1953/1954

- Campos de petróleo produzindo 2.700 BPD
- Bens da comissão de industrialização do Xisto Betuminoso
- Refinaria de Mataripe (BA) processando 5.000 bpd
- Fábrica de fertilizantes em construção (Cubatão-SP)
- Refinaria em fase de montagem (Cubatão-SP), projetada para processar 45.000 bpd
- Vinte petroleiros com capacidade para transportar 221.195 toneladas
- Reservas recuperáveis: 15.000.000 barris
- Consumo nacional de derivados: 137.000 bpd
(bpd=barris por dia)

Fonte: Petrobras - *Home Page* ([http:// www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br))

I.3.2. Sistema Petrobras

De acordo com o Relatório Anual da Petrobras de 1995, compõem atualmente o Sistema Petrobras: a Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras, sociedade de economia mista, com maioria do seu capital votante e total detida pela União Federal, atuando como empresa "*holding*" e operando na área do monopólio estatal do petróleo, e quatro subsidiárias: BR, Braspetro, Petroquisa e Petrofertil, mostrado no quadro a seguir.

I.3.3. Perfil dos Recursos Humanos¹¹

A Petrobras para gerenciar, administrar e operacionalizar suas atividades, que envolvem grande diversidade e complexidade de métodos, técnicas e processos, consideradas as ambiências em que estes são aplicados e as interligações de seus produtos, necessita contar com profissionais e técnicos adequadamente especializados, com formação direcionada e aprofundada em diversas áreas específicas. A indústria do petróleo depende de uma forte capacitação de recursos humanos e tecnológicos.

Nessa linha, o desenvolvimento de recursos humanos e tecnológicos é de grande significado e repercussão nos resultados da Petrobras, por exemplo, no seu sucesso na exploração e produção do óleo e gás natural em águas profundas e no desenvolvimento de uma indústria complexa como o parque de refino do País.

Com base nessas premissas e no fato de não haver disponibilidade de recursos humanos especializados no mercado, a Petrobras vem mantendo, desde a sua criação, mecanismos permanentes para a formação e desenvolvimento de pessoal, além de atender às demandas decorrentes da necessidade de constante atualização de seus gerentes e técnicos.

As ações abrangem ainda a realização de convênios com instituições de ensino médio e superior, incentivando a implementação de cursos especiais de formação. Assim, a Companhia gera fontes supridoras e alternativas de desenvolvimento de recursos humanos nas áreas de seu interesse e nos locais onde esse desenvolvimento se mostre estratégico e/ ou economicamente viável.

¹¹ Fonte: Petrobras - Fatos, Dados e Perspectivas - 1995

Em 1994, foram investidos US\$58 milhões¹² no desenvolvimento de recursos humanos, o que correspondeu a 5,21% do custo de pessoal, sendo US\$8 milhões destinados a desenvolvimento no exterior. Estes investimentos possibilitam a participação de significativo número de empregados em projetos de desenvolvimento e capacitação, atingindo 3,6% de homens/hora da Companhia, já incluídos os programas de treinamento no exterior.

Além do intenso programa de treinamento aplicado nas diversas áreas, a Petrobras está efetivamente empenhada no delineamento de amplos programas de desenvolvimento gerencial, do plano de carreira gerencial e técnica e de gerenciamento de desempenho de pessoal, instrumentos esses sempre voltados para a capacitação gerencial, otimização de atividades e cumprimento de metas empresariais. O desenvolvimento gerencial, que se constitui em ação multiplicadora de grande impacto para o sucesso das atividades desenvolvidas pela Companhia, é um dos projetos estratégicos setoriais constantes do seu Plano Estratégico.

De acordo com o Relatório: “Petrobras, Fatos, Dados e Perspectivas de 1995”, a Administração de Recursos Humanos da Petrobras apresenta, em síntese, as seguintes características básicas:

- a) a Companhia possui um quadro de pessoal técnico altamente especializado, com larga experiência profissional;
- b) seus profissionais alcançaram reconhecido nível de capacitação tecnológica, dominando a área de tecnologia de ponta na indústria do petróleo;

¹² Fonte: Petrobras - Relatório Anual 1994

- c) devido às características e complexidade desta indústria, a formação e o treinamento dos técnicos demandam significativo tempo, o que exige um fluxo de reposição de pessoal equilibrado e organizado;
- d) devido aos desligamentos de empregados ocorridos sucessivamente nos anos recentes, há necessidade premente de se proceder reposição prioritária de pessoal;
- e) a Companhia possui uma política de remuneração ajustada às suas peculiaridades e adequada às demandas operacionais;
- f) sua política de remuneração e benefícios leva em conta a coerência interna entre funções, cargos e carreiras;
- g) os “encargos sociais” registram incrementos expressivos em função de legislação específica e em consequência da Constituição Federal de 1988.

Dessa forma, no âmbito do segmento de recursos humanos, a Petrobras, segundo sua publicação “Petrobras - Fatos, Dados e Perspectivas - 1995”, necessita dos seguintes mecanismos para viabilizar adequadamente a gestão de pessoal:

- “1) flexibilidade para admitir, repor ou desligar pessoal de acordo com as suas demandas operacionais;
- 2) estabelecimento de uma política remuneratória compatível com o perfil de especialização e capacitação dos seus recursos humanos, de modo a manter o equilíbrio remuneratório interno e a competitividade com o mercado, observada a legislação em vigor;
- 3) competência para autorizar a participação de empregados em Programas de Desenvolvimento de Recursos Humanos no Exterior. ”

Segundo ainda o mesmo Relatório, os mecanismos acima são fatores de mobilização dos Recursos Humanos da Petrobras, gerando motivação, maior produtividade e comprometimento com resultados, a definição clara de objetivos, estratégias e metas a serem alcançadas; a maior participação dos empregados nos processos de decisão e a valorização do empregado através de programas voltados para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

II. A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

“Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem nas coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se têm saído bem sob as condições antigas e defensores não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas”

Maquiavel em - O Príncipe

II.1. Introdução

O propósito deste capítulo é discorrer sobre as mudanças que aconteceram na empresa num momento anterior ao pesquisado e procurar entender, mais que explicar, as dimensões envolvidas neste processo de mudança, e em particular poder notar quais as influências que ocorreram no cotidiano das operações das plataformas de perfuração.

A Petrobras há 40 anos presta serviço no setor do petróleo nacional e face a perda do monopólio em novembro de 1995, procura se antecipar a este cenário fazendo as mudanças necessárias na sua forma de gestão, para enfrentar este novo contexto que hora se apresenta. Com certeza isso afeta todos os trabalhadores da empresa, que ainda sentem o gosto amargo do insucesso, não só da quebra do monopólio como também de suas negociações salariais em 1995. Aliás, acredita-se que o impacto dessa mudança atingirá não só a empresa, como também muitas indústrias e prestadoras de serviços que orbitam a sua volta. Este é um ponto muito interessante. Estarão os empresários e as comunidades que vivem em simbiose com a Petrobras, preparados para uma mudança radical de serviço, ou isto não afetará em nada as suas atividades com a quebra do monopólio estatal?

A Petrobras prepara-se para este novo cenário. E as empresas que fazem parte do petrosistema, como estarão se preparando? Ou nada irá mudar o seu dia-a-dia?

Em seu estudo sobre sobrevivência organizacional em ambientes adversos, Cherques(1991, p.177) analisa que, “...assim como ocorre com a maioria dos entes sociais, é de supor que, a seu tempo, uma organização deixe de existir, ou que eventualmente, sofra uma metamorfose tão radical que pouco ou nada reste de sua configuração original”. Uma vez perdidas as condições de sustentação, seja pelas mudanças econômico-sociais, seja pelo esgotamento dos motivos que levaram à sua constituição, as organizações tendem ao declínio e ao desaparecimento. Sabe-se que esse é um objeto constante de reflexão para os membros de muitas organizações, bem como situação freqüente na vida profissional de consultores em administração estratégica.

Segundo Cherques(1991), a questão da deterioração e morte das organizações são temas evitados por pesquisadores. No entanto, a identificação precoce do enfraquecimento é condição básica para interrupção, quando, e se possível, do processo de declínio. Os sinais exteriores de que uma situação desta natureza é iminente, ou está em curso, podem ser observado por:

- diminuição de tamanho, dada pela participação no mercado, pela quantidade e qualidade da mão-de-obra;
- nebulosidade interna e externa quanto à situação e aos propósitos da organização;

- informalização, ou melhor, a “desformalização”, ocasionada pelo tratamento privado de assuntos institucionais;

- “conservadorismo dinâmico”, expresso pela aceleração generalizada de atividades, aumento de contratações e outros expedientes com o fito de mascarar dificuldades;

- desmobilização em função da perda de horizonte temporal e do estabelecimento de diretrizes institucionais fantasiosas, geralmente expressas sob a forma de planos de curto prazo e de “estabilização” claramente divorciados da realidade.

Outro ponto abordado por Cherques(1991), diz respeito aos sinais da perda de legitimidade; mais do que propriamente um indicador, são já fator de decadência. Das várias situações que tornam discutível a legitimidade de uma organização, a de conseqüências debilitantes mais evidentes é o desaparecimento da necessidade do produto ou serviço prestado, ou a perda da importância a eles atribuída pela sociedade, ainda que a situação seja conjuntural e a percepção negativa dos públicos da organização não se justifique.

No que tange à identificação interna de que um processo de perda da legitimidade está em curso, diferem essencialmente as percepções. Como norma, a imagem expressa em organizações públicas em dificuldades, inclusive empresas de economia mista, é a de vítima de uma conspiração externa para liquidá-la. Nas empresas privadas a tendência é atribuir a culpa à própria ineficiência, à incapacidade de a organização sobreviver às condições adversas do mercado. Tem-se, de um lado, a imagem de um homicídio organizacional e, de

outro, a de um suicídio, imagens que, internalizadas, são de difícil reversão e geralmente configuram a quebra da sustentação moral da organização.

Quer como fonte de mudança social, quer como receptáculo absorvedor, os processos de mudança organizacional, intencionais ou não, e até mesmo processos de decadência e degeneração, devem ser compreendidos no contexto mais amplo da mudança ambiental, mesmo porque as relações intra e inter-organizacionais se dão naquele espaço vital, o espaço social.

Em seu estudo sobre Desenvolvimento Organizacional (D.O.), Cavalcanti(1979), analisa o fenômeno da mudança e seu impacto sobre as organizações e entende que deve ser levado em conta, principalmente, a realidade ambiental brasileira e nossa administração pública. Embora conceitos tais como ritmo da mudança e descontinuidade tenham validade universal, foram efetivamente forjados no esforço analítico de compreensão da mudança em sociedade plenamente industrializadas. Cabe a nós o desenvolvimento de conceitos que expliquem nossa realidade e a utilização crítica e inteligente daqueles gerados em outro meio.

A importância da compreensão da realidade em mudança, mediante conceitos de grande poder explicativo, reside no fato de que somente tais análises nos podem orientar no esforço de modelagem organizacional conseqüente. As formas que nossas organizações tomarão, a natureza das relações internas e externas de poder, a dinâmica dos processos gerenciais, técnicos e sociais, deverão ser definidas em função de nosso aqui e agora, bem como do nosso porvir.

Se, no passado, os fatores de mudança eram relativamente distintos, em seus contextos específicos e limitados, as mudanças no presente assumem caráter global em suas dimensões quantitativas e especiais. O processo de mudança já não pode ser tratado como uma sequência de eventos isolados, separados no tempo, no número de pessoas afetadas e no que diz respeito aos processos físicos e sociais que são perturbados.

Segundo Cavalcanti(1979, p.51), a caracterização de tais mudanças requer considerações sobre os seguintes aspectos relacionados com a natureza do processo:

“Frequência crescente. Somente nas últimas décadas tornaram-se visíveis as novas relações e o estreitamento dos intervalos entre a descoberta científica, o desenvolvimento tecnológico e a utilização em larga escala dos novos produtos e processos. Enquanto o intervalo entre a descoberta e a larga utilização da fotografia foi de 112 anos, esse intervalo foi, no que se refere ao telefone, de 56 anos, de 35 anos ao rádio e de apenas 3 anos para o transistor.

Prazo e escala. A medida dos efeitos ambientais de longo prazo e de larga escala dos diversos tipos de mudança sobre as relações sociais, e sobre a saúde, somente tem-se tornado mensuráveis nas últimas décadas.

Dimensão e complexidade. O tamanho e a complexidade de muitos componentes dos atuais sistemas tecnológicos merecem especial atenção, dadas as possibilidades de ocorrência das grandes catástrofes. Exemplos bastantes presentes são os acontecimentos envolvendo grandes despejos de óleo por ocasião de desastres marítimo com superpetroleiros, tragédias de envenenamento químico, como ocorreu recentemente na Itália, ou a ruptura de sistemas de serviços urbanos em grandes centros, a exemplo da eletricidade em Nova Iorque e dos telefones do Rio de Janeiro.

Expansão do impacto e da consciência. Mediante o aumento da velocidade dos meios de transporte e dos processos de comunicação, os agentes da mudança (idéias, atitudes, imagens, artefatos e técnicas) são difundidos, agora, mais rapidamente, penetrando muito mais profundamente em outros aspectos da vida humana.

Taxas diferentes. As mudanças em tecnologias e idéias, assim como as mudanças sociais e institucionais, ocorrem em taxas variadas e apresentam dimensões temporais diversas para a sua integração e aceitação, causando dissonância e descontinuidade nos vários setores da sociedade e entre eles, quando tomamos a sociedade no seu todo.”

Ainda segundo Cavalcanti(1979), a combinação desses fatores reduz cada vez mais o tempo disponível para a avaliação de mudanças específicas em si mesmas e o tempo necessário para adaptação individual e social. Num extremo, a mudança torna-se a regra; no outro, de forma associada à ruptura e à incerteza, o fenômeno da resistência à mudança se generaliza, como arma de defesa. Como decorrência desses fatores (velocidade entre a descoberta e utilização do invento, escala dos acontecimentos, taxas diferentes de mudança), têm validade incontestável para explicar a realidade das nações com alto grau de industrialização, bem como de países que , como o Brasil, embora de dimensão menor, modernizam-se a passos largos e garantem largas áreas de interface comercial, tecnológica e sócio-cultural com o mundo desenvolvido.

II.2. Balizamento da Mudança

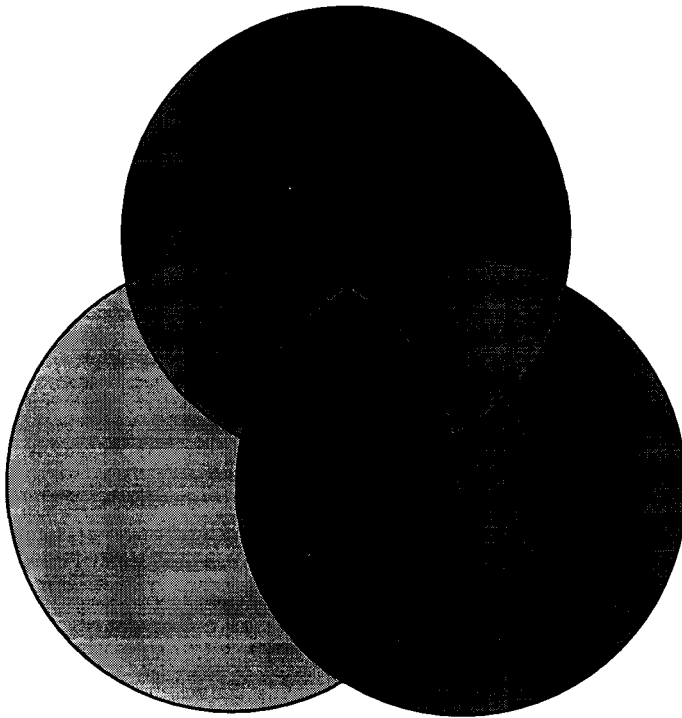
O fenômeno da mudança ambiental, os condicionamentos dele decorrentes para as organizações, pondo em xeque sua capacidade de sobrevivência e sua relevância, leva-nos às seguintes indagações:

- a) existe algum paradigma organizacional que estabeleça como devem funcionar as organizações para que obtenham eficiência, eficácia e efetividade?
- b) como tornar nossas organizações flexíveis, de maneira que reajam positivamente às mudanças ambientais, mantendo ou ampliando as condições de eficiência, eficácia e efetividade alcançadas?

Cavalcanti (1979, p.54), observa que não existe certamente um paradigma de organização. Embora muitas organizações tenham muitas características comuns, o que possibilita a existência e a relevância das teorias das organizações, cada uma representa um ente social específico. Portanto, a tentativa de caracterização da organização ideal seria ingênua e estéril. O autor ilustra sua concepção através de três círculos que se entrelaçam.(figura 2.1)

Figura 2.1

Esquema dos Aspectos Organizacionais Gerais e Específicos



Fonte : Cavalcanti (1979, p.54)

A área em negro representa algumas dimensões que são comuns a todas as organizações complexas, tais como a existência de regras e procedimentos para o trato das atividades rotineiras. Embora algumas organizações possam ser mais prolíferas do que outras nessa matéria, a existência de normas é comum a todas elas.

A área hachurada indica semelhança entre algumas organizações no tocante a certas dimensões, embora em outras continue a haver diferenças. A terceira área em branco, representa o que cada organização tem de específico: a personalidade de seus dirigentes, sua localização física, sua história e suas experiências; enfim, todos os fatores que dão um caráter único a cada organização.

Modernamente, no que diz respeito à teoria e estudo das organizações, as duas primeiras áreas são passíveis de generalizações e classificações, e pode-se ainda buscar modelos analíticos suficientemente abertos e dinâmicos para absorver as dimensões de especialidade organizacional.

Na segunda área do gráfico, sobretudo, reside a relevância das abordagens contingenciais. As classificações de diferentes organizações, de acordo com conceitos como natureza da tecnologia utilizada, natureza do produto ou serviço prestado e grau de certeza ou incerteza em suas relações com o meio ambiente, sugerem tratamento diversificados, quer em relação aos estilos gerenciais mais adequados, quer em relação às formas estruturais concebidas, por exemplo.

Tais considerações são relevantes no tratamento da questão relativa ao paradigma de organização, sobretudo porque o movimento intitulado D.O. foi, em sua origem, consideravelmente idealista e mais viável.

Por outro lado, e no que diz respeito à questão de como tornar nossas organizações mais flexíveis e adaptativas, não podemos ignorar as contribuições, fruto de pesquisas e hipóteses,

das ciências do comportamento. Sendo assim, não podemos aceitar que as organizações que adotam mais expressivamente, por exemplo, modelos participativos, sejam consideradas como um paradigma para todas as organizações. Devemos, entretanto, considerar a conveniência de tais modelos para determinadas situações.

Embora não exista um paradigma de organização em relação às formas que deveriam assumir as variáveis organizacionais (estruturas, estilo de liderança, padrões de comunicação, grau de participação) existem caracterizações mais amplas e situacionais, bem como determinados critérios de funcionalidade, são válidos como pontos de referência a nortear os esforços de mudança planejada. Em outras palavras, tais elementos nos orientam em relação à direção da mudança e, de certa forma, sugerem como promovê-la.

Um resumo da perspectiva contingencial nos é dado no Quadro 2.1 (situações estáveis, fechadas, rígidas, mecanicistas - Situações imprevisíveis, abertas, flexíveis, orgânicas), que enfatiza, basicamente, as formas apropriadas de organização e gerência para situações diversas.

Torna-se, portanto, indispensável que a organização avalie corretamente seu estado presente, buscando identificar os problemas-chave que se devem constituir em foco de atenção, e planeje as ações e atividades necessárias ao trato da situação atual, de forma a alcançar o desenvolvimento das pessoas, dos processos e da organização como um todo.

Quadro 2.1 - Abordagem Situacional

	Situações estáveis, fechadas, rígidas, mecanicistas	Situações imprevisíveis, abertas, flexíveis, orgânicas
Evolução da teoria e dos valores em administração	As primeiras organizações industriais operavam em um ambiente relativamente estável; os valores de então enfatizavam as vantagens do trabalho árduo e da Ética Protestante. Era burocrática, mecânica, adequada a este tipo de ambiente e valores.	A década de 40 assistiu ao aumento da ênfase dada à pesquisa e ao desenvolvimento; diversos produtos surgiram e o ritmo enfrentado pelas organizações aumentou sensivelmente. Diminuiu a ênfase ao individualismo e teve um aumento um aumento na ênfase dada ao grupo e à ética social. Foi a época das organizações orgânicas.
Ambiente tecnologia e organização	Organizações eficientes operando em ambientes estáveis e estáticos tendem a ser organizadas mecanicamente. É caracterizada pela quantidade de normas e procedimentos altamente especializados, e a comunicação é efetuada de cima para baixo.	Aquelas que operam onde as demandas são complexas, variadas, ou que estão em rápida mudança, tendem a ser organizadas organicamente. Têm normas bastante flexíveis, trabalhos abrangentes, a comunicação é muito no sentido horizontal e vertical, de baixo para cima e de cima para baixo.
Divisão do Trabalho	Sob condições estáveis, os trabalhos tendem a ser altamente especializados. Ênfase na função, em detrimento da linha de produtos. Ênfase no <i>staff</i> , no uso de consultoria e departamentos.	Sob condições variadas, de mudança, há uma tendência a se organizar por produto, cada gerente com sua área de produção, <i>marketing</i> e aquisição. Menor tendência ao uso do <i>staff</i> .
Delegação e descentralização	Sob condições estáveis, as organizações tendem a ser centralizadas com a maior parte das decisões tomadas na cúpula. Há uma tendência ao mínimo de delegação de autoridade.	Ocorre mais delegação e descentralização. Decisões importantes tomadas pelo escalão hierárquico da base. A administração central apenas controla as áreas de resultados chave, tais como a rentabilidade global.

Fonte: CAVALCANTI, Bianor Scelza. “DO: Considerações sobre seus objetivos, valores e processos”. Rio de Janeiro, RAP. Vol 13, nº 2, abr./jun. de 1979, p.62.

	Situações estáveis, fechadas, rígidas, mecanicistas	Situações imprevisíveis, abertas, flexíveis, orgânicas
Conflito organizacional e coordenação	A coordenação, sob condições estáveis, tende a se realizar mediante uso de normas e da cadeia de comando.	Sob condições de mudança, a coordenação tende a se realizar mediante o uso de departamentos e agentes especiais de integração.
Liderança e supervisão	Situações estáveis, rotineiras, parecem ter sido, de modo geral, associadas a uma supervisão rigorosa, autoritária. Pesquisas sugerem, que sob tais condições, é mais adequado um líder mais orientado para tarefas. A supervisão não deve ser demasiada rigorosa.	Condições de rápida mudança têm sido associadas com um líder mais participante. Pesquisas sugerem que o comportamento desses líderes, mais orientados para as pessoas, pode ser eficaz sob tais condições; contudo, se o trabalho é muito ambíguo, deve prover a estrutura inicial necessária.
Clima organizacional	Sob condições estáveis, rotineiras, o clima da organização -“o sentimento que os indivíduos nutrem por ela” - tende a ser restritivo, estruturado e ordeiro.	Sob condições de rápida mudança, o clima eficiente tende a ser mais aberto, desestruturado, e ambíguo.
Motivação e satisfação	As pessoas são motivadas para realizarem aquelas tarefas, as quais vêm uma probabilidade razoável de sucesso. Com isso, quando a estrutura da organização, a liderança, e o clima são apropriados, a motivação tende a ser alta.	Aqui incentivos de alto nível, tais como trabalhos mais interessantes e recompensa, parecem mais importantes.
Grupos e comissões	Como acontece com as grandes organizações, a estrutura e administração do grupo devem ser adequadas à tarefa. Por exemplo, estruturas de grupo, bem definidas, hierárquicas, parecem mais apropriadas para problemas rotineiros.	Estruturas mais orgânicas, de fluxo mais contínuo, parecem mais adequadas para problemas ambíguos. Além disso, lideranças mais participantes parecem mais apropriadas na solução de complexos problemas em grupos e comissões.

Fonte: CAVALCANTI, Bianor Scelza. “DO: Considerações sobre seus objetivos, valores e processos”. Rio de Janeiro, RAP. Vol 13, nº 2, abr./jun. de 1979, p.62.

	Situações estáveis, fechadas, rígidas, mecanicistas	Situações imprevisíveis, abertas, flexíveis, orgânicas
Alocação e avaliação de desempenho	Implica a descoberta da pessoa certa para o trabalho certo, e a mensuração de desempenho desta, segundo padrões. Em organizações mecânicas os trabalhos tendem a ser especializados, definidos; ao mesmo tempo, padrões de desempenho bem definidos estão disponíveis quando da avaliação de desempenho.	Em organizações orgânicas, os trabalhos tendem a ser definidos com menor precisão, e sua natureza pode mudar de um dia para o outro; isto implica no uso de métodos de alocação de <i>staff</i> um tanto diferentes. Os critérios de desempenho tendem a ser um pouco menos claros e, com isso, tipos diferentes de técnicas de avaliação de desempenho - tais como compilação de incidentes críticos - tornam-se mais importantes.
Treinamento e desenvolvimento	Para organizações mecânicas ou orgânicas, certos instrumentos de treinamento e desenvolvimento - tais como preleções, ensino programado, e administração por objetivos - parecem úteis.	Técnicas de desenvolvimento organizacional dirigidas para o aumento da sensibilidade, franqueza e capacidade de cooperação parecem especialmente apropriadas sob condições de rápida mudança, onde organizações do tipo orgânico são preferidas.
Tomada de decisão	Sob condições estáveis, conjecturas previsíveis do tipo homem econômico tendem a dar resultado, e os métodos de tomada de decisão para questões de rotina ou programadas podem ser aplicados. Eles incluem a utilização do hábito, da estrutura da organização e pesquisa operacional.	Sob condições de imprevisibilidade, métodos de tomada de decisão não-programadas ou não-rotineiras são apropriados. Eles incluem procedimentos heurísticos e criatividade.

Fonte: CAVALCANTI, Bianor Scelza. “DO: Considerações sobre seus objetivos, valores e processos”. Rio de Janeiro, RAP. Vol 13, nº 2, abr./jun. de 1979, p.62.

	Situações estáveis, fechadas, rígidas, mecanicistas	Situações imprevisíveis, abertas, flexíveis, orgânicas
Planejamento administrativo	Sob condições estáveis, tende a haver confiança em normas e políticas estabelecidas. Os planos tendem a ser convenientemente detalhados. Métodos de previsibilidade tendem a utilizar dados históricos.	Aqui tende a haver menor utilização de normas e políticas já estabelecidas. Os planos tendem a ser menos detalhados e enfatizam-se pontos marcantes. Métodos de previsibilidade apoiam-se menos em dados históricos e mais na intuição e na criatividade.
Controle	Onde a tarefa é rotineira, os critérios de desempenho tendem a ser específicos e enfatizam a eficiência. Tendência a mais pontos de controle, e a administração checa os resultados. Os indivíduos tendem a ter menos controle ou influência sobre seus cargos.	Onde o ambiente é de rápida mudança, os critérios de desempenho tendem a salientar pontos marcantes mais globais; há menos pontos de controle, e relativamente menor confronto com os resultados. De modo geral, os indivíduos tendem a exercer muito mais controle sobre a maneira como realizam seu trabalho.

Fonte: CAVALCANTI, Bianor Scelza. **“DO: Considerações sobre seus objetivos, valores e processos”**. Rio de Janeiro, RAP. Vol 13, nº 2, abr./jun. de 1979, p.62.

Essas diversas situações são encontradas nos vários segmentos administrativos de uma organização e torna-se fácil pelo modelo, pelo menos aparentemente, identificar os problemas-chave, analisar as causas e apresentar uma proposta de solução ou um programa de melhoria.

Em última análise, o modelo nos auxilia a entender e predizer o desenvolvimento organizacional, sendo este compreendido como a capacidade organizacional no trato dos problemas-chave de determinada fase de desenvolvimento, de forma a atingir progressivamente estágios superiores, impedindo o declínio a estágios anteriores. Desta

forma, “os critérios para se determinar o estágio de desenvolvimento de uma organização são encontrados, provavelmente, mais na maneira pela qual são tratados os problemas-chave previsíveis do que no número de empregados, sua fatia do mercado, ou sua sofisticação gerencial” (Cavalcanti, 1979, p.62)

II.3. Resistência à Mudança

Ansoff (1994, p.18), ao analisar esta questão, demonstra que a resistência às novas iniciativas, surge quando as empresas se diversificam através de mercados e novas tecnologias. Cita ele que no campo das fusões e aquisições, um caso atrás do outro conduziu a desapontamentos. As empresas adquiridas, que eram rentáveis antes da aquisição, misteriosamente deixaram de sê-lo logo a seguir; os principais administradores, obtidos com a fusão, tendiam a deixar a empresa, a despeito de atraentes estímulos financeiros; as sinergias esperadas com as fusões não se concretizavam.

Segundo ainda o autor, outros projetos da alta administração apresentam sintomas de ‘paralisia por análise’ ou ‘morte na gaveta’, e o planejamento passava a agonizar, ou as estratégias jamais davam certo no mercado. Cita ainda, que o apoio à implantação dos projetos de mudança pela alta administração, aparecem como uma coerção temporária. Enquanto a pressão era forte, a organização obedecia; mas, quando o apoio era retirado, ou então quando a atenção da alta administração se voltava para outras prioridades, a resistência subia à tona novamente.

As causas da resistência, segundo o mesmo autor, podem ser encontradas nas reações de indivíduos, por um lado, e nas ações comuns de grupos de indivíduos, por outro lado. Os indivíduos resistirão à mudança quando ela os tornar inseguros, o que ocorrerá nas seguintes situações:

- quando um gerente não se sentir seguro do impacto e das implicações da mudança,
- quando ele é instado a assumir riscos que lhes são estranhos,
- quando ele sente que pode se tornar redundante,
- quando ele se sente incompetente para atuar dentro do novo papel definido para a mudança,
- quando ele sente que ficará diminuído diante de seus pares,
- quando ele é incapaz ou não quer adquirir novas habilidades ou um novo comportamento.

Portanto, para uma dada mudança de cultura e poder, a resistência por um gerente dependerá da força de suas convicções, sua disposição para defender a si próprio, de sua ânsia de poder e de sua predisposição para aprender e mudar. As reações de grupos à mudança são atribuíveis, em última análise, aos pontos de vista e às convicções dos indivíduos. A dinâmica da reação grupal pode ser vista, segundo Ansoff (1994, p.18), como:

- “- gerentes de um grupo que compartilham tarefas e preocupações comuns desenvolvem, com o passar do tempo, comportamentos e pontos de vista comuns,
- estabelecem normas e valores que premiam certos tipos de comportamento e punem outros,
- desenvolvem um consenso quanto à informação que é pertinente às suas tarefas comuns e quanto à informação que é irrelevante. O autor cita como exemplo, que tem havido longa tradição nas empresas no sentido de que os fenômenos políticos e sociais não são relevantes para a atuação dos administradores, porque a empresa deve é preocupar-se com suas operações.

- desenvolvem um consenso, chamado de modelo de realidade pelos sociólogos, sobre quais são os comportamentos que produzem resultados desejáveis e quais são os que não produzem,
- desenvolvem um apego à cultura comum acima descrita e tendem a defendê-la coletivamente contra o avanço de outras culturas.”

Segundo o mesmo autor, o comportamento dos grupos se processa da seguinte maneira:

- ✓ Adquirem coesão e atuam como centros de poder dentro da organização.
- ✓ Esforçam-se para acumular poder e influência.
- ✓ Defendem suas posições de poder.

Os grupos resistirão a uma mudança na proporção em que ela:

- ✓ Ameaçar o poder do grupo.
- ✓ Desrespeitar os valores e as normas aceitos.
- ✓ Basear-se em informação considerada irrelevante.
- ✓ Basear-se em um modelo de realidade diferente do modelo considerado válido pelo grupo.

Existe no entanto uma outra idéia, que a mudança e progresso não estão necessariamente associados. Segundo Sherwood(1976, p.71), toda mudança tem seus custos; e, conseqüentemente, aqueles que resistem à mesma não são necessariamente anti-progressistas ou anti-sociais. Verificou-se também que há problemas relacionados com o ritmo da mudança. Sabe-se que para se efetivar uma mudança é necessário muito tempo, dependendo da profundidade com que se estabelece a mesma, e assim, apesar de ser socialmente

desejável, sua imposição acima de muitas outras mudanças pode levar a sérios colapsos e falências institucionais.

Sherwood (1976, p.71), cita que a despeito de algumas opiniões em contrário, a idéia de resistência à mudança deve ser vista como tendo raízes em orientações hierárquicas. Alguém busca uma mudança e alguém resiste à sua imposição. Aqui, a presunção mais comum é de que o administrador ou líder busca fazer uma mudança e o verdadeiro problema se reduz à relutância dos subordinados em apoiá-lo nos seus esforços de mudança. Neste sentido o conceito de resistência está arraigado na hierarquia. Na medida em que as orientações hierárquicas predominam realmente na sociedade, é obviamente útil levar em consideração problemas de resistência. O autor faz ainda uma tipologia das dimensões que envolvem a orientação hierárquica, ou seja:

- a organização tem uma vida própria, com metas singulares e prioritárias;
- a organização é basicamente “fechada” no sentido de que os insumos do ambiente provêm essencialmente através da liderança;
- os líderes são as únicas pessoas capazes de descobrir os objetivos da organização e de estabelecer os meios através dos quais eles serão alcançados;
- os líderes têm inteira legitimidade para exigir que os membros da organização atendam aos seus desejos e comandos.

Essencialmente, o modelo hierárquico situa a responsabilidade pela descoberta e implementação desses objetivos nas mãos dos líderes. Assim, a responsabilidade pela implementação de uma mudança na estrutura da organização ou nos meios de alcançá-los, cabe à liderança hierárquica. O processo, utilizando um jargão muito comum na área

operacional, é “participativo”. O gerente maior chega e fala; “ Participo a vocês que de agora em diante.....”, e há pouca ou nenhuma possibilidade de acordo ou negociação.

Uma das formas de se entender a resistência à mudança é compreender os fatores que facilitam ou inibem a geração e implantação de idéias novas no contexto organizacional. Motta (1989, p.80), apresenta 12 proposições (sintetizadas no Quadro 2.2), inferidas da teoria gerencial contemporânea, para a condução eficaz de um processo de inovação. As sete primeiras referem-se mais a condições organizacionais e as outras cinco a recomendações de natureza individual ao gerente.

Quadro 2.2

Recomendações para Adquirir Condições Organizacionais e Individuais Favoráveis à Inovação

“ Transfira acentuadamente poder e iniciativa. Cabe às organizações criar condições que propiciem ao indivíduo o necessário poder e iniciativa para experimentar e testar idéias novas. As chefias que carecem de poder, acabam transformando suas funções em feudos, fecham-se em seus pedaços do sistema e evitam que os outros invadam seu território; dominam, coagem e espalham impotência.

Adote a perspectiva globalista na abordagem de problemas. Tratar problemas como ‘totalidades’ ajuda a relacionar o problema com toda a complexidade do ambiente.

Procure alcançar flexibilidade organizacional e administrativa. As normas que impingem uniformidade e conformidade, tendem a matar o espírito de iniciativa e inovação. Por essa razão a tendência atual é de se utilizar gerência mais localizada, descentralizada e autônoma, características das pequenas organizações.

Favoreça e mantenha comunicações francas e autênticas. Comunicações restritas e cautelosas, repletas de receios e até de confidencialidades limitam a livre circulação de idéias. A regra agora é comunicar-se, perguntar, explicar, comparar, buscar informações, responder e sobretudo, ouvir.

Crie incentivos e recompensas à iniciativa de mudanças. Estes devem ser instituídos não só pelo seu caráter de indutor de um comportamento desejado, mas também como reconhecimento do esforço adicional que acompanha a produção de idéias e a introdução de mudanças.

Trate, com equidade, direitos e prestígios individuais. Comunicações ajudam a diminuir as resistências. Na redistribuição de poder, os que provavelmente irão perder e os que irão ganhar devem ser informados desde o início, e as razões das mudanças serem claras não só para os envolvidos, mas para todos os membros da organização.

Considere fracassos anteriores e problemas pendentes. A descrença na mudança é muitas vezes oriunda de outras tentativas, mesmo que essas pendências nada tenham em comum com o tema da mudança atual. Surgem as descrenças e resistências, por entenderem essas pessoas que aquelas não são as suas mudanças, por não considerarem as suas prioridades e problemas. Pode-se no entanto utilizar esta expectativa de solução das antigas pendências, face as novas perspectivas de ação, e reduzir acentuadamente a resistência à mudança.

Destrua a armadilha dos hábitos. À medida que as organizações vão-se desenvolvendo, seus membros tendem a adquirir hábitos, ou seja, comportamentos mais ou menos padronizados, que servem de resposta a determinados estímulos ambientais, internos e externos. É preciso quebrar os hábitos administrativos para devolver à organização o sentido da aventura e da novidade, que produz inovações.

Olhe para a frente, aventure sempre, mas devagar. O espírito de conquistar o futuro deve estar incutido na mente dos dirigentes, no seu trabalho do dia-a-dia.

Reforce e reconstrua sempre uma postura otimista perante a vida.

Procure sentir-se útil diante de problemas; veja o que pode fazer para resolvê-los.

Opte pela ação e pelo desenvolvimento pessoal, para destruir os adversários da inovação ou seja o comodismo e a estabilidade.”

Fonte: MOTTA, Paulo Roberto. “Gerência de Idéias Novas - como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional”. Rio de Janeiro, R.A.P Vol. 23, ago./ out. 1989, p.80.

Ainda dentro desta temática, Ansoff(1994), recomenda atuar na gestão da resistência, criando-se inicialmente uma plataforma de lançamento que é em síntese uma preparação do terreno por meio de uma série de medidas que visam a minimização da resistência inicial, ou seja:

- a) formação de uma base de poder suficiente para dar impulso e continuidade à mudança.
- b) preparação de um plano detalhado para o processo de mudança, com designação de responsabilidades, recursos, etapas e interações através dos quais a mudança será realizada.
- c) Inclusão, no plano, de aspectos comportamentais que otimizem a aceitação e o apoio às novas estratégias e potencialidades.

Em seguida o autor recomenda que, numa primeira etapa para a construção da plataforma, seja realizado um diagnóstico preliminar de resistência, que determine:

- a) Se a mudança a ser realizada não se repetirá logo a seguir, trazendo uma ameaça de transição do ambiente para um novo nível de turbulência.
- b) O tempo disponível pela empresa para uma resposta eficaz à mudança.
- c) A extensão das mudanças de potencialidades que serão necessárias para dar apoio à nova estratégia.
- d) as unidades da organização que serão afetadas pela mudança.

Assim, o autor cita que, com apoio deste mapa de resistência, as seguintes medidas poderão ser tomadas para eliminar as resistências desnecessárias:

- 1) - Eliminar erros de percepção e exageros, esclarecendo a toda a empresa a necessidade de oportunidade e as conseqüências benéficas da mudança para o desempenho da empresa. Os grupos e os indivíduos pelos quais se espera resistência requerem especial atenção, mas toda a organização deve ser informada.
- 2) - Eliminar ou reduzir temores e ansiedades, deixando claro a grupos e indivíduos o impacto positivo ou negativo da mudança para eles.
- 3) - Usar a informação política fornecida pelo mapa para construir uma base de poder favorável à mudança, do seguinte modo:
 - a) na medida do possível, com o tempo disponível, proceder a mudanças na estrutura de poder, que favoreçam a mudança;
 - b) formar uma coalizão dos que se beneficiarão com a mudança. Em particular arregimentar os defensores 'tépidos';
 - d) neutralizar os principais pontos de resistência potencial por meio de acordos e compensações em paralelo.

II.4. Fatores de Risco Internos à Organização

Já foi demonstrado que, ainda quando o controle das mudanças ambientais não esteja ao alcance dos administradores, a percepção, em tempo hábil, de que uma situação de decadência é iminente pode ajudar a evitá-la. Para que essa percepção seja completa, além dos fatores externos e conjunturais até agora discutidos, deve-se considerar, ainda, as condicionantes estruturais, mais permanentes, inerentes a cada organização.

- o nível de centralização que, se muito alto, implica rigidez estrutural,
- a “inércia estrutural”, vale dizer, a utilização de mecanismos administrativos que, eficazes no passado, deixaram de sê-lo para a situação presente.

Em uma fase inicial da deterioração, evidencia-se a miopia organizacional. Aparecem falhas na detecção e antecipação das pressões externas e internas

Como resultado da falta de visão gerencial, principalmente quando os dirigentes confundem a longevidade com a imortalidade, tem início a paralisia ou inação organizacional, que se caracteriza por um duplo processo: o de postergar as decisões, na esperança de que indicadores desfavoráveis desapareçam por si sós, e o do autoritarismo, originário da “paranóia do fracasso” entre os responsáveis pela alta administração. Como consequência cessam as iniciativas de inovação enquanto ganham relevo a aversão ao risco.

II.5. Reações ao Declínio Organizacional

A reação mais encontrável, em face da evidência de declínio, é a adesão aos mitos organizacionais que justificam a manutenção do *status quo* administrativo. Em organizações mais tradicionais e, especialmente, em organismos públicos, a própria longevidade da instituição, o “já enfrentamos situações mais difíceis”, a experiência ou esperteza dos velhos dirigentes, a essencialidade dos produtos ou dos serviços prestados tornam-se chaves que ocultam a realidade e justificam a inação.

É comum que grupos que perderam o poder, ou não vejam alternativa profissional futura fora da instituição, se organizem para resistir ao seu desaparecimento. As práticas de resistência mais situam-se no nível da formação de *esprit de corps*, e da desestabilização de recuperação.

Em teoria, há pelo menos duas atitudes frente ao declínio. A primeira aceita a inevitabilidade e está muito próxima da teoria da corrupção dos sistemas, do esgotamento das possibilidades de um modelo ou *modus operandi*, que é a visão de alguns ambientalistas. A segunda entende o declínio como evitável, desde que a organização encontre novos horizontes e novos objetivos a alcançar. Essa ótica tem se mostrado muito realista, no entanto, práticas defensivas como obstáculo à deterioração organizacional têm apresentado resultados pouco animadores.

A introdução de grupos de crise, de consultorias especializadas e a busca de novas tecnologias, principalmente no que se refere à inovação organizacional, têm-se revelado

solução apropriada para um número significativo de casos de declínio. No entanto, a renovação das organizações não é um processo simples. As principais dificuldades encontradas situam-se na já conhecida, mas nem por isto menos relevante, área de resistência à mudança.

Outro risco de malogro sempre presente em processos dessa natureza é o da complacência com esquemas administrativos tradicionais. Já foi comprovado empiricamente que reorganizações superficiais em momentos de crise causam rupturas e aumentam a propensão ao desaparecimento da organização.

Duas observações finais sobre a reversão dos processos de declínio. Cortes de pessoal são a mais óbvia iniciativa para a diminuição de custos. No entanto, a documentação disponível indica que, se é verdade que todos os projetos de revitalização fizeram vítimas, também é verdade que não há casos de bons resultados obtidos a partir de demissões em massa. Ao contrário, os relatos demonstram que a mobilização e o compromisso de funcionários e empregados é condição inequívoca para o êxito dessas iniciativas.

Programas de revitalização bem-sucedidos têm-se caracterizado pela utilização integrada, isto é, não isolada, de projetos técnicos com objetivos claros e conhecidos, exigência primeira para que o esforço de renovação não se perca em atos desesperados e sem sentido.

III. OS PAPÉIS NAS ORGANIZAÇÕES

III.1. A Velocidade das Transformações

Atualmente, a palavra "mudança" está na ordem do dia e tornou-se o novo paradigma empresarial. Todos querem mudar, transformar, preparar-se para o futuro. Por um lado, a mudança representa a oportunidade de crescimento, inovação, resposta à criatividade, mas, por outro lado, significa também o medo, a desorientação, o conflito e árduas negociações.

O exemplo clássico deste novo paradigma é o da Rússia. Quando mudou o seu contexto político e social, deixou em órbita um cosmonauta, que ao retornar de sua viagem espacial, já não encontrou seu país de origem e muito menos a cidade onde morava, pois até esta tinha mudado de nome.

Como se vê, a rapidez com que ocorrem as mudanças é fantástica, e isto pode ser observado pela própria Petrobras, que vem passando por mudanças radicais não só pela flexibilização do setor petróleo, como internamente vem passando por uma reestruturação sem precedentes.

Primeiro, em 1994, teve início a fusão dos departamentos de perfuração, produção e o de exploração, juntando-se estes três departamentos em um único órgão - a Gerência de Exploração e Perfuração da Bacia de Campos.

Segundo, a Petrobras perdeu o monopólio de mais de 40 anos do petróleo.

Em 1990, alguns Departamentos optaram por implantar um programa de controle de perdas, que no Departamento de Perfuração, chamou-se de PRECOPER - Programa de Controle de Perdas. Este programa visava diminuir o número de acidentes, tanto na área específica de acidentes pessoais, como na área de operações, onde as perdas somavam alguns milhões de dólares. A implantação do Precoper, resultou no envolvimento de todo quadro gerencial do segmento perfuração. Assim, desde a alta-alta gerência, até os supervisores e o "chão da fábrica", se viram envolvidos em palestras, seminários, cursos e grupos de trabalho. Para administrar o programa foi criado um grupo de coordenação local. Foi criado também o manual de referência, implantando os procedimentos para diversas áreas.

Em 1991, em consequência da política de modernidade econômica do governo Collor, a Petrobras adotou o programa de Gestão da Qualidade Total, atrelando-se assim à política do governo. Este fato resultou em uma guinada na direção dos programas de melhoria de todos os departamentos. Praticamente a empresa toda adotou o Programa da Qualidade Total, tendo como consultor, a Fundação Christiano Ottoni. Assim, todo o alto escalão da empresa assistiu aos seminários, e foram treinados multiplicadores e facilitadores, para difundirem o programa da Qualidade Total.

Em 1992, novamente a empresa engajou-se num novo projeto de melhoria, o Prêmio Nacional da Qualidade, que de forma direta, criava parâmetros para se verificar a eficácia da própria GQT, avaliando de forma sistematizada a evolução do programa.

Como se pode observar, o processo de mudança na Petrobras é muito dinâmico. Desta forma, arquitetou-se o referencial teórico em torno dos fatores que atuam diretamente sobre as

questões comportamentais, analisando a adoção de papéis organizacionais, o poder e a informação, questões de liderança e finalizando-se com a composição de modelo de papel para o ponto focal.

Tomar-se-á como linha mestra do trabalho, a publicação de Katz e Kahn(1987), por apresentar um estudo consistente e todo voltado para a temática do trabalho.

III.2. A Adoção de Papéis Organizacionais

É importante definir-se qual o significado do papel que cada empregado representa numa organização, pois está intrinsecamente ligado a comportamento, postura e ao próprio dinamismo das comunicações. Katz e Kahn(1987), citam que em uma organização os homens criaram o expediente de sancionar certas formas de comportamento, que se exigem das pessoas em seus relacionamentos sociais, em virtude de suas respectivas posições nesses relacionamentos. Esse papel permite estabelecer em uma reunião, a ordem para o desenvolvimento dos trabalhos e reflete de certa forma o temperamento do indivíduo que a preside, fazendo da reunião uma confraternização ou, em outro extremo, um campo de batalha. O comportamento padronizado ou institucionalizado, é chamado comportamento de papéis. Assim, para se compreender o "porquê" que determinada pessoa age de determinada maneira, é preciso que se conheça qual papel ela está desempenhando.

Dentro de uma organização social, os papéis representam formas de atividades prescritas e padronizadas, constituindo-se num sistema de papéis formalizados, com regras que definem a conduta de cada empregado e para a sua imposição existem as sanções.

Esta formalização obriga que o indivíduo cumpra com o seu papel, mesmo que em desacordo com a expressão de sua personalidade, em outros ambientes sociais. Um papel determina o que é necessário para o seu convívio na organização, não importando se ele sente prazer ou não ao executar a tarefa que dele se espera.

III.2.1. A Organização de um Sistema de Papéis

Uma organização somente existirá enquanto suas atitudes, crenças, percepções, hábitos e expectativas evocarem a motivação e o comportamento necessários. Assim sendo, não são o instinto e as satisfações biológicas imediatas que motivam o comportamento em papel mas, ao contrário, é um processo de conhecer, aceitar e entender as expectativas dos outros. Há uma satisfação intrínseca em mesclar com êxito e perícia nossos próprios esforços com os dos outros, em satisfazer suas expectativas como eles satisfazem as nossas.

Drucker(1993), fala do executivo pós-capitalista, como alguém que assume a responsabilidade individual de conhecer a si mesmo.

Em qualquer organização podemos localizar cada um dos indivíduos no conjunto total dos relacionamentos existentes e nos comportamentos por elas compreendidos. Cada indivíduo exerce um cargo e está relacionado a um conjunto de atividades ou comportamento esperado. Estas atividades constituem o papel a ser desempenhado, ainda que de forma aproximada por qualquer pessoa que ocupe tal cargo. Cada um dos cargos está mais ou menos diretamente relacionado a outros e apenas remotamente a alguns. A proximidade desses relacionamentos é definida pelo fluxo de trabalho e tecnologia e pelas linhas de autoridade da organização.

Consideremos a função de operador de movimentação de cargas de uma plataforma de perfuração marítima da Petrobras, que tem a função de receber, movimentar e desembarcar todas as cargas que chegam e saem da plataforma, através de guinchos, guindastes e transporte manual. As funções que se relacionam mais diretamente com a dele poderia incluir o Encarregado da plataforma, no trabalho de movimentação de tubos de perfuração para o convés da sonda de perfuração, o Engenheiro de Balsa, para a faina de atracação de um rebocador ou para a arrumação do convés de carga, os contramestes de manutenção, para a remoção de um motor queimado, ou mesmo o almoxarife, para apanhar material de limpeza ou solicitar material de reposição, e entre outros, até mesmo o cozinheiro, pois o seu rancho passa pelas lingas de seu guindaste.

Assim, cabe analisar as várias interligações do trabalho de um homem. O encarregado, ao pedir para movimentar seus tubos para a sonda, tem que informar o Engenheiro de Balsa, pois esta movimentação de carga no convés, modifica o quadro de distribuição de cargas, tendo que ser compensadas com movimento de lastro, por questões de *stress* na estrutura da plataforma.

Pode-se compreender, portanto, que a organização funciona como uma rede de pesca, cada nó representa uma função e cada fio uma relação funcional entre as funções. Se segurarmos a rede por qualquer função, imediatamente são vistos outros aos quais ele está diretamente ligado.

Do mesmo modo, cada membro da organização está diretamente associado a um número relativamente pequeno de outros membros, que são ocupantes de funções adjacentes ao seu,

na estrutura do fluxo de trabalho ou na hierarquia de autoridade. Eles constituem seu conjunto de papéis e, tipicamente, incluem seu superior imediato, seus subordinados e alguns outros.

III.2.2. O Papel Recebido

Para entendermos como funciona a cabeça de cada indivíduo dentro desta rede funcional e cumprindo o papel que lhe foi especificamente dirigido, precisamos considerar a organização do ponto de vista de suas funções. Cada indivíduo reage à organização em termos da percepção que dela tem, percepção que pode diferir de várias maneiras da organização real. No sentido imediato, o indivíduo não reage à organização objetiva em seu próprio ambiente social objetivo, mas à representação dela que se acha em seu ambiente psicológico.

Assim, para cada pessoa, em uma organização existe não um papel transmitido, consistindo em atos influencias e comunicativos, como também o papel recebido, consistindo em suas percepções e cognição do que foi recebido.

O quanto aproximadamente o papel recebido corresponde ao enviado, é uma questão empírica para cada pessoa e para cada conjunto de transmissores de papel, dependendo, entre outros fatores, do conteúdo substantivo das expectativas transmitidas e da clareza da comunicação. É por intermédio dos papéis transmitidos que a organização comunica a seus membros os sins e os não de seus respectivos cargos. Entretanto, é o papel recebido que constitui a influência imediata em seu comportamento e a fonte imediata de sua motivação para o desempenho de papel.

Quando as expectativas do papel transmitido são vistas pela pessoa como ilegítimas e coercitivas, estas podem originar forte resistência que leva a resultados diferentes e até mesmo opostas ao comportamento esperado. São tais processos, repetidos por muitas pessoas durante longo tempo, que produzem o componente persistente de efeitos não-intencionais no comportamento organizacional. As pressões para aumentar a produção, certas vezes resultam na diminuição de ritmo. Outra força de motivação para o desempenho de papel, pode ser a satisfação intrínseca derivada do conteúdo do papel. Ela tem também a concepção de sua função e um conjunto de atitudes e crenças sobre o que deve ou não fazer enquanto se acha em tal posição. Uma questão abordada por Katz e Kahn(1987), diz respeito à auto identidade ocupacional e é motivada para conduzir-se de modo a afirmar e realçar os atributos de valor de tal identidade. Ela vem para o cargo em um estado de prontidão ou presteza para o papel, estado que inclui a aceitação da autoridade legítima e o cumprimento de seus requisitos, cumprimento que, para muitas pessoas, estende-se a atos que elas não compreendem e que podem violar muitos de seus próprios valores.

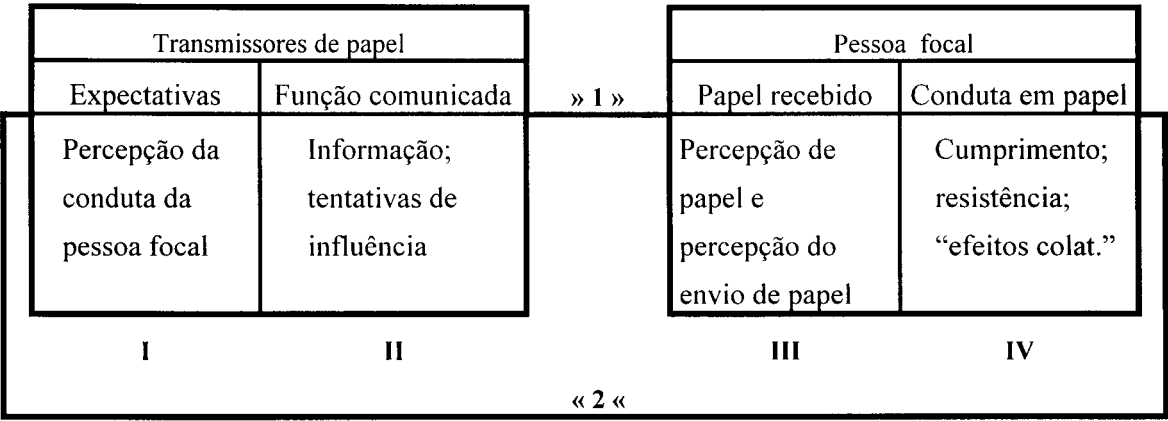
É interessante observar que geralmente considera-se a ocupação de ofícios múltiplos em uma organização, como indicando que alguma coisa não está certa. Um açambarcamento de poder, como quando um ditador toma a si as pastas de vários ministérios; falta de força de trabalho apropriada ou inadequação do plano formal da organização. Entretanto existe menor tendência à crítica do mesmo processo básico de multiplicidade de papéis desempenhados por uma única pessoa, quando todos eles estão vinculados a uma única função. O dilema essencial é que não há modo de fugir às necessidades coordenativas, que resultam subsistemas especializados e de cargos fracionados.

III.2.3. Episódio de Desempenho de Papéis

A descrição de envio e recebimento de papel baseia-se em quatro conceitos: a)expectativas de papel, que são os padrões de avaliação aplicados ao comportamento de qualquer pessoa que ocupe uma dada função ou posição organizacional; b)papel_transmitido, que consiste em comunicação com origem nas expectativas de papel e que são passadas pelos membros do conjunto de desempenho, como tentativas para influenciar as pessoas em foco¹³; c)papel recebido, que é a percepção por parte do indivíduo focalizado, das mensagens de papel que lhe foram endereçadas, inclusive as que a pessoa envia para si mesma; e d)comportamento de papel, que é a reação da pessoa focalizada ao complexo de informação e influência que recebeu. Estes quatros conceitos podem ser imaginados como constituindo uma seqüência ou episódio de desempenhos de papel. Os dois primeiros, expectativas e transmissão de papel, dizem respeito a motivações, cognição e comportamento dos membros do conjunto de desempenho; os dois últimos, papel recebido e comportamento em papel, dizem respeito à cognição, motivação e comportamento da pessoa focal. Um modelo do episódio de papel é apresentado na Figura 3.1.

¹³O termo "focal", utilizado pelo autor é designado para a referência a qualquer pessoa dentro da estrutura organizacional de uma empresa cujo ofício esteja em consideração. Utilizaremos mais adiante esta terminologia, para designar nosso gerente de nível médio, nosso ponto focal neste trabalho.

Figura 3.1- Um Modelo De Episódio De Papel



Fonte: Katz e Kahn(1987)

Como pode-se observar, o episódio de papel consiste em uma seqüência de eventos que envolvem os membros de um conjunto de papel e a pessoa focal. A seqüência começa com as expectativas de papel mantidas pelos membros do conjunto para a pessoa focal; estas são as atividades que dela se exigem para a execução de seus próprios papéis ou para a manutenção das satisfações dos membros. O passo seguinte no episódio é o envio dessas expectativas dos membros do conjunto de desempenho à pessoa focal, a comunicação dos requisitos do papel em termos que tem a intenção de influenciar seu comportamento.

Com a comunicação das expectativas do conjunto à pessoa focal, completa-se a primeira metade do episódio de papel. A segunda metade diz respeito às percepções e ao comportamento da pessoa focal. Ela recebe, com maior ou menor distorção, as expectativas que lhe foram transmitidas. O papel recebido é que constitui a fonte imediata de influência e motivação para o seu comportamento. Finalmente, a pessoa focal age; ela se conduz no papel, demonstrando uma certa combinação de complacência para com as expectativas de seu conjunto de desempenho. Seus componentes observam e avaliam o comportamento do

indivíduo em relação às suas expectativas e necessidades, e assim o ciclo se movimenta para um novo episódio.

São consideradas diversas complicações em conexão com tratamento de papel organizacional, em tais termos. Um papel pode envolver muitas atividades; papéis múltiplos podem ser incorporados em uma única função, isto é, papéis que devem ser desempenhados por um único indivíduo. Além disso, uma pessoa pode ser detentora de numerosos ofícios. Cada uma dessas elaborações acrescenta suas próprias complicações à situação simples em que uma única atividade recorrente compreende um papel, o qual, por sua vez, compreende uma função ocupada por uma pessoa, sem compromissos organizacionais adicionais.

Katz e Kahn(1987), citam a respeito do processo que ele é supersimplificado, particularmente nos aspectos de princípio, meio e fim, que seria uma abstração. Outra simplificação é o tratamento de expectativas de papel, como se houvesse apenas um único transmissor e ele fosse completamente coerente em suas expectativas, ou como se houvesse um consenso entre os transmissores de papel. Dentre as limitações particularmente importantes, os autores citam a questão do conflito de papéis. Definem conflito de papéis como a ocorrência simultânea de dois ou mais envios de papel, de tal modo que o desempenho de um tornaria mais difícil o desempenho de outro. No caso extremo, o cumprimento de uma expectativa, da maneira por que foi enviada, excluiria completamente a possibilidade de cumprimento da outra; as duas expectativas são contraditórias.

Por exemplo, um encarregado de uma plataforma, pode tornar claro para o engenheiro de balsa (*barge engineer*) que a expectativa é de que ele mantenha seus subordinados estritamente dentro das regras da empresa. Ao mesmo tempo, os subordinados de tal pessoa podem indicar-lhe de várias maneiras que apreciariam uma supervisão livre, descontraída e que tornarão as coisas difíceis se sofressem muita pressão. Neste caso, as pressões que vêm de cima e de baixo são incompatíveis, pois que um estilo de supervisão que satisfaça um conjunto de expectativas viola o outro. Tais casos são tão comuns que foi criada toda uma literatura sobre o problema do supervisor de primeira linha como "o homem do meio", o "mestre e a vítima da conversa dúbia".

III.3. Poder e Autoridade

Para assegurar o desempenho de papel, um meio organizacional tem requisitos explícitos para cada posição funcional e seu cumprimento, uma questão de lei organizacional. Cada indivíduo, portanto, a princípio, deve conhecer o que a empresa espera dele. Algumas das prescrições organizacionais são muito amplas e aplicam-se a cada posição no sistema; outras, bastante específicas, destinadas a funções também específicas.

Num caso de empresa ideal, em que as leis prescritas fossem cumpridas, em que essas leis fossem perfeitas, se os incumbidos fossem homens de organização sem falha alguma ou autômatos e se o meio ambiente da empresa fosse imutável, os problemas de gerência poderiam deixar de existir logo que estivesse pronto o esquema de funcionamento e que as prescrições tivessem sido comunicadas.

A organização receberia um impulso inicial e como uma massa em movimento no espaço teórico, continuaria seus ciclos perpetuamente. No entanto, sabemos, não é dessa forma que as coisas acontecem.

Primeiro, os papéis nas organizações são preenchidos por pessoas e não por dispositivos mecânicos. As pessoas variam em força e inteligência e estas variações refletir-se-ão no desempenho de papel sob a forma de desvios de requisitos organizacionais e como faltas e excessos de diversas espécies.

Outros pontos a considerar é que as pessoas não têm a vida toda centrada na empresa; têm envolvimento fora da empresa, além de seu cargo, tem seus *hobbies*, família, amigos e outros envolvimento que estão completamente fora de seu papel organizacional. Seu envolvimento na organização é mais segmentar que total. Contudo, a pessoa é uma entidade e não uma coleção de segmentos. Por conseguinte, em qualquer dado momento, sua conduta tende a ser o produto de todos os seus envolvimento passados e presentes e não apenas o resultado do *input*, no ponto de tempo e espaço, que ele ocupa em tal momento. Seu desempenho de papel na organização é afetado por forças de origens extra-organizacionais, por fatores da personalidade e pela experiência não-organizacional. Cada ato interpessoal em uma organização tem um indivíduo que é recipiente final. Este precisa decifrar e interpretar a mensagem quando ela chega até ele. O produto da interpretação tem sempre em si algo do recipiente, bem como da mensagem.(Katz e Kahn, 1987)

Segundo, as organizações não são sistemas perfeitos, livres de atritos e suas partes se desgastam. Cada ocupante de papel envelhece, ou se incapacita e precisa ser substituído. Não

só o homem, mas as máquinas, os prédios, os processos, enfim, tudo na organização sempre está em transformação. Todas estas constantes modificações precisam de ajuste, não só dos novos empregados, mas até mesmo dos novos processos.

Terceiro, o meio em que a organização está inscrita, também se modifica e cada mudança no ambiente é recebida como uma exigência de uma mudança em relação a ela, dentro do sistema organizacional. A organização se acha em constante estado de redefinição. Desta forma, em nada se parece com a máquina de movimento perpétuo, a organização empenha-se em um processo interminável de adaptação, reposição e procura garantir o desempenho de papel, processo que, por seu turno, garante o produto, que garante a existência organizacional.

Dentre todas estas interações que viu-se, surgem outras questões. Porque as pessoas se tornam membros da organização e se submetem às suas leis? Porque devem obedecê-las? Que deverá ser feito se não obedecerem?

A resposta mais geral a tais perguntas jaz no conceito de autoridade e na criação, dentro do subsistema gerencial, de uma estrutura de autoridade.

Por autoridade, quer-se simplesmente dizer poder legítimo, o poder de que se acha investida uma pessoa ou posição e que é reconhecido e aceito como apropriado, não só pelo detentor do poder como pelos demais membros do sistema. Dizer que o ocupante de um papel tem autoridade sobre o ocupante de um outro papel, em matérias organizacionais é uma questão de lei organizacional; trata-se de coisa legítima e por isso, aceita.

Esta aceitação de autoridade é , em efeito, uma cláusula-chave no contrato psicológico (e as vezes no contrato legal), em cujos termos os novos membros aceitam a afiliação e ingressam na organização.

Cada um compreende tais termos na ocasião do ingresso; seu supervisor assume as mesmas condições e supõe sua aceitação e compreensão por parte do novo empregado. Os iguais concordam e , assim, reforçam as obrigações contratuais.

O ponto principal é enfatizar a importância capital do poder legítimo na vida organizacional. A organização coordena e assegura o desempenho legítimo na vida organizacional, apoiado por um sistema de penalidades. Em certas organizações, estas são duras e óbvias; em outras, podem ser obscuras e ter a aparência de retenção de recompensas. Em qualquer caso, o estabelecimento de comportamento legítimo e ilegítimo nas organizações, pressupõe um sistema de penalidade. Em uma organização o exercício de autoridade não deve ser confundido com autoritarismo.

III.4. Composição de um Modelo de Papéis

Até o presente momento, esteve-se falando dos papéis organizacionais, o significado do papel que cada empregado representa, planos na organização do sistema de papéis, como cada indivíduo reage à organização em função dos papéis por ela representado, a dinâmica do episódio de desempenho papel e por fim falou-se de poder e autoridade.

Pretende-se apresentar a composição do modelo de papéis que se adotou para o gerente

médio, ponto focal deste estudo, de tal forma que seja possível compreender a base da estrutura da pesquisa para coleta de dados no presente trabalho.

Assim sendo, cabe a pergunta básica: qual é o papel do gerente dentro da organização?

Katz e Kahn(1987), referindo-se a este tema, citam que nenhum livro de diretrizes e procedimentos pode especificar cada ato e fazer prescrições para cada uma das contingências encontradas em uma organização complexa. Os autores não utilizam o termo gerente, mas sim, lideranças, que no meu entender se configura no papel desejado.

A conclusão que eles chegam é que o líder mais eficaz não é o burocrata perfeito, racional, atuado por papel, sem atenção a vínculos primários , mas sim, o que tem êxito na integração de relacionamentos primários e secundários na situação organizacional.

De acordo com os autores, suas características são:

- promove a lealdade de grupos e os vínculos pessoais;
- demonstra cuidado pelas pessoas como pessoas;
- confia mais no poder referente, do que exclusivamente no poder de legitimação e de sanções;
- encoraja o desenvolvimento de identificação positiva com a organização;
- cria entre os seus pares e subordinados um grau de compromisso pessoal e identificação;
- manifesta interesse pela vida de seus subordinados fora do serviço, sem insistir nas informações que ainda não obteve;
- dedica boa dose de seu esforço para criar um grupo coeso de trabalho, um grupo em que

cada membro considere como satisfatório o fato de a ele pertencer;

- torna os próprios requisitos de tarefa mais satisfatórios, permitindo maior autonomia e influência por parte dos membros do grupo;
- proporciona o uso de recompensas e penalidades de maneira clara, coerente e justa.

Finalmente, citam que nenhum padrão de liderança é apropriado para todas as fases da vida organizacional. Entretanto, existem evidências que a ampla partilha das funções de liderança contribui para a eficácia organizacional, sob quase todas as circunstâncias.

Outro autor a estudar os papéis organizacionais, Nascimento(1976, p.59), adota um segundo modelo em que os papéis e funções essenciais do executivo estão distribuídos por três categorias, conforme Quadro 3.1, a seguir.

Quadro 3.1 - Categoria dos Modelos de Papéis

CATEGORIAS /PAPÉIS	FUNÇÕES ESSENCIAIS
Liderança de programas	Identifica necessidade do ambiente Relaciona essas necessidades com sua organização Transforma essas necessidades em programas de sua organização Formula objetivos para esses programas Compatibiliza objetivos e submetas Identifica problemas na execução desses programas
Tomada de decisões	Decide como solucionar esses problemas, mediante a utilização de recursos políticos, financeiros, humanos e tecnológicos Avalia as conseqüências dessas decisões Reformula decisões Controla resultados
Liderança de pessoas e de grupos	Coopera com outros executivos Desenvolve lealdade institucional Facilita a liberação de fatores motivacionais superiores Desenvolve senso de equipe nos grupos de trabalho Obtem resultados por meio de outros

Fonte: NASCIMENTO, Kleber. *O executivo na organização- Papéis e funções gerenciais*. Rio de Janeiro, INCISA, 1976, p.59.

O modelo adotado consolida todas estas vertentes em três categorias principais: burocrática, técnica e social. Referendou-se esta escolha não só nos modelos citados, mas também utilizou-se o modelo construído por Vergara (1985), onde a autora utiliza este modelo para investigar os papéis administrativos dos diretores de escolas públicas na cidade do Rio de Janeiro.

Papéis burocráticos são os papéis legais, institucionalizados pela organização burocrática. São os papéis que garantem a manutenção da situação vigente. Papéis técnicos são os considerados profissionais, legalmente constituídos por curso de formação ou fornecido pela empresa através de seu setor de ensino. Papéis sociais, como cita Vergara(1985, p34), “são os papéis dimensionados para uma visão global da sociedade, tratando da interdependência do ambiente interno e do ambiente externo ...”, considera-se da mesma forma a atuação do gerente neste papel, tanto internamente à empresa, como no contato com a sociedade.

No entender de Campos (1981, p. 116), o ambiente da organização é o contexto social no qual se reproduzem as concepções que explicam os arranjos - e os rearranjos - organizacionais. Considera que é a estrutura convencional que dá origem a uma organização em suas raízes, no contexto social, mas o que dá existência real a ela é a rede de relacionamentos que se estabelece.

De acordo com a autora, na categoria burocrática estão ligados os seguintes papéis:

- cumpridor dos regulamentos internos da empresa;
- cumpridor da legislação pertinente ao seu cargo profissional;
- transmissor de informações aos seus subordinados;
- decisor na solução de problemas;
- disciplinador na prevenção e correção de distúrbios;
- viabilizador de contratação de serviços e compras de materiais e equipamentos;
- negociador junto aos empregados em situação de litígio legal ou movimentos grevistas.

Ainda a mesma autora, cita que a categoria técnica envolve os papéis de:

- viabilizador dos projetos de melhoria em sua área de atuação;
- planejador e implementador dos projetos de melhoria;
- viabilizador de condições capazes de estimular no empregado o desenvolvimento de todas as suas potencialidades de que este empregado dispõe para comunicar-se, liberar-se e crescer, como sujeito de todo o processo de melhoria;
- facilitador de oportunidades que levem o empregado a desenvolver uma consciência crítica da realidade de maneira participativa;
- incentivador de comunicações abertas entre os empregados, livres de tabus, preconceitos, estereótipos e interesses mascarados, que possam comprometer este questionamento.

Na categoria social, cita a autora que pode-se perceber os papéis de:

- incentivador de atitudes críticas que levem o empregado a uma visão de mundo aberta, mutável e questionável, que lhes capacite refletir sobre a qualidade de vida de nossa sociedade contemporânea,
- viabilizador de oportunidades que levem os empregados e seus pares a questionarem eticamente o contexto sócio-político-econômico, no qual a empresa esteja inserida;
- avaliador das conseqüências sociais de suas decisões podem trazer em termos de conseqüência para a vida de pessoas nelas envolvidas;
- assumidor de compromisso político, aqui entendido como pensamento e ação que contribua para a construção uma sociedade mais igualitária, em termos de oportunidades e atendimentos às necessidades básicas de educação, alimento e segurança de seus membros.

III.4.1. Os Papéis Voltados para a Mudança

A questão que se coloca agora refere-se a quais, dentre os três papéis, - técnico, burocrático e social, são orientados para a mudança. Ou em outras palavras, como se apresenta a gerência pró-ativa ou a reativa à mudança.

Segundo Vergara (1985, p.20), "...as pessoas têm diferentes valores, motivações, cognições que fazem a pluralidade social e que podem ou não provocar conflitos. Todavia, as pessoas necessitam-se mutuamente para construírem-se a si próprias e para atingirem objetivos sociais. Neste sentido, desenvolvem, dialeticamente, a cooperação, fazendo do trabalho organizacional uma ação coletiva. Tal ação pressupõe compartilhamento, seja de valores, seja de interesses, seja de ações. Pressupõe consonância de expectativas e de percepções".

Cita ainda que o ambiente externo e as interações dos membros da organização podem oferecer pressões para a manutenção da situação vigente ou ao contrário, pode transformar essa situação, à consonância de expectativas e de percepção em ação coletiva, exercendo papel relevantes em direção à mudança.

Mas afinal o que faz um gerente bem sucedido, quais os papéis que favorecem-no a enfrentar as grandes mudanças ou até implementá-las?

Segundo Kliksberg (1988), em sua análise sobre a questão da eficiência dos gerentes bem sucedidos, aborda esta questão e cita o trabalho de um pesquisador americano, John P.

Kotter¹⁴ que concluiu que "os gerentes pesquisados passam a maior parte do tempo geralmente conversando." Com quem conversam os gerentes? Com um público muito amplo: representantes de diversos níveis da organização, o público externo e muitas pessoas indiretamente ligadas às áreas de ação da empresa.

Afirma Kliksberg (1988), que esses gerentes são bem sucedidos porque efetivamente estão trabalhando sobre assuntos que são decisivos como fator de eficiência e rendimento". Outro ponto analisado por Kliksberg (1988) diz respeito ao segundo tema de que se ocupam os gerentes bem sucedidos, que é a formação da rede de contatos. Os gerentes pró-ativos perceberam que não basta tomar as decisões adequadas; para que elas funcionem é necessário uma rede de contatos. É imprescindível ter um sistema de apoio, o mais extenso e diversificado possível, com sólidos pontos de contato, para imprimir fluidez à execução das decisões. O que é surpreendente, segundo Kliksberg(1988) é que o comportamento real - como demonstrou o estudo anteriormente citado - é menos sistemático, mais informal, menos reflexivo, mais reativo, menos organizado e mais frívolo do que poderia esperar um estudioso de sistemas de informações gerenciais.

Sobre este assunto Motta (1994) considera que atualmente já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidade. Considera o autor dois pontos a respeito da função gerencial.

Em primeiro lugar, a visão de que o gerente era um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais cai por terra face às pesquisas recentes que mostram um gerente sempre se defrontando com uma

¹⁴KOTTER, John P. Professor de organizacional da Universidade de Harvard.

carga inesperada de tarefas imprevistas, com inúmeras reuniões, interrupções e trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variável. Sua atenção é constantemente desviada por chamados diversos, o que fragmenta sua ação e torna intermitente o seu envolvimento no processo decisório organizacional.

Em segundo lugar, a visão ordenada do mundo organizacional, induzia a pensar a realidade administrativa como racional, controlável e passível de ser uniformizada. Isto tem-se provado uma realidade enganadora enganadora, pela constatação mais freqüente de que a organização é, significativamente, uma realidade caótica.

Outro ponto a ser analisado é quanto à gerência de políticas. Cita Kliksberg(1988) que o papel principal da gerência de nossos tempos (turbulentos) é o de traçar políticas. Esta gerência implica enfoque estratégico, visão global e perspectiva de longo prazo. Significa, entre outras coisas, não reprimir a incerteza organizacional, mas enfrentá-la. O autor traça ainda um perfil do gerente latino -americano:

- precisamos de gerentes capazes de gerar fenômenos de identificação organizacional, de participação, isto é, de liderar democraticamente as organizações;
- que possua o que se denomina componente crítico criativo;
- deve ter sólida consciência nacional e trabalhar para o seu país ou seja uma responsabilidade política e social.

Como viu-se inicialmente, podem ocorrer pressões externas e internas para a mudança do *status quo*, como também, que o gerente receba sinalização para a mudança pela alta

administração, mas as pessoas não estejam sintonizadas com a mudança. No entanto, se a expectativa do gerente for maior que a do seu pessoal, ocorre a mudança. A isto Vergara (1985, 20) chama de dissonância de papéis.

Esta é uma visão do gerente atuando de maneira pró ativa, ele próprio facilitando e sendo um agente de mudanças. Mas o *status quo* pode ser mantido se as pessoas se identificarem - seja por qual motivo - com as "elites político-sociais e econômicas do país ou da cultura". Haverão pressões para que ocorra a mudança e também para sua manutenção, isto porque umas pessoas aceitam melhor que outras a idéia da mudança. Neste caso, a ação coletiva não é tão facilitada, tendo em vista a dissonância entre as expectativas e as percepções. Não significa, no entanto, segundo Vergara, que a gerência deixe de se encaminhar na direção da mudança ou, ao contrário, mantenha a situação vigente em função desta ação.

Pode-se observar, pelo que foi exposto acima, que pode ocorrer uma variação entre as expectativas e percepções tanto dos transmissores de papel, da pessoa focal quanto dos demais trabalhadores abaixo da linha hierárquica. A alta gerência pode sinalizar expectativas que sejam de manutenção do *status quo*, enquanto que entre os seus colaboradores haja expectativa de mudanças. Neste caso pode ocorrer que o gerente operacionalize as diretrizes emanadas pelos seus superiores, mas devido a estarem em sintonia com a manutenção, a administração se orienta nessa direção. Neste ponto entende-se que somente uma gerência efetivamente voltada para a mudança poderia fazer reverter tal situação. Entende-se que para isto seria preciso toda a energia do gerente em participar efetivamente do processo, com presença marcante e atuação pró-ativa, promovendo debate e esclarecendo o porque da necessidade da mudança, abrindo o debate para todos, num processo democrático.

Com efeito, a depender da combinação, portanto, teria-se uma gama variada de resultados a depender de como se direcionam as expectativas dos grupos envolvidos. Analisando as diferentes situações a partir da gerência e seus colaboradores, chegar-se-ia ao seguinte quadro: (Ver Quadro 3.2)

Quadro 3.2 - Consonância e Dissonância e suas Resultantes

Grau de compatibilização	Expectativas do Gerente	Expectativas de outros	Ponderação das expectativas	Orientação da Gerência
consonância	manutenção	manutenção	igual	manutenção
	mudança	mudança	igual	mudança
dissonância	manutenção	mudança	gerente > outros	manutenção
	mudança	manutenção	outros > gerente	
	manutenção	mudança	outros > gerente	mudança
	mudança	manutenção	gerente > outros	

Fonte: **VERGARA**, Sylvia C. *Análise crítica do desempenho dos papéis pelos diretores das escolas de 2º grau da rede oficial de ensino no município do Rio de Janeiro*:FGV, EBAP, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, 1985.

III.4.2. A Gerência Orientada para a Mudança

O novo modelo de administração voltado para a mudança deve permitir, entre os empregados, a oportunidade para a criatividade e condições para que ele possa ser conduzido ao domínio do conhecimento e à percepção refletida das inter-relações dos acontecimentos. Ora o objetivo de uma gerência voltada para a mudança deve ser o de promover o crescimento global dos colaboradores, como ser pensante e construtor de sua vida e sujeito de todo processo de transformação social.

Viu-se até aqui, a forma com que surgem as expectativas de papéis, o fluxo demonstrando o episódio de papel e os diferentes papéis realizados pelos gerentes. Agrupou-se os papéis mais relevantes em categorias sociais, técnicas e burocráticas. Viu-se também, que a depender de como as expectativas são percebidas pelas pessoas, elas podem responder com seu desempenho tanto em consonância como em dissonância entre as expectativas colocadas. Viu-se que tais expectativas podem referir-se à manutenção do *status quo* ou ao contrário, à mudança da situação vigente. Neste momento procurar-se-á apontar quais os papéis que indicam que a gerência é voltada para a mudança ou para a manutenção.

III.5. O Novo Modelo de Administração

Campos(1982), critica a concepção do indivíduo como membro da organização sendo apenas o "homem funcional ", ou seja aquele que assume passivamente o papel que lhe é determinado na estrutura organizacional. Campos aponta que "tal concepção relega o indivíduo a uma posição de instrumento da organização, se considerar sua capacidade de escolha e interpretação do seu papel organizacional."

Freire(1980), aponta exatamente a necessidade do homem se libertar pelo conhecimento, buscando desenvolver em seus colaboradores uma consciência crítica da realidade e que os mesmos exercitem uma reflexão, enquanto atuam, sobre a própria percepção que estão tendo da realidade. Cita ainda o autor que “ é importante perceber que a realidade social é transformável; que feita pelos homens pode ser mudada; que não é algo intocável, um fardo, uma sina, diante da qual só houvesse um caminho: a acomodação a ela”. Vê-se assim que os papéis englobados na categoria social são eminentemente voltados para a mudança.

Quando da implantação do programa de Qualidade Total no Distrito de Perfuração do Sudeste (Petrobras/DPSE), realizou-se palestras para os gerentes dos diversos níveis hierárquicos, nos módulos de Padronização e Papel do Gerente. A palestra de Padronização, que vinha toda preparada pelo órgão central da Qualidade¹⁵, com transparências e plano de aula, iniciava com uma pergunta - "Quais as vantagens e as desvantagens de um sistema de padronização?" Invariavelmente as primeiras respostas no item desvantagem era: inibe a criatividade e burocratiza o sistema.

E era complicado querer explicar o contrário, pois como cita Campos(1981) cada vez mais o modelo burocrático de organização vem sendo acusado de tornar as organizações - especialmente as públicas- cada vez menos sensíveis às necessidades das clientelas às quais deveriam servir. O modelo burocrático criado para facilitar a eficiência da execução privilegia, algumas vezes, a manutenção do modelo, aumentando a distância entre os objetivos da empresa e os objetivos das clientelas. A organização burocrática busca alcançar a eficiência , critério primário do desempenho organizacional, mas que foi cedendo sua primazia, primeiro para a eficácia e depois para a efetividade¹⁶.

Campos analisa que o desafio da efetividade torna inadequados os arranjos organizacionais propostos pelo modelo burocrático, adequado - se tal - a um ideal de eficiência. A organização burocrática não dispõe de mecanismos para lidar com as contradições decorrentes da diversidade de perspectivas entre os diferentes participantes e entre estes e os clientes da organização. Na verdade tal diversidade não é nem mesmo admitida.

¹⁵ A palestra já vem padronizada e é preparada pelos vários profissionais que transitam por essa área, dando cada um sua contribuição no que melhor entende.

¹⁶ refere-se a efetividade que vem a ser um ponto a mais que a eficácia, pois justifica a razão de ser, o porque se faz.

Pelo que pode-se observar, o modelo burocrático tem embutido em seu bojo barreiras ao alcance da efetividade. O alcance da efetividade implica não só reconhecer a possibilidade de diferentes perspectivas, mas também, prever a participação ativa das clientelas na própria definição de objetivos, na busca de alternativas de execução, na avaliação de resultados. Implica arranjos que garantam uma comunicação ampla e aberta para a troca e ajuste de expectativas múltiplas.

Pelo exposto, conclui-se que os papéis voltados para a manutenção do *status quo* são os identificados como aqueles que assumem os valores burocráticos.

Para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar além de uma estrutura burocrática “flexível”, o desenvolvimento do gerente no tocante à competência técnica, particularmente no que diz respeito à uma maior integração de sua administração com os projetos de melhoria da organização, na participação efetiva no planejamento *up-stream* e *down-stream*, e particularmente , como cita Kanaane(1995), “valorize o despertar do potencial humano associado ao incremento à produtividade e à qualidade, refere-se em última instância, à perspectiva da administração centrada no indivíduo”.

É neste ponto que identifica-se as expectativas de papéis técnicos e os percebo como papéis orientados para a mudança. No desempenho desses papéis o gerente não pode deixar de defender o seu negócio ou seja a operacionalidade da plataforma de perfuração que ele gerencia, junto aos órgãos mais altos da administração, negociando e influenciando na tomada de decisões daqueles órgãos e ajustando essas decisões à realidade de sua área. Para

tanto, torna-se necessário viabilizar oportunidades que levem a uma certa autonomia gerencial.

Em resumo, um gerente de uma plataforma cuja expectativa de papel seja de fiscalizador de normas, regras e regulamentos, detentor de autoridade legal - coercitivas ou não - aplicador de sanções, acaba inibindo as relações sociais no trabalho e como consequência, sendo reativo à mudança. No entanto a gerência pró-ativa, favorável à mudança e até mesmo fomentador, utiliza-se dos papéis técnicos e sociais para por em prática sua política de colaboração e construção de uma administração que cria oportunidades para o crescimento do trabalhador, permite a circulação de idéias e busca minimizar as configurações burocráticas, já que a organização burocrática não dispõe de mecanismos para lidar com a pluralidade de expectativas dos membros da organização ou das pessoas que a ela estão ligados, até porque , nem mesmo admite essa pluralidade.

IV. PERCEPÇÕES E EXPECTATIVAS DO PAPEL GERENCIAL PESQUISADO

IV.1. Introdução

No momento em que a Petrobras passa por uma reestruturação em todos os seus segmentos e implementa, através de projetos estratégicos uma resposta aos desafios do momento, busca-se com a pesquisa de campo ora apresentada, resposta para algumas questões prioritárias, tais como, qual o papel do gerente Petrobras diante de tantas mudanças ou como atuar de forma a levar a companhia a enfrentar estes novos cenários de abertura do mercado e competitividade? Como inserir e tornar competitiva sua unidade de negócio?

Buscou-se respostas para estas questões utilizando a metodologia da pesquisa-ação, por mostrar-se mais apropriada às peculiaridades do processo de trabalho junto às plataformas, pois como cita Drago (1989, p.62), a respeito da pesquisa-ação: “...uma vez que permite ao consultor e clientes conhecerem a realidade e, ao mesmo tempo, atuarem sobre ela”.

Outro ponto discutido é o contexto histórico em que a mudança vivenciada pelo grupo pesquisado esteve inserido, pois como cita Löwy (1994, p.65):

“É impossível abordar, mesmo de maneira pouco aprofundada, a questão da objetividade científico-social e de suas condições de possibilidade, sem enfrentar a problemática historicista e seu ponto de convergência inexorável: o *relativismo*. Ignorá-lo, esquivar-se dele, negligenciá-lo ou abstrair-se dele – como ocorre muito frequentemente – conduz a soluções metodologicamente superficiais e inconsistentes. Não é por acaso que os autores marxistas ou positivistas mais fecundos são aqueles que levaram a sério o historicismo na elaboração de sua teoria da ciência.

As idéias essenciais do historicismo podem ser resumidas nas proposições seguintes:

1. Todo fenômeno cultural, social ou político é histórico e não pode ser compreendido senão através de e na sua historicidade.
2. Existem diferenças fundamentais entre os fatos naturais e os fatos históricos e, conseqüentemente, entre as ciências que os estudam.
3. Não somente o *objeto*¹⁷ da pesquisa está imerso no fluxo da história, mas também o *sujeito*, o próprio pesquisador, sua perspectiva, seu método, seu *ponto de vista*.”

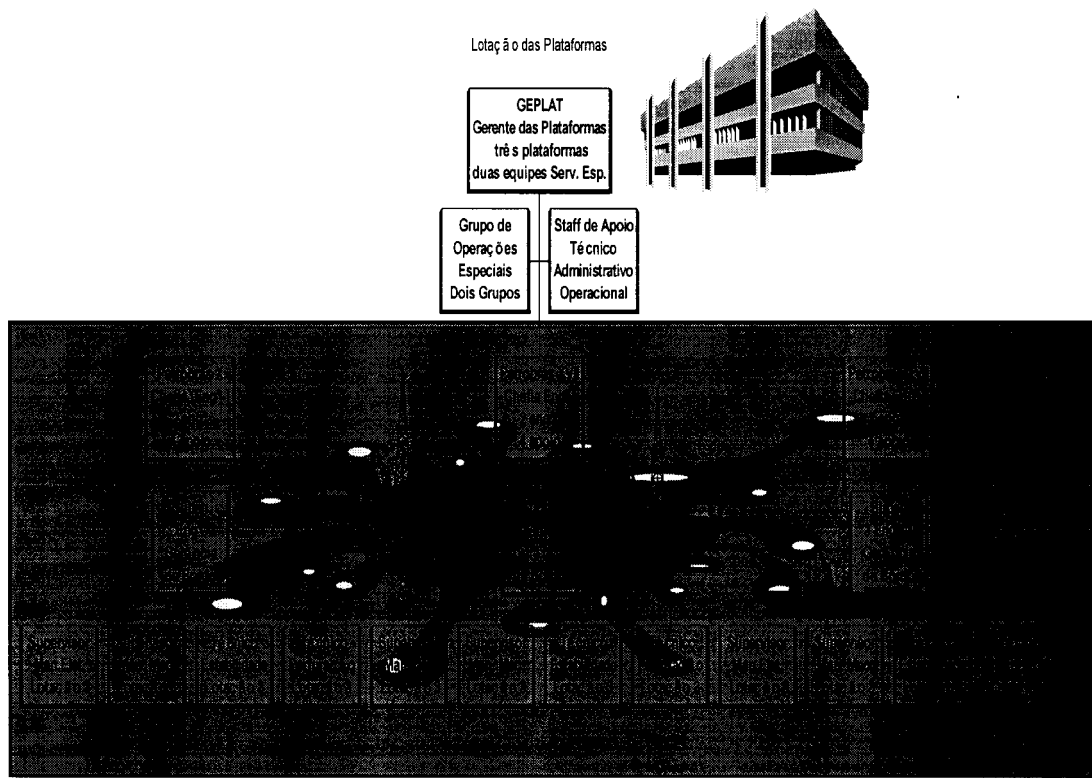
Assim, como cita o autor, não se pode ser isento em uma pesquisa, e as questões levantadas, bem como a sua forma de condução, tem muito do próprio pesquisador, e é possível que suas percepções e expectativas permeiem todo o processo.

A pesquisa foi desenvolvida junto à comunidade petroleira em Macaé, já citada no capítulo “I.1.3. A comunidade Escolhida para Pesquisa”, e, pelo fato de tratar-se, em última análise, de embarcações marítimas, foi necessário todo um apoio logístico para a realização dos embarques e para o planejamento das entrevistas.

Era intenção inicial entrevistar todo o corpo gerencial e *staff* de suporte técnico / operacional, incluídos aí os engenheiros das bases das plataformas, os engenheiros que trabalham embarcados, bem como os supervisores de bordo, no entanto devido a problemas de escala de embarque e férias, não foi possível estender a pesquisa a toda equipe, tanto de bordo como de terra. Para melhor compreensão do planejamento da pesquisa, estabeleceu-se o quadro a seguir (Quadro 4.1), onde procura-se mostrar os níveis gerenciais e a forma de pesquisa.

¹⁷ O destaque no texto é do autor.

Quadro 4.1 - Estrutura do Órgão Pesquisado



Em terra, para dar consistência a todo o trabalho, entrevistou-se gerentes das unidades, conforme referência acima, Quadro 4.1, bem como o gerente geral das três plataformas e os engenheiros responsáveis pela manutenção das mesmas. Junto ao assessor do Programa de Qualidade da GEPLAT¹⁹ buscou-se dados complementares, o Plano de Ação para a Melhoria, os Programas de Treinamento, e a forma como o Processo de Melhoria das Plataformas estava sendo desenvolvido.

Apresenta-se no quadro 4.2, a seguir, esquema de desenvolvimento da pesquisa, mostrando-a nas várias etapas em que foi conduzida:

Quadro 4.2 - Desenvolvimento da Pesquisa

INSTRUMENTO	RESULTADO
Entrevista estruturada com os gerentes que estiveram envolvidos com a mudança implementada junto ao órgão pesquisado.	- Primeira Etapa da Pesquisa - Ambiência da mudança - breve histórico do processo de reestruturação dos Órgãos envolvidos na Pesquisa. (IV.2.)
Questionário aplicado aos Supervisores composto de duas partes.	- 1ª parte - Questões do dia-a-dia, dentro da esfera de atividades dos supervisores. (IV.3.1.) - Anexo - 2ª parte - Percepção dos mesmos quanto às variáveis analisadas. (IV.3.2.) - Anexo
Entrevista estruturada junto aos gerentes e pessoal de nível superior, lotados nas unidades pesquisadas.	- Percepção quanto à necessidade de mudança e análise dos problemas dentro das variáveis escolhidas. (IV.3.3.) - Anexo
Resultado final da discussão com o Grupo Pesquisado.	Apresentação dos projetos priorizados pelo grupo e discussão dos resultados da pesquisa. (IV.3.4)

¹⁹ Gerência das Plataformas

Inicialmente sob o título “Primeira Etapa da Pesquisa - Ambiência da Mudança”, procurou-se mostrar de que forma ocorreu a mudança neste segmento de negócio, analisando as entrevistas realizadas com a alta administração, particularmente o promotor maior de todo processo: o Diretor da Área de Produção. Este foi um primeiro momento da pesquisa, e serviu basicamente para identificar, junto aos mentores do processo, os problemas que a empresa enfrentava no período da mudança e ajustar os parâmetros do modelo e estrutura desenvolvidos para a pesquisa.

Num segundo momento, sob o título “Segunda Etapa da Pesquisa - Atuação dos Gerentes das Plataformas Pesquisadas”, procurou-se junto aos responsáveis pela operação das plataformas, entender o papel de cada ator envolvido (Gerentes e Gerenciados) e buscar a sua opinião sobre as variáveis consideradas como importantes no desempenho das funções gerenciais.

Para estudar-se a ambiência da mudança - primeira etapa, entrevistou-se os atores envolvidos na reestruturação do Órgão, enquanto para a segunda parte procurou-se respostas junto aos Gerentes e Supervisores das Plataformas. Como instrumento de pesquisa utilizou-se para os Gerentes a entrevista estruturada e para os Supervisores a utilização de questionários, que serviram, inclusive, para abrir discussão sobre os tópicos abordados.

IV.2. Primeira Etapa da Pesquisa - Ambiência da Mudança

A Petrobras, sempre em busca da excelência empresarial, procurando ajustar a sua estrutura e seu sistema de gestão às novas realidades, reestruturou em 1994 seu segmento de exploração e perfuração de Petróleo.

Analisa-se a seguir, justamente este caminho, procurando mostrar a reestruturação em sua origem, o que ajudou e o que atrapalhou a tentativa anterior em 90/91. O escopo principal deste tópico, não é tanto a reestruturação a que se submeteu o Órgão pesquisado, mas sim mostrar a ambiência a que se submeteram os gerentes das plataformas, pontos focais deste trabalho, anteriormente ao período da pesquisa e de certa forma buscar elementos para explicar muitas das dificuldades ora enfrentadas pelos mesmos, na análise de suas atividades administrativas.

IV.2.1. Histórico do Processo de Reestruturação

Em 1978 as sucessivas descobertas de petróleo, ocorridas na plataforma continental brasileira, implicou em um crescente volume das operações a cargo do Departamento de Exploração e Produção - DEXPRO, os quais conduziram-no a novos encargos de direção e a revisão localizada de vários de seus setores de trabalho. Para atender àquela nova realidade, foi extinto o DEXPRO e criadas novas estruturas: o Departamento de Produção - DEPRO, o Departamento de Exploração - DEPEX e o Serviço de Perfuração - SEPER. Este último, posteriormente, por outra decisão do Conselho de Administração, foi transformado em Departamento de Perfuração - DEPER.

Para manter coesos os objetivos das três áreas, criou-se um comitê representativo das mesmas e chamou-se Exproper²⁰, tendo como membros os Superintendentes de cada área e como coordenador, um dos três superintendentes das três Áreas Operacionais.

Esta com certeza não foi a primeira reestruturação que a empresa se submeteu, mas por certo foi muito importante para o contexto *off shore*.

A história da perfuração marítima com plataformas móveis de perfuração na Petrobras, tem uma ligação muito forte com a estrutura organizacional criada em 1978, o GEPEM - Grupo Executivo de Perfuração Marítima, ligado no momento de sua criação ao DEXPRO, e após a extinção do mesmo ao DEPER. A justificativa para a criação de tal segmento, foi principalmente devido ao aumento significativo das atividades de exploração e produção de petróleo na plataforma continental brasileira, verificado na época.

Uma outra justificativa, no entanto, me parece mais coerente, a de que a empresa precisaria de ter um referencial sobre as atividades *off shore* para avaliar o custo das perfurações com equipamentos próprios. Desta forma, quando fosse contratar uma plataforma de uma outra companhia, teria conhecimento dos principais índices operacionais. Esta parece uma boa explicação²¹, mesmo porque, da sua criação em 1978 até a sua extinção em 1989, este órgão que, inicialmente, tinha quatro plataformas de perfuração do tipo *jack-up* (auto elevatória) e um navio sonda, ao ser extinta contava com mais de 15 plataformas de perfuração marítima,

²⁰ EXPROPER - Exploração Produção e Perfuração.

²¹ Opinião do autor.

além de 2 floteis²². Com isto pode-se imaginar o tamanho desta estrutura organizacional, bem como seu grau de influência na comunidade *off-shore*.

A justificativa da extinção do GEPEM, em 1989, decorreu da reestruturação do DEPER e suas atividades regionais foram absorvidas pelos Distritos de Perfuração do Sudeste e da Bahia.

Recentemente, em 1995, face à “adoção de centro de resultados, da busca da atuação de forma integrada, para não perder a visão do todo”²³, os Departamentos de Perfuração, de Produção e de Exploração, por decisão do Conselho de Administração, foram fundidos na Superintendência Executiva de Exploração e Produção (E&P)

IV.2.2. Fatores Relevantes na Reestruturação

A primeira tentativa de reestruturar este segmento foi em 1990, no entanto, o diretor da área de produção e exploração não obteve apoio para ir até o final. Segundo este mesmo diretor, alguns dos fatores que favoreceram a mudança agora em 1994 e os que bloquearam anteriormente em 1990/91, estão apresentados no Quadro 4.3. O processo da quebra do monopólio, problemas financeiros e descontinuidade administrativa da alta-alta gerência, resultou no congelamento da mudança, quando de sua primeira tentativa.

²²Floteis - São plataformas semi-submersíveis, destinadas a operações de apoio, podendo por exemplo ser dormitório para equipes de manutenção a uma determinada plataforma, apoio logístico em casos de emergência e área de *workshop*.

²³ Fonte - Petrobras - Arquivo Central.

Tomando-se como base o modelo de Galbraith (fig.2.1²⁴), a Petrobras, pelo fato de ter departamentos com diferentes áreas de negócio, se assemelha à diferentes empresas dentro de uma única empresa, e portanto, se adequa ao modelo apresentado. Olhando-se, desta forma, seus departamentos têm em comum vários serviços, que se entrelaçam, isto sem contar com a burocracia que perpassa toda a companhia, mas nem sempre da mesma forma interpretada. Coisas do tipo: transporte, oficinas, armazenagem, compras, área de recursos humanos, área de segurança industrial, setores administrativos, sistema jurídico e vários outros. Numa visão macro seria visto desta forma, agora, se embarcássemos numa plataforma de produção²⁵, veríamos que os serviços, mesmo dentro de uma mesma área de operação, também se sobrepõem. Tome-se, como exemplo, os operadores de lastro (*watchstander*), que entre suas tarefas diárias têm que verificar as válvulas de lastro e o seu sistema de acionamento, tanto na parte hidráulica como eletro-pneumática, mas no entanto, quando queima uma lâmpada em sua sala de controle, ele chama o eletricista para trocar. E isto sendo ele capacitado para realizar tarefas bem mais complexas, no entanto, era desta forma que acontecia.

Quadro 4.3 - Análise Comparativa dos Fatores Relevantes na Reestruturação

Primeira Tentativa	Segunda Tentativa
90/91	1994
<div>-Liderança fraca do processo de reestruturação, ficando mais a cargo da Assessoria de modernização empresarial (Asseme) a condução do mesmo.</div> <div>-Liderança dividida com forte competição entre os departamentos para evitar perda de poder.</div>	<div>-Liderança conduzida pelo próprio diretor da área, com apoio do grupo 1 e alta administração.</div> <div>-Os Superintendentes dos departamentos eram todos oriundos das áreas de operação, com grande vivência e familiaridade com o negócio.</div>

²⁴ Ver capítulo II, p. 42.

²⁵ Existem diferentes tipos de plataforma de produção, especificamente neste caso, trata-se de uma plataforma marítima de produção de óleo e gás, fixa, com capacidade de produção de 4 a 8 mil barris de petróleo por dia, e tem a bordo de 140 a 200 pessoas, entre pessoal de operação e contratadas.

Não havia motivação para a mudança, não haviam ameaças externas.	Ameaça externa clara da quebra do monopólio e questionamento pela sociedade do próprio modelo organizacional.
Descontinuidade administrativa com a mudança da presidência, trouxe incertezas de continuidade nos projetos. De 90 a 92 houve a mudança de sete presidentes no período.	Condução contínua de um mesmo grupo e com um mesmo diretor, que acumulou as três diretorias - exploração, perfuração e produção.
Questões econômico-financeiras muito críticas neste período a ponto de tornar-se prioritário aos dirigentes concentrarem-se na gestão financeira da empresa.	Os superintendentes dos antigos departamentos foram mantidos na liderança da nova estrutura.

Fonte: Entrevista estruturada com uma amostra dos gerentes que participaram da reestruturação.

Um outro exemplo desta superposição de serviços que ocorria, era o número de operadores de utilidades em cada plataforma. Era um operador de óleo, outro de gás, um operador de utilidades elétricas e outro de utilidades mecânicas. Neste período houve um acidente na plataforma de Namorado 1, causado pela seguinte situação: Namorado 1 produzia para a plataforma de Garoupa, que recebia o óleo e gás e bombeava para terra e houve uma queda nas bombas em Garoupa e isto foi comunicado para Namorado1. Para não parar o bombeamento de óleo, seria necessário aumentar a pressão de bombeio e, desta forma, fazer o óleo chegar em terra, sem contar, portanto, com o apoio de Namorado 1 e, para tanto, teria que operar com as bombas em série (isto produz maior pressão) .

A operação era relativamente simples. Os operadores prepararam-se para fazer as manobras lado a lado, o pessoal do gás e o pessoal do óleo, junto do vaso de transferência, na área de processo. Após as manobras necessárias, o operador do gás completou a sua manobra, mas o

operador do óleo não teve tempo de fazer tudo o que precisava ser feito. Resultado, subiu o nível de óleo no vaso, saiu óleo pela linha do gás que acabou caindo em cima da exaustão das turbinas, tendo até um princípio de incêndio na plataforma. Em consequência todo sistema caiu e todos os poços do sistema foram fechados.

Este foi um alerta, pois uma vez que a equipe estava completa, o pessoal de multiespecialização, por que não realizaram a manobra necessária para solucionar o problema? Como resultado da análise, chegou-se a conclusão que haveria maior eficiência operacional com a fusão das funções e passaram a trabalhar com um operador de gás e óleo e um operador de utilidades. Posteriormente estas duas funções foram fundidas em uma única. Com isso evoluiu um processo de enxugamento de lotação, com análise de outras funções que se sobrepunham. Este processo naturalmente, envolveu treinamento necessário para a nova qualificação dos profissionais envolvidos.

IV.2.3. A Estrutura do Novo Negócio

A evolução do processo descrito, foi que a partir de 1991, os três departamentos (DEPER/DEPRO/DESUD), criaram um programa para aumentar o apoio recíproco, que significou encontrar as atividades que eram coincidentes, conforme modelo de Galbraith, e reduzir a atividade a um só órgão. Inicialmente concentrou-se em passar o serviço que era coincidente para o órgão que tradicionalmente já cuidava do negócio, por exemplo, o pessoal da perfuração tradicionalmente já cuidava do negócio do transporte, então os outros órgãos que tinham este serviço em pequena escala, extinguíram-no em seu órgão e deixaram

só um órgão operando. Assim, para as demais áreas, foram criados grupos de trabalho e foram designados responsáveis pela reestruturação em cada setor.

Este processo prosseguiu com reuniões periódicas e correções necessárias até 1992, quando chegou no seu limite, isto é, chegou na estrutura organizacional. Segundo o Diretor²⁶ dos três departamentos (Deper, Depro e Depex), no período da reestruturação, a disputa pelo poder podia ser considerada como uma das causas de não ter dado certo na primeira tentativa:

“A Produção achava que o trabalho tinha que ser feito em conjunto, mas a geologia é que tinha que se incorporar na Produção, a Geologia achava também que tinha que trabalhar junto, mas a área de reservatório é que tinha que ir para a exploração. Resultado, nunca acontecia isso. Quer dizer trabalhavam bem, mas podiam trabalhar muito melhor, se trabalhassem numa mesma gerência. A própria atividade de perfuração²⁷ e completação²⁸ é um exemplo claro.

Define-se a locação, faz-se o projeto do poço, o engenheiro de cimentação faz o projeto de cimentação, faz-se todo o estudo, acompanha a perfuração. A área de perfuração por exemplo, acompanhava um poço na bacia de Campos durante quatro meses, combatendo áreas de perdas, e quando chega no final do poço, quando dava-o revestido, passava o poço para a área de completação que assumia o mesmo e o engenheiro de completação, que não tinha vivenciado toda a fase de perfuração, que é um aprendizado do poço, assumia as operações com o mesmo e esquecia-se o aprendizado de quem esteve envolvido com o poço desde o início.

E começava-se a fazer a cimentação e se surgia uma dúvida sobre a cimentação, ficava aquela discussão homérica, e nunca se conseguia apurar quem era o responsável pelo insucesso, e isto com um poço de 20 a 30 milhões de dólares. Então se punha de lado toda a experiência de quem acompanhou o poço até então. Achávamos que estava errado, que as equipes de perfuração e completação tinham que trabalhar juntas como no mundo todo, trabalhar juntas e integradas.”

O projeto de integração continuou até fins de 92, quando esgotaram-se todas as possibilidades de integração. A partir deste ponto teria que se mexer na estrutura organizacional, e este foi o fim da primeira etapa, pois não houve força maior para conduzir

²⁶ Depoimento em entrevista - Janeiro de 96.

²⁷ Perfuração- Compreende as operações de perfurar o poço e revesti-lo deixando-o no entanto tamponado até que a equipe de completação coloque-o em produção.

²⁸ Completção - Compreende as operações de instalação de válvulas e tubos de produção no poço já perfurado anteriormente.

o processo e também a questão da quebra do monopólio tornou-se prioritário e, neste momento, a reestruturação estava trazendo uma desagregação interna muito intensa, particularmente pela luta do poder, e era preciso maior concentração de esforços para tentar reverter a questão maior, que era a quebra do monopólio.

O Sistema de Gestão dos Negócios da Companhia, em 1994, contava com uma Diretoria Executiva formada por um Diretor para cada área de negócios, mas ocorria muitas vezes que um Diretor assumia mais de uma Área de Negócios, e foi assim que, pelo fato de ter-se alinhado às três áreas, sob a gerência de um mesmo Diretor e pelo fato do mesmo já vir alimentando um sonho de reestruturação, de ter coincidentemente os Superintendentes também alinhados com suas idéias, pode o mesmo colocar em prática a idéia já amadurecida de reestruturar os três departamentos.

O estopim para o processo foi a necessidade de se instalar um distrito de exploração no Sul do País, em Itajaí, e assim pelo fato de contar com o apoio dos três departamentos, bem como dos demais membros da Alta Administração, o então diretor da área, optou por iniciar as atividades neste novo distrito já dentro de um modelo integrado. Isto detonou então todo o processo. Criou-se comitês com os três departamentos, mas não definiu-se de imediato nomes de gerentes para ocuparem a nova estrutura, isto ajudou a se buscar o melhor para todos. A Petrobras contou com um de seus órgãos de apoio, a Assessoria de Melhoria Empresarial - Asseme, que exerceu um papel importante neste período, dando suporte de metodologia e conduzindo os seminários. Assim foram estipulados três seminários para estruturar-se uma nova cadeia de produção, e com isso saiu a nova estrutura organizacional, a “Superintendência Executiva de Exploração e Produção - E & P”

IV.3. Segunda Etapa da Pesquisa - Atuação dos Gerentes

Na primeira parte deste capítulo, analisou-se a ambiência em que estavam envolvidos os gerentes, e os fatores que facilitaram e os que dificultaram a mudança da estrutura organizacional, neste segmento de negócios.

Analisar-se-á na seqüência, a questão central da pesquisa, como estão atuando os gerentes das plataformas de perfuração face às mudanças, quais os papéis que vem facilitando e quais os que vem dificultando a mudança.

Como já explicitado no Quadro 4.1, a pesquisa foi subdividida em duas partes para buscar-se as percepções dos gerentes e gerenciados, utilizando-se como instrumento de pesquisa a entrevista estruturada junto às chefias e assessores diretos, e questionários junto aos supervisores. Procurou-se levantar as percepções dos supervisores de seus problemas do dia-a-dia como também de que forma eles viam as mesmas questões discutidas junto à gerência.

Após a fase inicial da pesquisa, onde entrevistou-se os gerentes e o *staff*, tanto de bordo, como de terra, todas as questões levantadas foram discutidas com os gerentes das unidades A, B e C, bem como o Gerente das Plataformas (GEPLAT). Pode-se desta forma consolidar todas as questões fazendo-as convergir em uma análise dos problemas encontrados, procurando-se discuti-las de maneira conjunta.

A receptividade de todos os gerentes à proposta de pesquisa foi muito boa e, em nenhum momento houve problemas para agendar-se as reuniões, mesmo considerando-se o enorme

volume de trabalho que os mesmos se encontravam envolvidos. Portanto, o cronograma de trabalho junto às chefias em Macaé, foi cumprido fielmente, e da mesma forma, nas plataformas, os Gerentes de Bordo e supervisores também mostraram-se bastante receptivos e cooperaram muito com suas informações.

Quando da aplicação do questionário a bordo junto aos supervisores, optou-se por reunir o grupo que se encontrava a bordo, e, de maneira conjunta, discutir cada questão, obtendo assim, além da sua resposta, informações outras que enriqueceram e foram incorporadas, quando da consolidação do resultado da mesma.

Para todos os grupos, nas três plataformas, explicou-se os objetivos da pesquisa e a forma de preenchê-la e pontuá-la. Cada pergunta era analisada em grupo, mas respondida individualmente, tendo-se assim a oportunidade de esclarecimento sobre a questão abordada e, isto suscitava, quase sempre, um debate sobre o assunto em pauta. Sobre todos os aspectos, considera-se esta, provavelmente, a parte mais rica da pesquisa e isto aparece claramente, na análise dos dados.

Houve alguma dificuldade por parte do pesquisador em explicar quem estava em foco, se o gerente de bordo ou se o gerente da plataforma que permanecia em terra. A dificuldade maior era o supervisor ver as ações do gerente da plataforma representadas pelo gerente de bordo, de tal forma que sua percepção, quanto às ações do gerente de bordo, confundia-se com a figura da pessoa que ocupava o cargo e não conseguia ver que suas ações muitas vezes decorriam de orientação do gerente da plataforma.

Um exemplo disso foi o que ocorreu com o pessoal da manutenção, pois como seu contato para solução de seus problemas ou programação de reparos e manutenção, ou mesmo programação de treinamento, quase sempre são administrados diretamente com o engenheiro de equipamento, que compõe o *staff* da gerência da plataforma, trabalha em terra e embarca esporadicamente. Desta forma, o supervisor tinha dificuldade em conceber as ações do gerente da plataforma em todas suas atividades, pois as concebia como emanadas do engenheiro de equipamento.

O foco, no entanto, será no gerente responsável pela unidade. Entretanto, não podemos imaginar que todas as ações gerenciais emanem de um único ator. A administração de uma plataforma compreende ações integradas e comunicadas, para sua perfeita realização. Assim sendo, o gerente é o responsável pelo bom andamento das operações, mas seu *staff* técnico responde também pelas ações gerenciais envolvidas. Assim as ações do gerente de bordo ou dos engenheiros da unidade, refletem em seus planos de trabalho, o pensamento do chefe da unidade, como se dele fossem emanadas.

A consolidação dos questionários, não foi muito complicada, primeiro pelo fato de ter-se aplicado o mesmo para 14 supervisores apenas, tendo-se priorizado a análise qualitativa em detrimento da quantitativa e também pela dificuldade, como já explicado, de se reunir toda a equipe. Mesmo assim, da forma como foi aplicado acabou tornando-se quase como uma entrevista em grupo.

IV.3.1. Opinião dos Supervisores - Primeira Parte

Como já explicitado, esta primeira parte é o resultado da análise do questionário referente aos tópicos do dia-a-dia do Supervisor, e busca entender de que forma o Supervisor vê a atuação do Gerente em relação aos trabalhos de bordo, como estabelece a comunicação, a priorização da aplicação dos recursos, como ele vê a participação de outros membros da equipe e membros de sua organização.

Da análise das respostas sobressaíram as seguintes questões:

- Todos os supervisores concordaram que os procedimentos e hierarquia são fundamentais para a prática administrativa, mas consideraram que as normas e as regras tendem a favorecer mais a empresa e têm a sensação de que as mesmas funcionam como um rolo compressor, mas sempre contra eles.
- As expectativas quanto à participação do chefe da Plataforma junto ao Órgão Central, as opiniões centraram-se na reivindicação de maior participação da chefia, bem como trazer as questões emergentes para discuti-las em conjunto.
- Quanto ao grau de participação desejado dos colegas de trabalho, órgãos de apoio e chefia nas decisões de seu trabalho, resumiu-se no Quadro 4.3, a seguir, estas percepções.

Quadro 4.4 Grau de Participação nas Decisões do Trabalho do Supervisor

Participação	Pouca (%)	Alguma (%)	Muita (%)
a - Órgão Superior	21,4	71,4	7,1
b - Chefia do Setor		7,1	92,9
c - Colegas de Trabalho ²⁹		7,1	92,9
d - Setor de Seg. Industrial ³⁰		14,3	85,7
e - Setor de Meio Ambiente ³¹		28,6	71,4
f - Sindicato	23,1	61,5	15,4

Fonte: Análise dos questionários aplicados aos supervisores.

- Como pode-se observar no referido quadro, a maior necessidade dos supervisores era da presença do chefe da unidade interagindo nos trabalhos de bordo, e conforme discussão que este tópico gerou, a essência da questão, era a ausência do Chefe da Plataforma a bordo, sendo que alguns Supervisores, até aquela data não tinham visto ainda o Chefe a bordo.
- Considera-se significativa a percepção dos supervisores de que o Sindicato deva ter uma atuação relativamente fraca em suas decisões de trabalho, na atuação de seu dia a dia.

²⁹ Considerados aqui como colegas de trabalho, não só os pares do Supervisor no mesmo nível de hierarquia, como demais colaboradores.

³⁰ Setor de Segurança Industrial - Como a Plataforma de Perfuração é uma área operacional de alto risco, a presença de Técnicos em Segurança Industrial é imprescindível para a realização das tarefas com o menor risco possível.

³¹ Setor do Meio Ambiente - As operações da lavra do petróleo pode ser poluidora se não houver um planejamento cuidadoso das operações junto com o Setor de Meio Ambiente, descartando assim a possibilidade de acidente ecológico.

- Os supervisores consideraram importante o seu papel de influenciar nas decisões superiores e opinar em todos os assuntos, no entanto foram unânimes em afirmar que é raro acontecer este tipo de reunião, onde pudessem interagir nas decisões de seu órgão.
- A forma mais utilizada para se comunicar com a administração em terra era a palavra oral e é compreensível, uma vez que diariamente têm que informar a situação de bordo, problemas de escalas de trabalho, estoques de combustíveis, e o andamento do serviço. Apesar de existir toda a burocracia de suporte, além de um sistema moderno de transmissão de dados, assim mesmo dispendem um tempo enorme passando informações do andamento dos serviços, pedido de material ou de embarque de pessoal para manutenção ou reposição de faltosos ou doentes.

IV.3.2. Opinião dos Supervisores - Segunda Parte

Para manter coesa a pesquisa, buscou-se nesta segunda parte, que os supervisores respondessem as mesmas questões abordadas junto aos gerentes, só que em vez de entrevista, utilizou-se como instrumento de investigação o questionário.

Foi solicitado para o preenchimento desta segunda parte do questionário, que cada participante atribuisse ao lado de cada papel relacionado, notas de 1 a 4, correspondendo qual a expectativa e percepção que era observado no desempenho da função gerencial. Foi explicado a graduação da pontuação da seguinte forma:

1. quanto às expectativas, deveria ser observado a seguinte pontuação:

- 1

- irrelevante
- 2

- pouco relevante
- 3

- relevante
- 4

- muito relevante

2. quanto às percepções, solicitou-se que se fizesse a seguinte pontuação:

- 1

- pouca
- 2

- suficiente
- 3

- muita
- 4

- máxima

As questões abordadas nesta segunda parte foram as mesmas utilizadas quando da entrevista com os gerentes, apenas que foi solicitado que se pontuasse as expectativas e percepções. As questões estão explicitadas a seguir no Quadro 4.5.

Quadro 4.5 - Questões Abordadas no Questionário Junto aos Supervisores

A) - CATEGORIA BUROCRÁTICA	B) - CATEGORIA TÉCNICA	C) - CATEGORIA SOCIAL
- Cumpridor dos regulamentos internos da empresa	- Planejador e implementador dos projetos de melhoria em sua área de atuação	- Facilitador de oportunidades que levem o empregado a desenvolver uma consciência crítica da realidade de maneira participativa
- Transmissor de informações aos seus subordinados - Disciplinador na prevenção e correção de distúrbios	- Viabilizador de condições capazes de estimular no empregado o desenvolvimento de suas funções técnicas e de todas as suas potencialidades para comunicar-se e crescer, como sujeito de todo o processo de melhoria	- Viabilizador de oportunidades que levem os empregados e seus pares a questionarem eticamente o contexto sócio-político- econômico, no qual a empresa esteja inserida
- Viabilizador de contratação de serviços e compras de materiais e equipamentos	- Negociador junto à administração superior, de políticas e planejamentos estratégicos organizacionais dentro de sua área de atuação	- Avaliador das consequências sociais que suas decisões podem trazer para a vida de pessoas nelas envolvidas
- Negociador junto aos empregados em situação de litígio legal ou movimentos grevistas	- Incentivador de comunicação aberta entre os empregados, livre de estereótipos e interesses	- Assumidor de compromisso político aqui entendido como pensamento e ação que contribua para a construção de

- Promotor da liderança junto ao seu pessoal	mascarados, que possam compromete-la - Promotor do desenvolvimento do negócio de sua área de atuação	uma sociedade mais igualitária, em termos de oportunidades e atendimentos às necessidades básicas de educação, alimento e segurança de seus membros
- Viabilizador de condições capazes de promover a avaliação dos empregados de maneira justa e eqüitativa	- Viabilizador de condições capazes para a solução de problemas, em situação de emergência	
- Condutor do processo de mudança		

Fonte: Adaptado de Vergara(1985, p. 35)

A diferença básica desta segunda parte do questionário é que, através de pontuação, busca-se investigar quais as expectativas e percepções dos supervisores, com o objetivo maior de entender de que forma os gerentes interagem com os mesmos, se proativamente ou se reativamente. Foram abordadas as mesmas questões que compuseram a entrevista junto aos gerentes e assessores.

Ao término das entrevistas junto aos Supervisores, procedeu-se a consolidação de cada item, através da análise estatística e resumiu-se o resultado no Quadro 4.4, onde cada papel pesquisado encontra-se refletido na matriz: Papel Representado X Expectativa / Percepção.

Tabulou-se o resultado para as três plataformas na categoria “Geral³²” e particularizou-se para cada plataforma denominando-as de A, B, C.

³² Categoria Geral expressa a média da pontuação entre as três plataformas no item considerado.

Para melhor esclarecer, pegaremos como exemplo na referida tabela o resultado do item 1- Cumpridor de Regulamento, que na categoria “Geral”, teve as seguintes pontuações:

4 - expectativa
3 - percepção

PAPEL REPRESENTATIVO3 - 2	3 - 3	3 - 4	4 - 1	4 - 2	4 - 3	4 - 4
1 - Cumpridor Regulamento							
Geral	7,7	7,7	—	23,1	15,4	46,2	—

A pontuação 4 - 3 foi considerada por 46,2% dos supervisores, significando que consideram muito relevante o papel de cumpridor de regulamento como também observam muita atuação do Gerente naquele papel (3), por outro lado, observa-se que 23,1% dos entrevistados consideraram a pontuação 4 - 1 = alta expectativa de ver realizada a atuação do papel (4) e baixa percepção de que o gerente esteja atuando naquele papel (3), isto é, uma baixa atuação do gerente. Com estas informações consolidadas pode-se mapear a predominância de expectativas e percepções, e estabelecer-se as características das três gerências.

Quadro 4.6. - Resultado da Pesquisa Junto aos Supervisores

PAPEL REPRESENTATIVO	1 - 1	1 - 2	1 - 3	1 - 4	2 - 1	2 - 2	2 - 3	2 - 4	3 - 1	3 - 2	3 - 3	3 - 4	4 - 1	4 - 2	4 - 3	4 - 4
1 - Cumpridor Regulamento																
Geral										7,7	7,7		23,1	15,4	46,2	
A										20	20		-	-	60	
B										-	-		25	25	50	
C										-	-		50	25	25	
2 - Transmissor Informações																
Geral											7,7		23,1	23,1	23,1	23,1
A											-		-	40	60	-
B											25		-	-	-	75
C											-		75	25	-	-
3 - Disciplinador																
Geral									7,7	15,4	15,4	7,7		7,7	46,2	
A									-	20	20	-		-	60	
B									-	-	25	25		-	50	
C									25	25	-	-		25	25	
4 - Viabilizador Contratação																
Geral									7,7		23,1		7,7	30,8	23,1	7,7
A									-		20		20	40	20	-
B									-		25		-	-	50	25
C									25		25		-	50	-	-
5 - Negociar nas Rel. Sind.																
Geral				8,3			8,3				16,7		16,7	16,7	16,7	16,7
A				-			25				25		-	25	25	-
B				-			-				25		-	-	25	50
C				25			-				-		50	25	-	-
6 - Promotor da Liderança																
Geral											8,3		33,3	16,7	33,3	8,3
A											-		-	50	50	-
B											25		-	-	50	25
C											-		100	-	-	-
7 - Avaliador de Desempenho																
Geral													50	16,7	8,3	25
A													75	25	-	-
B													-	-	25	75
C													75	25	-	-
8 - Condutor da Mudança																
Geral									8,3		8,3	16,7	25	25	8,3	8,3
A									-		-	-	-	75	25	-
B									-		25	50	-	-	-	25
C									25		-	-	75	-	-	-
9 - Planejador da Melhoria																
Geral										23,1	7,7			38,5		30,8
A										50	-			50		-
B										-	25			-		75
C										20	-			60		20

PAPEL REPRESENTATIVO	1 - 1	1 - 2	1 - 3	1 - 4	2 - 1	2 - 2	2 - 3	2 - 4	3 - 1	3 - 2	3 - 3	3 - 4	4 - 1	4 - 2	4 - 3	4 - 4
10 - Viabilizado Des. Emp.																
Geral									7,7		15,4	7,7	23,1	30,8	15,4	
A									-		-	-	25	50	25	
B									25		25	25	-	-	25	
C									-		20	-	40	40	-	
11 - Negociar Políticas																
Geral					7,1				14,3	7,1	7,1		21,5	14,3	14,3	14,3
A					-				-	25	-		25	50	-	-
B					-				-	-	25		-	-	25	50
C					20				20	-	-		40	-	20	-
12 - Incentivador Comun. Abertas																
Geral										15,4	15,4		30,8	23,1	7,7	7,7
A										25	-		-	50	-	25
B										25	50		-	-	25	-
C										-	-		80	20	-	-
13 - Promotor Des. Negócio																
Geral					7,7				7,7	7,7	15,4	7,7	15,4	7,7	7,7	23,1
A					-				-	25	25	-	-	25	-	25
B					-				-	-	25	25	-	-	25	25
C					20				20	-	-	-	40	-	-	20
14 - Solucionador de Emerg.																
Geral									7,7		7,7		7,7	23,1	30,8	23,1
A									-		-		-	50	50	-
B									-		25		-	-	25	50
C									20		-		20	20	20	20
15 - Facilitador Desenv. Cons. Crítica																
Geral						7,7				7,7		7,7	38,5	15,4	7,7	15,4
A						-				25		25	-	25	25	-
B						-				-		-	25	25	-	50
C						20				-		-	80	-	-	-
16 - Viabilizador Quest. Contexto Social																
Geral					7,7						7,7		46,2	15,4	15,4	7,7
A					25						-		-	25	25	25
B					-						25		25	25	25	-
C					-						-		100	-	-	-
17 - Avaliador Conseq. Sociais																
Geral										15,4	7,7		38,5	7,7	30,8	
A										50	-		-	25	25	
B										-	25		-	-	75	
C										-	-		100	-	-	
18 - Assumidor Comp. Político																
Geral					18,2	9,1					18,2		36,4	18,2		
A					25	25					-		-	50		
B					-	-					100		-	-		
C					20	-					-		80	-		

**Quadro 4.7 - Percepção dos Supervisores Quanto ao
Desempenho dos Gerentes das Plataformas**

Papel		Geral		Unidade A		Unidade B		Unidade C	
		Pontuação ³³	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%
Cumpridor Regulamento	B	4 - 3	46,2	4 - 3	60	4 - 3	50	4 - 1	50
Transmissor Informações	B	--	--	4 - 3	60	4 - 4	75	4 - 1	75
Disciplinador	B	4 - 3	46,2	4 - 3	60	4 - 3	50	--	--
Viabilizado Contratação	B	4 - 2	30,2	4 - 2	40	4 - 3	50	4 - 2	50
Negociar nas Rel. Sind.	B	--	--	--	--	4 - 4	50	4 - 1	50
Promotor da Liderança	B	4 - 3	35,3	4 - 2/4 - 3	50	4 - 3	50	4 - 1	100
Avaliador de Desempenho	B	4 - 1	50	4 - 1	75	4 - 4	75	4 - 1	75
Condutor da Mudança	B	3 - 4	16,7	4 - 2	75	3 - 4	50	4 - 1	75
Planejador da Melhoria	T	4 - 2	38,5	3 - 2/4 - 2	50	4 - 4	75	4 - 2	60
Viabilizador Des. Emp.	T	4 - 2	30,8	4 - 2	50	--	--	4 - ¼ - 2	40
Negociar Políticas	T	--	--	4 - 2	50	4 - 4	50	4 - 1	40
Incentivador Comun. Abertas	T	4 - 1	30,8	4 - 2	50	3 - 3	50	4 - 1	80
Promotor Des. Negócio	T	4 - 4	23,1	--	--	--	--	4 - 1	40
Solucionador de Emerg.	T	4 - 3	30,8	42/43	50	44	50	--	--
Facilitador Desenv. Cons. Crítica	S	4 - 1	38,5	--	--	4 - 4	50	4 - 1	80
Viabilizador Quest. Contexto Social	S	4 - 1	46,2	--	--	--	--	4 - 1	100
Avaliador Conseq. Sociais	S	4 - 1	38,5	3 - 2	50	4 - 3	75	4 - 1	100
Assumidor Comp. Político	S	4 - 1	36,4	4 - 2	50	3 - 3	100	4 - 1	80

³³ Primeiro número refere-se à expectativa e o segundo à percepção

Com o intuito de focar-se nos resultados mais expressivos da pesquisa, compôs-se o quadro 4.5, onde procurou-se mostrar os máx. e min. no entendimento dos supervisores.

Numa análise preliminar, pode-se constatar que é na unidade “C” onde se observa uma menor percepção de atuação gerencial (4-1 = 100%), com destaque para : “Promotor da Liderança; Viabilizador do questionamento do Contexto Político - Social; Avaliador das Conseqüências Sociais de suas Ações”. Já na unidade “B”, observa-se que, segundo os supervisores, a atuação do gerente é bastante pró-ativa, concentrando-se boas pontuações.

Pode-se observar que os supervisores da plataforma “C”, consideraram seu gerente bastante atuante nas três dimensões analisadas, observando-se em contrapartida, um alto interesse deste gerente em manter-se sintonizado com sua equipe, podendo-se observar mesmo que este gerente é um dos que mais frequenta sua plataforma.

Dentre os papéis “burocráticos”, destaca-se as maiores expectativas de atuação e baixa percepção de que está sendo atendido os papéis de “Avaliador de Desempenho” e “Viabilizador de Contratações”. Olhando-se para as porcentagens, observa-se que a unidade “C” é a que atuou de maneira mais “Burocrática”. Observa-se também a unidade “A”, com solicitações nas questões de “Avaliação de Desempenho” e na “Condução da Mudança”, expectativa de maior liderança e maior atuação nas contratações e gerência de contratos.

Quanto aos papéis Técnicos, na Classificação “geral” observa-se que a questão das “Comunicações Abertas” é uma questão priorizada pelas unidades, em seguida a questão

de “Planejamento de Melhoria” e a atenção ao “Desempenho do Empregado”, são os papéis com alta expectativa e baixa percepção de atuação.

Observa-se ainda na categoria social, na coluna “geral”, que a unidade C influencia fortemente os resultados totais e, em todos os quesitos tem uma solicitação muito alta do desempenho do gerente e percepção muito baixa de que o mesmo esteja ocorrendo.

IV.3.3. Entrevista com Gerentes

Procura-se aqui detalhar qual o resultado da pesquisa segundo a visão do grupo: gerentes das plataformas / gerentes de bordo e engenheiros. As variáveis estabelecidas foram as mesmas adotadas junto aos supervisores.

Para manter-se coerente com todo o projeto de pesquisa, estabeleceu-se um roteiro da entrevista com a mesma estrutura estabelecida para a pesquisa junto aos supervisores, mantendo a mesma seqüência com relação às variáveis utilizadas. Somente foi modificada a forma de investigação, utilizando para os gerentes, uma estrutura de entrevista, transformando todas as questões abordadas junto aos supervisores, em perguntas, conforme segue (Quadro 4.8):

Quadro 4.8 - Questões Abordadas junto aos Gerentes

Categoria Burocrática

- 1 - Como você percebe os regulamentos internos da empresa e como você gostaria que eles fossem ?
- 2 - Como você avalia o nível e quantidade de informações recebidas e transmitidas por você ?
- 3 - Como você atua na solução de conflitos e de problemas disciplinares?
- 4 - Você como gerente, qual o seu grau de liberdade na contratação de serviços e compra de materiais e equipamentos? (controle orçamentário)
- 5 - De que forma você atua junto à empresa e aos empregados em situações de litígio legal ou movimento grevista?
- 6 - De que forma você exerce a liderança junto a seu pessoal?
- 7 - Como você administra a avaliação de seu pessoal?
- 8- O que foi a mudança³⁴ para você?

Categoria Técnica

- 9 - Como a empresa facilita a sua participação como planejador e implementador dos projetos de melhoria em sua área de atuação?
- 10 - De que forma você estimula o seu pessoal no desenvolvimento de suas funções técnicas e de todas as suas potencialidades?
- 11 - Como você participa na formulação de políticas, planejamento e estratégias organizacionais na sua área de atuação?
- 12 - Até que ponto você acredita que a comunicação deva ser aberta entre os empregados, livre de estereótipos e interesses mascarados, que possam comprometer-la.
- 13 - Como você percebe e como controla o seu negócio?
- 14 - Como você concilia no seu dia-a-dia as atividades corriqueiras (reuniões, telefonemas, relatórios, inspeções, supervisão de trabalhos), com seu crescimento profissional (literatura técnica, administrativa, legislativa, participação em cursos e seminários)
- 15 - Como você administra as situações de emergência?

Categoria Social

- 16 - Como você atua para ser um incentivador de atitudes crítica que levem o empregado a uma visão de mundo aberta, mutável e questionável, que lhes capacite refletir sobre a qualidade de vida de nossa sociedade contemporânea?
- 17 - De que forma a empresa dá condições para você ser um viabilizador de oportunidades que levem os empregados e seus pares a questionarem eticamente o contexto sócio-político- econômico, no qual a empresa esteja inserida.
- 18 - Como você avalia as consequências sociais que suas decisões podem trazer em termos de mudança na rotina de seus colaboradores.
- 19 - Como você contribui para a construção de uma sociedade mais igualitária, em termos de oportunidades e atendimentos às necessidades básicas de educação, alimento e segurança de seus membros.

Fonte: Adaptado de Vergara(1985, p.35)

³⁴ A mudança a que se refere diz respeito à reestruturação que ocorrera à época da entrevista, nos Órgãos daquele segmento.

Como resultado observado entre os entrevistados, a primeira questão, “Normas, Regras, Procedimentos e Hierarquia”, foi consenso de que as Normas e Regras são utilizadas muito mais para atender aos interesses da empresa que para atender aos interesses dos empregados.

Segundo depoimento dos gerentes, a reestruturação da área da Exproper (Exploração, Produção, Perfuração), trouxe como consequência a adoção de um único procedimento para toda a área da E&P-BC (Exploração e produção da Bacia de Campos), mas em contrapartida, não houve um esclarecimento nas mudanças aplicadas, e as maiores reclamações eram que ainda não estava se adotando um único procedimento para todos, pelo menos conhecido.

Foi também consenso que o gerente, tanto de bordo, como de terra, precisa de maior autonomia, maior poder de decisão e que as características do trabalho *off shore* exige mais rapidez na resposta, tanto nos procedimento de compra e contratação, como nos procedimentos administrativos. As normas neste campo deveriam ser mais flexíveis. A maioria dos entrevistados consideram que a empresa, particularmente na modalidade *off shore*, não tem normas eficientes para atender ao pessoal e à compra e contratação de material e serviço.(ver item - contratação e compra de materiais)

As Questões que sobressaíram nesta primeira questão foram:

- processo de promoção não privilegia os mais competentes, pois exige intervalo de menos de 5 níveis salariais para participar do processo de promoção;

- ressentimento generalizado pelas punições como consequência da participação dos empregados em movimento grevista e que resultou em impedimento de participação do processo de promoção;
- procedimentos administrativos considerados inadequados, no que diz respeito a apropriação dos dias de embarque e de folga, pois entendem como abusivo considerar como folga ou dia administrativo os dias em que desembarcam no período da tarde ou retornam de Santa Catarina, respectivamente;
- desvio de função - pessoal que trabalha fora da função, não tem chance de participar do processo de promoção, pelo próprio fato do desvio ou por não ser qualificado para tal, mas no entanto permanece no desvio.

A segunda questão abordada junto aos gerentes e engenheiros é considerada por todos como componente essencial na prática administrativa, a “**Gerência da Informação**”, mas na área de operação *off shore* não encontrou o seu lugar certo. Tanto gerência quanto gerenciados atestam um trânsito muito grande de informação, mas no entanto nem sempre repassada ou quase sempre filtrada.

É, entretanto, no período das negociações salariais que isto se evidencia, informações desencontradas e a ausência do gerente na administração da informação. Particularmente, neste ponto, o sindicato mostra-se muito mais eficiente, suas informações são rápidas e convincentes.

A quantidade enorme de informação que está disponível para o gerente, praticamente inviabiliza um repasse criterioso e muitas vezes acabam ficando retidas para melhor elaboração ou aguardando o momento oportuno para divulgação.

Outra questão observada dentro deste tema, foi a questão da escala hierárquica, que certamente retém informação em cada nível, e, acaba introduzindo ruído na linha de transmissão. A retenção da informação, segundo observado, tem como justificativa, muitas vezes, o medo do gerente de tornar as coisas mais difíceis de serem explicadas, caso não se concretize um determinado fato que esteja em desenvolvimento, seja uma promoção, seja uma negociação, ou mesmo uma mudança de chefia.

Um ponto, no entanto, é consenso: a empresa é extremamente eficiente no que diz respeito à transmissão da informação técnica. Para tal não poupa esforços nem tecnologia para posicionar-se entre os primeiros do mundo, utilizando mesmo tecnologia de ponta. No entanto, quando se trata de atender a situações de seus empregados, muitas vezes envolvidos em operações em áreas distantes e sem condições de dispor de comunicação pública, tem o acesso restrito à utilização das facilidades disponíveis para atender a parte técnica, algumas vezes por limitações operacionais, outras por limitação de custo.

Quanto ao tópico **“Contratação de Serviços, Compra de Materiais e Equipamentos”**, a quase totalidade dos entrevistados discorreu sobre a facilidade de comprar pelo sistema de *Transshipment* - sistema de importação diretamente para a unidade, sem passar pela alfândega, uma vez que a plataforma tem bandeira panamenha - e consideram que o setor de compras da empresa é muito demorado, pois envolve muita burocracia.

Chamou a atenção que certas gerências não se satisfazem com as normas de compra da empresa, impondo também regras particulares, mesmo em compras em que está liberada a

cotação, pelo baixo valor da mesma, assim mesmo, pela regra interna, fazem três cotações. É crença que isto de certa forma atrasa todo o processo de compras.

Com relação às contratações, observou-se muito questionamento na área de contratos de hotelaria e serviços de terceiros a bordo, pois consideram que está se contratando mão de obra barata, mas em contrapartida, sem qualificação. Segundo alguns depoimentos, o pessoal contratado tanto para hotelaria como para serviços terceirizados, embarca por comida, pois estando a bordo pelo menos tem o que comer. Afirmam também que os trabalhadores terceirizados não estão recebendo treinamento adequado sobre combate a incêndio e os poucos que têm, não fazem um curso de reciclagem há pelo menos três anos. Outro ponto que está suscitando dúvidas é quanto à aplicação das multas contratuais, que são consideradas muito paternalistas, quase inócuas.

Quanto ao tópico **“Atuação do Gerente no Período de Negociação Salarial”**, é considerado por todos, um dos momentos mais críticos nas relações de trabalho. Os gerentes se ressentem de não participarem mais efetivamente na negociação, servindo apenas como controladores de números, de quantos empregados estão de greve e quantos não estão. As informações que chegam aos gerentes, durante este período, quase sempre são imprecisas, sem conteúdo, forçando-os a segurar as informações, para só passá-las aos empregados quando tiverem subsídios para convencer o pessoal, e a si próprios.

Outro ponto que foi abordado é a difícil convivência, neste período, dos Gerentes de Bordo com os grevistas, pois apesar de não participarem da greve, sofrem pressão dos dois lados, mesmo porque convivem durante o ano todo com o pessoal e durante a greve tem que

adotar uma atitude, que muitas vezes bate de frente com seus colegas de trabalho, seus colaboradores de horas melhores.

Pelo que pode-se observar, é consenso que a empresa não dá orientação apropriada para o gerente de como agir, cada gerente utiliza a maneira que ele acha melhor. Muitos procuram contornar as situações críticas a bordo, para que seu pessoal não seja penalizado, e que tenham atitudes coerentes e não coloquem em risco, tanto a segurança da plataforma como das operações que estejam sendo realizadas. Trabalham para evitar *cicatrices* segundo um dos Gerentes entrevistados: “... é a palavra chave, após a greve, tem que continuar o trabalho.”

A Petrobras XVII foi um dos casos em que resultou em muita desmotivação, apesar do pessoal de bordo ter mantido a plataforma em operação durante a greve de 95, quando estava sendo recuperada em estaleiro da Petrobras, em Salvador, pela firma Techint, fizeram questão de se considerarem em “Estado de Greve”, em solidariedade aos companheiros. Justamente pelo fato de terem sido reconhecidos como grevistas, foram enquadrados na vala comum dos grevistas e passíveis de todas as punições a que tinham direito. Muitos deles não vão ser promovidos, outros não tiveram aumento por mérito, e, todos, tiveram proporcionalmente, suas férias descontadas. Este foi o preço pago em nome da solidariedade.

Um ponto, sem dúvida polêmico, foi o “**Sistema de Avaliação de Desempenho**”, e, segundo a totalidade dos entrevistados, não existe um mecanismo reconhecido como válido

para a avaliação do pessoal. Houve a tentativa de implantar um Programa de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal - o GDP.

A razão de não se estar adotando nenhum mecanismo de avaliação é explicada pelo próprio Diretor Sindical em Macaé:

“o GDP apresentou basicamente uma inovação e que não é a meta, pois já vínhamos trabalhando com as metas no sistema SMI (Superior, Médio, Inferior) sem problemas, a questão não são as metas mas o sistema de conseqüências, porque no sistema de conseqüências, o que a empresa propunha é que você subordinasse ao aumento por mérito e à promoção a disponibilidade financeira do setor ou divisão ou distrito, e aí tem problema porque, como vamos aceitar subordinar aumento por mérito e promoção à disponibilidade financeira, se nós não estamos participando do grande plano do orçamento da empresa? Se nós não podemos participar da divisão do orçamento, como vai ser alocado isto ou aquilo, e seu chefe diz que você não vai ser promovido porque não tem disponibilidade financeira, vamos acabar sendo vítimas de um plano do qual não podemos participar! A grande questão, no entanto, do GDP é a mudança profunda na possibilidade do gerente utilizar a avaliação de desempenho para demitir. Possibilidade de acelerar o processo de demissão e isto foi o ponto mais polêmico.”

Apesar de não contarem com um sistema de avaliação reconhecido, consideram que cada gerente está utilizando sua criatividade para manter os níveis de desempenho. Aliás este é outro ponto discutido: se a empresa, mesmo sem um sistema de avaliação, vem batendo recordes de produção, de desempenho e produtividade, a melhor forma de solucionar este impasse, talvez seja que cada gerente defina seu próprio sistema de avaliação, ou ache

outra forma de reconhecer o resultado do trabalho. Para alguns, isto só prova que isto não passa de burocracia de RH.

Outra questão levantada é por que não ter uma avaliação de mão dupla? Consideram que a empresa teria muito a ganhar se pudesse avaliar seu gerente. Percebe-se que com a avaliação de desempenho atrelada às metas do órgão, contribui-se para um maior comprometimento de todos. Por que então não se atrela ao próprio gerente às metas também oriundas da base de operação? Teríamos como meta, por exemplo, melhorar o nível de liderança, a comunicação e a satisfação no trabalho e o gerente teria que atender a estas metas estabelecidas pela base.

Quanto ao tópico **“Incentivador de Atitudes Críticas nos Empregados”**, todos consideraram muito importante, mas também a maioria considerou que não existem mecanismos para tratar deste problema. Uma das questões apontadas é a distância da plataforma à base. O contato quase sempre é por telefone; o que torna mais difícil tratar tais assuntos. Consideram que deveria ter um programa ou um plano elaborado pela gerência maior descrevendo ações para todos os níveis de gerência. O que observa-se é que é um assunto de difícil trato para todos.

O que se faz atualmente de forma incipiente e individual é a divulgação de artigos sobre ecologia e outros que recebem da consultoria interna do CEN-NOR³⁵, todos estes artigos são afixados nos murais. Alguns gerentes procuram criar bibliotecas a bordo, com livros

³⁵ Centro de Ensino da Petrobras para o Norte e Nordeste.

sobre qualidade, sociologia, romances, entre outros, para o pessoal tanto da Petrobras como das contratadas.

Tiveram a idéia de levar filmes que discutissem questões sociais, mas perceberam que essa prática tornou-se um desconforto para os trabalhadores, pois terminam sua jornada de trabalho muito cansados, sem disposição para outra coisa se não o pouco de lazer possível a bordo. Esta questão é mais pela limitação de ser uma embarcação operacional que por desatenção da gerência. Outros gerentes consideram isso um assunto muito polêmico e que não está na abrangência de suas atribuições.

Um dos programas que é lembrado como muito positivo é a visita da família do trabalhador a bordo uma vez por ano. Isto traz muito orgulho e satisfação para o empregado. Para ele é um reconhecimento além do imaginado, pois ali ele pode mostrar para seus filhos e para a sua mulher, o porque de sua ausência, o porque de se sentir orgulhoso de seu trabalho. Nisto todos concordam que é muito motivador.

A realidade, no entanto, é que pouco se faz nesse campo e os gerentes se sentem despreparados para atuar nessa área, impotentes para criar alguma coisa. Entretanto, todos concordam que é de suma importância que a empresa tome medidas para solucionar tal lacuna. Muitos consideraram a própria SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes, um ótimo mecanismo para tratar destas questões, pois é onde todos os empregados são convocados para discutirem o assunto “Segurança” com bastante criatividade. Nesta semana são ensaiadas peças de teatro, são apresentados vídeos e são feitos concursos onde quase sempre aborda questões sociais em seus temas.

Na questão **“Solução de Conflitos e de Problemas Disciplinares”**, não pareceu ser um dos grandes problemas enfrentados pela gerência. Alguns consideraram que nos dias de hoje, tem que se tomar muito mais cuidado no tratamento com as situações de conflito e problemas disciplinares, para não se envolver em disputas com o sindicato. O mais importante hoje é negociar. Acreditam que tem que se trabalhar dentro de regras claras e evitar exceções.

Outra questão abordada **“Liderança Junto ao Pessoal”**, apesar de aparentemente não se ter constatado problemas da área gerencial, quanto ao pessoal embarcado, muitas questões relativas à liderança afluiram, tais como: - Não observam a presença do chefe da plataforma a bordo, visitas raras, (particularmente válido para uma das unidades visitadas, uma vez que as outras duas tem em alta conta a liderança do gerente da plataforma).

Quanto ao item **“Planejamento e Implementação de Projetos de Melhoria”**, não vêm grandes problemas nesta área, consideram-se bem assessorados pelos órgãos de apoio, particularmente na área de reparos navais, e têm um grau de liberdade muito grande na parte financeira. Porém consideram-se carentes com relação ao apoio administrativo.

No entanto, entre os entrevistados é consenso que a chefia da plataforma deveria trabalhar mais junto à base antes de iniciar negociações junto aos órgãos de apoio. Outro ponto é a maior participação não só da chefia, como também do pessoal da plataforma, em projetos de melhoria abrindo assim possibilidade de implementação mais real dos projetos propostos, além de uma maior divulgação para a equipe embarcada.

Quando abordada a questão de “**Desenvolvimento da Equipe**”, observou-se que existe um incentivo para o desenvolvimento das funções técnicas, mas consideraram que deixa a desejar na área do crescimento humano. Pelo fato de não se considerarem especialistas no assunto, sentem falta de um consultor ou um programa externo para subsidiar essa área. Consideram-se leigos no assunto para identificar e sugerir alguma ação. Consideraram que há necessidade de se incentivar o desenvolvimento de todos, pois existe ainda muita diferença entre os técnicos de uma mesma qualificação.

A maioria dos gerentes considera que participam pouco na questão “**Formulador de Políticas, Planejamento e Estratégias Organizacionais**”, e que estas questões não chegam até a plataforma, e consideraram mesmo ausente, na época da pesquisa, o questionamento sobre Políticas e Estratégias.

Na questão “**Comunicação**”, apesar de terem sido todos favoráveis à comunicação aberta, concordam também que existem coisas que têm que ser tratadas diferenciadamente. Existe uma preocupação com a quebra da hierarquia e um resguardo necessário do gerente no trato com a informação.

Quanto ao tópico: “**Crescimento Gerencial**”, muitos se consideraram prejudicados por não terem tempo para se dedicar à leitura e pela baixa oferta de cursos voltados para a área técnica. Outros consideraram-se tão avançados na sua área de trabalho, tão especializados, que praticamente o que existe de novidade, eles é que estão passando em treinamento para o seu pessoal. Consideram-se, no entanto, estagnados.

Um ponto muito importante para todos, é a possibilidade de se afastar para realizar um curso qualquer, pois o dia - a - dia consome todas as suas energias. O segredo para alguns é o planejamento, não só diário, como mensal e anual. Planejar tanto o crescimento vertical como o crescimento horizontal. Mas é geral a constatação de que não se tem tempo para investir no seu crescimento profissional, muito menos no pessoal.

Da análise dos dados aqui mostrados, tanto os obtidos junto aos supervisores como junto aos gerentes, pode-se constatar uma convergência nas expectativas e percepções nos vários aspectos, mas é marcante, face às respostas e análise das entrevistas, a atitude altamente reativa de um dos gerentes das unidades, e marcadamente é em sua plataforma que aparecem os maiores índices de discordância quanto à expectativa de uma atuação pró-ativa.

Observa-se também uma grande inter-relação dos problemas levantados e pode-se supor que entre todos eles permeie o problema comum da comunicação. Pegue-se por exemplo a questão das normas que, segundo a percepção dos supervisores, só valem para favorecer à Companhia, ou até mesmo um dos pontos levantados onde o gerente fica indeciso quanto a passar ou não determinada informação, que no seu entender pode atrapalhar o seu trabalho. Vejamos o Sistema de Avaliação de Desempenho onde pressupõe-se uma negociação prévia do gerente e seus subordinados e estabelecimento de metas, tudo isso passa pelo sistema de comunicação entre gerente e gerenciado.

Como mostrado na figura 3.1 p. 68 (um modelo de episódio de papel), pode-se compreender que é possível que muitos problemas levantados estejam contidos na forma com que os “Transmissores de Papel” estejam passando para os gerentes suas expectativas, e que a conduta do mesmo esteja marcada pelo entender como prioritário sua atuação daquela forma para o desempenho de seu papel.

V. Conclusão

Com o resultado da pesquisa pretendia-se, juntamente com todos os envolvidos, estabelecer um plano de ação que contemplasse projetos que atendessem a todas as principais carências administrativas, conforme já descritas.

Naquela época todas as gerências estavam mobilizadas para atender às pendências que já haviam sido levantadas em seu encontro, no ano anterior, com os gerentes de bordo, encontro este realizado em agosto de 1995. Por questões de agenda, somente foi possível repetir o evento em novembro de 1996, quando teve-se a oportunidade de discutir com o grupo os resultados da pesquisa ora apresentada.

Assim, aproveitou-se de um evento que se repete anualmente, que é o encontro dos SUPEN's³⁶, onde reúnem-se os gerentes das plataformas com os gerentes de bordo e “Gerente Geral”³⁷ das plataformas, para discutir seu plano de trabalho.

O espaço para debates foi criado pela própria chefia do grupo, envolvendo as chefias das unidades e convidando alguns dos gerentes de bordo para participarem do mesmo e analisarem os projetos considerados prioritários.

Mostra-se no Quadro 4.6, a essência do plano de ação das gerências, o que se pretendia com cada ação, e por último a categoria em que classificou-se a mesma.

³⁶ SUPEN - Gerente de Bordo

³⁷ Gerente Geral aqui apenas para diferenciar dos gerentes das plataformas.

Quadro 5.1 - Análise dos Planos de Trabalho das Gerências

AÇÕES	O QUE SE PRETENDIA	CATEGORIA
Planejar treinamento de supervisores.	Curso anterior não satisfaz às expectativas dos SUPEN'S.	Técnico
Elaborar e implementar Procedimento para promoção na unidade 23.	Estabelecer um critério uniforme de indicação para promoção, dentro das unidades.	Burocrático
Implementar projetos de participação e motivação do pessoal	Melhorar o nível de motivação dos colaboradores das plataformas.	Social
Planejar a passagem de conhecimento dos aposentáveis para os menos experientes. Conhecer o efetivo que vai se aposentar.	Manter e permitir a melhoria do nível de qualidade das operações, visando melhor atendimento aos clientes.	Técnico
Adequar quantitativo de operadores de BOP ³⁸ (OSS ³⁹) às necessidades das unidades da GESEP ⁴⁰ .	Garantir a qualidade de atendimento na área de BOP.	Técnico
Encerrar o ciclo de visitas dos Gerentes de Bordo à outras sondas.	Finalizar o ciclo de visitas, dentro da meta estabelecida.	Técnico
Melhorar a eficiência das compras, embarque de materiais e atendimento de RA ⁴¹	Melhorar a qualidade nos serviços prestados na GEMAT ⁴² .	Técnico
Melhorar a qualidade dos serviços contratados	Baixa qualidade dos serviços contratados está comprometendo a qualidade do resultado final.	Técnico
Implementar programa de visitas de supervisores a outras sondas.	Houve consenso entre os SUPEN's de que estas visitas seriam de grande utilidade para os supervisores.	Técnico
Regularização dos processos de compra por <i>Transshipment</i> .	Necessidade de regularizar a situação dos <i>tanshipments</i> da unidade 10 junto à Receita Federal	Burocrático

Fonte : Plano de ação do Quarto Encontro de Supens da Gerência de Plataformas da E&P - Bacia de Campos Dezembro de 1996

³⁸ Blow Out Preventer - Equipamento de cabeça de poço onde garante a segurança das operações e da plataforma.

³⁹ Operador de Sistemas Submarinos

⁴⁰ Gerência de Serviços Especiais

⁴¹ Ressuprimento Automático

⁴² Gerência de Materiais

Apresentou-se neste evento, o resultado da pesquisa realizada junto aos gerentes e supervisores e as questões que emergiram para debate mais acalorado foram:

1. Normas - O maior conflito em relação às normas é relativo a sua flexibilização. Consideraram muito conflitante se buscar maior liberdade de ação, maior autonomia nas decisões gerenciais e ainda manter o controle.
2. O número de níveis hierárquicos também foi considerado como um empecilho para uma administração mais ágil. Considerou-se que isso dificulta a tomada de decisão. Comparativamente com o modelo que se adotou nos primórdios da exploração da Bacia de Campos, em UPM's⁴³, segundo emergia do debate, o gerente da unidade, naquela época, respondia diretamente ao superintendente do Órgão e tinha maior poder de compra e contratação, uma vez que representava o Superintendente legalmente. Havia, inclusive, uma procuração onde o mesmo passava poderes de representação legal, não só para compras e contratações, como para atuação junto aos Órgãos Públicos. Consideraram que atualmente até para compras pequenas têm que solicitar autorização, pois um dos recursos, que é o fundo rotativo⁴⁴, é insuficiente.
3. Consideraram necessário mais autonomia para os gerentes, mas por outro lado consideram também que o supervisor tem que seguir o que foi planejado, “dentro de um certo contexto, pois o supervisor não pode ficar solto”.
4. Sobre as contratações o foco centrou-se inicialmente sobre as multas:
 - as multas exageradas acabam encarecendo o próprio contrato, considerando que não pode ser uma faca de dois gumes, pois o objetivo não é destruir a contratada;

⁴³ - UPM - Unidades de Perfuração Marítimas: O modelo de organização originalmente das plataformas era por UPM's, isto é, cada plataforma era considerada como uma unidade operacional e tinha portanto autonomia administrativa e respondia diretamente ao Superintendente.

⁴⁴ O fundo rotativo significa uma quantia em dinheiro sob a guarda de um dos administrativos na base da plataforma, e se presta para atender a compras no varejo, de pequeno porte.

- muitas vezes não se tem retorno se as multas aplicadas na plataforma chegam a ser efetivadas ou não;
- muitas vezes se aplicam multas pesadas e a contratada não melhora;
- ao se decidir pela rescisão do contrato, tem que se ter o cuidado para embasar substancialmente o pedido, para não ter que amargar pesadas multas pelo insucesso, arcar com as custas do processo e ver a mesma contratada reintegrada;

Do resultado deste debate chegou-se à conclusão que o mais importante era manter a negociação na esfera do gerente da plataforma. A questão toda era que ao se aplicar uma multa, a negociação saía da esfera do gerente e passava para a esfera da Diretoria. Como consequência, o gerente perdia todo seu poder de negociação com a contratada. Isto criava um espaço para a firma, junto à Diretoria da Petrobras e, nestas condições, com o foco exclusivamente sobre o item multado, apresentar sua versão. Trazendo atenuantes para o item multado. Como o Diretor analisava somente os fatos em questão, e face à apresentação das atenuantes pela contratada, acabava cancelando a multa. E este era o ponto, pois muitas das vezes, a multa trazia embutida a intenção de corrigir deformações quanto ao trato do próprio pessoal da contratada, era também pretexto para melhorar as condições da qualidade de vida dos seus empregados, num enfoque social.

A apresentação dos projetos neste encontro foi bastante oportuno, pois pode-se analisar qual a maior demanda com relação às dimensões analisadas técnica, burocrática e social. Desta forma, se analisarmos uma a uma, a que atendia cada projeto, pode-se observar uma concentração maior na área técnica, ou mais precisamente, sete projetos na área técnica, dois na área burocrática e um na área social. Pode-se depreender daí, a preocupação da

gerência maior das plataformas em priorizar projetos na área do conhecimento, no lado técnico das atividades.

Percebe-se dois projetos que apesar de terem propósitos técnicos atendem também na área social, uma vez que o item “visitas às outras plataformas de gerentes e supervisores” traz um cunho social, na medida em que os novos contatos, a troca de experiência e conhecimentos recíprocos agregam outros componentes, tais como a ampliação do relacionamento do profissional com outros técnicos, e do conhecimento da qualidade de vida de seus colegas.

É possível que a expectativa do grupo de gerenciados esteja voltada para a mudança e que de fato a expectativa dos próprios gerentes seja também de mudança, mas de alguma forma isto não está sendo visível para os gerenciados, e em que pese se veja ações de cunho pró-ativo, possivelmente a comunicação, de alguma forma, não esteja sendo eficiente, ou até mesmo percebida. Seria preciso estabelecer quais as ações necessárias para se obter um diferencial nesta direção.

Percebe-se também que o pessoal de bordo tem uma alta expectativa quanto à mudança e buscam, mesmo que através de ações isoladas, desempenhar ações de forma pró-ativa, seja engajando-se em novos projetos de desenvolvimento de pessoal, seja buscando soluções criativas com relação à limitação de recursos disponíveis. Talvez até pelo fato do convívio isolado e do longo período confinado, force-o a buscar mais interação junto ao grupo com que trabalha, desenvolvendo com isso maior troca de conhecimentos. Isto pode ser até base de um estudo futuro.

Poder-se-ia organizar vários projetos que estivessem voltados para as áreas eminentemente pró-ativas, voltados para a mudança, que atenderiam em muito as expectativas tanto técnica como social. Mas o ponto central é a vontade política das gerências, que uma vez não existindo, dificilmente se realiza. Há de se trabalhar em seu auto desenvolvimento, na busca incessante do conhecimento e também em seu auto conhecimento.

Segundo Moreira⁴⁵ (1997, p. A-3), em seu artigo “O Novo Perfil da Liderança Gerencial”, cita que “a gestão participativa, com o envolvimento de todos os empregados e inspirada por um maior foco no mercado, revelou-se fator vital de competitividade. Esse tipo de estratégia traz grandes desafios de mudança, a começar pelos níveis mais elevados da organização, sua forma de trabalho e comunicação e conquista da participação ativa de todos os empregados no negócio.”

Isto pode ser viabilizado pelas gerências bastando implementar maior discussão em torno dos objetivos da Companhia, seu plano estratégico, suas diretrizes. Dentro dos projetos prioritários da Companhia, cabe destaque para um de seus projetos estratégicos para 1997, o Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, que justamente busca tapar esta lacuna entre gerentes e gerenciados, trazendo a perspectiva de desdobramento das metas da Companhia até o nível do chão de fábrica.

O que muda é a forma de atuação, procurando aproximar os gerentes e gerenciados em torno de seu plano estratégico, muito mais voltada para contatos com os clientes,

⁴⁵ Moreira, Carlos Henrique. Vice-Presidente Executivo da Xerox do Brasil. Gazeta Mercantil, 22 maio 1997, p. A-3. S P.

motivação de empregados e liderança no processo de Qualidade Total. Isso, claro, sem deixar de acompanhar e monitorar os indicadores críticos de negócio.

Importante é também seu papel no ambiente externo, principalmente na participação em programas comunitários, como parte da responsabilidade social da empresa. Ele deixa de ser o grande controlador ou o “dono da verdade” e passa a ser estadista e líder maior. A ênfase passa a recair sobre a necessidade de implantar uma visão e uma direção estratégicas de longo prazo, tendo como liderança a forte participação dos Superintendentes e participação de todos os empregados.

Desta forma, entende-se que haverá maior comunicação entre gerentes e gerenciados, com os empregados conhecendo claramente suas metas individuais. Torna-se importante, no entanto, que lhes seja concedida autoridade suficiente para o desempenho de sua missão, num clima de confiança mútua entre chefes e subordinados.

Percebe-se, portanto, que para enfrentarmos os novos cenários da competição e abertura do mercado, precisaremos mais que boas intenções, será necessário realmente uma nova postura gerencial, será necessário a criação de uma gestão dinâmica e ágil do processo de comunicação interna, capaz de manter todos os empregados sintonizados no novo direcionamento dos negócios.

Outro ponto é a questão social, onde cada vez mais as empresas estão sendo convocadas a cumprir sua participação em programas comunitários, seja em caráter ambiental, seja social. É importante o envolvimento de todos os empregados nestes programas para

estimular e desenvolver o exercício da cidadania, pois observa-se poucas ações neste campo.

COMENTÁRIOS FINAIS

- O que se depreende de todo estudo efetuado, é que a empresa, os gerentes e gerenciados na área de operação *offshore*, apresentam um alto envolvimento na área tecnológica. Os papéis representados são marcadamente tecnológicos e atendem a esse apelo com muita facilidade.
- Alguns pontos foram observados como marcantes, a exemplo da burocracia, que apesar de ser considerado um elemento reativo, ela marcadamente se apresentou mais como uma falha de comunicação, má distribuição e *overdose* de informação. Esse é outro ponto importante, a massificação da informação, não existindo uma seleção de áreas de interesse. A incoerência é justamente a grande quantidade de informação mas não exatamente do interesse do gerenciado.
- Observou-se que permeia em toda a pesquisa, uma vontade de todos os gerenciados, em todos os níveis, de uma maior participação efetiva no planejamento de sua área de negócio, dar maior contribuição participando das decisões e inteirando-se dos projetos prioritários da companhia. Observou-se, por outro lado, uma angústia por parte dos mesmos, de não estarem capacitados para atuarem junto à outras áreas. Há de se buscar um maior envolvimento destes empregados, de maneira organizada, para que eles possam participar de projetos fora de sua área de atuação.

VI. BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. Igor e MCDONNELL, Edward J.** Resistência Comportamental à Mudança in *Mercado Global*, 1º Trim. 94, nº 93. Rio de Janeiro
- BERGER, Peter L.** *A construção social da realidade*. Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 1973.
- CAMPOS, Anna Maria.** Em busca de novos caminhos para a teoria da organização in *Revista de Administração Pública*, volume 15, nº 1. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, janeiro/março 1981.
- _____, Repartindo tarefas e responsabilidades nas organizações: alguns dilemas enfrentados pela gerência in *Revista de Administração Pública*, volume 16, nº2, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, abril/junho, 1982.
- CHANLAT, Jean Fracois, e outros.** *O indivíduo na organização- dimensões esquecidas*. São Paulo, Ed. Atlas, 1993.
- CAVALCANTI, Bianor Scelza.** DO: considerações sobre seus objetivos, valores e processos in *Revista de Administração Pública*, Volume 13, nº 2. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, abril/junho, 1979.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry-** Administrando a Sobrevivência: indicadores de declínio de revitalização organizacional em ambiente adverso in *Revista de Administração Pública*, Volume 25, nº 4. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, outubro/dezembro, 1991.
- DRAGO, Pedro Aníbal.** Pesquisa-ação - uma opção metodológica para o conhecimento: mudança da realidade organizacional in *Revista de Administração Pública*, volume 23, nº 4. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, agosto/ outubro 1989.

DRESSLER, Gary. Organization and management: a contingency approach. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1976.

DRUCKER, Peter. Administrando Para o futuro. Rio de Janeiro, Livraria Pioneira Editores, 1994.

_____, Não Mude a Cultura Organizacional — Use-a! Artigo publicado no *Wall Street Journal* - Quinta Feira, 28 de março de 1991 e traduzido para o Seminário Internacional The new management and the new company. São Paulo. Realização HSM Cultura e Desenvolvimento, 1994.

_____, O Executivo Pós Capitalista. Artigo publicado na Harvard Business Review - Maio- Junho de 1993 e traduzido para o Seminário Internacional The new management and the new company. São Paulo. Realização HSM Cultura e Desenvolvimento, 1994.

FREIRE, Paulo. Educação como prática da liberdade. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1980.

_____. Pedagogia do oprimido. São Paulo, ed. Paz e Terra, 1978.

_____. conscientização: Teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire. São Paulo, Ed. Moraes, 1980.

GALBRAITH, Jay. Organization Design. Reading, Mass. Addison Wesley, 1977, p.7.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova ciência das organizações- uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getulio Vargas, 1981.

GUTIERREZ, Luiz H. Silva. Percepção do clima organizacional in Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Outubro/Dezembro/1988.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert. A assunção de papéis organizacionais. In Psicologia das organizações. São Paulo, Ed. Atlas, 1987.

- KLIKSBERG**, Bernardo. A Gerência na década de 90 *in Revista de Administração Pública*, Volume 22, nº 1. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, janeiro/ março 1988.
- KANAANE**, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao século XXI*. São Paulo, Atlas, 1995.
- LÖWY**, Michael. *As Aventuras de Karl Marx Contra o Barão de Münchhausen. Marxismo e positivismo na sociologia do conhecimento*. São Paulo, Ed Cortez, 5ª Edição, 1994.
- MOREIRA**, Carlos Henrique. O Novo Perfil da Liderança Gerencial. Artigo publicado na *Gazeta Mercantil*, 22 maio de 1997, p. A-3. Rio de Janeiro.
- MOTTA**, Paulo Roberto. Gerência de Idéias Novas - Como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional *in Revista de Administração Pública*, Volume 23, nº 4, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, agosto/ outubro 1989.
- _____, *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro, Record, 1994.
- NADLER**, David A, e outros. *Arquitetura Organizacional. A chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro, Editora Campos, 1994.
- NEDER**, Ricardo Toledo. Novas Tecnologias e Ação Sindical em São Paulo - Notas de Pesquisa *in Revista da Administração Econômica*, volume 29, nº1. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Janeiro/ Março, 1989.
- NASCIMENTO**, Kleber. *O executivo na organização- Papéis e funções gerenciais*. Rio de Janeiro, INCISA, 1976.
- SHERWOOD**, Frank P. *Leituras e exercícios sobre Mudança Planejada*. Bahia, Universidade Federal da Bahia - Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP. BA, 1976.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia de pesquisa ação*. São Paulo, Cortez Ed/Ed Autores Associados, 1986.

VERGARA, Sylvia C. Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa in *Caderno de pesquisa 02/91*. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro.

_____ *Análise crítica do desempenho dos papéis pelos diretores das escolas de 2º grau da rede oficial de ensino no município do Rio de Janeiro*:FGV, EBAP, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, 1985.

VII Anexo

PESQUISA JUNTO AOS SUPERVISORES

Busco com esta pesquisa determinar quais os problemas enfrentados pela gerência da plataforma para administrar o seu negócio - uma unidade de perfuração.

A questão que se coloca é a seguinte: Como você vê a administração da plataforma e como você acha que deveriam ser as coisas, nas diversas modalidades que se apresentam.

A pesquisa divide-se em duas partes, sendo abordado na primeira parte questões relevantes de seu dia-a-dia e nos ajudará a termos uma percepção de como vocês vêm o trabalho da gerência.

Na segunda parte abordaremos questões relacionadas com os papéis que normalmente um gerente desempenha. Por uma questão de classificação adotamos três papéis principais, o papel técnico, social e burocrático. Ao lado você terá duas colunas para pontuar. A primeira coluna refere-se às percepções, isto é, como você percebe a realidade da administração, ou como a situação se encontra hoje na sua unidade. A segunda coluna refere-se às expectativas, isto é às ações e atitudes que você espera pela administração da plataforma, ou como você gostaria que ela estivesse.

Atribua, em cada uma dessas colunas, e ao lado de cada papel relacionado, pontos de 1 a 4 ao desempenho esperado (expectativas) e também pontos de 1 a 4 ao desempenho real percebido (percepção).

Ao pontuar as expectativas, considere: 1 - irrelevantes; 2 - pouco relevantes; 3 - relevantes; 4 - muito relevantes.

No que se refere a percepções, considere como ocorrência de desempenho: 1- pouca; 2 - suficiente; 3 - muita; 4 - máxima.

Ao final, há um espaço aberto para você fazer as observações que desejar.

OBRIGADO

QUESTIONÁRIO

1ª PARTE - ASSINALE COM UM (X) AS ALTERNATIVAS QUE MELHOR RESPONDE A CADA PERGUNTA

1. Suas ações e atitudes estão respaldadas na crença de que :
 - a) Normas, regras, procedimentos, hierarquia são elementos fundamentais para a prática administrativa

() não
() sim
 - b) A comunicação, o desenvolvimento da crítica, o trabalho conjunto e a adequação à realidade de sua empresa são componentes essenciais na prática gerencial

() não
() sim

2. Suas expectativas em relação ao desempenho do chefe do setor/área/plataforma, são :
 - a) quanto aos recursos financeiros para investimentos de melhorias:

() a chefia deveria ficar satisfeita com os recursos conseguidos através do plano orçamentario anual, negociado junto aos órgãos superiores

() a chefia deveria se empenhar mais para sensibilizar a alta administração sobre as necessidades de melhoria de seu setor
 - b) quanto às decisões superiores:

() o chefe do setor deveria cumpri-las sem discussão

() o chefe deveria esclarecer melhor os projetos, ou decisões que viessem dos escalões superiores, para melhor compreensão de todos

() o chefe deveria ter uma maior participação nas decisões superiores, para melhor poder cumprir o que fosse decidido.

3. Que grau de participação você espera, deseja, considera que deve ter cada um dos elementos abaixo, no planejamento, execução e avaliação do trabalho desenvolvido pelo seu setor?

a) órgãos superiores	() pouca	() alguma	() muita
b) chefia do setor/plat.	() pouca	() alguma	() muita
c) colegas de trabalho	() pouca	() alguma	() muita
d) setor de seg. ind.	() pouca	() alguma	() muita
e) setor de meio amb.	() pouca	() alguma	() muita

f) sindicato () pouca () alguma () muita

4. Indique se, no último ano, houve a ocorrência dos seguintes eventos:

a) você se reuniu com técnicos de outros setores /plataformas, ou solicitou à sua chefia para promover tal encontro para discutir suas idéias de melhoria e conhecer o que se está fazendo de novidade na área.

() não () sim

b) você considera isto importante?

() não () sim

b) os chefes de seu setor/ plataforma se reuniram com outros órgãos para conhecerem o que se está fazendo em termos de melhorias em outras áreas e divulgou isto ao todos.

() não () sim

c) os chefes de seu setor/ plataforma visitaram outras plataformas para conhecerem o que está se fazendo em termos de melhorias em outras áreas e divulgou isto ao todos.

() não () sim

d) o pessoal de seu setor promoveu, por iniciativa própria, eventos tais como: palestras, debates, atividades artísticas, excursões.

() não () sim

e) o setor tomou a iniciativa de oferecer aos empregados treinamento específico que não tenha sido fixado pelos órgãos superiores

() não () sim

5) Indique a alternativa que corresponde a cada uma das situações abaixo indicadas:

a) forma como, usualmente seu chefe imediato e o chefe do setor trabalham no planejamento de suas atividades:

☐ de forma independente, cada um por si;

() em conjunto com os supervisores e técnicos disponíveis no momento;

() com a participação de todos que estiverem disponíveis.

b) posição que você, geralmente, assume quando se reúne com os membros dos órgãos superiores:

- ☐ acata plenamente as decisões superiores;
- ☐ tenta influenciar na tomada de decisão dos órgãos superiores, quando considera necessário
- ☐ prefere escutar mais que falar;
- ☐ considera importante dar sua opinião em todos os assuntos;
- ☐ é muito raro acontecer este tipo de reunião.

c) seu meio preferido de comunicação com seu chefe imediato ou chefe do setor.

- ☐ usa a palavra oral,
- ☐ usa a palavra escrita,
- ☐ usa outro meio.

2.ª PARTE

A) - CATEGORIA BUROCRÁTICA

Papéis	Expectativas	Percepções
- Cumpridor dos regulamentos internos da empresa		
- Transmissor de informações aos seus subordinados		
- Disciplinador na prevenção e correção de distúrbios		
- Viabilizador de contratação de serviços e compras de materiais e equipamentos		
- Negociador junto aos empregados em situação de litígio legal ou movimentos grevistas		
- Promotor da liderança junto ao seu pessoal.		
- Viabilizador de condições capazes de promover a avaliação dos empregados de maneira justa e equitativa.		
- Condutor do processo de mudança.		

B) - CATEGORIA TÉCNICA

Papéis	Expectativa	Percepções
Planejador e implementador dos projetos de melhoria em sua área de atuação;		
Viabilizador de condições capazes de estimular no empregado o desenvolvimento de suas funções técnicas e de todas as suas potencialidades para comunicar-se e crescer, como sujeito de todo o processo de melhoria		
Negociador junto à administração superior, de políticas e planejamentos estratégicos organizacionais dentro de sua área de atuação		
Incentivador de comunicação aberta entre os empregados, livre de estereótipos e interesses mascarados, que possam compromete-la.		
Promotor do desenvolvimento do negócio de sua área de atuação.		
Viabilizador de condições capazes para a solução de problemas, em situação de emergência.		

C) - CATEGORIA SOCIAL

Papéis	Expectativa	Percepções
Facilitador de oportunidades que levem o empregado a desenvolver uma consciência crítica da realidade de maneira participativa.		
Viabilizador de oportunidades que levem os empregados e seus pares a questionarem eticamente o contexto sócio-político- econômico, no qual a empresa esteja inserida		
Avaliador das conseqüência sociais que suas decisões podem trazer para a vida de pessoas nelas envolvidas		
Assumidor de compromisso político aqui entendido como pensamento e ação que contribua para a construção de uma sociedade mais igualitária, em termos de oportunidades e atendimentos às necessidades básicas de educação, alimento e segurança de seus membros.		