

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

PERFIL CULTURAL DA EXPLORAÇÃO
E PRODUÇÃO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO - E&P-ES



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

VIVALDO TALIULE JÚNIOR

Rio de Janeiro, 1999

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

PERFIL CULTURAL DA EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DO ESTADO DO
ESPÍRITO SANTO - E&P-ES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

VIVALDO TALIULE JÚNIOR

E APROVADA EM 30 / 11 / 99

PELA COMISSÃO EXAMINADORA:



VALÉRIA DE SOUZA - MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PAULO ROBERTO MOTTA - DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



PAULO REIS VIEIRA - DOUTOR EM FILOSOFIA

Agradeço

à PETRÓLEO BRASILEIRO S/A., por mais esta oportunidade concedida,

em especial a professora *Valéria de Souza* por me apoiar desde o início,

ao professor *Peirre Weil*, por sua entrevista sobre o referencial teórico,

à minha esposa pelo carinho e a atenção recebidos.

ÍNDICE

I - PARTE - Referencial Teórico

Capítulo I - Conceituando cultura	8
Capítulo II - O conceito de cultura organizacional	12
Capítulo III - Como se trabalha a cultura	15
Capítulo IV - Tipos de cultura organizacional	19
Capítulo V - Teorias de estilo gerencial	22
Capítulo VI - A visão estratégica	43
Capítulo VII - Mudança estratégica	48

II - PARTE - PERFIL CULTURAL DO E&P - ES

Capítulo VIII - O E&P - ES	51
Capítulo IX - Pesquisa: o perfil cultural do E&P-ES	53
Conclusão	192
Anexos	195
Bibliografia	201

INTRODUÇÃO

Essa dissertação está ancorada no desejo de comprovar a praticidade das coisas. Isto sempre esteve presente em pensamento: a teoria deve sempre ser testada na prática.

Ela possui dois objetivos principais. Um é testar um modelo teórico. O segundo é tentar dar indicativos para o E&P-ES de que o seu perfil cultural deve ser utilizado para uma gestão estratégica.

O que me fez trilhar este caminho foi ouvir, durante todo o curso de mestrado, que a área de recursos humanos deve assumir uma postura estratégica, uma vez que as empresas terão de competir globalmente.

Juntando-se a isto o fato de que a cultura de uma empresa do porte da Petrobras, deve ser estudada de forma à contribuir para o seu desenvolvimento.

O aspecto estratégico seria um fator de grande importância para uma empresa que durante anos foi detentora do monopólio estatal do petróleo. Ora com a quebra do monopólio a empresa está numa situação em que, quanto mais agir de forma antecipada, mais terá condições de competir no mercado.

O mais importante para a empresa será a capacidade de se adaptar às mudanças ambientais, o que sem o conhecimento do seu perfil cultural será mais difícil.

Fora este aspecto central do trabalho há também o desejo de contribuir com algo pessoal, mais marcante, para o progresso da empresa.

Este trabalho está dividido em duas partes. A primeira diz respeito ao referencial teórico e a segunda relativa a pesquisa do perfil cultural da Exploração e Produção no Estado do Espírito Santo.

A primeira parte, engloba sete capítulos e começa com a conceituação de cultura - do ponto de vista antropológico; o segundo com o conceito de cultura organizacional; o terceiro como se trabalha a cultura; o quarto trabalha os tipos de cultura de acordo com a classificação do Prof. Pierre Weil; o quinto relativo as teorias de estilo gerencial; o sexto sobre a visão estratégica e, o sétimo sobre a mudança estratégica.

A segunda parte, será a obtenção do perfil cultural do E&P-ES, utilizando um questionário estruturado, que fornecerá informações para uma análise quantitativa da pesquisa realizada no órgão. A aplicação envolverá os empregados da unidade acima mencionada.

Em termos de amostra, o universo de empregados será classificado em três níveis: gerentes, nível superior e nível médio. Os dois primeiros foram abrangidos em sua totalidade, enquanto o nível médio teve uma amostra em torno de 300 empregados.

Os resultados obtidos por níveis englobou uma análise estratificada (nível gerencial, superior e médio).

PRIMEIRA PARTE - REFERENCIAL TEÓRICO

CAPÍTULO I

CONCEITUANDO CULTURA

"A natureza dos homens é a mesma, são seus hábitos que os mantêm separados".

Confúcio

1- Situando a antropologia: antecedentes históricos.

Entendemos como importante o delineamento dos antecedentes históricos, para situarmos o campo que em que está inserido a Cultura.

A Antropologia significa dizer tudo sobre o homem. Neste aspecto, era uma disciplina que tinha como alvo o estudo dos seres humanos. Porém as teorias alusivas a esses estudos, numa primeira fase, tentaram reduzir as capacidades dos grupos humanos aos aspectos biológicos.

Na opinião de autores antigos, as diferenças entre os grupos sociais eram determinadas pelas características genéticas dos grupos. Esta corrente de pensamento ficou conhecida como o determinismo biológico.

Os estudos avançaram e o modelo biológico foi ficando desacreditado, fazendo surgir uma nova corrente, baseada na crença de que as diferenças de ambiente físico contribuíam para os diversos tipos culturais, chamada de determinismo geográfico.

Como exemplo, dessa corrente de pensamento, podemos citar o clima como sendo o fator determinante no progresso de construção de algumas civilizações.

Com o passar dos tempos os estudos sobre o homem desenvolveram-se dando origem a crença de que as características culturais e sociais diferentes, poderiam independender do plano biológico ou geográfico.

Os pesquisadores descobriram que havia uma dinâmica nos artefatos culturais e que essa dava origem a uma prática social mais complexa. Não havia portanto, uma formação social que pudesse agrupar as características de todos os homens e, conseqüentemente, de todas as sociedades.

Essa nova conduta dos teóricos deu origem a Antropologia cultural ou Social.

A partir daqui, faremos uso das posições de DaMatta (1987), para expressar o nosso sentimento em relação aos ramos da Antropologia.

A Antropologia, na opinião do renomado autor, tem três esferas de interesse claramente definidas e distintas.

A primeira delas é o estudo do homem enquanto ser biológico, composto de uma parte física e uma genética, com uma característica evolutiva e dotado de relações únicas com outros seres. É a chamada Antropologia Biológica - antes chamada de Física.

A segunda esfera de atuação está localizada no estudo do homem no tempo. Monumentos, restos de moradia, documentos, obras de arte, e realizações técnicas - estudo das sociedades desaparecidas no passado. Conhecida como Arqueologia, contida na Antropologia Cultural ou Social.

A Arqueologia se dedica à análise das formas que os homens inventam, copiam ou constróem para operar suas vidas individual e coletiva segundo determinados valores.

O homem para dar origem a tudo que o cerca, faz uso de mecanismos que projetam, em tudo, os seus valores chamados de mecanismos projetivos.

O terceiro ramo da Antropologia estuda, justamente, esses mecanismos projetivos chamados de cultura e esse, constitui o campo da Antropologia Social, Cultural ou Etnologia.

2- O conceito de cultura

2.1- Histórico

O conceito de cultura tem sua origem na Antropologia Social, por volta do final do século passado.

Este início é caracterizado por um aspecto em que os Antropólogos sempre se colocavam como mero observadores das aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade.

O marco inicial é a definição de Tylor (In Mayr 1972, p.15), tida como a mais antiga: "aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença,

arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade".

O trecho abaixo será construindo adotando, novamente, as idéias de DaMatta (1987).

Esse marco inicial carregava consigo toda uma gama de características percebidas e aplicadas de forma isoladas pois a cultura deveria ser estudada por traços isolados de uma determinada sociedade.

Os pesquisadores persistiam em perceber o social como um sistema de relações ou um conjunto confuso de atitudes individuais. Essas atitudes podem ser demonstradas nos papéis sociais que não são únicos, muito pelo contrário, variam de um grupo para o outro, portanto, de sociedade para sociedade.

Como os papéis contém ideologias e valores que permeiam as relações sociais de um determinado grupo e esses determinam uma cultura, não há coletividade que não se utiliza do conceito de sociedade ou cultura para expressar algo da sua realidade social.

A cultura para o grande professor DaMatta, pode ser entendida como a perspectiva da sociedade humana enquanto um conjunto de ações ordenadas de acordo com um plano e regras que ela própria inventou e que é capaz de reproduzir e projetar em tudo que fabrica.

Portanto, a cultura não deve ser entendida como uma resposta específica a certo desafio, uma questão instrumentalista simples. Está ligada a visão do homem enquanto produtor e transformador da natureza.

O ponto principal é que o homem é um animal capaz de externar o seu próprio pensamento. Transformar esse pensamento em uma linguagem que reflita o seu eu. O ser que usa a linguagem e ao mesmo tempo a exerce de forma consciente.

A cultura e a sociedade possuem dimensões que podem ser vistas nos seguintes planos: instrumental, cultural ou social e reflexivo.

O plano instrumental é o plano que congrega a resposta de um ser em relação a uma ameaça ou desafio do ambiente ou de outro grupo. É uma resposta direta sem reflexão ao estímulo, não há um conhecimento da resposta dada.

No plano cultural ou social o homem toma conhecimento de que o mundo humano surge de um ritmo dialético com a natureza. Como o homem respondendo a natureza modificou-se e ao modificar-se, reformulou a própria natureza.

É o plano onde a resposta dada pelo homem tem um reflexo no próprio homem, porque "o homem é um animal que fala e pensa, responde e reflete o seu próprio reflexo e é capaz de se diferenciar mesmo quando está se adaptando a causas e estímulos comuns".

O terceiro plano é o reflexivo onde o homem respondia a natureza com uma certa plasticidade, característica da raça humana, e a resposta o permitia tomar consciência da natureza e da resposta mesma. É o plano da consciência reflexiva.

O autor acrescenta um quarto plano que no seu entendimento é responsável pela transmissão, invenção e produção de todo o conhecimento e cultura - o da lingüística.

A linguagem articulada é o elemento principal para tomar conhecimento do mundo e manipulá-lo de posse de um esquema ordenado.

Assim, por entender que o homem é o grande responsável de si mesmo, pois possui uma consciência reflexiva capaz de alterar o seu próprio destino, é que pretendemos buscar traçar o perfil cultural do E&P-ES.

CAPÍTULO II

O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Atualmente tem sido desenvolvido vários conceitos sobre o significado da cultura presente nas organizações.

Para o desenvolvimento de nosso trabalho, adotaremos o conceito baseado no posicionamento de Schein (In Fleury, 1993, p. 20), que define a cultura organizacional como:

"O conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

Para o autor, a cultura pode ser aprendida em três níveis: dos artefatos visíveis, dos valores que governam o comportamento das pessoas e dos pressupostos inconscientes.

O nível dos artefatos visíveis estaria imbutido no ambiente construído das organizações, na sua arquitetura, no seu leiaute, nos trajes de trabalho, comportamentos visíveis e documentos como cartas e outros documentos da empresa.

Analisar a cultura de uma empresa levando-se em conta os aspectos acima pode, a primeira vista, parecer fácil, face a maneira de obter os dados, mas se torna difícil pela dificuldade de interpretar o que realmente um grupo pensa, que lógica comanda o seu comportamento.

O segundo nível de análise proposto é o dos valores que ditam o comportamento das pessoas. Estes não podem ser observados e identificados diretamente, solicitam a ajuda de instrumentos como entrevistas com o fundador da empresa ou com elementos que possuem postos - chave. Mesmo assim, os valores identificados são o que as pessoas manifestam coincidentemente, pois fazem parte de suas idealizações e racionalizações. As causas ou razões de determinado comportamento continuam pertencendo ao inconsciente.

O terceiro nível pertence aos pressupostos inconscientes, ou seja, os que determinam a maneira de perceber, pensar e sentir.

São os valores aceitos pelo grupo que determinam o comportamento a ser adotado. Esse comportamento passa a ser aceito e difundido para os demais membros, transformando-se, inconscientemente, em regra para solucionar problemas.

Esses pressupostos inconscientes são trazidos pelas pessoas ao ingressarem para as organizações, fazendo com que os seus valores acabem moldando a maneira das coisas serem feitas dentro da instituição. É como se as pessoas imprimissem suas marcas ao resolver problemas na organização.

É nesse terceiro nível que pretendemos atuar mostrando como esses pressupostos inconscientes atuam sobre a maneira de realizar as dezessete operações propostas pelo Prof. Weil.

O que estamos buscando, neste trabalho, é justamente entender a influência que os pressupostos básicos provocam no comportamento das pessoas a ponto de constituírem um tipo ou um estilo cultural.

Outro aspecto que entendemos ser importante mencionar é que as organizações sofrem, em suas operações administrativas, influência de alguns ritos.

Os ritos são definidos por Beyer e Harrison (In Fleury, 1989), como: "um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais tem conseqüências práticas e expressivas".

Ainda, segundo os autores, os ritos podem ser identificados em seis tipos: ritos de passagem, de degradação, de confirmação, de reprodução, de redução de conflito e de integração.

Esses ritos podem ser exemplificados, respectivamente, por: sistema de introdução e treinamento básico no Exército Americano, a demissão de empregados, treinamentos que reforcem a identidade social e a coesão nas empresas, atividades de desenvolvimento organizacional, a negociação coletiva e festas de confraternização.

Achamos por bem inserir o conceito de rito, por entender que a classificação sugerida por Weil, que será por nos utilizada, contém operações

administrativas (vide capítulo) que se baseiam em alguns ritos. É o caso da ambientação, que constitui um rito de passagem, formação e treinamento - um rito de confirmação e, a demissão que é um rito de degradação, dentre outros.

A nossa proposta, portanto, não está fora de propósito pois o próprio Schein (In Fleury, 1993), sugere quatro tipos de categorias de investigação da cultura de uma organização: o processo de socialização de novos membros, análise das respostas a incidentes críticos da história da organização, análise das crenças valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura e, a análise das observações surpreendentes, descobertas durante as entrevistas.

Além disso, há um outro aspecto que é o entendimento do nível gerencial como o nível em que se encontra os responsáveis por imprimir cultura, conforme as categorias de investigação, propostas pelo autor acima.

CAPÍTULO III

COMO SE TRABALHA A CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos o interesse pelo tema cultura organizacional tem merecido a atenção de diversos estudiosos.

Esse interesse, geralmente, parte de dois caminhos na opinião de Fleury (1989):

- diagnósticos de clima organizacional, que partindo de opiniões e percepções das pessoas sobre a organização, conseguem inferir e analisar o universo cultural.
- descrições de elementos simbólicos como os ritos organizacionais que determinam a especificidade dos fenômenos culturais.

Ainda com base nas afirmações de Fleury (1989), a investigação, quanto ao aspecto teórico - metodológico, em relação aos fenômenos culturais, pode dar origem a três formas de postura de trabalho: a empiricista, a do antropólogo e a do clínico ou terapeuta.

O aspecto empiricista seria guiado por uma vontade de reconhecimento de uma realidade social atual. Essa realidade seria originária da opinião e comportamento dos indivíduos que compõem uma sociedade. É um modelo onde o objetivo é construir teorias a partir de hipóteses que possam ser comprovadas.

A postura do antropólogo seria vista como um misto da observação e da observação participante, por meio das quais consegue vivenciar a organização que está pesquisando. Procurando um significado para as condutas, práticas e formas simbólicas, ele penetra na vida da organização.

A postura do clínico ou terapeuta, teria origem na opinião de Schein (In Fleury, 1989), no caráter impulsionador da pesquisa que se origina em uma necessidade da organização. Aqui é a organização que por uma circunstância momentânea se deixa ser analisada e interpretada, dada sua necessidade de ser ajudada. Vê-se aqui a grande diferença do método de investigação, a medida que o acima exposto reflete uma necessidade da organização, o objetivo acadêmico é o avanço do conhecimento científico.

Ainda em termos de metodologia, gostaríamos de desenvolver as idéias de Thevenet (1990).

Na sua opinião há duas metodologias principais para abordar a cultura: a abordagem etnográfica e a abordagem inspirada no desenvolvimento organizacional.

A etnografia é uma disciplina que tem por fim o estudo e a descrição dos povos, sua língua, raça, religião etc. e, manifestações materiais de sua atividade. Descrição da cultura material de um determinado povo.¹

A abordagem etnográfica está baseada na análise qualitativa para o entendimento das populações, através da observação participante. Se distingue por estar amparada em três estilos de interpretação:²

- O estilo holístico onde a cultura é um sistema dinâmico, onde há necessidade de identificar e analisar os componentes do sistema e suas interações - o todo.
- O estilo semiótico é aquele em que se dá mais valor a função do que ao conteúdo das formas culturais.
- O estilo behaviorista preocupado em dados sobre fatos e comportamentos pré-selecionados.

A abordagem inspirada no desenvolvimento das organizações surgiu de especialistas como Schein, preocupados com problemas de mudança, adaptação e evolução das organizações e quais técnicas podiam proporcionar essas mudanças. O objetivo principal era conscientizar as empresas para a evolução dos seus modos de funcionamento.

Nessa linha de preocupação Schein (In Fleury, 1993), sugere uma metodologia que abranja:

- Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros.
- Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização.
- Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura.
- Explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização, as observações surpreendentes, descobertas durante as entrevistas.

Thévenet (1991), propõe uma análise em quatro etapas:

¹ Dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira.

² Sanday, P R. citado por Thevenet (1990)

- Etapa 1 : A coleta dos materiais de base:
 - . os fundadores e as circunstâncias da fundação;
 - . a história;
 - . o ofício;
 - . os valores;
 - . os signos e símbolos.
- Etapa 2: Pesquisa das recorrências, regularidades, lógicas subjacentes aos diferentes materiais de base.
- Etapa 3: Formulação das hipóteses que dizem respeito aos traços culturais da empresa.
- Etapa 4: teste dessas hipóteses: pesquisa das situações explicáveis ou não por esses traços culturais.

Outra metodologia que entendemos ser importante para o estudo da cultura é a posição, ou melhor, a proposta de Beyer e Harrison (In Fleury, 1993), que se origina da comparação dos ritos das sociedades tribais com os ritos das organizações modernas.

No estudo proposto pelos autores acima são identificados seis tipos de ritos: de passagem, de degradação, de confirmação, de reprodução, de redução de conflito e de integração, que podem ser exemplificados respectivamente: processo de introdução e treinamento básico no exército americano, o processo de despedir e substituir um alto executivo, seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão, atividades de desenvolvimento organizacional, processos de negociação coletiva e, finalmente, festas de natal nas organizações. Desta forma, entendemos que foi preciso elencar os tipos de pesquisa existentes, uma vez que nos propomos aos seguintes aspectos:

- Vamos tentar validar um referencial teórico que é a classificação fornecida pelo professor Pierre Weil, que será discutida com mais detalhes no capítulo 4. Será portanto, uma postura empiricista.
- Será voltada para o aspecto de desenvolvimento organizacional, uma vez que é nossa preocupação a utilização dos dados para a conscientização da

empresa e evolução dos seus modos de funcionamento, principalmente, melhoria dos processos de gestão da E&P-ES – São Mateus.

- A metodologia proposta será quantitativa na medida que procura obter, dos vários estratos selecionados, a opinião do segmento de empregados da empresa.

- Optamos por construir o referencial teórico desse capítulo bastante abrangente, tendo em vista os aspectos que pinçamos dos autores tais como: ritos, instrumentos de coleta de dados - questionários estruturados, os valores que regem o comportamento das pessoas, processo de socialização de novos membros.

- O estilo behaviorista que está presente na tabela de correlação entre tipos de cultura e as operações administrativas, propostas no modelo de Weil. Como é o comportamento das pessoas em relação às operações administrativas?

- Ainda nessa perspectiva de busca de modelos, entendemos que o método quantitativo tem a vantagem de proporcionar a participação das pessoas - no nosso caso os empregados da E&P-ES - sem as quais não vislumbramos um método científico eficaz.

- Um outro aspecto que gostaríamos de salientar é o carácter "de clínico" que Schein aplica ao método baseado na técnica de desenvolvimento organizacional, que está ligado à facilitação por parte da empresa, das informações necessárias e que a própria Petrobras, na figura do E&P-ES assume ao se identificar com o projeto pretendido.

CAPÍTULO IV

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para o determinar o que é a cultura de uma organização é necessário, primeiramente, o entendimento do que seja uma organização. Faremos mais uma vez, uso da conceituação proposta por Weil³: "coletividade de pessoas agrupadas em torno de determinadas finalidades e procurando atingir certos objetivos, estruturada em sistemas interligados de maneira a atender às suas finalidades de modo eficiente".

3- CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE CULTURA

Os tipos de cultura que faremos uso é a classificação fornecida por Weil⁴, onde ele relaciona 17 (dezessete) operações administrativas com sete tipos de cultura e política organizacionais, conforme abaixo:

³ Op. cit.

⁴ Op. cit.

Tabela 1

OPERAÇÕES ADMINISTRATIVAS				
AUTOCRÁTICA	RECRUTAMENTO	SELEÇÃO INICIAL	ADMISSÃO	AMBIENTAÇÃO
	Pessoas obedientes, submissas, ambiciosas, acostumadas com disciplina militar	Seleção rigorosa por testes, concursos, entrevistas sobre aptidões, capacidade e caráter moral	Preocupação por parte da organização, em todos os documentos, em se precaver contra eventuais processos trabalhistas	Ordens e instruções rígidas, imediatas
BUROCRÁTICA	Pessoas acostumadas com regulamentos e almejando fazer carreira	Edital realçando ordenado e carreira. Formalidades da inscrição conforme regimento	Contrato conforme regulamento interno e dispositivos legais. "evitar precedentes"	Ênfase no conhecimento dos regulamentos
DIPLOMÁTICA	Pessoas diplomáticas, flexíveis, adaptáveis	Seleção por testes feita entre pessoas recomendadas	Contratos com condições especiais, se a pessoa o merece e a org. precisar dela	Explicações dadas se o novato as pedir
ANÁRQUICA	Não há preocupação em recrutar	Não há preocupação em selecionar	Conforme os que exercem maiores pressões	Deixa o novato se virar
PATERNALISTA	Pessoas necessitadas de emprego que ficaram reconhecidas pelo "favor", sociabilidade, boas maneiras	Recomendação de amigos, parentes		Ênfase no ambiente de camaradagem e amizade. Apresentar a todo mundo
INCOERENTE	Preferencia varia conforme a orientação de quem fez o recrutamento	Conforme a orientação da pessoa ou do momento	Depende da orientação do momento e do chefe	Cada chefe age como bem entender
PARTICIPATIVA	Pessoas objetivas, francas e cooperativas	Entrevista com exame bilateral dos interesses recíprocos. Teste e estágio bilateral	Informação pormenorizada ao novato sobre procedimentos legais e regimentais	Fixação clara dos objetivos e diálogo sobre o programa dos primeiros dias
	MOTIVAÇÃO PREDOMINANTE	ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIO	DISCIPLINA	AValiação
AUTOCRÁTICA	Medo Ambição	Fixado sem preocupação das necessidades pessoais	Predomínio das pressões, punições, ameaças etc. Mais raramente, elogios e recompensas	Formulário secreto preenchido pelo superior hierárquico periodicamente
BUROCRÁTICA	Conservação do estatuto social. Preparação de uma aposentadoria tranqüila	Preocupação em atender as exigências legais: salário mínimo, salário profissional	Execução do que manda o regulamento	Conforme o regulamento - mera formalidade com avaliação de todos na categoria média
DIPLOMÁTICA	Depende da pressão mais forte do momento, Apelo para o orgulho e interesse pessoal	Fixação de salário conforme as pressões de entendimentos individuais, mercado de trabalho dissídios coletivos	Recompensa e punição "Cenoura e vara". Elogios precedendo críticas	Discussão e preenchimento do formulário em conjunto: chefe-empregado
ANARQUICA	Não há preocupação em motivar	conforme a orientação do chefe de pessoal	Ninguém decide a respeito	Não há avaliação
PATERNALISTA	Sociabilidade, amor ao próximo. Reconhecimento. Sentimento de pertencer a uma família	Preocupação em atender às principais necessidades pessoais visando ao bem estar	"Eu fui bom para você, espero que seja bom para mim".	Predomínio de elogios e encorajamentos gerais. Só mostrar os aspectos positivos
INCOERENTE	Qualquer um dos outros dois estilos	Orientação variável, conforme o momento e as pessoas. Sistemas diferentes conforme as categorias	Sanção conforme o momento e a pessoa - cada chefe age como bem entende	Cada chefe age como quiser, ou de vez em quando se faz avaliação
PARTICIPATIVA	Sentimento de participar de um trabalho útil. Consciência do objetivo a alcançar. Auto-realização	Preocupação em equilibrar salários com nível de capacidade e nível de trabalho, visando à tranqüilidade para gastar as energias em produção. Participação nos lucros ou na economia	Exame constante em comum dos sucessos e dificuldades ou erros havidos com programação para melhorar ou consertar	Avaliação constante em comum dos resultados obtidos e das suas causas

Tabela 1 (Continuação)

OPERAÇÕES ADMINISTRATIVAS					
	PESQUISA DE MORAL	ASSISTÊNCIA E BENEFÍCIOS	RECLAMAÇÕES CRÍTICAS	CONFLITOS	
AUTOCRÁTICA	Não há essa preocupação	Só se for do interesse imediato da organização	Consideradas insubordinação. Aponta quem errou	Punição das pessoas envolvidas	
BUROCRÁTICA	Se for do regulamento fazer-se como mera formalidade	Preocupação com caixas de aposentadoria	Devem ser apresentadas por escrito e passar pelos canais "competentes"	Ignorados	
DIPLOMÁTICA	Muita preocupação para saber como dirigir a política de pessoal	Como resultado de pressões do pessoal	São ouvidas em caráter informal e ao pé de ouvido	Ouvem-se as partes em separado	
ANÁRQUICA	Não há preocupação	Existe se o pessoal se organiza para isto	Engavetadas ou ignoradas	Ignoradas	
PATERNALISTA	Muita preocupação quanto ao moral de "satisfação"	A organização paga todas as despesas	Evita-se fazê-las para não magoar ninguém	Fazem-se apelos para "fazerem as pazes"	
INCOERENTE	Conforme o momento e a pessoa que dirige.	Orientação variável conforme o momento e as pessoas responsáveis.	Depende do chefe ou do momento.	Conforme o momento e a pessoa	
PARTICIPATIVA	O moral mantido no mais alto nível através da participação.	Organizados em comum pela organização e empregados visando a dar tranquilidade de espírito para gastar as energias na consecução dos objetivos da organização.	São estimuladas a fim de serem analisadas em comum e dada a solução mais adequada. Procura do que está errado e não quem.	Reúnem as partes para examinar as causas e encontrar soluções.	
	PUBLICAÇÕES INTERNAS	TRANSFERÊNCIAS	FORMAÇÃO E TREINAMENTO	PROMOÇÕES	DEMISSÕES
AUTOCRÁTICA	Regulamentos, normas técnicas, instruções	Sem consultas prévia. Usadas como meio de pressão ou punição	Condicionamento e formação do autômato - É mergulhando que se aprende a nadar"- Treinamento de serviço - Psicologia do "comando"	Por ordem sem consulta prévia do interessado - Preferência por pessoas enérgicas e autoritárias	Sem explicação e sumárias
BUROCRÁTICA	Notícias sobre carreira, promoções. Regulamentos	Obedecendo a critérios sobre as comodidades em que devem ser feitas	Treinamento nos regulamentos	Baseados em critérios escritos em que Predominam o tempo de serviço e os títulos acadêmicos	Com formalismo e rigor
DIPLOMÁTICA	Normas técnicas. Instruções, notícias sociais	Com ou sem consulta prévia. Mas, se houver protesto, discute-se o caso com o interessado	T.W.I. - Técnica de conhecer e "vender idéias"- tipo Dale Carnegie - aulas fora do horário	Conforme o mérito e o tempo de serviço - Também examinam-se candidaturas	Discussão e indenizações etc.
ANÁRQUICA	Mínimo de comunicações	Deixa-se o chefe de pessoal resolver como bem entender	Não há preocupação em treinar	São promovidos os mais ativos e os que exercem maiores pressões	
PATERNALISTA	Registros sociais, notícias das promoções, transferências, banquetes, aniversários	Atender aos pedidos para que todos vivam satisfeitos	Programas gerais de cultura social, musical - boas relações humanas	Dá-se preferência aos que criam um ambiente agradável e de família	Festa jantar, lembrança ou abraço de despedida
INCOERENTE	Varia conforme as épocas, o momento, a política etc.	Critérios variáveis, conforme a pessoa que decide	Técnica de comando- como liderar - como recompensar e punir	Política variável dentro das outras categorias	Conforme o momento ou a pessoa
PARTICIPATIVA	Predominância de notícias sobre os resultados obtidos graças ao esforço comum	Planejadas de tal forma que atendem ao interesse de ambas as partes	Preocupação em desenvolver o trabalho de equipe - dinâmica de grupo - Psicodrama - cultura geral	Vêm como decorrência das qualidades demonstradas em realizar e coordenar trabalho de equipe ou participar dele	Preocupação em analisar as causas - Se possível, decisão tomada com o interessado

CAPÍTULO V

TEORIAS DE ESTILO GERENCIAL

As empresas têm passado, no decorrer dos anos, por vários processos de mudança provocados pelas alterações ambientais. Essas mudanças deram origem a uma série de preocupações relacionadas às relações de produção, ao ponto de solicitarem o incremento de novas formas de administração. Estas, por sua vez, requerem a adoção de estilos gerenciais arrojados, para que as relações interpessoais sejam melhoradas e tornem possível a melhoria dos níveis de produtividade.

Os diversos tipos de estilo gerencial há muito tem sido estudado, gerando algumas correntes ligadas a diversos teóricos que se preocuparam com vários aspectos. Figuram, nessa lista, algumas como: melhor estilo de liderança e liderança situacional, que têm como preocupação fundamental os aspectos comportamentais e, a gerência estratégica, mais ocupada com os aspectos oriundos da literatura acerca do planejamento estratégico.

Assim, passaremos a expor os estilos gerenciais existentes e que formam as correntes mais conhecidas.

I- MELHOR ESTILO DE LIDERANÇA

I.1- A formulação de Maccoby

Essa corrente foi e ainda é usada em diversos países, inclusive o Brasil, e está baseada nas características individuais de liderança, que são responsáveis por constituir uma postura gerencial "ideal" - um melhor estilo de liderança - para obter resultados através de pessoas.

Para descrição deste estilo gerencial, faremos uso das colocações formuladas por Maccoby⁵.

⁵ MACCOBY, Michael. Perfil de Águia - dirigir empresas uma nova arte. Rio de Janeiro. Difel, 1977.

Esta teoria teve suas origens em um estudo onde foram entrevistados 250 gerentes de 12 empresas importantes em várias partes dos Estados Unidos.

O autor partiu de que a estratégia para mudança social deveria levar em conta as pessoas que, através do seu trabalho, influenciavam a qualidade de trabalho e de vida de outras pessoas no mundo.

Que combinação de motivos determinavam suas ações? Qual o nível de qualidade de vida destas pessoas?

Havia interesse nos efeitos humanos do que produziam?

Eram motivados a ações em relação a poluição, guerra, militarismo, burocracia e pobreza?

Quais suas reações às pressões pela imposição de limites à indústria e a criação de organizações democráticas?

Através de algumas perguntas relacionadas ao trabalho dos indivíduos, a linha de ação foi traçada envolvendo o seguinte:

- Havia a criação de um clima organizacional e motivacional?
- Quais eram os critérios de avaliação?
- Quais desses critérios eram mais importantes para as pessoas?
- Esquemas de verificação de aspectos do trabalho tais como cooperação, satisfação com o poder e controle em situações difíceis.

A entrevista era feita através de questionário dividido em cinco partes. A primeira era sobre sentimentos e vida pessoal, a segunda relacionava o trabalho com características psicológicas, a terceira sobre problemas sociais e políticos, a quarta sobre valores e a quinta sobre a vida familiar e a relação com a mulher e os filhos.

Os resultados determinaram quatro tipos de dirigentes de empresas de tecnologia avançada, conforme descrição abaixo:

I.1.1- O artesão

- mantém os valores tradicionais como a ética de trabalho, o respeito pelas pessoas e o interesse pela qualidade e pela economia reprimidos.

- os colegas e superiores são vistos com capacidade de auxiliá-lo ou impedi-lo de executar sua função artesanal.
- tranqüilo, sincero, modesto e prático.
- o perfeccionismo e a auto-contenção não permitem chefiar organizações complexas e em constante mutação.
- age sozinho em direção a metas que não são suas.
- aprecia todas as oportunidades de trabalho que lhe seja interessante.

I.1.2- O lutador das selvas

- seu objetivo é o poder.
- a vida e o trabalho como uma selva e não um jogo. Os vencedores destroem os vencidos.
- locação de recursos psíquicos em defesa.
- os pares são cúmplices ou inimigos e os subordinados objetos.
- dois tipos: os leões que podem construir impérios e as raposas que ascendem secretamente por meio de expedientes estranhos.

I.1.3- O homem de empresa

- o famoso homem de organização, parte da empresa.
- interesse pelo lado humano da empresa, os sentimentos das pessoas.
- temeroso e submisso, interessado em segurança mais do que no sucesso.
- os mais criativos envolvem seus grupos em uma aura de cooperação, estímulo e reciprocidade.

I.1.4- O jogador

- principal interesse no desafio, atividade competitiva para provar que é um vencedor.
- gosta de correr riscos e de motivar os outros a ultrapassar o ritmo normal.
- o trabalho e a vida é um jogo.

- é estimulado pelo desafio, o que entusiasma os outros.
- aprecia o novo - idéias, técnicas enfoques e atalhos.
- idéias e conversas concisas e dinâmicas.
- seu principal objetivo é ser vencedor.

As corporações funcionam com artesãos, homens de empresa, mas o presente tem nos mostrado que o jogador é primordial para seu desenvolvimento.

Isto porque a sua definição pode ser acrescida de algumas qualidades a mais, tais como:

- apreciar mudanças e influenciar o curso das mudanças.
- tem fascinação por métodos novos.
- aprecia enfrentar riscos calculados.
- encara um projeto em desenvolvimento, relações humanas e a própria carreira como um jogo.
- é cooperativo, porém competitivo.
- um jogador de equipe mas um superastro em potencial.
- líder de grupo e rebelde com relação a hierarquia.
- justo e desprovido de preconceitos.
- possui bastante energia para competir, em função de fama e glória.
- seu maior objetivo é ser reconhecido como vitorioso.
- a concorrência constitui o elixir da vida.
- é tolerante, destituído de ideologia e liberal.
- tendência a avaliar os colegas pela utilidade para a equipe.
- está sempre pronto a substituir, na equipe, quem a está enfraquecendo.

Os jogadores constituem, na verdade, a resposta as indagações de Maccoby - avaliação do trabalho, geração de clima, poder, controle etc.

II- A formulação de McGregor

II.1-Teoria Y

A teoria Y proposta por McGregor, na opinião de Hersey e Blanchard⁶ surgiu porque a administração necessitava de práticas baseadas numa compreensão mais exata a respeito da natureza humana e da motivação do homem.

Parte da suposição que as pessoas não são, por natureza, preguiçosas e merecedoras de confiança, que o homem pode, desde que motivado de maneira adequada, se auto-dirigir e ser criativo no trabalho. O papel que cabe a administração é despertar essa potencialidade.

As suposições de acordo com McGregor⁷, são as seguintes:

- O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. Em condições favoráveis o trabalho pode ser uma satisfação.

- O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho e atingir os objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto-dirigir e se auto-controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete.

- O compromisso com os objetivos está vinculado às recompensas oferecidas. As recompensas mais importantes são a satisfação do ego e as necessidades de auto-afirmação.

- O ser humano aprende, sob condições adequadas, a aceitar e procurar responsabilidades. A recusa é proveniente de experiências acumuladas.

- A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e criatividade é mais distribuída na população, geralmente ao que se pensa.

- Nas condições industriais modernas, as potencialidades intelectuais dos seres humanos são parcialmente usadas.

As implicações originadas nessas suposições são de caráter dinâmico e não estático: há possibilidade de crescimento e desenvolvimento das pessoas, solicitam uma adaptação seletiva e não um controle único.

⁶HERSEY & BLANCHARD. op. cit. capítulo 3.

⁷MACGREGOR, Douglas. O Lado Humano da Empresa. São Paulo. Martins Fontes, 1980.

A Teoria Y deixa bem claro que os limites da colaboração humana, na organização, são determinados pela capacidade que os dirigentes possuem de descobrir como o potencial de seus recursos humanos pode ser mais atuante.

O princípio fundamental originado na Teoria Y é o da integração, ou seja, que o sucesso da empresa depende da criação de condições tais que os membros da organização entendam melhor seus próprios objetivos.

Assim, a integração nada mais significa do que todos trabalhando juntos, com o objetivo de alcançar o sucesso da empresa, com a finalidade de que os benefícios resultantes sejam partilhados.

II.2- A formulação de Likert

II.2.1-Sistema 4

Essa teoria teve sua origem a partir de pesquisas realizadas pelo Institute for Social Research, através de uma série de estudos, objetivando medir e examinar os tipos de liderança, por meio da confrontação entre unidades fracas e unidades produtivas nas organizações, conforme afirma Likert⁸.

Os critérios utilizados para avaliar a eficiência administrativa, foram:

- produtividade por homem/hora;
- satisfação no serviço e outras satisfações por parte dos membros;
- giro de pessoal e faltas ao trabalho;
- custos;
- desperdícios; e
- motivação do empregado e do administrador.

A pesquisa acabou por constatar duas generalizações básicas, quais sejam:

⁸LIKERT, Rensis. Novos Padrões de Administração. São Paulo. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1971.

- os supervisores e gerentes que estavam obtendo máxima produtividade, custos mínimos, mínimo de faltas ao serviço e giro de pessoal e, níveis máximos de motivação e satisfação dos empregados, apresentavam um estilo de liderança diferente dos administradores com resultados menos expressivos. Os seus princípios e práticas não coincidiam com os recomendados pelas teorias de administração da época - 1a. generalização.

- os princípios não ortodoxos empregados pelos administradores de alta produtividade, não haviam se integrado numa teoria de administração. Na verdade, conseguiam reconhecer as práticas empregadas e as diferenças entre os métodos geralmente aceitos, mas não conseguiam situá-las dentro de um contexto maior relacionado a teoria de administração.

As características relevantes, diferenciadoras dos administradores com desempenho mais significativo dos de desempenho menos significativo, foram estabelecidas assim:

- atitudes favoráveis em relação aos demais, refletindo o alto nível de segurança e confiança mútua presentes na organização;

- canalizador de forças motivacionais para acarretar atitudes favoráveis e cooperativas, tais como:

- o desejo de alcançar e manter um sentimento de valor e importância pessoal (status, reconhecimento, aprovação, aceitação e poder) e o desejo de realizar tarefas significativas e importantes (motivos do ego);

- motivos de segurança;

- curiosidade, espírito criador e a ânsia de novas experiências;

- motivos econômicos - alcance das metas da organização e das necessidades de cada um dos membros.

- grupos de trabalho interligados, possuindo alto grau de lealdade grupal e de confiança entre superiores e subordinados, participação de todos no estabelecimento de objetivos organizacionais e, comunicação real e eficiente;

- as medidas de desempenho servem para auto-orientação do que para o controle, participação e comprometimento nas decisões são parte do processo de liderança, comprometimento nas decisões e informações disponíveis são compartilhadas.

Desta forma, do que foi exposto fica bem claro que os gerentes de máxima produtividade, detectados na pesquisa, empenham-se em empregar motivos que originam atitudes favoráveis como a participação, a cooperação e o tratamentos das pessoas como seres humanos e não como peças de uma máquina.

Essas características de operação geram superiores que, em seus grupos de trabalho, se deixam identificar pelas seguintes características:

A- Quanto a atitude e o comportamento:

- Solidário, amigável, gosta de ajudar, é delicado mas firme, interessado no bem-estar dos subordinados, sensível, cortês, justo e procura conciliar os interesses dos subordinados e os da empresa;

- Revela confiança aos subordinados;

- Confia nos subordinados, levando a uma relação de apoio;

- Cuida para que os subordinados sejam treinados para a tarefa;

- Aconselha e orienta os empregados de baixo desempenho, ou fora dos padrões.

B- Quanto ao procedimento ao dirigir o trabalho:

- planeja e esquematiza o serviço a ser realizado; e

- dá assistência técnica adequada.

C- Organiza seus subordinados em equipe de trabalho com elevada lealdade grupal.

Desta forma, através das suas pesquisas, Likert⁹ concluiu que as características de funcionamento de organizações davam origem a quatro tipos de sistemas administrativos. As características utilizadas foram baseadas na natureza dos seguintes itens:

1- das forças motivacionais;

2- do processo de comunicação;

⁹ Op. cit.

- 3- do processo de interação-influência;
- 4- do processo de tomada de decisões;
- 5- do estabelecimento de metas e expedição de ordens;
- 6- dos processos de controle; e
- 7- das características do desempenho;

Os sistemas de organização, obtidos como conclusão das pesquisas foram identificados nos sistemas 1, 2, 3 e 4. São descritos por Hersey e Blanchard¹⁰, da seguinte forma:

Sistema 1

- Não existe confiança nos subordinados, por parte da administração, porque estes não participam do processo decisório.
- As decisões e o estabelecimento de objetivos ocorrem no topo da pirâmide hierárquica e são transmitidos para outros níveis através do processo de comando.
- Somente as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfeitas. Não há interação entre superior/subordinado.
- O processo de controle é centrado na alta administração da organização, gerando conseqüentemente o surgimento de organização informal contrária aos objetivos formais.

Sistema 2

- A administração tem confiança e condescendência para com os subordinados.
- As decisões e o estabelecimento de objetivos são tomados no escalão mais alto, embora algumas decisões sejam tomadas nos níveis inferiores baseados em esquemas preestabelecidos.
- Como incentivo a motivação são usados prêmios reais ou potenciais e alguns castigos.
- A interação superior/subordinado ocorre por iniciativa do superior, gerando medo e cuidado por parte dos subordinados.

¹⁰ HERSEY & BLANCHARD. op. cit. capítulo 9.

- O processo de controle é centralizado mas existe descentralização para os níveis intermediários e inferiores.

- A organização informal criada não se opõe sempre aos objetivos da formal.

Sistema 3

- Há um certo nível de confiança nos subordinados, por parte do topo, mas esta não é completa.

- Há tomada de decisões específicas nos níveis inferiores.

- A comunicação vai de cima para baixo e vice-versa.

- Como implemento a motivação há castigos ocasionais prêmios e alguma participação.

- As interações superior/subordinado acontece com alguma confiança.

- Parte do processo de controle é delegado aos níveis mais baixos da hierarquia, com responsabilidades divididas para ambos.

- A organização informal pode apoiar ou parcialmente se opor a eles.

Sistema 4

- Confiança total da administração nos subordinados.

- As decisões são integradas e se dispersam pela organização.

- A comunicação além de vertical, horizontal entre colegas.

- Como mecanismos motivacionais estão prêmios econômicos, estabelecimento de objetivos, aperfeiçoamento de métodos e avaliação em relação ao alcance dos objetivos.

- Elevado grau de interação e confiança entre superior/subordinado.

- A responsabilidade no processo de controle é difusa com participação integral das unidades inferiores.

- A uma identificação entre as forças formais e informais de forma que os esforços para a realização de objetivos, são apoiadas por ambas.

Desta forma, podemos concluir que o Sistema 1 é um estilo de administração autoritário e orientado para a tarefa ao contrário do Sistema 4 que é orientado por relações e baseado em trabalho de equipe e confiança mútua. Já os sistemas 2 e 3, são intermediários entre os dois.

II.3- A formulação de Black e Mouton

II.3.1-O Grid Gerencial

Partindo de outra situação, Blake & Mouton¹¹ baseados em três atributos, mostram as combinações possíveis, a partir do Grid Gerencial, que passaremos a estudar logo abaixo.

O eixo horizontal representa a orientação para produção e o eixo vertical a orientação para pessoas, ambos numa escala de 9 (nove) pontos. O número 1 (um) representa uma orientação mínima e o número 9 (nove) uma orientação máxima.

Podemos identificar cinco tipos de combinações, conforme mostramos abaixo:

Estilo 1.1- (canto esquerdo inferior) - demonstra uma orientação mínima para as duas variáveis;

Estilo 1.9- (canto esquerdo superior) - demonstrando o mínimo de orientação para a produção e o máximo de orientação para as pessoas;

Estilo 9.1- (canto direito inferior) - demonstrando uma maior preocupação com a produção e mínima com os componentes humanos;

Estilo 9.9- (canto direito superior) - demonstrando preocupação máxima com ambas as orientações; e

Estilo 5.5- (centro do Grid) - demonstrando uma posição intermediária entre as orientações.

¹¹BLAKE, Robert & MOUTON, Jane Srygley. O Grid Gerencial. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 3.ed. 1978.

Equipe - a realização das tarefas origina-se em pessoas dedicadas onde a predominância do interesse comum gera relações com alto grau de confiança e respeito.

Meio Termo - o desempenho adequado é conseguido porque há equilíbrio satisfatório entre a execução do trabalho e a moral das pessoas.

Assim, podemos concluir que o Grid Gerencial é um modelo que mede atitudes e valores de um gerente.

III- LIDERANÇA SITUACIONAL

Este tipo de abordagem entende que é preciso perceber claramente as circunstâncias que envolvem o processo de tomada de decisão, ou seja, o estilo gerencial está ligado diretamente a especificidade da situação em que o gerente se encontra envolvido, adaptando-se a situação. "É o momento em que o gerente aprende a variar de técnica, de acordo com as diferentes condições e pessoas com as quais se defronta em seu trabalho", Minicucci¹³.

III.1- Teoria 3-D

Faz parte desta corrente, o modelo baseado na Teoria 3-D de Redin¹⁴. Esta teoria parte da análise de dois principais componentes do comportamento dos gerentes que é a tarefa a ser executada e as relações que estes mantêm com outras pessoas e a correlação entre esses dois componentes com um terceiro, a eficácia. Definida em suas próprias palavras¹⁵: "o grau segundo o qual um gerente alcança as exigências de produto de sua posição". O resultado da interseção entre esses componentes formavam um estilo gerencial, ora valorizando a orientação para o trabalho, ora a orientação para relações com outras pessoas, fazendo surgir uma graduação de intensidade de uso, para mais ou para menos. A combinação

¹³Op. cit.

¹⁴REDIN, W. J. Eficácia Gerencial. São Paulo. Atlas, 1975.

¹⁵Op. cit.

dessas variáveis resultava, então, em estilos gerenciais identificados pela seguinte classificação: separado, dedicado, relacionado e integrado.

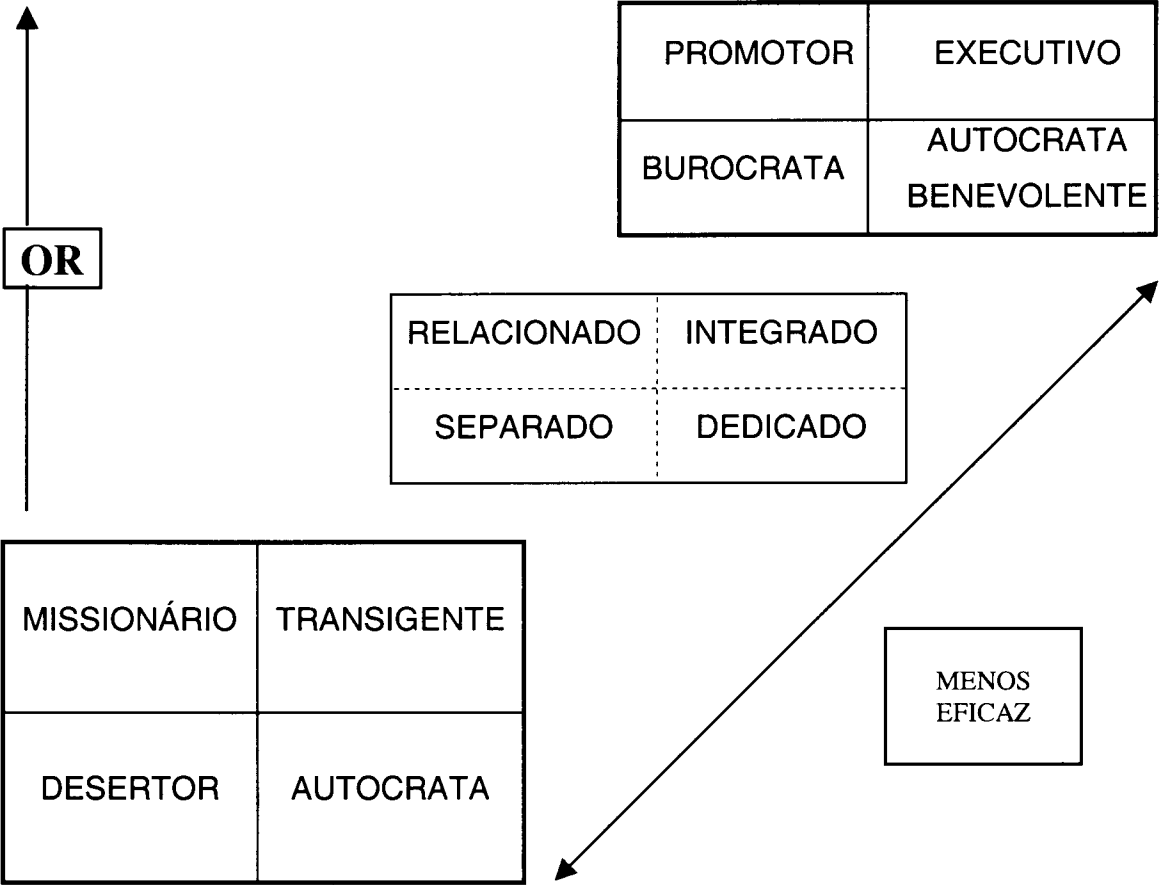
Esses estilos ao serem utilizados em uma determinada situação (inadequada), produziam quatro tipos gerenciais descritos em: missionário, transigente, desertor e autocrata. Por outro lado em situações adequadas eles eram classificados em: promotor, executivo, burocrata e burocrata benevolente. Estes não constituíam novos tipos de comportamento, mas sim, os quatro estilos básicos após sofrerem uso adequado ou não.

Assim, fica claro que a eficácia está diretamente relacionada ao uso do comportamento apropriado e que além da flexibilidade de estilo - que é a habilidade para usar uma variedade de estilos para enfrentar uma variedade de situações - o gerente deveria possuir mais duas habilidades: a sensibilidade situacional e a gestão situacional. A sensibilidade situacional exige do gerente a habilidade de ler, interpretar a situação, enquanto a gestão situacional é a habilidade de mudar a situação, quando necessário.

Essas três habilidades combinadas constituem a experiência que em menor ou maior grau, definem o perfil gerencial.

Desde o início da era industrial a preocupação era saber como os objetivos da organização seriam alcançados ou como os esforços das pessoas poderão ser canalizados para o atingimento das metas e, ainda, como os supervisores poderiam influir. Essas preocupações, na verdade, constituíam o atributos das organizações, a forma como estas seriam orientadas, se para produção, se para as pessoas e, a influência da hierarquia nela.

Figura 2
Representação gráfica da teoria 3-D



FONTE: REDDIN, WILLIAM, EFICÁCIA GERENCIAL, OP. CIT. P. 231

III.2- Teoria do Ciclo Vital de Liderança

Esta teoria, na opinião de Hersey & Blanchard¹⁶, é decorrente do modelo tridimensional de eficiência do líder, na intenção de que seus conceitos possam ajudar os administradores no desenvolvimento de estratégias que pudessem adaptar o seu estilo ao trabalhar com muitos indivíduos e grupos de seu ambiente de trabalho.

O entendimento é que os gerentes devem ser capazes de identificar a realidade que os cerca.

¹⁶HERSEY & BLANCHARD. Op. cit. capítulo 7.

Além de possuir habilidades para diagnósticos, devem saber adaptar seus estilos de liderança as necessidades ambientais e, assim poderão ser eficazes.

A colocação desta abordagem em prática é dificultada por duas situações:

- falta de compreensão das pesquisas, por parte dos executivos;
- a impossibilidade de levar em consideração todas as variáveis situacionais de cada decisão.

Desta forma, os autores desenvolveram um referencial conceitual que procurou destacar as variáveis situacionais chave.

Citam a conclusão de Korman¹⁷, originada em estudos sobre os conceitos de Estrutura Inicial e Consideração, desenvolvidos na Ohio State University, sugerindo uma relação curvilínea e não linear conforme afirmavam.

Ele sugere a possibilidade de uma relação curvilinear e não uma relação linear entre a Estrutura de Iniciação (comportamento de tarefa) e consideração (comportamento de relacionamento e outras variáveis. Esta relação curvilínea foi identificada pelo desenvolvimento do modelo Tridimensional da Eficácia do líder.

Foi assim que surgiu esta teoria baseada numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de maturidade dos subordinados no desempenho de função, tarefa ou objetivo.

Embora todas as variáveis acima sejam importantes, a ênfase é dada ao comportamento do líder em relação aos subordinados.

A maturidade é definida pelos autores como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. E esta será sempre dependente da tarefa a ser realizada para caracterizar se as pessoas são mais ou menos maduras.

¹⁷Op. cit. p. 166.

Assim, o pressuposto básico da liderança situacional é que o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende da maturidade das pessoas que se deseja influenciar.

A partir da figura acima, podemos visualizar os quatro estilos de liderança a serem adotados, a medida que os liderados passam da imaturidade para a maturidade: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

O comportamento de tarefa é o modo de se dirigir as pessoas - estabelecimento de objetivos e definição de papéis.

O comportamento de relacionamento é a medida de comunicação bilateral do líder com as pessoas - ouvir e apoiá-las.

Os estilos de liderança serão definidos pela intensidade de comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio), aliados ao grau de maturidade.

Os estilos de liderança podem assim, ser definidos:

Determinar (E1)- para maturidade baixa. Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo. Pessoas onde estão ausentes a capacidade e a vontade (M1) de assumir responsabilidades, por insegurança para com a tarefa exigida. Este estilo corresponde a característica do líder definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer.

Persuadir (E2) - maturidade entre baixa e moderada. Comportamento de alta tarefa e alto relacionamento. As pessoas não têm capacidade, mas possuem disposição para assumir responsabilidades, têm confiança em si mas não possuem habilidades necessárias (M2). A maior parte da direção é dada pelo líder. mediante explicações e comunicações bilaterais, o líder procura obter o comportamento desejado nos liderados.

Compartilhar (E3) - maturidade entre moderada e alta. Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa. As pessoas tem capacidade, mas não têm disposição para fazer o que o líder quer (M3). A falta de disposição é por falta de confiança ou insegurança. O líder precisa apoiar

os liderados no esforço de usar a capacidade que possuem. É um estilo participativo.

Delegar (E4) - maturidade alta. Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa. Pessoas com capacidade e disposição para assumir responsabilidades. As pessoas requerem pouca direção e pouco apoio, pois os liderados desenvolvem as coisas e decidem por conta própria como, quando e onde fazer.

Figura 3 - Liderança situacional

Estilo de líder

Relacionamento alto e tarefa baixa	E	E2	Tarefa alta e relacionamento baixo
E4	Relacionamento baixo e tarefa baixa	Relacionamento baixo e tarefa alta	E1
(BAIXO) _____ COMPORTAMENTO DE TAREFA _____ (ALTO)			
ALTA	MODERADA		BAIXA
M4	M3	M2	M1
MATURIDADE DOS LIMITES			

III- GERÊNCIA ESTRATÉGICA

A gerência estratégica surgiu em meados da década de 70 para fazer face aos desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grande magnitude¹⁸.

Após o choque do petróleo ocorrido nos anos 70, as mudanças ambientais se caracterizavam por serem extremamente rápidas, tornando o futuro cada vez mais próximo do presente.

¹⁸ MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro. Record, 4. ed., 1994.

As organizações passaram a lidar com situações cada vez mais novas tais como o aumento da competição, a escassez de recursos e um ambiente hostil e imprevisível.

Desta forma, a idéia de planejamento estratégico antecipatório, toma importância na perspectiva de contínuo, sistemático e contingencial na forma de um conjunto de decisões e ações que visem o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, numa primeira incursão Ansoff, citado por Motta¹⁹ em 70 introduziu o conceito de gerência estratégica no sentido da contínua adaptação da organização às mudanças ambientais.

Depois, revendo sua conceituação, o termo passa a ser empregado por Ansoff, ainda citado por Motta²⁰, como sendo: "o estabelecimento de objetivos e metas para a organização, segundo um conjunto de relações entre a organização e o ambiente e que a capacita a alcançar objetivos que permanecem ajustados às demandas ambientais".

Na visão de Charles Hofer e Dan Schendel, citado por Motta²¹, a gerência estratégica é um "processo de tratar a dimensão empreendedora da organização, sua renovação e crescimento, e, especialmente, desenvolvendo e usando de estratégias para guiar as operações da organização".

A gerência estratégica por embutir a idéia de globalidade na organização e proporcionar a disseminação do pensamento estratégico para todas as áreas funcionais, se propõe a eliminar ou diminuir a visão segmentada e setorial na concepção de futuro da organização, a adoção de níveis de estratégia por níveis hierárquicos e a ênfase burocrática no sistema de planejamento.

Outro aspecto da gerência estratégica é que todos os níveis hierárquicos contribuem com a captação e processamento de informações necessárias às decisões estratégicas.

A gerência estratégica se resume, portanto, a uma postura capaz de sinalizar um caminho futuro e flexível a ser seguido, de acordo com as

¹⁹ Op. cit. capítulo 4.

²⁰ Op. cit.

²¹ Op. cit.

exigências ambientais. Nada mais é do que a gestão do futuro, à medida que este se aproxima cada vez mais do presente.

As mudanças acontecem de forma tão rápida, que as preocupações estão centradas em três aspectos: o desenvolvimento de novas formas de análise antecipatória, agilização do processo decisório e o estímulo constante a geração de novas idéias.

CAPÍTULO VI

A VISÃO ESTRATÉGICA

1- ESTRATÉGIA : HISTÓRIA

Para a construção deste item nos basearemos nas idéias de Motta (1991).

A origem da palavra estratégia, de origem grega, está ligada a designação dada a função administrativa do generalato. Os comandantes militares eram responsáveis pela formulação e projeção das manobras necessárias a consecução de um determinado fim. Por estas funções tais militares ficaram conhecidos como o estrategista ou estrategista. Assim a estratégia esteve, desde sua origem, ligada aos aspectos militares.

Com o passar dos anos com a ajuda de diversos estudos, surgiu a ciência responsável pela formatação de planos de guerra batizada de estratégia, que passou por Maquiavel e alcançaram grande repercussão em Von Clausewitz e prosseguiram com algumas variações provocadas por Lenin ou Mao Tsé-tung.

Maquiavel embute um conceito de previsão e fixação de regras em acontecimentos de cunho eminentemente político. Em contra partida Clausewitz desenvolve um pensamento mais usado no sentido atual, relacionado a abrangência e inter-relação da guerra com os aspectos sociais, políticos e econômicos.

Foi esse caráter sistêmico dos aspectos componentes da guerra, que ampliaram o significado da palavra, incluindo opções tais como segurança ou comportamentos que poderiam ou não significar a guerra propriamente dita.

Desta forma a palavra estratégia adquiriu um caráter estritamente militar, reconhecido como arte, embora Clausewitz tenha se preocupado em abordar alguns aspectos de sentido científico.

2- A estratégia: o sentido.

Como vimos até agora o sentido mais assumido pela palavra estava ligado ao aspecto militar.

Se verificarmos o significado da palavra estratégia no dicionário, vamos encontrar o seguinte significado: "arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos".

A definição acima nos leva a tentar visualizar, nas empresas, aspectos que possam ser usados para uma tomada de decisão que traga insumos e benefícios para o alcance dos objetivos empresariais.

Em nossa opinião, os objetivos específicos estariam ligados a missão para qual a empresa foi criada e esses objetivos para serem alcançados, dependem de uma série de fatores dentre os quais podemos isolar os recursos humanos.

Para contratação dos recursos humanos a organização mantém funções que são reguladas por uma política geral, que refletem comportamentos originados em vários traços culturais, que podem constituir uma condição favorável para alcançar objetivos empresariais específicos.

A implementação de ações que visualizem essa possibilidade depende do corpo dirigente da empresa, perceber a necessidade de adotar uma estratégia para a empresa. Uma estratégia que possibilite conduzir os trabalhos da empresa.

3- A visão estratégica ou gestão estratégica?

Conforme afirma Motta (1991), o conceito de estratégia passou a ser empregado na administração nos anos 50, com a finalidade de infundir uma nova perspectiva de futuro por meio de conhecimento de onde e como expandir seu raio de ação e obter um desempenho melhor. Embora estivessem crescendo e se desenvolvendo em um ambiente de mudanças bastante lentas.

Com o advento de um ambiente de mudanças rápidas, as empresas se viram obrigadas a criar serviços e produtos novos, bem como

novos clientes e novas áreas de atuação. Isto fez nascer a idéia de um futuro empresarial baseado na análise e prognósticos sobre produtos e serviços, restritos ao negócio das empresas, porém carregados de visão de longo prazo.

Nos anos 60 o conceito de estratégia se firmou no meio empresarial associado ao planejamento - planejamento estratégico. Surgiu da necessidade que as empresas sentiram de aperfeiçoamento dos processos de planejamento e gerência e, também, da necessidade de estar atentas às possíveis modificações futuras.

O planejamento estratégico veio estabelecer métodos mais racionais e analíticos na confecção de alternativas futuras. A idéia principal é que o ambiente está sofrendo mudanças a todo instante, exigindo um sistema contínuo de formulação e avaliação dos objetivos empresariais. Usa para tanto informações constantes sobre as relações entre o ambiente interno e externo, que podem determinar alterações na missão da organização, acabando por repercutir na gerência das empresas.

A gerência estratégica surgiu em meados da década de 70, época em que as mudanças se tornaram rápidas demais e a proposta de análise antecipatória do planejamento estratégico tornou-se ineficaz.

A gerência estratégica foi introduzida por Igor Ansoff, tinha como fundamento mostrar que diferentes comportamentos estratégicos exigiam mudanças na modelagem organizacional das empresas - dependência da estrutura da organização em relação aos seus objetivos.

Alguns anos mais tarde Ansoff consagra o termo relacionando o gerenciamento estratégico com a fixação de objetivos e metas para a organização com base nas relações desta com o ambiente - suas demandas. A concepção de estratégia passa a ser desenvolvida e disseminada para todas as funções administrativas.

A visão ou estratégia para Tregoe e outros (1993, p. 14) é definida como: "a estrutura que orienta as escolhas determinantes da natureza e do rumo da organização", e acrescentam ainda: "é o que as empresas desejam ser".

Para eles as operações são definidas como o planejamento e as decisões cotidianas, que determinam a maneira como os processos serão

trabalhados dentro da empresa - é como esta será administrada. Essa forma de administração é um continuum que começa com o engajamento da visão e termina quando esta se integra as operações do dia a dia. Para que isso ocorra há necessidade, na visão dos autores acima, de trabalhar três pontos:

- articular sua visão e formular uma orientação estratégica bem definida;
- vincular essa visão a planos e orçamentos operacionais; e
- garantir a efetiva implementação, manutenção e revisão da estratégia.

Como se pode ver há necessidade da participação de todos os níveis hierárquicos da organização, o que acaba resultando em mudanças importantes no aspecto gerencial das empresas. Não é unicamente a introdução de novas técnicas gerenciais, mas a alteração de comportamentos significativos na organização.

Para Motta (1993), o essencial na visão estratégica é a idéia de produzir, na organização, uma posição que possa indicar claramente um caminho futuro e flexível para ser alterado, face às condições ambientais. Na sua opinião, a visão estratégica é fruto de um aprendizado contínuo para o qual os dirigentes devem estar preparados para nele poderem intervir.

É necessário conhecer as necessidades, demandas e recursos disponíveis na sociedade, para facilitar o sentido de direção futura e objetivos adequados às circunstâncias ambientais.

No entendimento do Mestre o dirigente deve estar atento aos seguintes aspectos:

- permanente questionamento sobre a missão ou propósito final da empresa para mantê-la viável no ambiente em que opera;
- definir meios e estratégias para atingir objetivos de acordo com uma ação gerencial que valorize a iniciativa, proação, análise racional e visão econômica de produtos e serviços quanto a adaptação, reação, intuição e decisão política;
- mudança da postura gerencial para aspectos mais ligados ao futuro e análise de problemas incomuns, variáveis que estabeleçam relações da empresa com o ambiente.

- fixação de objetivos organizacionais em função do propósito, recursos, oportunidades, valores e ameaças inseridas na ambiência.

Na nossa opinião é nesse ultimo item que está contido o nosso grande objetivo nesta dissertação - a visualização dos valores, mais especificamente os culturais, como aspecto estratégico para as empresas.

Os valores podem estar presentes tanto no ambiente externo que circunda as organizações como internos a elas em sua política de recursos humanos. Esses últimos são o ponto de nosso interesse. Como eles podem ser usados pela gerência das empresas para moldar uma ação futura nas políticas e práticas de recursos humanos?

O importante é que as empresas se conscientizem da necessidade de obter resultados através da antecipação de mudanças e aproveitar as oportunidades para corrigir cursos de ação a longo prazo.

A visão estratégica torna a função gerencial responsável por uma forma nova de pensar a organização, o futuro, novas alternativas e novas condições ambientais que fatalmente atingirão a empresa.

CAPÍTULO VII

MUDANÇA ESTRATÉGICA

1- CONCEITO

Conforme vimos no capítulo anterior a prática de uma visão estratégica tem como resultado a postura de ação por parte das pessoas que fazem parte da organização.

Para o desenvolvimento deste capítulo, tomaremos por base as formulações de Pettigrew (In Fleury, 1989).

Na opinião do autor a mudança estratégica deve ser entendida como "um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implantação vigorosa da mudança".

O seu pensamento é que a tomada de decisão e mudança estratégica deve levar em conta o contexto, o conteúdo e o processo em que as idéias possam agir com habilidade para relacioná-los.

O conteúdo de qualquer mudança estratégica deve embutir a forma de controlar o seu contexto e o seu processo.

O contexto se divide em interno e externo. No contexto interno está a estrutura e a cultura organizacional e o aspecto político que vai dizer por onde as mudanças devem começar. O contexto externo é formado pelo ambiente social, econômico, político e de mercado em que a empresa está inserida.

O conteúdo refere-se às áreas específicas que se planeja mudar, tecnologia, mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou a cultura organizacional.

O processo está relacionado às ações, reações e interações entre as partes.

Assim, com relação a esses três componentes podemos dizer que o conteúdo é *o que* da mudança, *o porque* é produto da análise do contexto e, *o como* é a análise do processo.

Quando falamos em mudança da cultura de uma empresa, podemos nos deparar com sete fatores problemáticos, conforme abaixo:

- 1- níveis diferentes de cultura - como exemplo podemos citar as crenças e pressupostos das pessoas com relação ao funcionamento interno da empresa e a forma como ela se relaciona com o ambiente externo. Essas crenças e pressupostos básicos são difíceis de serem modificados.
- 2- infiltração - refere-se ao ponto de vista das pessoas em relação a missão, formas de socialização, recrutamento, recompensas e os sistemas.
- 3- o implícito - muito da cultura é aceito implicitamente, faz parte do pensamento e comportamento das pessoas.
- 4- o impresso - raízes históricas da cultura organizacional e que pesam na administração.
- 5- político - relações entre a cultura e a hierarquia de poder das organizações.
- 6- pluralidade - as subculturas que influenciam a cultura maior da empresa.
- 7- interdependência - interrelação dos componentes da empresa: estrutura, pessoas, prioridades e políticas.

Além desses aspectos colocados acima, um se torna bastante relevante: modificar as crenças básicas dos principais tomadores de decisão. Pois suas crenças são importantes tanto para definir pessoas-chave, como para identificar as áreas críticas.

Para terminar o autor enumera alguns itens, frutos de pesquisas, que são importantes para facilitar mudanças na cultura organizacional:

- 1- criar um contexto propício a mudança;
- 2- pressão por parte da alta administração; e
- 3- visão articulada e precisa por parte dos agentes de mudança.

SEGUNDA PARTE – PERFIL CULTURAL DA E&P - PETROBRAS - SÃO
MATEUS - ES

CAPÍTULO VIII

A E&P EM SÃO MATEUS - ES

1- Histórico

A E&P - São Mateus, está localizado ao norte do Estado do Espírito Santo, na Cidade de São Mateus.

Foi fundado por volta de 1970. Nesta época predominava, na região, a pecuária leiteira e de corte e a agricultura. Era uma região caracteristicamente rural. Não dispunha de indústrias de porte, portanto, inexistia o trabalho qualificado.

A Petrobras ao se instalar na região buscou absorver mão-de-obra para suas atividades na região, mas o trabalho especializado foi conseguido dentro da própria empresa, porém de regiões as mais variadas possíveis. Veio trabalhadores desde o Sul até o Norte e Nordeste do país. Foi com esta heterogeneidade que se formou o Distrito de Produção do Espírito Santo -DIES, vinculado ao Departamento de Produção - DEPRO.

Durante todo esse período o Distrito procurou sobreviver a uma série de situações por que passou. Desde uma época áurea como a do "Petróleo é nosso", onde havia recursos para investimentos. De uma produção de 12.000 barris/dia para 1500, de 1100 empregados para 430. Tudo isso ao longo dos seus mais de 20 anos de existência.

No final dos anos 80 o DIES é novamente ameaçado pela política de cortes de investimentos, gerando a necessidade de saídas estratégicas para enfrentar mais esta situação.

O mais importante de todo esse histórico é que o Distrito conseguiu sobreviver às situações.

2- Atualmente

Em 1994 o Distrito passou por uma reformulação que atingiu três departamentos, o de produção, exploração e perfuração. Estes se unificaram e deram origem ao segmento E&P da Petrobras.

Os órgãos operacionais, como o DIES passou a ser denominado de E&P-ES em São Mateus.

O ponto importante nessa unificação é a junção dos aspectos culturais característicos dos três departamentos em um único órgão.

Somados a este último aspecto acrescenta-se a quebra do monopólio estatal do petróleo que solicita uma nova postura, por parte da Petrobras, na condução dos seus negócios.

É portanto, por estes aspectos que entendemos ser importante levantar o perfil característico de um órgão que tem toda uma trajetória de necessidades de sobrevivência.

CAPÍTULO IX

Pesquisa: O perfil cultural do E&P-ES

1- Considerações sobre a pesquisa

Como já indicamos no capítulo anterior, a pesquisa constará de opiniões a respeito de como as dezessete operações administrativas são desenvolvidas no órgão, constituindo assim um levantamento do estágio atual dos traços característicos que fornecerão as informações necessárias para que a direção do órgão assuma uma postura estratégica.

Entendemos que para a obtenção das informações necessárias o instrumento mais indicado era uma pesquisa de campo, utilizando as opiniões daqueles que entendemos serem os conhecedores das práticas vivenciadas na organização: os empregados.

Para obtermos essa contribuição dividimos a categoria de empregados, conforme utilizada pela Companhia: nível gerencial, superior, médio técnico e médio. Cabe ressaltar que consideramos a categoria de nível técnico, os empregados ocupantes de cargos cujo requisito para preenchimento é o diploma de curso técnico a nível de segundo grau.

A idéia principal é analisar, com base na opinião dos empregados, como o aspecto cultural se traduz nas operações administrativas e que tipo de característica cultural predomina no órgão.

Qualquer que seja o traço cultural dominante a idéia é de como esse perfil pode ser visto de maneira estratégica.

Foi dado um tratamento estatístico quantitativo às questões dos questionários de forma que evidencie tendências dos quatro estratos selecionados.

Embora estejamos preocupados em traçar um perfil para o órgão como um todo, estamos interessados em verificar, a nível dos estratos selecionados, a contribuição isolada de cada um.

As operações administrativas escolhidas para serem trabalhadas, refletem os componentes da política de recursos humanos adotada pela

Companhia, quais sejam: recrutamento, seleção, admissão, ambientação, motivação predominante, administração de salários, disciplina, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, assistência e benefícios, reclamações críticas, conflitos, publicações internas transferências, formação e treinamento, promoções e demissões.

2- O questionário

O questionário (Anexo I), foi elaborado de forma a atender os vários estratos discriminados anteriormente.

O questionário foi submetido a uma fase de teste, que denominamos pré-teste, com os seguintes objetivos: testar a sua compreensão e verificar se as instruções eram adequadas.

No referido pré-teste selecionamos 12 empregados dos diversos níveis de cargos sendo 4 do nível gerencial, 4 do nível superior e 4 do nível médio e técnico. Destes apenas 8 devolveram preenchidos e com algumas sugestões acerca das perguntas dos questionários.

3- As amostras

A população alvo objeto de estudo são 634 empregados, lotados na área do E&P-ES, que abrange a sede localizada na cidade de São Mateus, o Núcleo de produção de São Mateus e o Núcleo de Fazenda Cedro, ambos na mesma cidade e, o Núcleo de produção de Lagoa Parda.

A amostra procurou alcançar todos os empregados do nível gerencial (cerca de 30 empregados), todos do nível superior (cerca de 70 empregados) e 367 empregados do nível médio e médio técnico.

O quadro abaixo resume a quantidade de questionários enviados aos empregados dos quatro estratos.

Tabela 2

Função/Cargo	Nº de Empregados	Questionários Enviados
Nível Gerencial	30	30
Nível Superior	73	73
Nível Médio Técnico	258	180
Nível Médio	273	183
Total	634	464

A entrega dos questionários aos empregados foi feita via protocolo da Companhia pelo Serviço Social, que anexou uma etiqueta identificando o nome do empregado e o órgão de lotação.

Anexo aos questionários foi uma carta (anexo II), explicando os motivos da pesquisa. O prazo dado para devolução foi de 30 dias.

Para resguardar a integridade das respostas, foi solicitado que os empregados não se identificassem, com o objetivo de assegurar liberdade aos mesmos.

4- O retorno dos questionários

A devolução dos questionários entregues foi satisfatória. Foram devolvidos, via protocolo, 148 questionários dos 464 entregues, sendo que destes 40 tiveram de ser anulados, pois possuíam mais de uma resposta por alternativa ou questões sem resposta. Resultou numa margem de retorno de 23,2%, em média, conforme pode ser visto no quadro abaixo:

Tabela 3

Estrato	Quest. Entregues	Quest. Devolvidos	% de Devolução
Nível Gerencial	30	15	50%
Nível Superior	69	23	33,3%
Nível Médio Técnico	178	28	15,7%
Nível Médio	187	42	22,4%
Totais	464	108	23,2%

O retorno dos questionários dos empregados do nível gerencial, foi o maior, indicando o nível de disposição dos gerentes na participação do trabalho.

Os demais níveis contribuíram com percentuais menores, demonstrando, talvez, a receptividade dos empregados em relação a trabalhos de pesquisa.

O interesse demonstrado pelas categorias, à exceção o nível gerencial, vem demonstrar o que já vem sendo sentido na Companhia em relação a esta e seus recursos humanos. Outro aspecto que devemos salientar vem a ser o grau de confiabilidade em pesquisas que não tem o seu propósito retornado para os empregados.

5 – A metodologia de tratamento dos dados

Para tratar os dados levantados utilizou-se os métodos qualitativos e, principalmente, quantitativo.

Os dados levantados na bibliografia passaram por tratamento analítico, constituindo o quadro teórico de referência da pesquisa.

Os dados coletados nos questionários passaram por um tratamento quantitativo, calculando-se a incidência percentual de cada tipo de resposta, por categoria funcional e tempo de serviço de Companhia. A seguir, houve a interpretação de dados, correlacionando-os com o referencial teórico da pesquisa.

6 – Análise de Dados

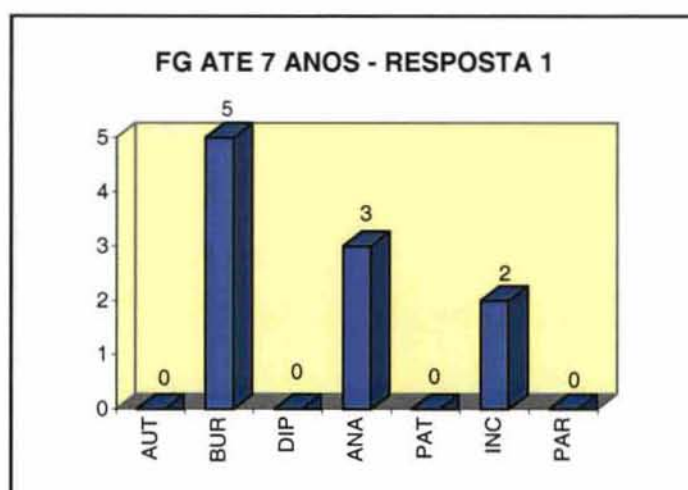
6.1.1 - Nível Gerencial com tempo de serviço de até 7 anos

Tabela 4

	AUT	BUR	DIP	ANA	PAT	INC	PAR	TOTAL
R1	0	5	0	3	0	2	0	10
R2	7	3	0	0	0	0	0	10
R3	1	6	0	1	0	0	2	10
R4	1	0	0	2	0	4	3	10
R5	1	1	4	1	0	1	2	10
R6	2	5	3	0	0	0	0	10
R7	3	5	0	0	0	2	0	10
R8	0	1	7	1	0	0	1	10
R9	3	1	1	0	0	5	0	10
R10	0	0	3	1	0	0	6	10
R11	0	0	1	1	0	7	1	10
R12	0	0	1	0	1	7	1	10
R13	0	0	2	1	1	5	1	10
R14	0	2	1	1	0	1	5	10
R15	0	10	0	0	0	0	0	10
R16	0	0	6	1	0	0	3	10
R17	0	2	0	0	0	7	1	10
TOTAL	18	41	29	13	2	41	26	170

A seguir passaremos a analisar os resultados com base nos gerentes mais novos (dez na amostra), ou seja, os que ocupam função gerencial no intervalo de zero a sete anos. Com relação as operações administrativas podemos verificar o que segue:

Recrutamento

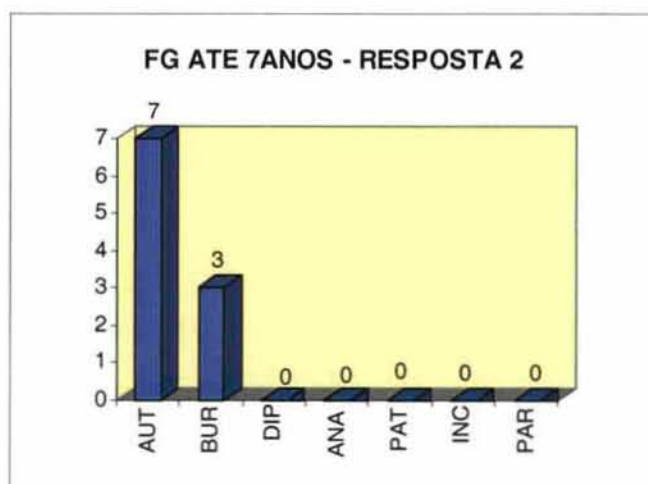


Para 50% dos gerentes desta amostra, o recrutamento no E&P é caracterizado por uma cultura burocrática. O que se tem atraído são pessoas acostumadas com regulamentos e que tem como objetivo maior a carreira.

Uma parcela de 30% entende que o órgão não tem preocupação em recrutar pessoas.

20% entende que o recrutamento é orientado por quem o faz.

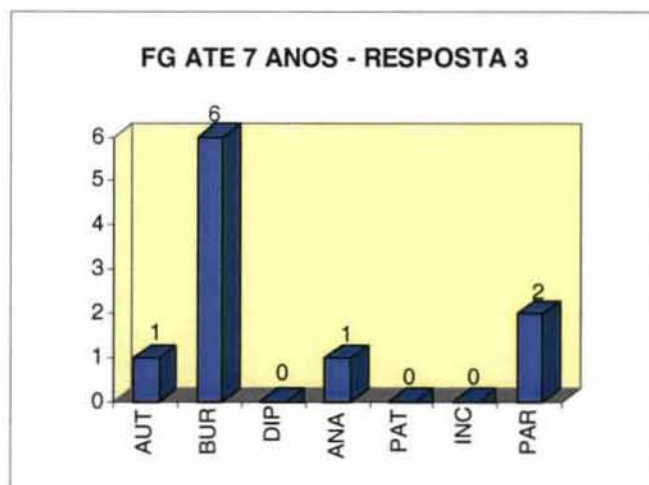
Seleção inicial



Para 70% dos gerentes dessa faixa a seleção inicial é rigorosa, feita por meio de testes, concursos, entrevistas sobre aptidões, capacidade e caráter moral, característicos de uma cultura organizacional autocrática.

O percentual de 30% entende que a seleção é realizada por meio de edital realçando ordenado e carreira, formalidades da inscrição conforme as normas da Companhia, portanto, bastante burocrática.

Admissão

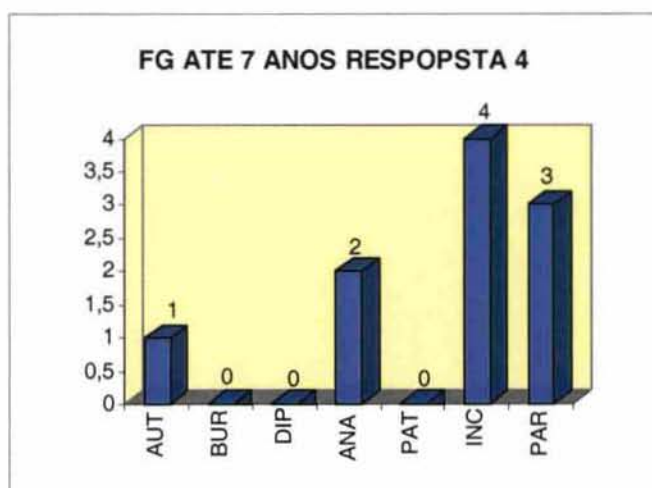


60% da amostra considerou que a admissão é realizada com base em regulamentos, normas e dispositivos legais para evitar precedentes. Também um modelo burocrático.

20% entende que o recém-contratado recebe informações pormenorizadas sobre normas e regulamentos. O que demonstra indícios de uma operação mais participativa.

Outros 20% se dividiu igualmente em pressões impostas e a preocupação em se precaver contra eventuais processos trabalhistas, caracterizando respectivamente, um comportamento anárquico e autocrático.

Ambientação



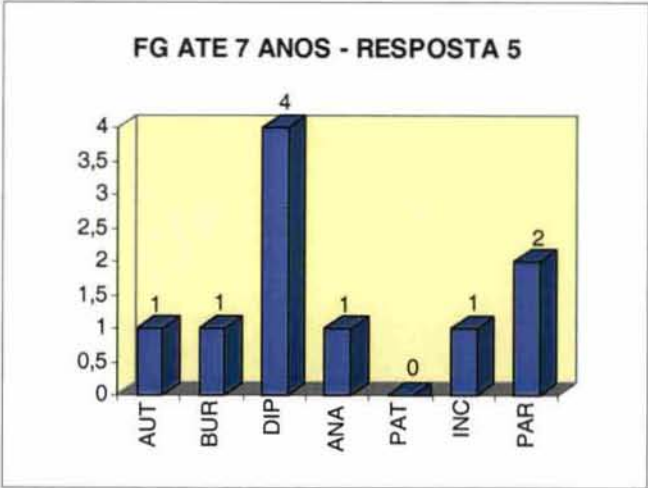
Na ambientação 40% indicou uma cultura incoerente, dentro da perspectiva de que cada chefe age como bem entender.

30% entende que há fixação clara dos objetivos e que há um diálogo sobre o programa dos primeiros dias.

20% entende que há um comportamento anárquico em que o novato é obrigado a se virar.

Na verdade em termos de ambientação a grande conclusão que fica é que o predomínio do modelo incoerente é explicado pelo segundo maior resultado que é um apelo mais participativo.

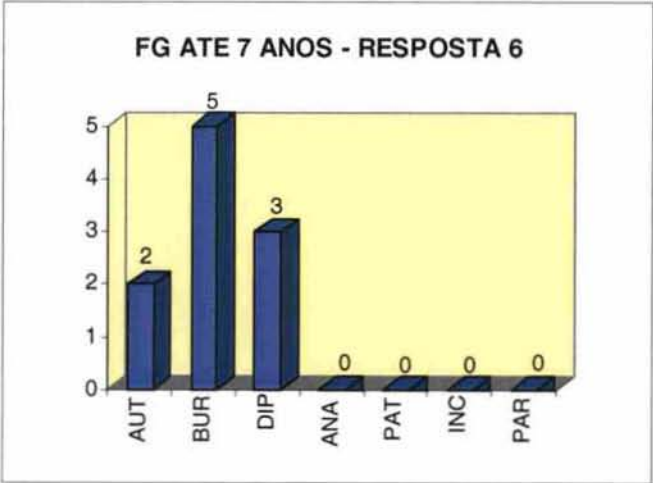
Motivação Predominante



40% indicou que a motivação predominante depende da pressão mais forte do momento e que há um apelo para o orgulho e para o interesse pessoal, caracterizando o predomínio de uma cultura diplomática.

20% entende que há o sentimento de participar de um trabalho útil, consciência de objetivo a alcançar e a busca de auto-realização típicos de um modelo de cultura com base na participação.

Administração de Salários

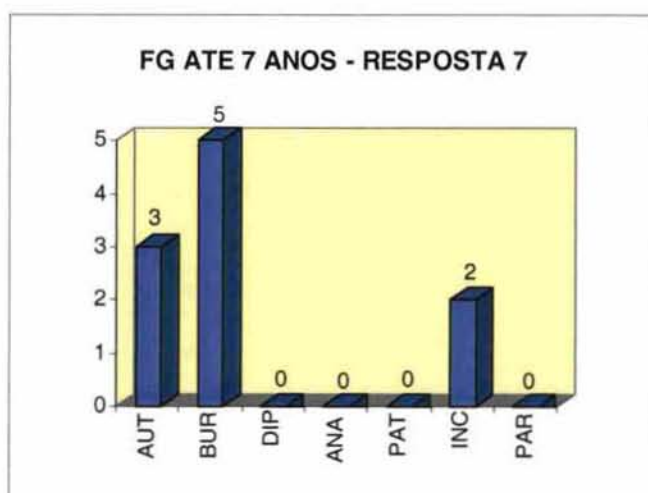


Dos gerentes da faixa, a metade (50%) respondeu que os salários são fixados para atender às exigências legais: salário mínimo e salário profissional. Esta característica está presente em organizações onde predomina uma cultura burocrática.

30% entende que os salários são fixados conforme pressões de entendimentos individuais, mercado de trabalho ou dissídios coletivos, o que caracteriza um comportamento característico de uma cultura diplomática.

Quanto aos salários, 20% entende que são fixados sem preocupação das necessidades pessoais, o que é predominante numa cultura autocrática.

Disciplina

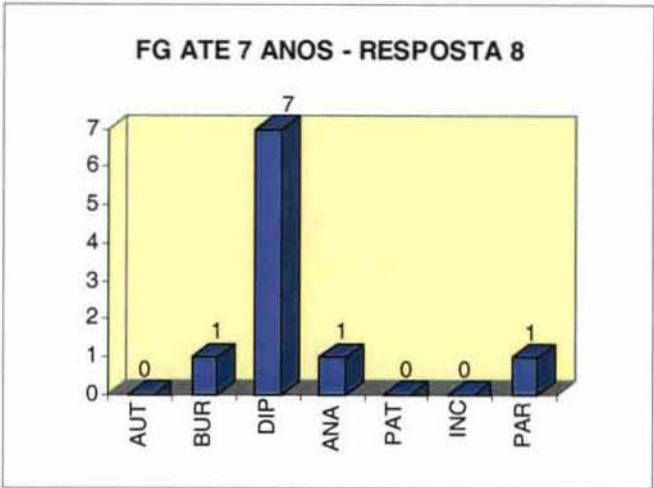


Dos ocupantes de função gratificada, 50% entende que a disciplina é fruto da execução dos regulamentos, o que determina uma cultura burocrática.

30% acha que a disciplina é mantida a custo de pressões, punições e ameaças. Os elogios e recompensas são raros. Este comportamento é típico de culturas autocráticas.

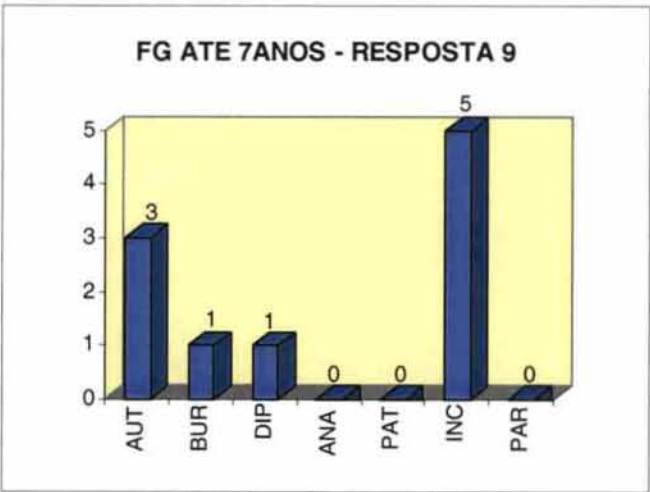
20% acha que as sanções são de acordo com o momento e a pessoa, que cada chefe age como bem entende. Aspectos típicos de uma cultura incoerente, onde os critérios mudam de pessoa para pessoa.

Avaliação



70% afirma que há discussão e preenchimento de formulário em conjunto chefe-empregado, caracterizando um modelo diplomático.

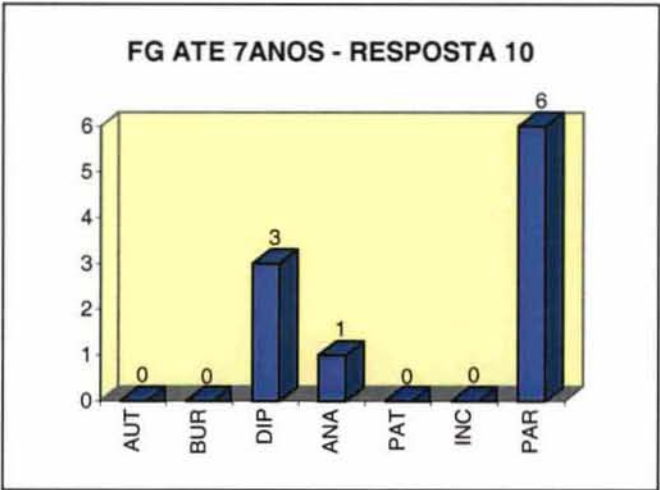
Pesquisa de clima



Dos gerentes da faixa, 50% indicou que a pesquisa de clima depende do momento e da pessoa que dirige a Companhia. Isso é típico de uma cultura incoerente, onde não há uma constância de procedimentos.

30% acha que não há preocupação com o clima organizacional, posição que caracteriza um comportamento autocrático.

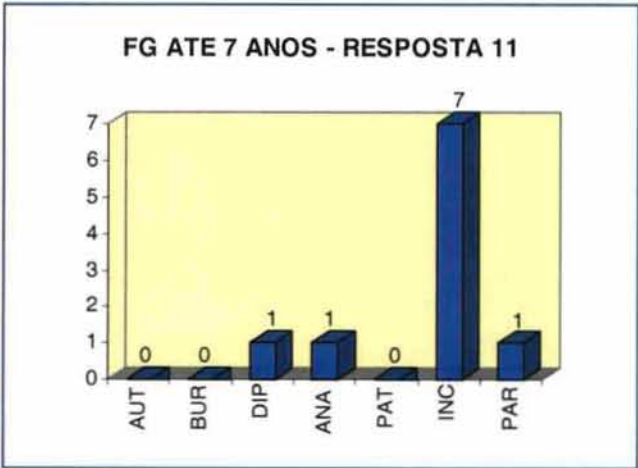
Assistência e benefícios



Dos gerentes da faixa, 60% entende que a assistência e os benefícios foram organizados em comum pela Companhia e Empregados para dar tranqüilidade de espírito para gastar energias na consecução dos objetivos da organização. Típico de um processo participativo.

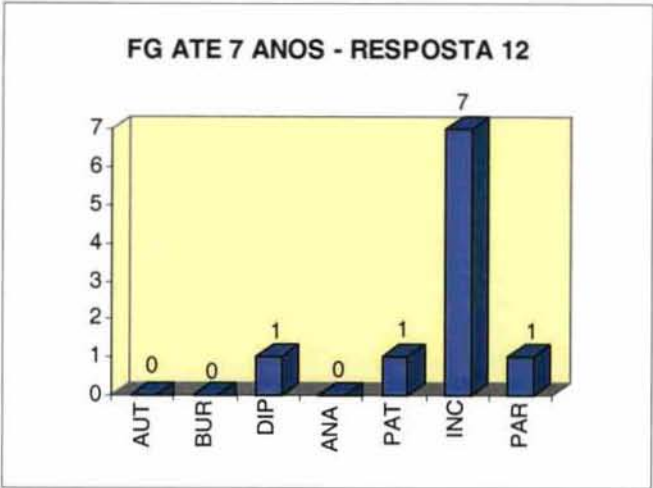
30% acha que a assistência e benefícios é fruto de pressões dos empregados, onde a empresa acaba cedendo. É o processo diplomático.

Reclamações críticas



70% entende que as reclamações críticas dependem do chefe ou do momento para serem solucionadas. Característica de modelos culturais incoerentes.

Conflitos



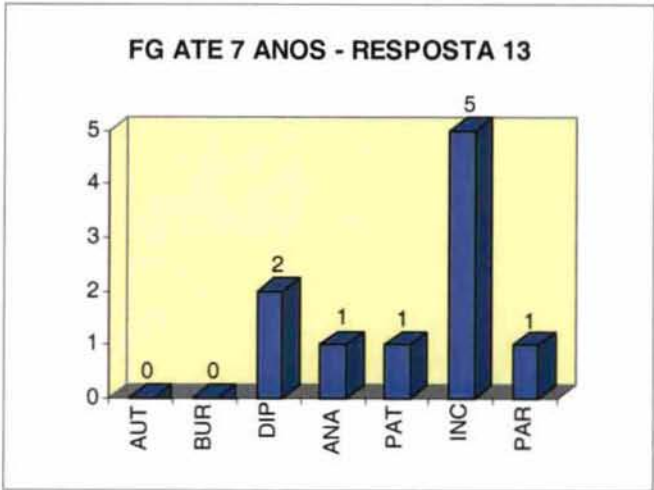
70% afirma que depende da pessoa e do momento, característica do modelo incoerente.

10% acha que há um comportamento diplomático, ouvindo as partes em separado.

10% acredita no apelo para "fazer as pazes", comportamento característico de culturas paternalistas.

10% entende que as partes são reunidas para examinar causas e encontrar soluções, como nos modelos participativos.

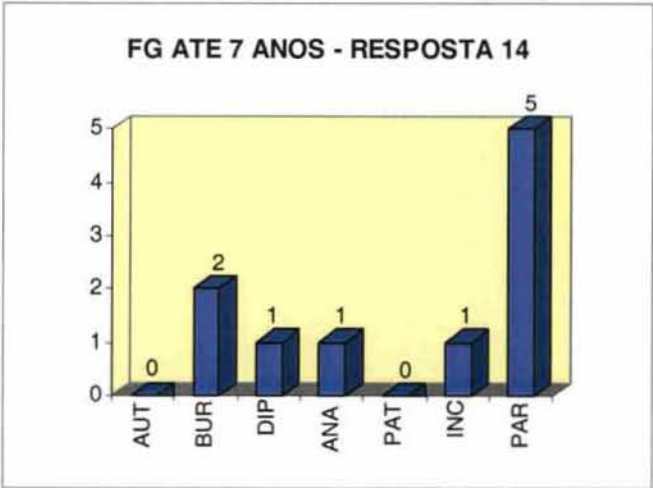
Publicações internas



50% entende que o conteúdo das publicações internas variam conforme a época, o momento e a política, determinando um comportamento incoerente.

20% afirma que publicações internas são compostas de normas técnicas, instruções e notícias sociais, aspectos característicos de um modelo diplomático.

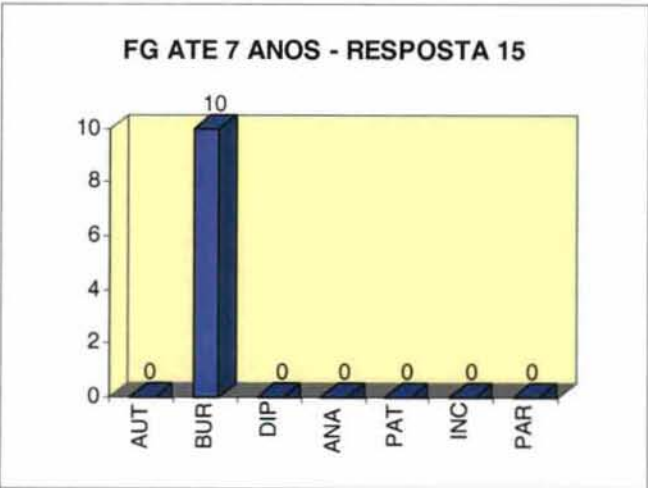
Transferências



50% entende que as transferências são planejadas para atender o interesse de ambas as partes, empresa e empregados - modelo participativo.

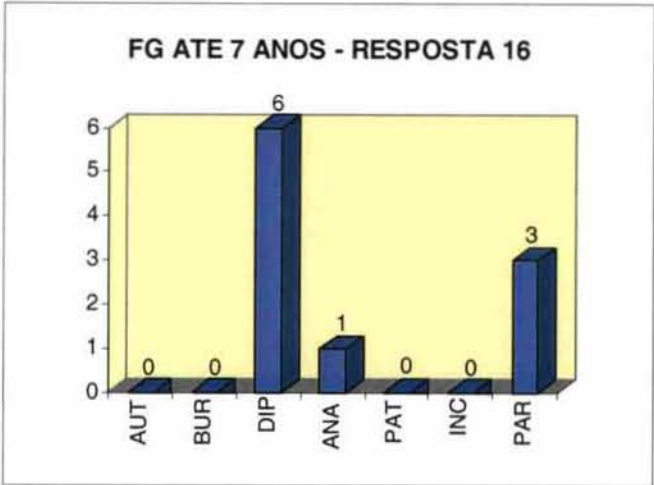
20% acredita que obedece a critérios sobre as comodidades em que devem ser feitas, típico de modelos burocráticos.

Formação e treinamento



A unanimidade dos gerentes apontou para uma formação e treinamento com ênfase no quadro técnico - normas regulamentos e programas, característicos de um modelo cultural burocrático.

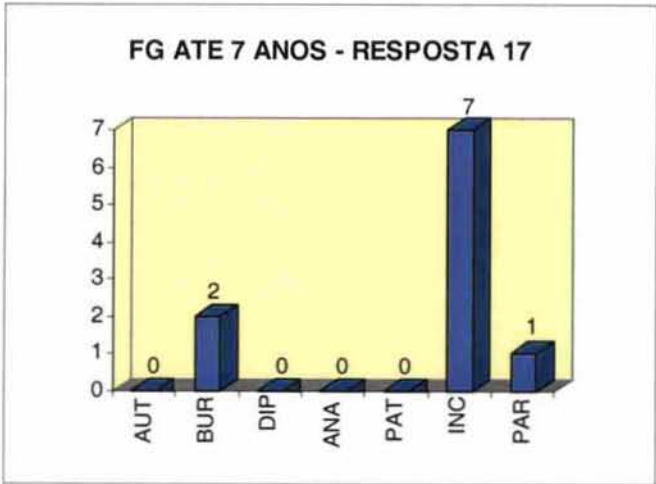
Promoções



60% respondeu que as promoções estão conforme o mérito e tempo de serviço e examinam-se, também, candidaturas. Aspectos que são característicos de modelos diplomáticos.

30% acredita que elas são decorrentes de qualidades demonstradas em realizar e coordenar trabalhos de equipe ou participar dele, modelo participativo.

Demissões



70% é da opinião de que as demissões dependem do momento e da pessoa a ser demitida. Este aspecto caracteriza um modelo cultural incoerente.

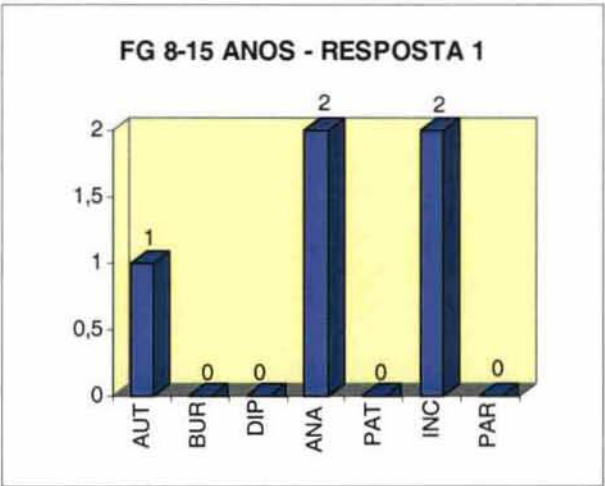
20% acredita que as demissões são realizadas com formalismo e rigor, conforme as culturas burocráticas.

6.1.2 - Nível Gerencial com tempo de serviço compreendido entre 8 e 15 anos

Tabela 5

	AUT	BUR	DIP	ANA	PAT	INC	PAR	TOTAL
R1	1	0	0	2	0	2	0	5
R2	3	0	0	1	0	1	0	5
R3	1	2	0	1	0	1	0	5
R4	0	1	0	0	0	3	1	5
R5	0	1	2	0	0	2	0	5
R6	0	1	2	1	0	1	0	5
R7	0	1	0	1	0	3	0	5
R8	0	2	2	0	0	1	0	5
R9	1	1	1	0	1	1	0	5
R10	0	1	0	0	0	1	3	5
R11	0	0	2	0	0	3	0	5
R12	1	0	1	0	0	3	0	5
R13	1	0	0	0	0	4	0	5
R14	0	0	0	1	0	3	1	5
R15	0	4	0	0	0	0	1	5
R16	0	0	0	1	0	0	4	5
R17	1	2	0	0	0	2	0	5
TOTAL	9	16	10	8	1	31	10	85

Recrutamento



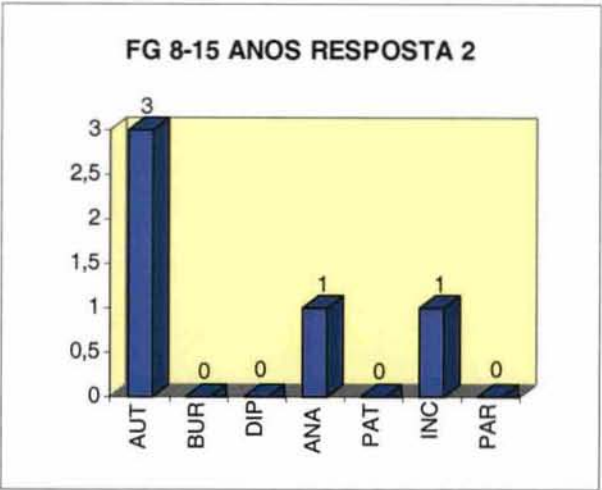
Dos gerentes incluídos na faixa dos 8 a 15 anos de exercício da função gerencial, 40% entende que a política de recrutamento do E&P-ES é anárquica, por entenderem que não há preocupação em recrutar.

40% optou pelo modelo incoerente, onde predomina a preferência de acordo com a orientação de quem faz o recrutamento.

Para 20% a resposta é de que a política adotada é autocrática, uma vez que a preferência ao recrutar é por pessoas obedientes, submissas, ambiciosas e acostumadas com disciplina militar.

Os números acima refletem a realidade de uma Companhia de Petróleo onde o processo de contratação de novos empregados foram em número reduzidos, devido as proibições impostas pelo governo federal, fazendo crer que a Companhia não tinha interesse em renovar seu quadro de pessoal.

Seleção inicial

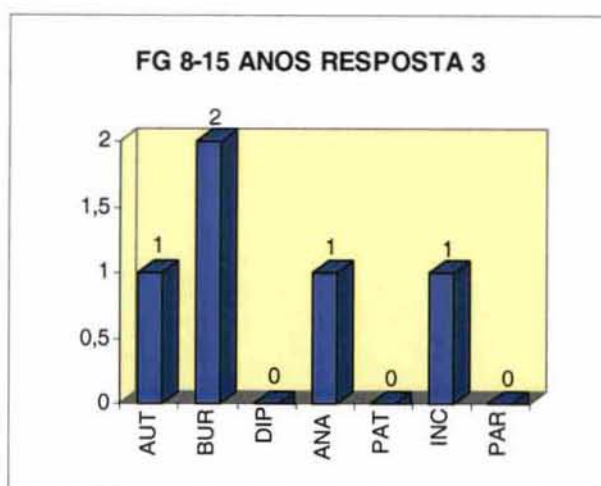


Dos gerentes da faixa, 60% respondeu que a seleção inicial segue um modelo autocrático, onde a seleção é rigorosa e realizada por meio de testes, concursos, entrevista sobre aptidões, capacidade e caráter moral. Na Companhia, igualmente na E&P-ES, a seleção é composta de três etapas: teste de conhecimentos, testes psicológicos e exames médicos.

Para 20%, o modelo de seleção é anárquico, pois como não há preocupação em recrutar a seleção também não ocorre.

20% entende que a seleção segue um critério variado conforme a orientação de quem seleciona ou do momento da seleção. É um processo incoerente.

Admissão



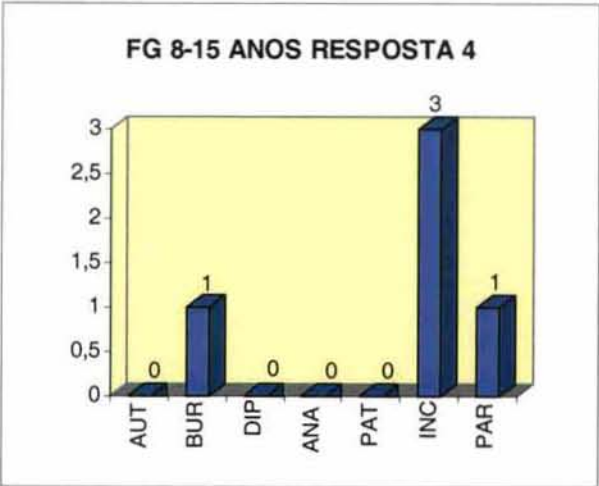
40% respondeu que o estilo de admissão está baseada no modelo burocrático, onde o contrato das pessoas é feito com base em regulamentos internos, no caso da Companhia, com base nas normas que orientam as áreas de pessoal, a ponto de terem minutas de contrato prontas e que devem ser obedecidas. Possuem também inúmeras orientações sobre o processo de admissão, sempre com prevenção, para evitar precedentes que possam ser questionados juridicamente.

Quanto ao estilo autocrático, vinte por cento, entende que a organização ao contratar está preocupada em se precaver contra processos trabalhistas e, por isto, todos os documentos devem ser verificados e entregues ao órgão de pessoal.

20% considera que o processo de admissão é anárquico, uma vez que depende das unidades que exercem maiores pressões, que tem maior poder de exigência.

Ainda para 20% o processo é incoerente pois depende da orientação da gerência maior da Companhia, do momento e das necessidades locais, o que para o quantitativo acima, caracteriza a diluição das sistemáticas em outros modelos.

Ambientação

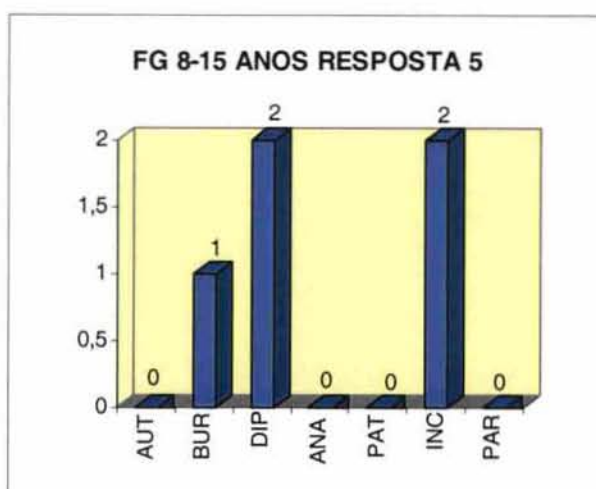


Para 60% dos gerentes compreendidos nesta faixa o modelo de ambientação é incoerente, pois a responsabilidade da ambientação é de cada gerente do empregado recém-admitido, o que faz com que cada um tenha uma atitude própria, característica da sua forma de gerenciar.

20% acredita que o processo seja burocrático, uma vez que a ênfase dada esta na necessidade do novato conhecer os regulamentos da unidade, que podem ser traduzidos no conhecimento das normas e regulamentos internos da organização.

Para 20% dos gerentes pesquisados, há o entendimento de que o processo de ambientação seja participativo, na medida em que há uma fixação clara dos objetivos para os quais o novato esta ali e, há um entendimento prévio sobre o programa a ser desenvolvido nos primeiros dias.

Motivação predominante

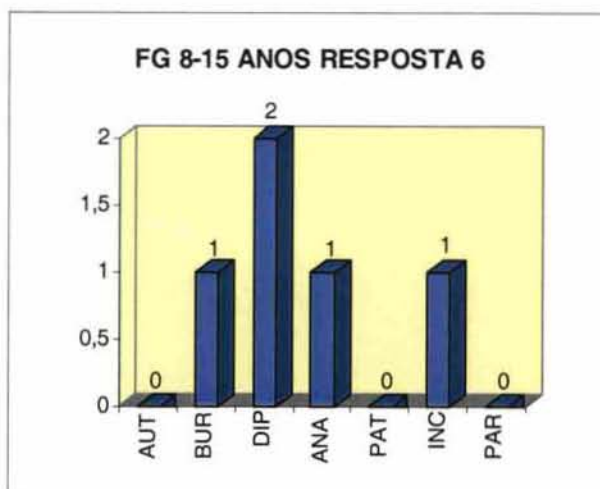


Para 40% dos gerentes, a motivação predominante assume característica diplomática que é impressa na organização, dependendo de pressões momentâneas porque passa a Companhia, conjugada com um apelo para que as pessoas sintam orgulho da Empresa em que trabalham e para o interesse pessoal de crescimento.

Um total de 40% entende que o estilo incoerente, pois não assume uma característica única, como se nota nesta operação administrativa.

Finalmente, 20% entende que predomina o estilo burocrático, uma vez que as pessoas na organização, estão preocupadas com a conservação do estatuto social, as regras e regulamentos, o convívio harmônico, para uma aposentadoria tranqüila.

Administração de salários



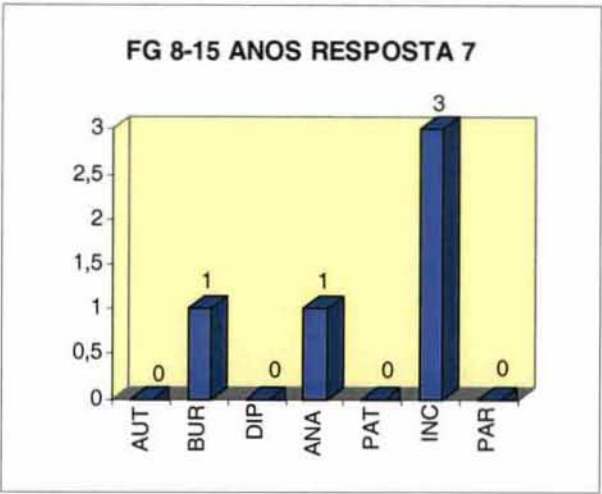
Cerca de 40% dos gerentes, optou pelo estilo diplomático, onde a fixação de salários se caracteriza marcadamente na Companhia, por pressões de entendimentos de dissídios coletivos, ou melhor, de negociações com o sindicato, representante dos empregados, numa forma de atender as reivindicações da categoria.

Para o percentual de 20%, a característica é burocrática, onde a preocupação é em atender às exigências legais como salário mínimo profissional. Isto não é predominante na organização, mas também serve de insumo na fixação de salários, principalmente, de alguns cargos da área técnica.

20% entende que a orientação é anárquica, na medida que os salários são fixados pelo órgão central de recursos humanos, sem preocupações outras. Tal número não reflete a realidade da Companhia, uma vez que há a preocupação também com os salários pagos no mercado. A Companhia investe em pesquisas salariais.

Finalmente, 20% optou pela característica incoerente, a medida que a orientação é variável, os sistemas diferem conforme as categorias. Na companhia esse processo pode ser explicado do ponto de vista das várias interferências políticas a que a organização esteve sujeita, os vários dirigentes, as várias subordinações, que explicam mas não justificam.

Disciplina



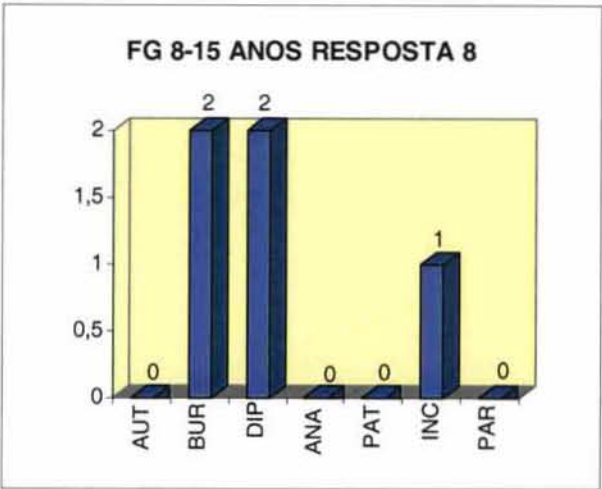
O percentual de 60% dos gerentes compreendidos nessa faixa, entende que a característica cultural da disciplina está no estilo incoerente, onde a sanção varia conforme o momento e a pessoa envolvida - cada gerente age como bem entende.

Para 20% dos gerentes o estilo no trato disciplinar segue o que manda os regulamentos da Companhia.

20% entende que o modelo é anárquico, pois ninguém decide a respeito.

O fato de a grande maioria dos respondentes terem optado por um modelo burocrático, se justifica a partir do momento em que havia um regimento interno - manual de disciplina - amparado em normas e regulamentos da Companhia, versando sobre o tipo de "desrespeito" e a pena a ser aplicada.

Avaliação

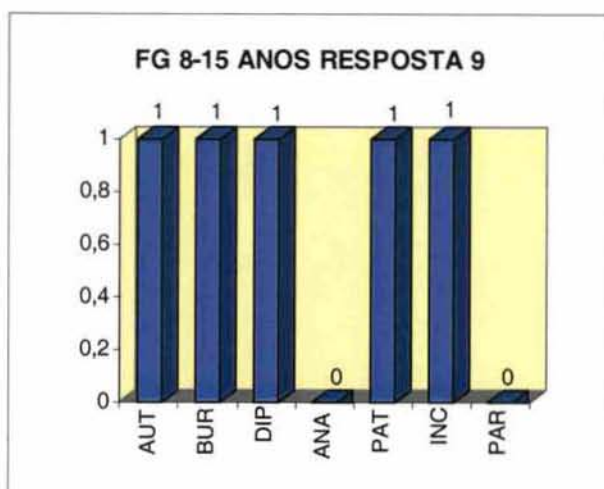


Com relação ao aspecto da avaliação de desempenho, 40% optou por características presentes no modelo burocrático, que está baseado em instruções normativas, regulamentos da Companhia, como uma formalidade e a avaliação da grande maioria na categoria média. Este sistema vigorou na companhia através do sistema de curva forçada. Mais atualmente o objetivo é implementar um sistema baseado em fixação de metas e obtenção de resultados, sistema este que se encontra em fase de implantação.

40% entende que a característica é do modelo diplomático em que há uma discussão em conjunto entre gerente/colaborador.

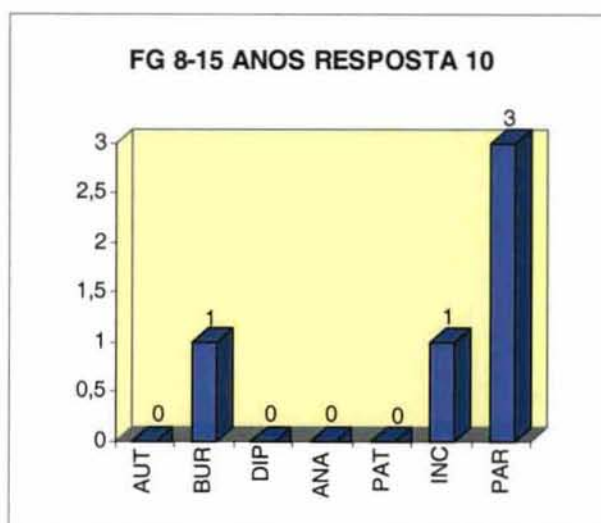
Para 20% o modelo é o incoerente, pois cada chefe age como quer ou de vez em quando faz avaliação.

A realidade é que o modelo que está em fase de implantação recebe a resistência de alguns gerentes, redundando em algumas formas diferenciadas de trabalhar a questão, mas que serão em breve incorporadas ao processo de avaliação proposto pela organização em um modelo baseado em atingimento de metas e resultados.

Pesquisa de moral

Neste item houve uma distribuição igualitária de 20%, dos respondentes da faixa, em autocrática, burocrática, diplomática, paternalista e incoerente, respectivamente. Este fato está relacionado a realidade da empresa, que, até 1995 possuía uma estrutura departamentalizada, onde o tratamento da questão não possuía um aspecto corporativo e cada departamento agia a seu modo. A partir de 1996 a pesquisa de clima organizacional assumiu o caráter corporativo, sendo realizada em todas as unidades da organização.

Assistência e benefícios

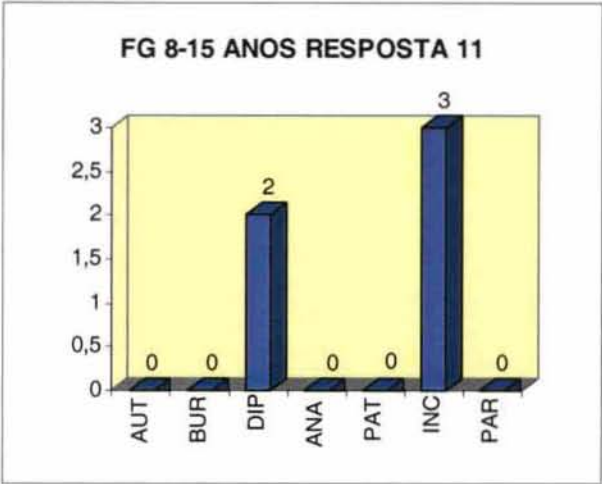


Com relação ao aspecto de assistência e benefícios, 60% entende que o modelo é participativo, que foi organizado em comum pela organização e empregados para dar tranquilidade para gastar as energias na consecução dos objetivos da organização.

Para 20% o modelo é burocrático pois há uma preocupação com aposentadoria.

20% entende que o modelo é incoerente, pois a orientação é variável conforme o momento e as pessoas responsáveis pela organização.

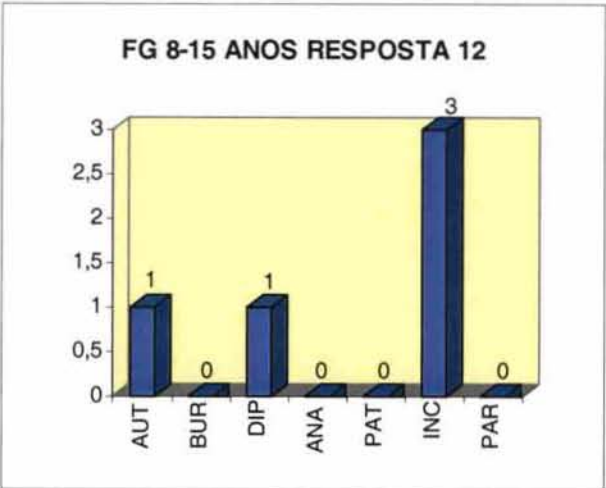
Reclamações críticas



Para 60% dos gerentes da faixa, as características predominantes dependem do chefe ou do momento, postura incoerente, onde diversos fatores irão influenciar na decisão do responsável pela mediação na solução das reclamações.

40% entende que o modelo é o diplomático, pois as reclamações são ouvidas em caráter informal e ao pé do ouvido, pelo responsável pela apuração dos fatos, com o objetivo de não ferir os interessados, de apaziguar os ânimos.

Conflitos

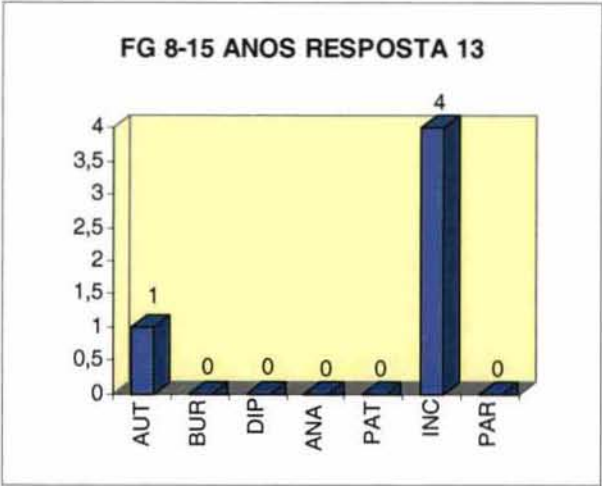


Com relação aos conflitos interpessoais e intersetoriais, 60% entende que a postura adotada é incoerente, pois depende da pessoa que está intermediando a solução do conflito, seja ele pertencente a estrutura hierárquica da organização ou alguém nomeado para solucionar a questão.

O percentual de 20% entende que a característica predominante é a autocrática, pois o que se quer é punir as pessoas envolvidas.

Finalmente, 20% afirma que o modelo é o diplomático, uma vez que as pessoas são ouvidas em separado.

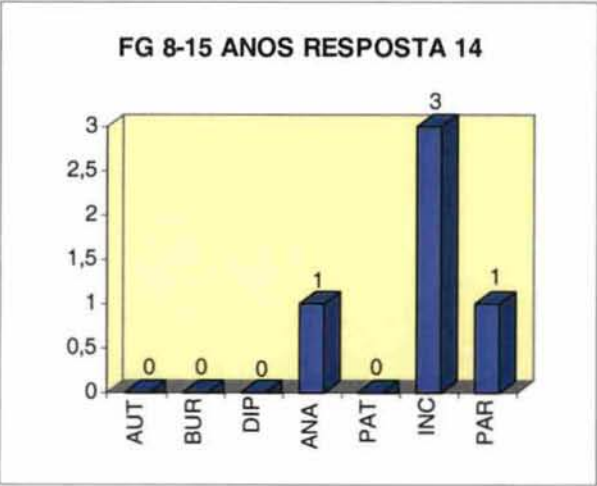
Publicações internas



Para 80% dos gerentes o modelo é incoerente, pois as publicações internas sofrem variação por conta da política, da época e do momento, não há um modelo mais estável, uma política mais estável, que regule a produção de publicações internas.

O percentual de 20%, entende que o modelo, as características das publicações internas são autocráticos, pois a ênfase está nos regulamentos, nas normas técnicas e instruções.

Transferências



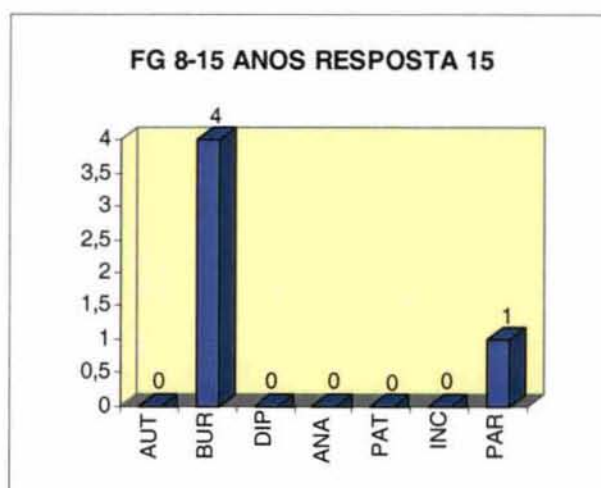
As transferências de pessoal para outras unidades da empresa é encarada por 60% dos gerentes por um modelo incoerente, pois os critérios utilizados são variáveis conforme a pessoa que decide. Esta pessoa é que

possui a condição de ditar como será alteração de local de trabalho das pessoas.

Para 20% dos gerentes a característica é do modelo anárquico, pois a decisão é delegada ao chefe de pessoal para que ele resolva como entender que seja a melhor forma.

20% optou pela característica do modelo participativo, por entenderem que as transferências para outras unidades da federação, sejam planejadas de forma que atendam ao interesse de ambas as partes, empresa e empregados.

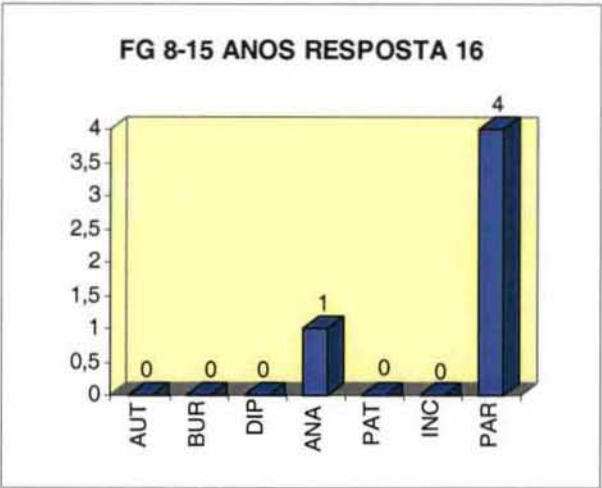
Formação e Treinamento



Com relação a formação e treinamento, 80% dos gerentes entendem que a característica predominante é a do modelo burocrático, cuja ênfase se concentra nos regulamentos, normas e procedimentos da organização.

Para 20% dos gerentes, as características são as do modelo participativo, onde há uma preocupação em desenvolver o trabalho de equipe, dinâmica de grupo e cultura geral dos empregados da E&P-ES. Este fato pode ser constatado à medida que somente a partir de 1990 houve a implementação dos programas de desenvolvimento de equipes.

Promoções

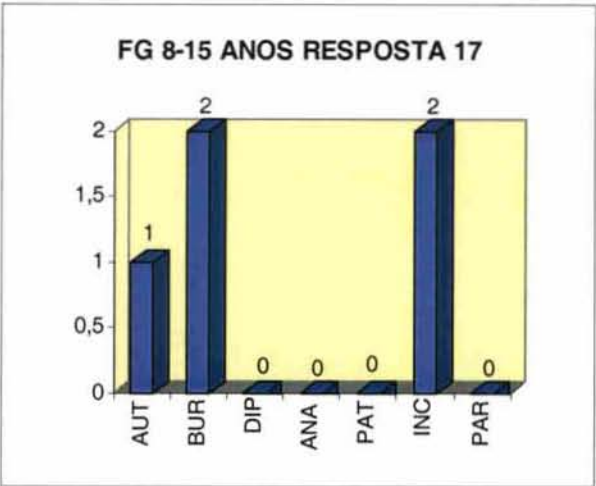


O percentual de 80% dos gerentes optou pela característica do modelo participativo que indica que o candidato apto a ser promovido é aquele que demonstra qualidade em realizar e coordenar trabalho de equipe ou participar dele.

Para 20% o modelo característico é o anárquico pois são promovidos os empregados mais ativos e os que exercem maiores pressões junto aos seus chefes imediatos.

Embora o percentual represente 1/5 (um quinto) dos gerentes, 20% dos respondentes, há aqui uma característica muito importante que são das pressões sofridas pelos gerentes por parte de pessoas que desejam ser promovidas.

Demissões



Para 40% dos gerentes mais experientes, o processo de demissão na E&P-ES está baseado no modelo burocrático, caracterizado pelo formalismo com que as demissões acontecem, por meio de registros documentados.

40% entende que o processo de demissão é incoerente, variando de acordo com o momento ou a pessoa encarregada das demissões. Para a Companhia o que mais representa a realidade é o momento, uma vez que a predominância de demissões tem sido esporádicas, porém dependente de um momento geralmente influenciado politicamente.

Para 20% dos gerentes entre 8 e 15 anos na função gerencial, o que predomina é o modelo autocrático, caracterizado por um processo sem explicação e sumário.

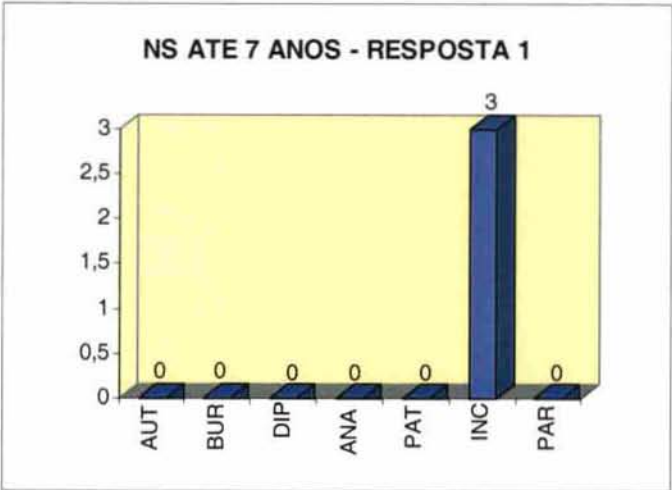
6.2 - Nível Superior

6.2.1 - Ocupantes de cargos de nível superior com tempo de serviço de até 7 anos.

Tabela 6

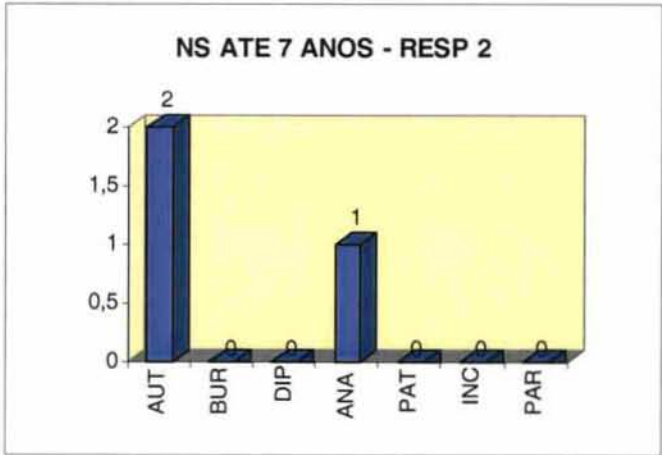
NM	AUT	BUR	DIP	ANA	PAT	INC	PAR	TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	
R1	0	0	0	0	0	3	0	3
R2	2	0	0	1	0	0	0	3
R3	0	0	0	2	0	1	0	3
R4	0	0	0	0	1	1	1	3
R5	0	1	1	1	0	0	0	3
R6	0	0	1	1	0	1	0	3
R7	1	0	0	0	0	2	0	3
R8	1	1	1	0	0	0	0	3
R9	1	0	1	0	0	1	0	3
R10	0	0	1	0	0	1	1	3
R11	0	0	0	0	0	3	0	3
R12	0	0	1	0	0	2	0	3
R13	0	0	2	0	0	1	0	3
R14	0	0	0	0	0	3	0	3
R15	0	3	0	0	0	0	0	3
R16	0	0	2	1	0	0	0	3
R17	1	0	0	0	0	2	0	3
TOTAL	6	5	10	6	1	21	2	51

Recrutamento



Todos os empregados de nível superior com tempo de serviço de até 7 anos, entendem que o processo de recrutamento assume características incoerentes, ou seja, quem faz o recrutamento orienta a preferência.

Seleção Inicial

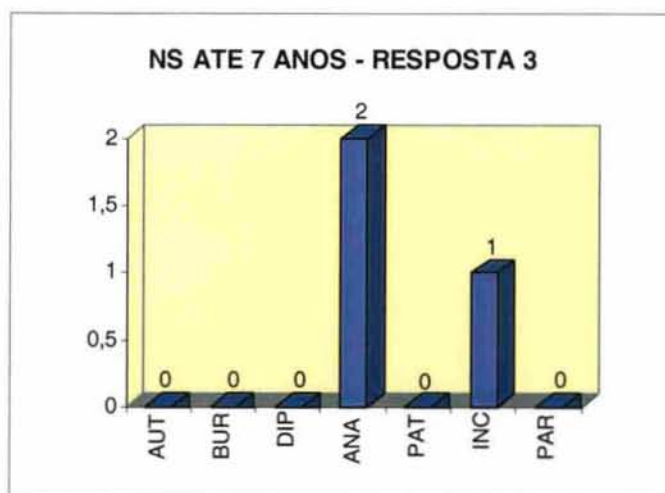


Para mais de 60% dos empregados da faixa, o processo de seleção é orientado por testes rigorosos, concursos, entrevistas sobre aptidões, capacidade e caráter moral. O que representa, na realidade, a forma como a Companhia vem tratando a questão ao longo dos anos e, principalmente, por ser estatal e estar presa a orientações contidas em lei, como por exemplo, a constituição.

Pouco mais de 30% entende que o processo é anárquico, pois não há preocupação em selecionar. Essa resposta está vinculada ao tempo

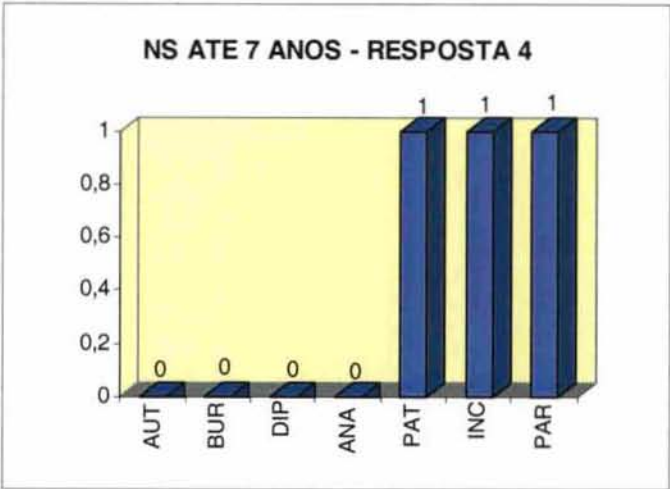
que a empresa leva para oxigenar seus quadros, já que o último processo de seleção ocorreu em 1989.

Admissão



Com relação ao processo de admissão, 60,6% acredita que a característica principal é a falta de orientação, depende dos que exercem maiores pressões ações típicas de modelos anárquicos. Os respondentes desta faixa estão, provavelmente, visualizando as questões governamentais - época política, momento, conjuntura etc. - que interferem no processo de admissão de pessoas.

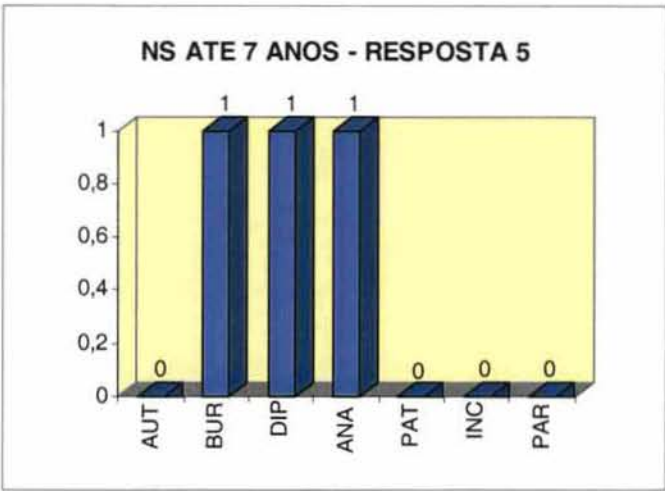
Ambientação



A opinião dos empregados com escolarização universitária, quanto ao aspecto da ambientação foi igualmente dividida nos modelos paternalista, incoerente e participativo, cerca de 33,3% para cada um dos modelos. Varia desde um ambiente de camaradagem, de cada chefe agir como bem entender até a fixação clara de objetivos e programa dos primeiros dias, respectivamente.

Tendemos a acreditar que essa divisão fraternal se dá por motivos de acertos em alguns padrões característicos da cultura dominante na Companhia. O processo de ambientação está em mutação variando de um modelo paternalista para um modelo participativo.

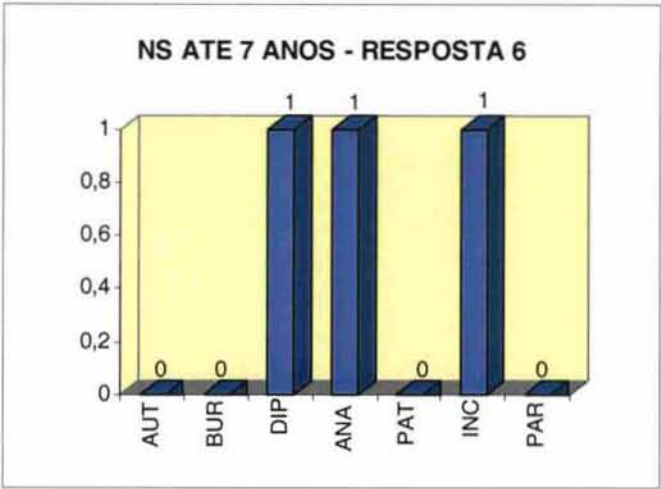
Motivação Predominante



Com relação a motivação predominante das pessoas na organização, temos uma distribuição eqüitativa de 33,3% para cada característica. Os empregados entendem que o que motiva as pessoas na organização é a possibilidade de manutenção de status e uma aposentadoria tranqüila. Outro aspecto é que a motivação apela para o orgulho e interesse pessoal dos membros da organização e por último a falta de interesse em motivar.

Tendemos a acreditar que os empregados com menos tempo de companhia tendem a ver a organização de forma mais equalizada, sem o predomínio de características.

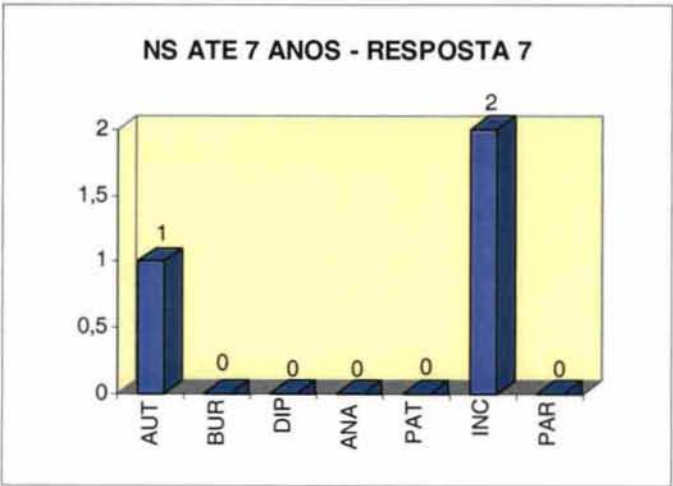
Administração de Salários



Com relação ao aspecto salarial vemos que os empregados distribuíram as características em percentuais iguais, 33,3%. Parte entende que há uma predominância de pressões do mercado de trabalho ou dissídios coletivos. Outros que depende de orientação do órgão central de recursos humanos e parte que há uma orientação variável, conforme o momento e que há sistemas diferenciados por categorias.

Neste caso, a distribuição uniforme acontece, pois a companhia possui um sistema de administração de salários que contempla características dos três modelos mais votados.

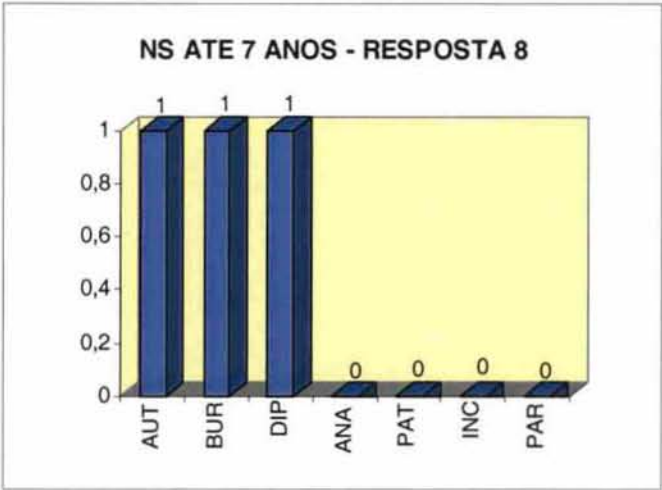
Disciplina



Para 66,6% dos empregados a disciplina assume características incoerentes, pois entendem que as sanções dependem do momento e da pessoa envolvida, o que leva cada chefe a agir a sua forma.

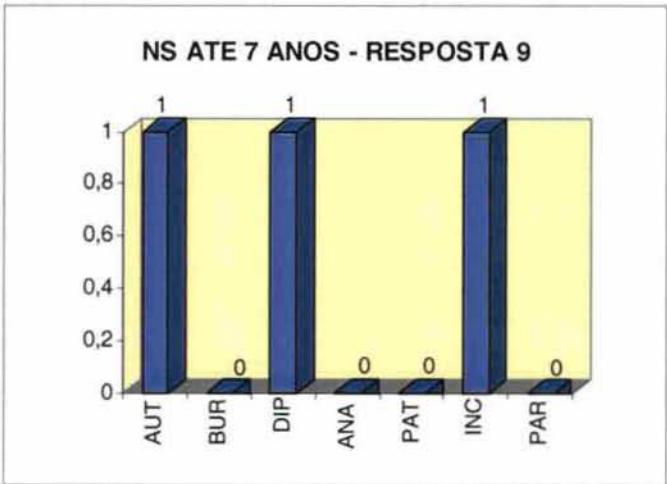
Apenas 33,3% admite características autocráticas, ou seja o predomínio de pressões e punições.

Avaliação



Com relação a avaliação de desempenho, vemos que não há o predomínio de uma característica, mas sim a distribuição em três blocos principais (33,3%). Autocrática onde o formulário é preenchido secretamente pelo superior, a burocrática, onde a avaliação é preenchida como mera formalidade, pois todos serão avaliados na categoria média e, finalmente, a diplomática onde o chefe discute em conjunto com o empregado.

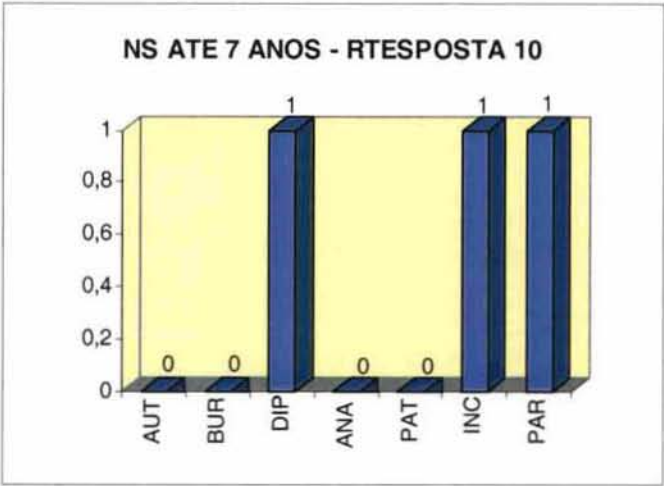
Pesquisa de Moral



Com relação a pesquisa de clima organizacional, os percentuais voltam a se dividir em iguais 33,3%. Variando de falta de preocupação em realizá-la, passando pela preocupação para saber como dirigir a política de

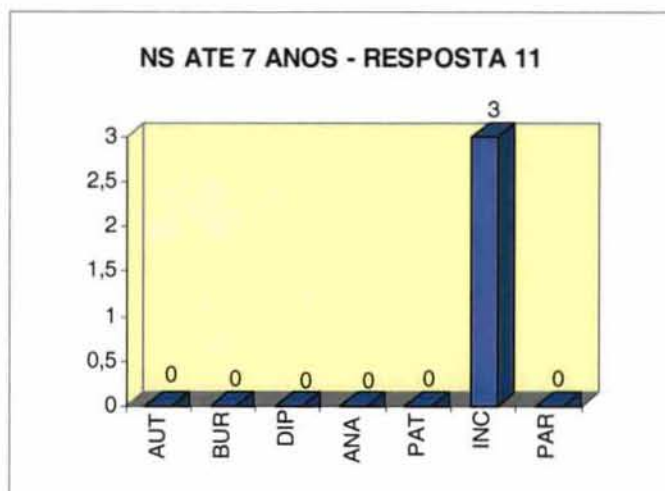
peçoal até, finalmente a orientação de quem dirige a pesquisa. Na verdade não vemos validade nesse dado, já que a pesquisa não era realizada nessa época.

Assistência e Benefícios



As características dominantes no aspecto da assistência e benefícios se distribuem igualmente (33,3%) nos modelos diplomático - como resultado de pressões do pessoal, incoerente - orientação variável conforme o momento e as pessoas responsáveis e, participativa - organizados em comum pela organização e empregados. Novamente temos um resultado que não transmite a realidade, já que o sistema de assistência médica supletiva foi criado pela organização para atender as necessidades dos empregados e seus dependentes.

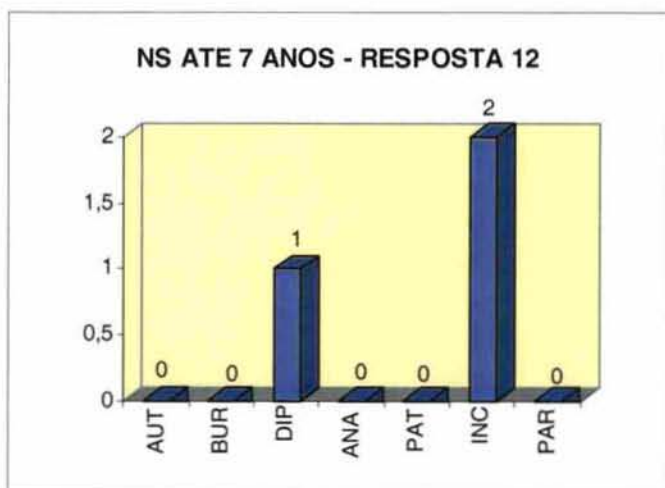
Reclamações Críticas



Para todos os empregados da faixa as reclamações críticas são incoerentes, pois dependem do chefe e do momento.

Tendemos a acreditar que essa unanimidade indica que não havendo um padrão característico a cultura pode mudar, migrar para outros modelos.

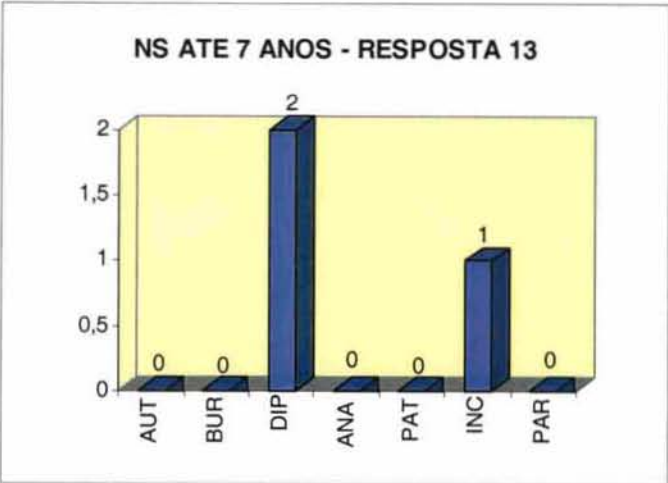
Conflitos



Com relação aos conflitos, 66,6% entendeu que predomina a característica incoerente, pois são tratados de acordo com as pessoas e o momento.

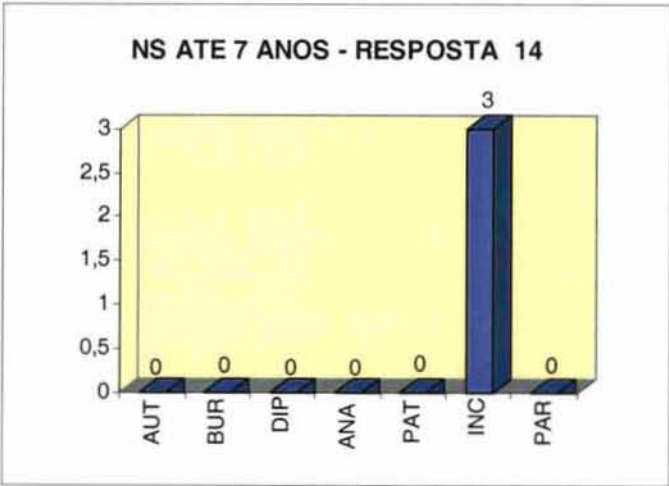
33,3% afirma que as partes são ouvidas em separado, típico de modelos diplomáticos.

Publicações Internas



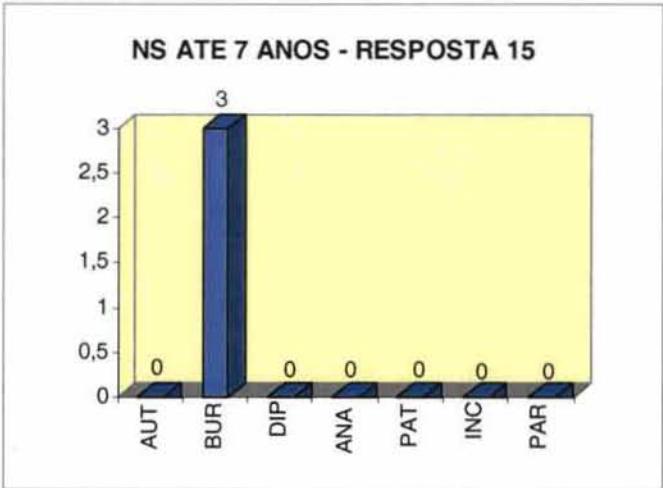
Como pode ser notado no gráfico acima as publicações internas estão divididas em duas características principais, diplomática - que procura mesclar normas e instruções com notícias sociais e, incoerente que sofrem influência da época do momento e da política.

Transferências



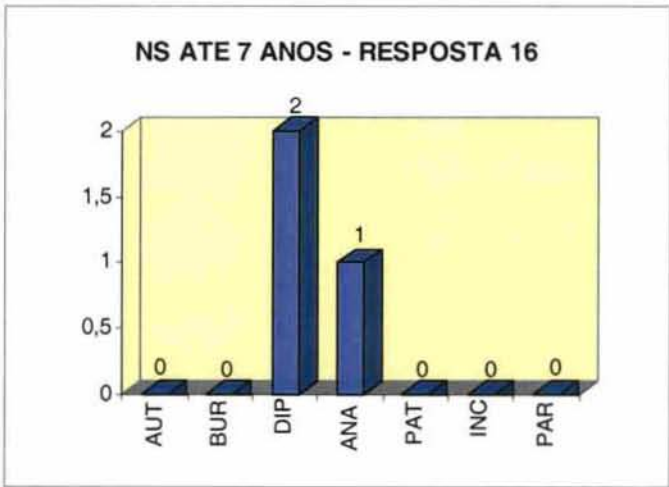
Dos empregados da faixa, 100% afirma que as transferências se caracterizam por modelo incoerente, já que os critérios são variáveis e de acordo com quem decide.

Formação e Treinamento



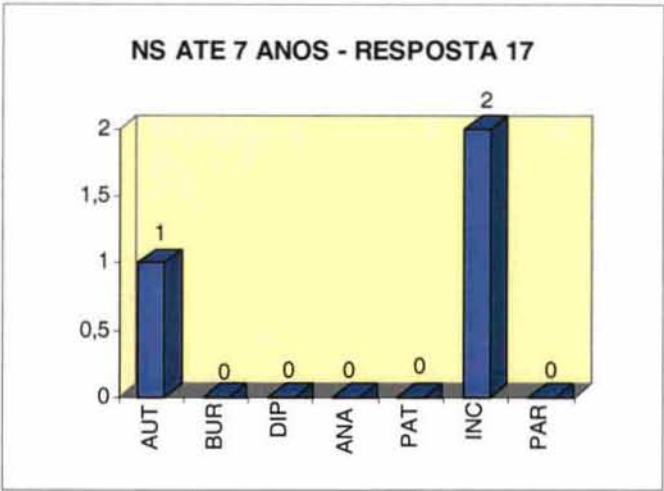
Todos os empregados afirmam que o treinamento oferecido pela Companhia, enfatiza os regulamentos internos da Companhia, caracterizando o modelo burocrático.

Promoções



As promoções estão entre os modelos diplomático - leva em consideração o mérito e o tempo de serviço e, o anárquico onde são promovidos os mais ativos e os que mais pressionam. Na verdade, existem critérios baseados nas características do modelo diplomático.

Demissões



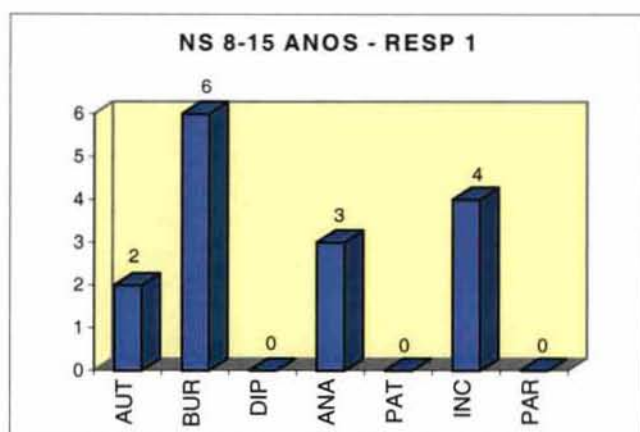
Dos empregados da faixa, 66,6% afirma que as demissões são incoerentes, pois dependem do momento e do decisor. O restante acha que o modelo é autocrático, pois acontecem sem explicação - são sumárias.

6.2.2 - Nível superior com tempo de serviço entre 8 e 15 anos.

Tabela 7

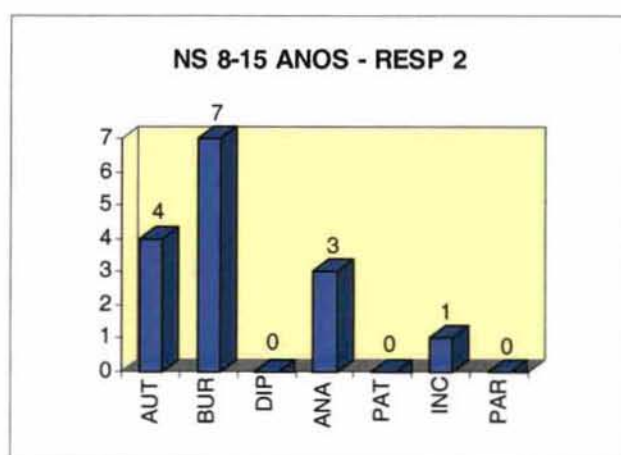
NS	AUT	BUR	DIP	ANA	PAT	INC	PAR	TOTAL
R1	2	6	0	3	0	4	0	15
R2	4	7	0	3	0	1	0	15
R3	1	10	0	2	0	0	2	15
R4	0	1	4	0	0	7	3	15
R5	3	1	2	3	0	2	4	15
R6	1	5	2	0	3	3	1	15
R7	4	4	0	0	0	5	2	15
R8	3	4	5	0	0	2	1	15
R9	5	4	2	0	1	3	0	15
R10	0	0	4	2	0	3	6	15
R11	0	1	2	7	1	3	1	15
R12	2	3	2	0	0	6	2	15
R13	0	0	3	3	0	8	1	15
R14	1	1	0	0	0	10	3	15
R15	0	10	0	0	0	0	5	15
R16	1	1	4	3	1	4	1	15
R17	0	2	1	0	0	11	1	15
TOTAL	27	60	31	26	6	72	33	255

Recrutamento



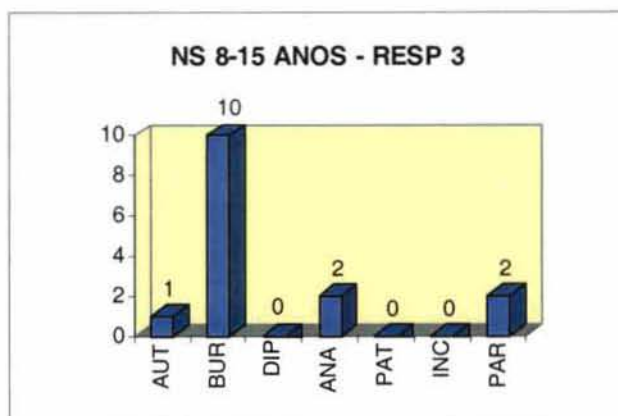
O resultado traduz a dúvida dos empregados quanto ao processo de recrutamento na empresa, em parte pela ausência de novos processos, face decisão do acionista majoritário em não oxigenar o quadro de pessoal. Por outro lado pode significar a falta de divulgação das fases do processo, para conhecimento dos empregados envolvidos e o pensamento predominante nas pessoas de que quem entra em empresa estatal possui estabilidade, está com o emprego garantido.

Seleção inicial



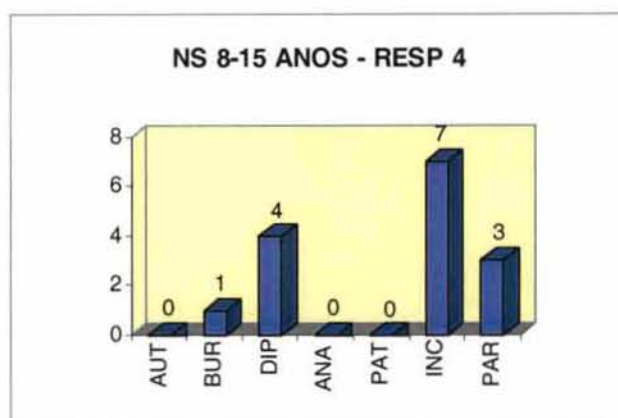
O resultado continua realçando as características burocráticas das empresas, contidas nos regulamentos e regimentos internos que versam sobre o assunto.

Admissão



O resultado indica uma agregação aos resultados anteriores, pois a empresa tem uma preocupação com os dispositivos internos que garantam a obediência aos princípios legais, no momento da contratação de novos empregados, para se garantir de futuras ações trabalhistas.

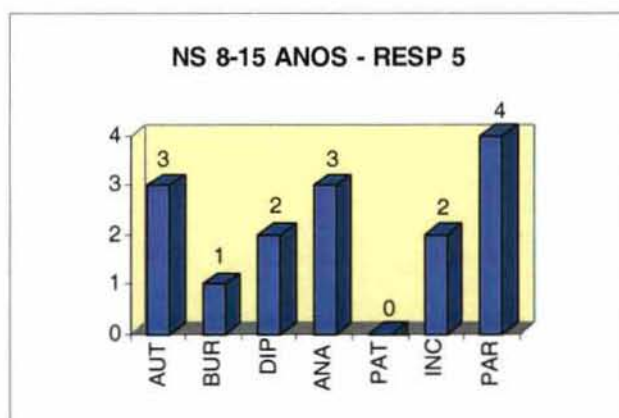
Ambientação



Na opinião dos empregados o processo de ambientação na empresa é predominantemente incoerente, pois fica a cargo de cada chefe. O mais provável é que essa opinião tenha sido estabelecida por conta das últimas contratações, pois os empregados novos demoraram a passar pelo processo de ambientação e, por conta disto, cada chefe resolveu como seria em sua unidade.

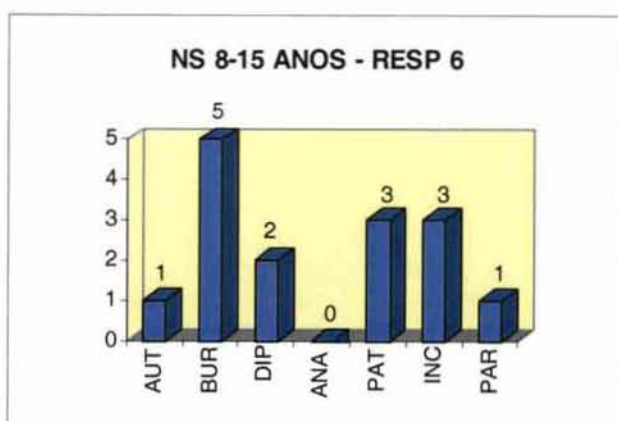
Há necessidade da empresa realizar os processos de ambientação o mais rápido possível, para que o novo empregado assimile mais rapidamente os processos da unidade onde vai trabalhar e possa contribuir da melhor forma para a empresa.

Motivação predominante



O resultado indica que os empregados sentem que o trabalho que realizam é importante, que os superiores se empenham em conscientizá-los para os objetivos da área e da organização. Os demais resultados indicam a fase de mudanças por que passa a organização e suas interferências no processo de gestão da empresa.

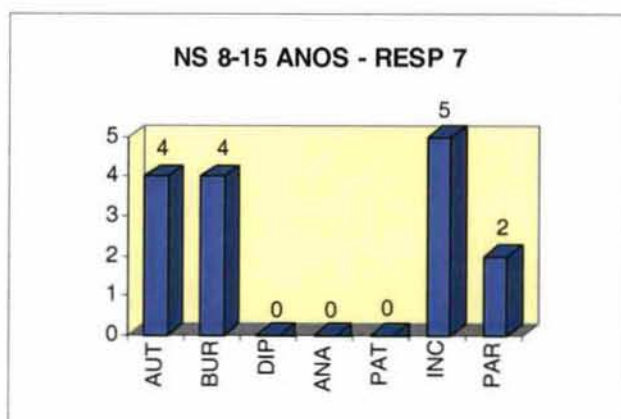
Administração de salários



Os resultados indicam que uma parte dos empregados consideram a predominância de uma política de atendimento à exigências legais e ao salário mínimo profissional, a necessidade de entendimentos via dissídios coletivos.

Essa fase de alteração da legislação do setor petróleo tem trazido grandes mudanças de postura no processo de gestão da empresa, caracterizando um endurecimento das relações por necessidade de ajuste às situações de mercado.

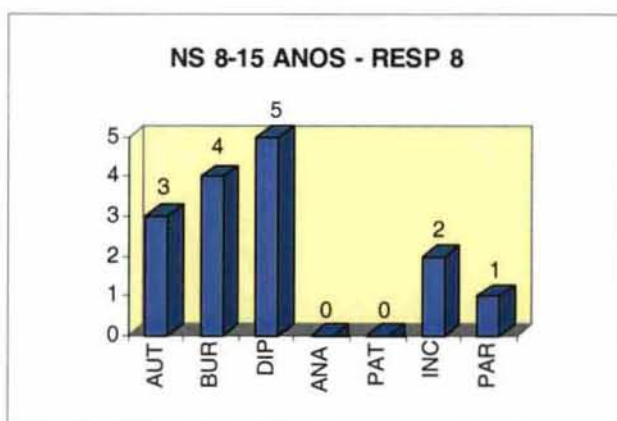
Disciplina



Quanto a disciplina, os resultados indicam que apesar do uso de pressões, punições para a obediência aos regulamentos, o processo é, também, considerado incoerente pelos empregados. Isto pode ocorrer por

desconhecimento, por parte dos empregados, das sanções previstas nos regulamentos da empresa.

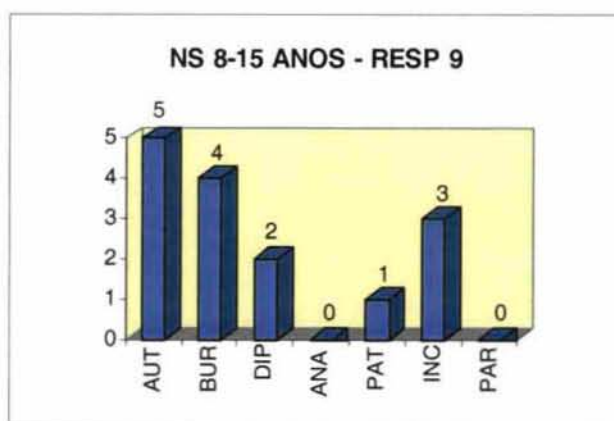
Avaliação



O fato de um novo processo de avaliação de desempenho estar sendo implantado na empresa, por meio de discussão conjunta de metas e objetivos, motivou o resultado. Não se deve esquecer que em fase de implantação as práticas anteriores continuam a ser realizadas pelos que resistem em mudar.

O fato importante é que as mudanças apontam para um processo de discussão conjunta dos resultados obtidos e dos pontos a melhorar.

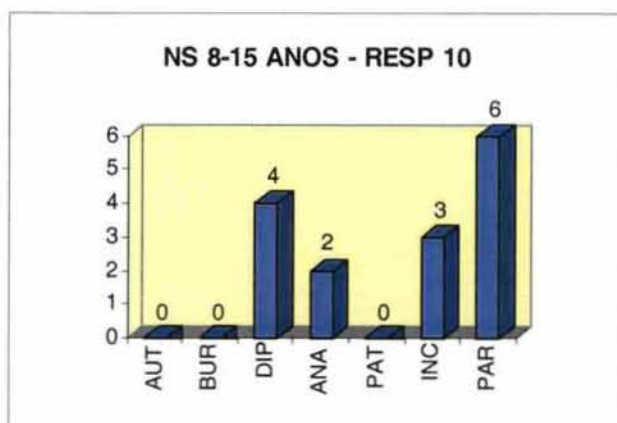
Pesquisa de clima



Face o processo de pesquisa do clima organizacional só ter sido implementado a partir de 1996, influenciou os resultados, a ponto de predominar

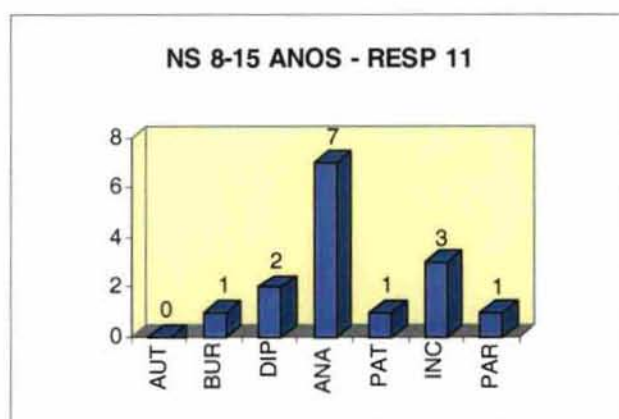
um sentimento de despreocupação em relação à sua medição. Mas ao longo do tempo essa situação deverá mudar muito, pois não há como entrar em uma situação de mercado competitivo sem medir e comparar indicadores de satisfação com outras empresas.

Assistência e benefícios



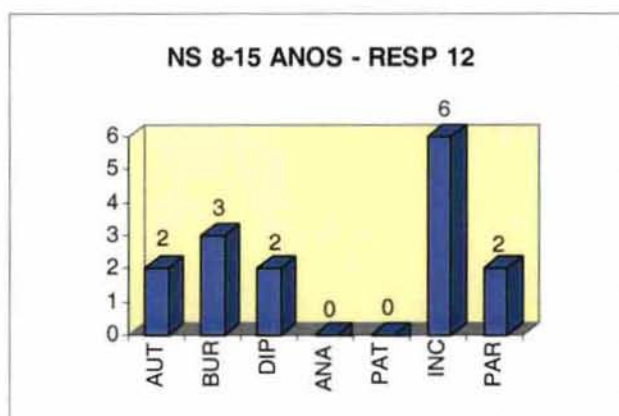
O resultado de 40% para a característica participativa, demonstra que os empregados valorizam os benefícios oferecidos pela empresa. Entendem que eles foram criados para dar tranquilidade. Os demais resultados podem indicar o desconhecimento, a falta de divulgação das vantagens que são oferecidas pelos benefícios.

Reclamações críticas



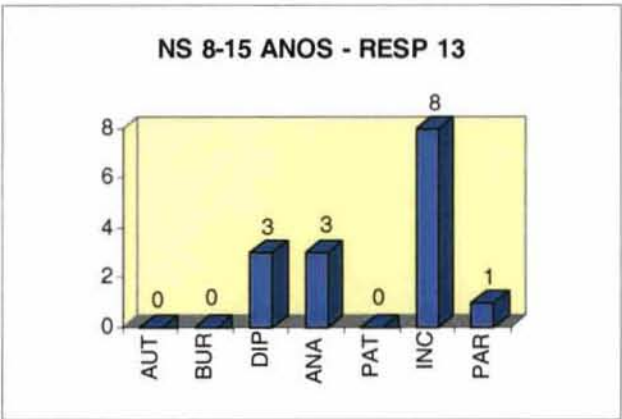
Quanto às reclamações críticas, os percentuais obtidos indicam que há uma tendência em não fazê-las, para evitar confrontos internos. O que demonstra uma proteção mútua entre as pessoas. Os chefes, quando acionados, tendem a resolver de acordo com o momento.

Conflitos



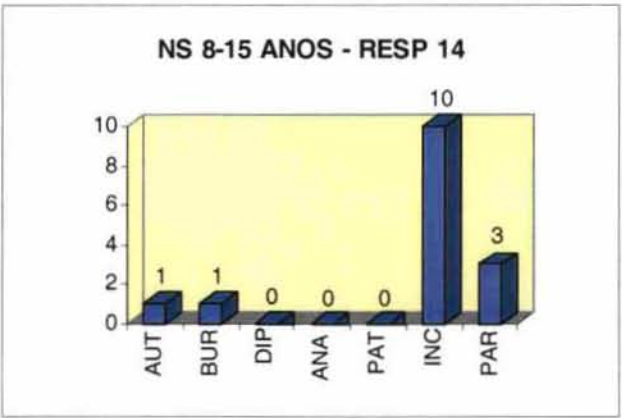
Os conflitos, conforme os resultados obtidos, são tratados conforme o momento e a pessoa envolvida, podendo redundar em punição das pessoas envolvidas. Tudo isso nos leva a inferir que não possuem um padrão de resolução e que o fato de estarem sendo tratados de formas bastante variadas, indicam uma migração para uma fase, cuja característica ainda não está definida.

Publicações internas



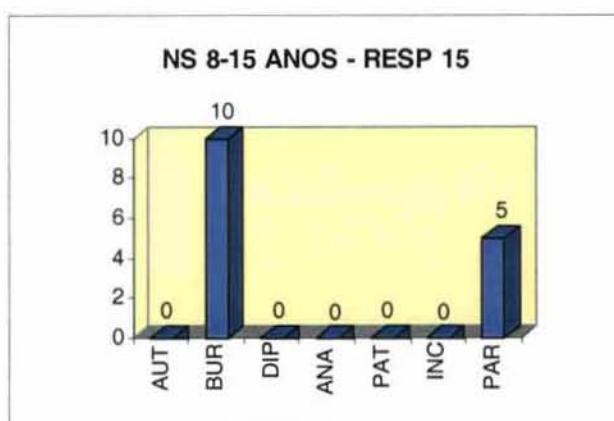
Dos empregados da faixa, a maioria acredita que as publicações variam conforme o momento e a política na empresa. Isto talvez se deva ao fato de que inexistente uma política editorial na Unidade, causando uma falta de definição do que, como e quando publicar. É necessário uma política que abranja as questões da comunicação empresarial.

Transferências



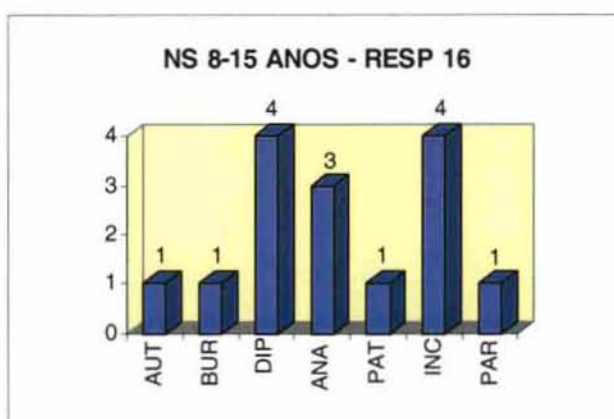
Para a maioria dos empregados da faixa, as transferências possuem critérios variáveis, pois dependem da pessoa responsável pela decisão. No nosso entendimento as transferências existem para, por conta de sua característica de mobilidade, auxiliar o processo de gestão da empresa. Deve permitir suprir uma determinada carência de mão-de-obra na localidade onde for necessária.

Formação e treinamento



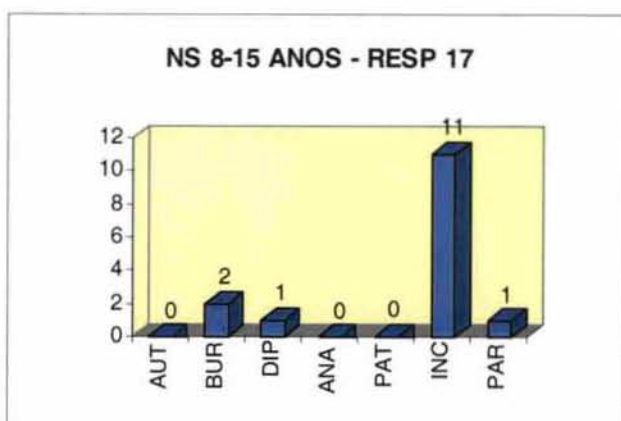
O processo de treinamento na empresa está mudando. Está saindo de uma postura técnica e normativa para uma postura mais comportamental. Adequação das pessoas a realidade. As mudanças estão ocorrendo no ambiente e devem ser ligadas ao processo da organização, para adequar as pessoas.

Promoções



As promoções não possuem uma política definida. Tanto que alguns empregados acham que só são promovidos os que pressionam mais e outros os que possuem maior tempo de serviço. A realidade é que a empresa deve possuir um critério que seja divulgado para conhecimento de todos, a fim de tornar a política da empresa transparente.

Demissões



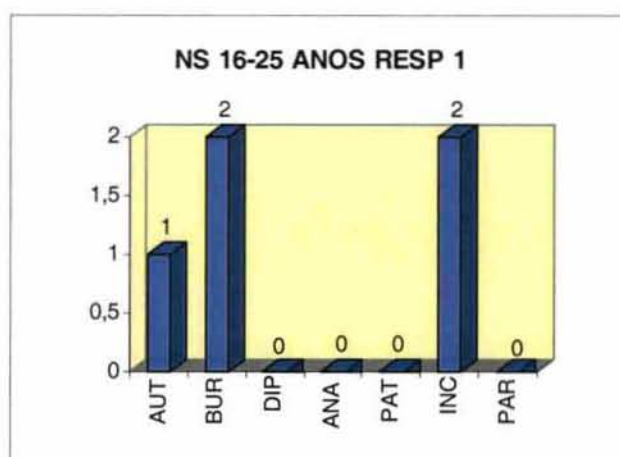
A maioria entende que as demissões, na empresa, possuem características incoerentes, pois dependem das circunstâncias em que se dão ou da pessoa a ser demitida. Esse resultado espelha a realidade, pois as demissões na empresa, embora sejam difíceis de acontecer, estão sempre ligadas a esses motivos. Ou as pessoas provocaram a demissão ou o momento, por exemplo político, exigiu a demissão. Este último pode ser exemplificado pelo Plano Collor – 1990.

6.2.3 – Nível Superior com tempo de serviço compreendido na faixa dos 16 aos 25 anos.

Tabela 8

	AUT	BUR	DIP	ANA	PAT	INC	PAR	TOTAL
R1	1	2	0	0	0	2	0	5
R2	1	3	1	0	0	0	0	5
R3	2	1	0	0	0	2	0	5
R4	1	0	0	1	0	3	0	5
R5	0	0	1	4	0	0	0	5
R6	0	4	1	0	0	0	0	5
R7	1	1	0	0	1	2	0	5
R8	0	1	2	0	0	1	1	5
R9	3	1	0	0	1	0	0	5
R10	0	0	4	0	0	0	1	5
R11	0	0	2	1	0	2	0	5
R12	0	2	0	0	0	3	0	5
R13	1	0	0	0	0	4	0	5
R14	0	0	0	0	0	4	1	5
R15	0	5	0	0	0	0	0	5
R16	1	0	1	0	1	2	0	5
R17	2	1	0	0	0	2	0	5
TOTAL	13	21	12	6	3	27	3	85

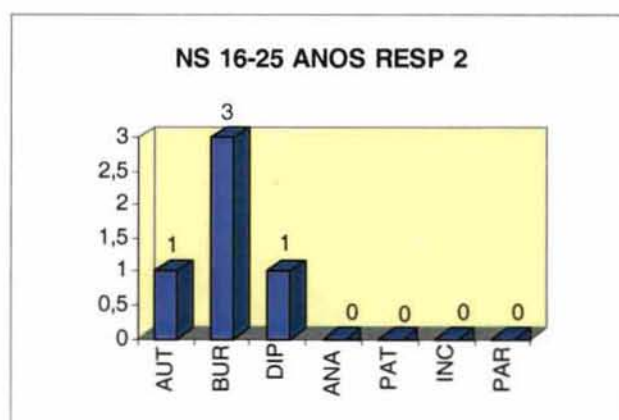
Recrutamento



Para 80% dos ocupantes da faixa, divididos igualmente, o processo de recrutamento na EP-ES, está situado entre o modelo burocrático e incoerente, ou seja, de pessoas acostumadas com regulamentos e almejando fazer carreira a preferencia de acordo com as orientações de quem faz o recrutamento.

20% entende que o modelo é o autocrático onde as pessoas são obedientes, submissas, ambiciosas e acostumadas com disciplina militar.

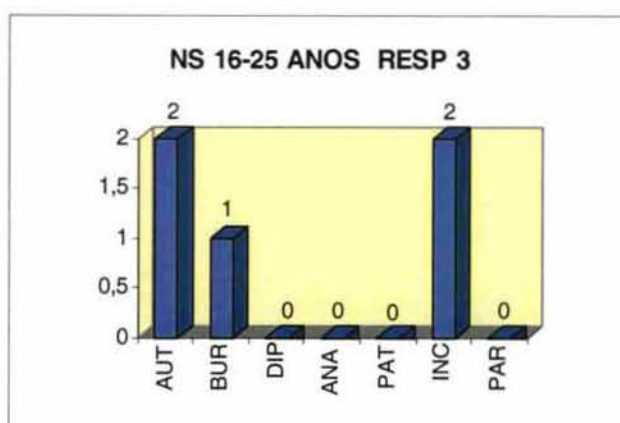
Seleção



Já com relação ao processo de seleção, 60% dos empregados da faixa, acreditam que o modelo predominante é o burocrático onde predomina a seleção através de edital realçando ordenado e carreira e formalidades da inscrição de acordo com o regimento.

40% se divide igualmente entre os modelos autocrático e diplomático.

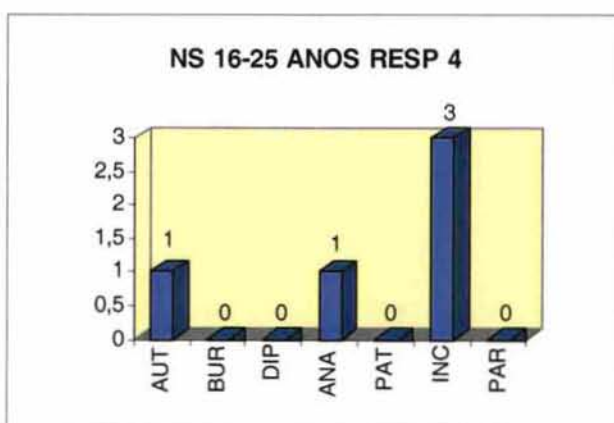
Admissão



Para 40% dos ocupantes da faixa, o processo de admissão se divide entre o modelo autocrático - preocupação em todos os documentos, em se precaver contra eventuais processos trabalhistas - e o modelo incoerente - que depende da orientação do momento e do chefe de pessoal.

20% restante acredita que o processo é burocrático pois o contrato de trabalho obedece rigidamente os regulamentos internos da organização e os dispositivos legais para evitar precedentes.

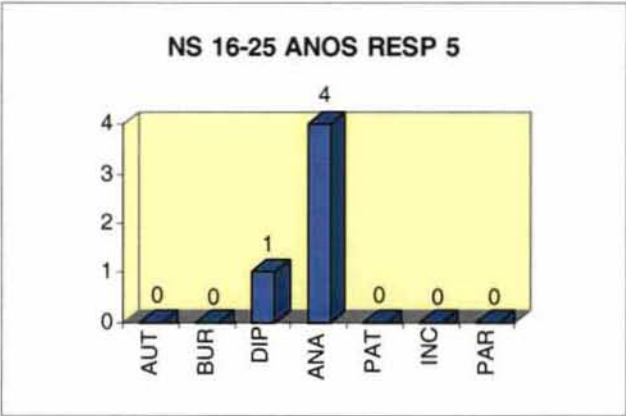
Ambientação



Para 60% dos ocupantes da faixa, o processo de ambientação se enquadra no modelo incoerente, pois cada chefe age como bem entender.

40% se divide igualmente entre os modelos autocrático - ordens e instruções rígidas, imediatas - e, o modelo anárquico que deixa o novato se virar.

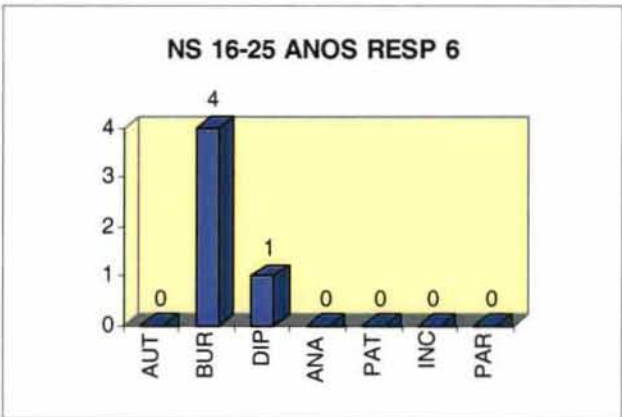
Motivação Predominante



Quanto ao aspecto da motivação no ambiente de trabalho, 80% foi unânime ao afirmar que na organização não há esta preocupação.

Apenas 20% respondeu que o processo é diplomático, onde há um apelo para o orgulho e o interesse pessoal.

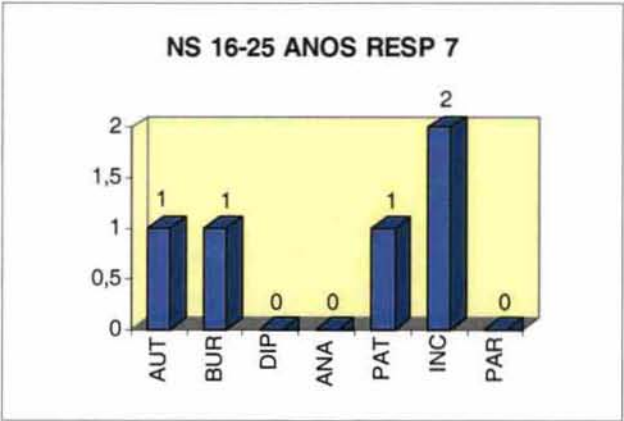
Administração de Salários



Para 80% dos empregados, a administração de salários está preocupada em atender as exigências legais: salário mínimo e salário profissional.

Somente 20% entende que o processo é diplomático pois está atrelado às pressões e entendimentos individuais, de mercado de trabalho ou dissídios coletivos.

Disciplina

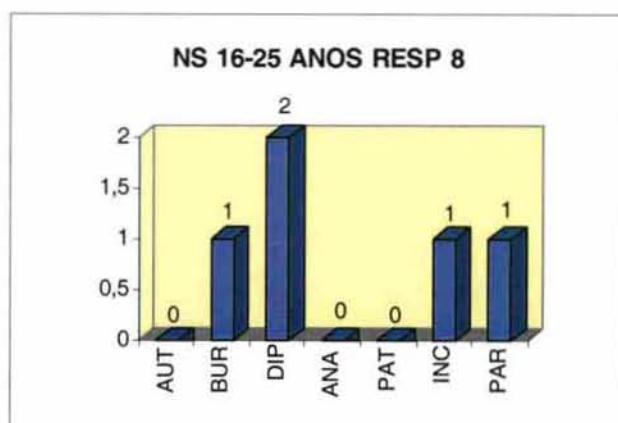


Para 40% dos empregados da faixa, a disciplina obedece ao modelo incoerente, pois depende do momento e da pessoa a ação de cada chefe.

60% se divide igualmente entre os modelos autocráticos - onde predomina as pressões e punições -, burocrático onde se executa o que manda o regulamento e, finalmente, o paternalista onde há uma troca de favores.

Na verdade o predomínio do modelo incoerente é justificável, já que a distribuição é bem uniforme em outras categorias, processos.

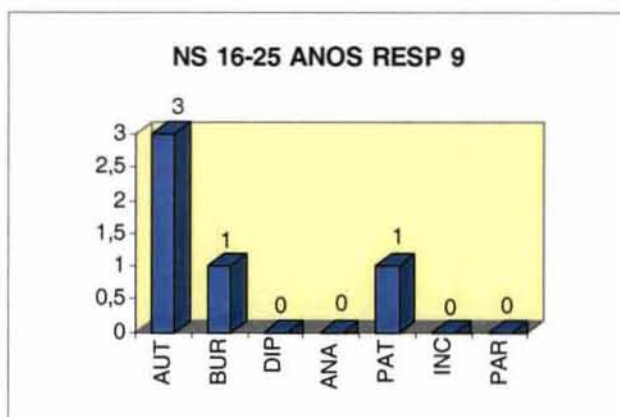
Avaliação de Desempenho



Dos ocupantes da faixa, 40% entende que a avaliação de desempenho é diplomática, pois há discussão e preenchimento do formulário em conjunto entre chefe e empregado.

O percentual de 60% dos empregados, divididos igualmente, a avaliação é burocrática - feita por mera formalidade e com a avaliação de todos em uma determinada categoria, incoerente já que cada chefe age como quiser e, participativa pois há avaliação constante dos resultados obtidos e de suas causas.

Esse resultado espelhou a fase em que se encontrava o processo de implantação do gerenciamento de desempenho de pessoal, que tem encontrado resistências à sua implantação. A opinião é de que o processo foi encarado como diplomático pela falta de entendimento das premissas de participação por parte dos empregados/gerentes.

Pesquisa de Moral

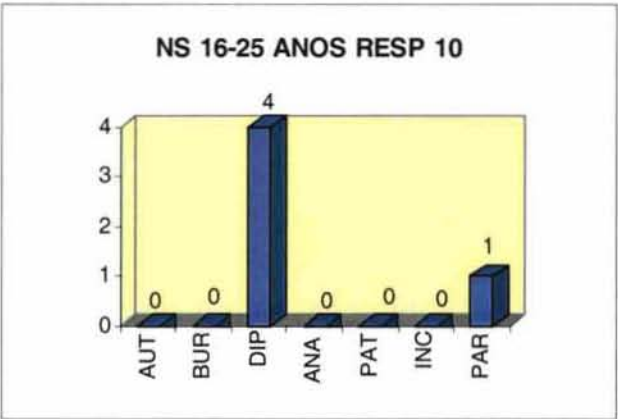
Para 60% dos empregados de nível superior da faixa, não há interesse em realizar as pesquisas de clima na unidade, isto talvez pela ausência de realização a data deste trabalho.

O percentual de 20% acredita que o processo é burocrático, pois depende de estar no regulamento para ser realizado.

Ainda 20% acredita que a pesquisa de clima seja paternalista onde predominariam os aspectos positivos.

Os dois últimos modelos analisados estão fora de cogitação, já que na época de realização deste trabalho as pesquisas se limitavam algumas ações isoladas em algumas áreas da organização. Não existia um modelo corporativo de pesquisa de clima.

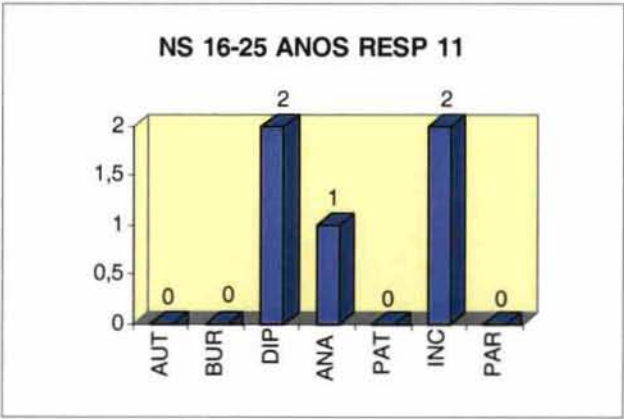
Assistência e Benefícios



Dos empregados da faixa, 80% acredita que a assistência e benefícios existe por resultado de pressões do pessoal.

Apenas 20% entende que o modelo é participativo, ou seja, que foi concebido em comum pelos empregados, visando dar tranquilidade de espírito para gastar as energias na consecução dos objetivos da organização.

Reclamações Críticas

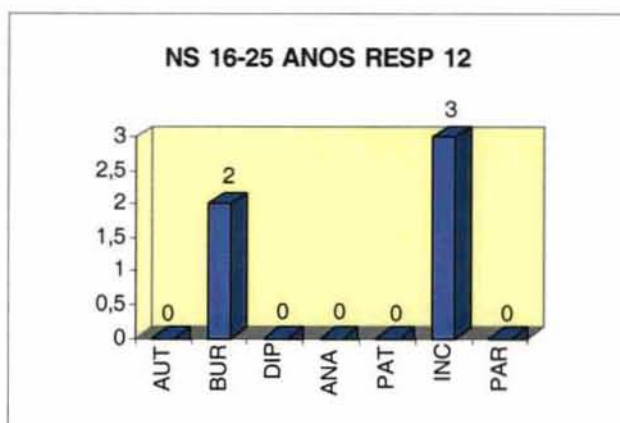


Com relação as reclamações críticas, 40% entende que são tratadas conforme a orientação do modelo diplomático, ou seja, são ouvidas em caráter informal.

Ainda um percentual de 40% entende que o modelo predominante é o incoerente, pois a ação depende de cada chefe ou do momento.

Apenas 20% entende que o modelo é o anárquico, pois são engavetadas ou ignoradas.

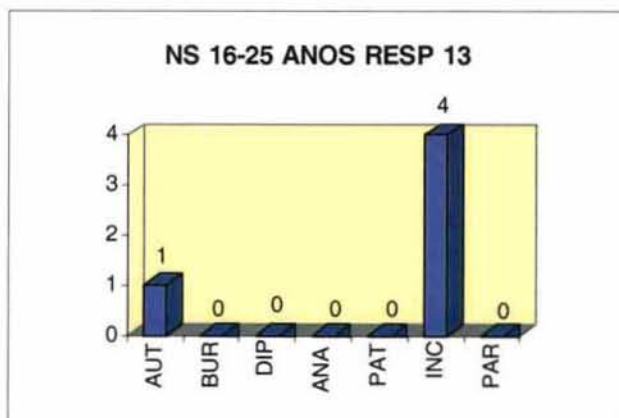
Conflitos



O percentual de 60% dos empregados de nível superior, acredita que os conflitos são tratados de forma incoerente, pois dependem do momento e da pessoa.

Para 40% a predominância é do modelo burocrático, pois são ignorados.

Publicações Internas

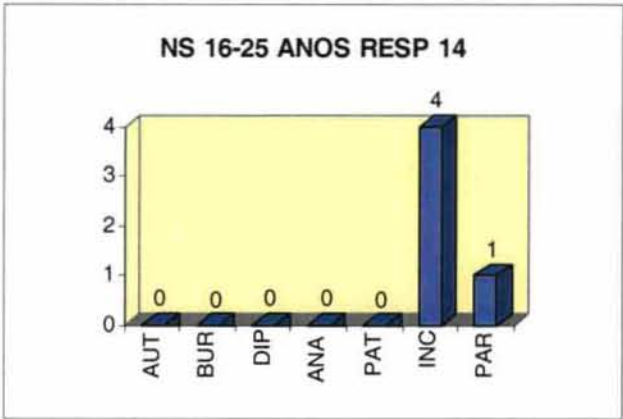


Cerca de 80% dos empregados acredita que as publicações internas seguem as características do modelo incoerente, já que variam conforme a época, o momento e a política.

Apenas 20% acredita que as características dominantes sejam as do modelo autocrático, a medida que abrangem os regulamentos normas técnicas e instruções de trabalho.

Esse resultado espelha a ausência de uma política para as e publicações internas da unidade E&P-ES.

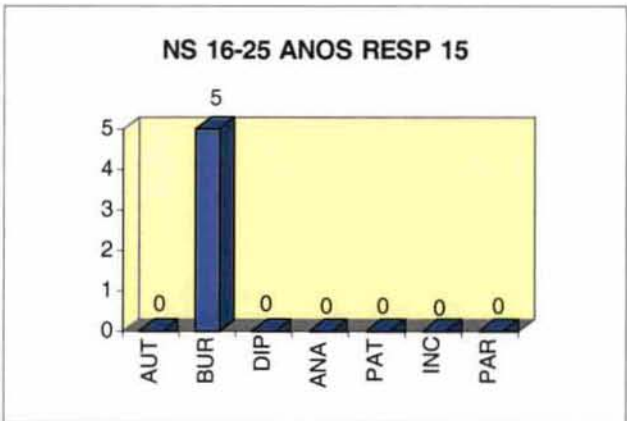
Transferências



Para 80% dos empregados, as transferências são orientadas pelo modelo incoerente, já que os critérios são variáveis, conforme quem decide.

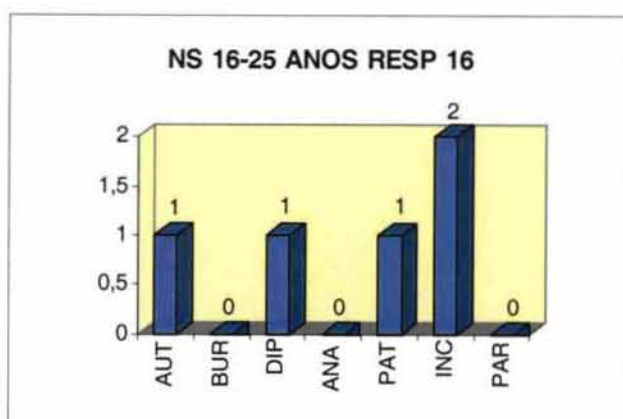
Apenas 20% entende que o modelo é participativo, privilegiando a negociação e o entendimento mútuo.

Formação e Treinamento



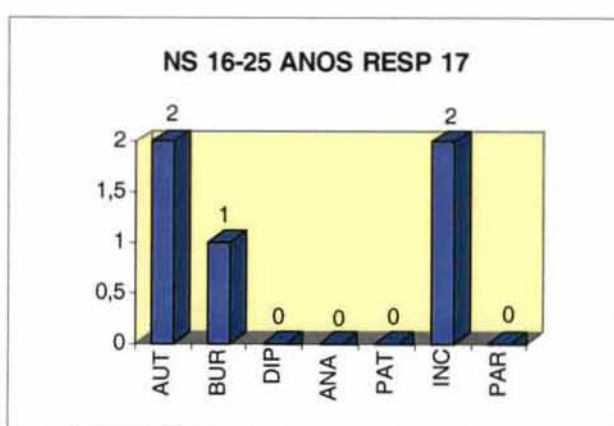
A totalidade dos empregados da faixa entendem que o modelo predominante no processo de formação e treinamento é o burocrático, que enfatiza o treinamento nos regulamentos. Embora a grande maioria esteja voltada para os regulamentos já havia incursões em desenvolvimento de equipe.

Promoções



O resultado acima reflete a situação do processo de promoção na empresa, onde as opiniões são de que existe uma política variável. Há uma distribuição de percentuais nos mesmos patamares nas outras faixas

Demissões



Para 40% dos empregados, há dois modelos predominantes: o autocrático - sem explicação e sumária e, o incoerente - conforme o momento ou a pessoa, também com o percentual de 40%.

Outros 20% acredita que as demissões se concretizam com formalismo e rigor - característica burocrática.

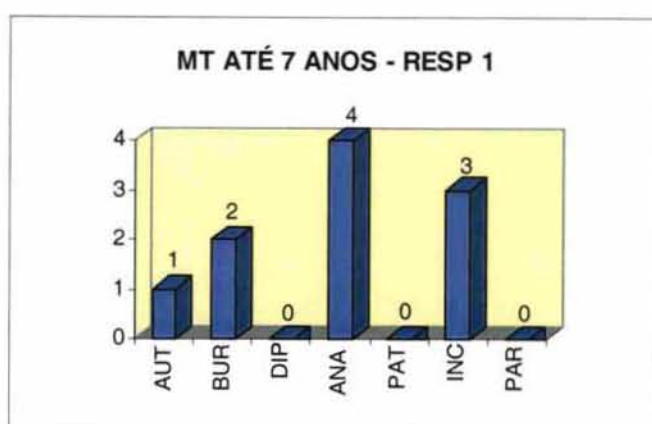
6.3 - Nível Médio Técnico

6.3.1 – Até 7 anos de empresa

Tabela 9

MT	AUT	BUR	DIP	ANA	PAT	INC	PAR	TOTAL
R1	1	2	0	4	0	3	0	10
R2	2	2	0	3	1	2	0	10
R3	1	3	0	1	0	4	1	10
R4	0	1	0	0	1	8	0	10
R5	0	0	1	6	1	0	2	10
R6	1	3	4	0	0	2	0	10
R7	4	0	0	2	0	3	1	10
R8	2	1	4	2	0	1	0	10
R9	4	2	0	0	0	4	0	10
R10	1	0	2	1	0	2	4	10
R11	0	0	1	2	2	5	0	10
R12	1	0	1	2	0	5	1	10
R13	1	0	1	0	0	8	0	10
R14	1	0	0	0	0	6	3	10
R15	1	5	0	2	0	1	1	10
R16	1	1	1	4	1	1	1	10
R17	0	2	0	0	0	4	4	10
TOTAL	21	22	15	29	6	59	18	170

Recrutamento



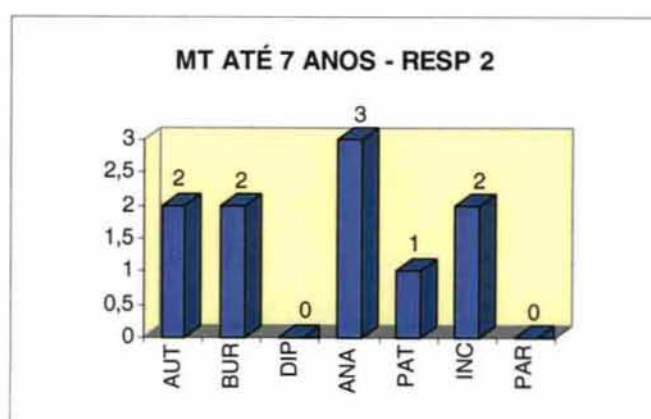
Para 40% dos empregados de nível médio técnico o processo de recrutamento é participativo, pois procura atrair pessoas objetivas, francas e cooperativas.

O percentual de 30% acredita que o processo procura atrair pessoas acostumadas a regulamentos e almejando fazer carreira, o que caracteriza uma postura burocrática.

20% entende que o modelo característico é o paternalista, pois o processo é direcionado para pessoas necessitadas de emprego que ficaram reconhecidas pelo favor, sociabilidade e boas maneiras.

Por último, temos que 10% acredita que o modelo tem características anárquicas, pois não há preocupação em recrutar.

Seleção Inicial



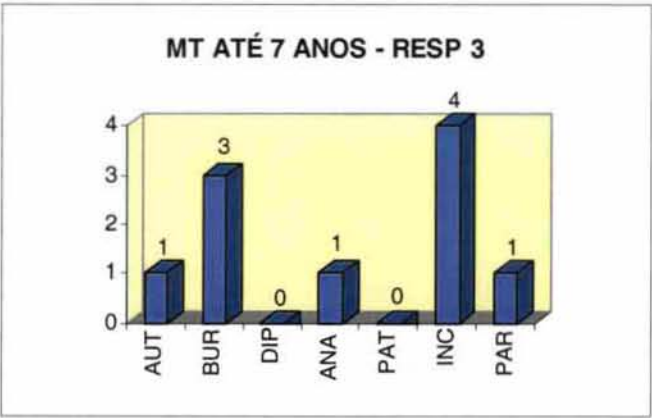
Para 30% dos empregados da faixa, o processo de seleção é autocrático pois é realizada através de testes, concursos e entrevistas sobre aptidões, capacidade e caráter moral.

Em percentuais iguais a 20%, encontramos três modelos. O diplomático onde a seleção é realizada entre pessoas recomendadas. O anárquico que indica que não há preocupação em selecionar. E, finalmente, o incoerente, conforme a orientação ou pessoa que seleciona ou do momento em que o processo se dá.

Por ultimo, 10% entende que o modelo é paternalista, pois segue recomendação de amigos e parentes.

Os números acima indicam desconhecimento do processo, por parte dos empregados, já que toda a sistemática é amplamente divulgada em jornal de grande circulação da região onde é realizado, chegando a ter características burocráticas.

Admissão

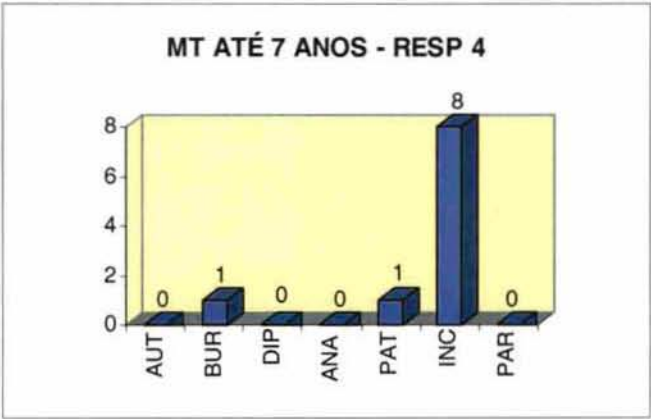


Para 40% dos empregados da faixa, o processo da admissão é incoerente pois entendem que depende da orientação do momento e do chefe.

30% acredita que o processo obedece aos regulamentos internos e dispositivos legais para evitar precedentes.

30% afirma que o processo está dividido igualmente em autocrático, anárquico e paternalista, variando respectivamente de preocupação em se precaver de processos trabalhistas, dependente dos que exercem maiores pressões e informações pormenorizadas ao novato sobre os procedimentos legais e regimentais.

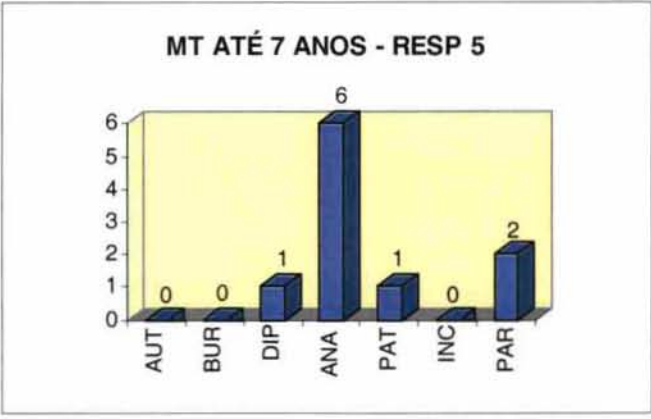
Ambientação



Para 80% dos respondentes da faixa o processo de ambientação é incoerente, pois cada chefe age como bem entende, independente das orientações de ambientação disponíveis na empresa.

20% restante se divide igualmente em burocrático e paternalista, ou seja, respectivamente entre ênfase no conhecimento dos regulamentos até um ambiente de camaradagem e amizade.

Motivação predominante

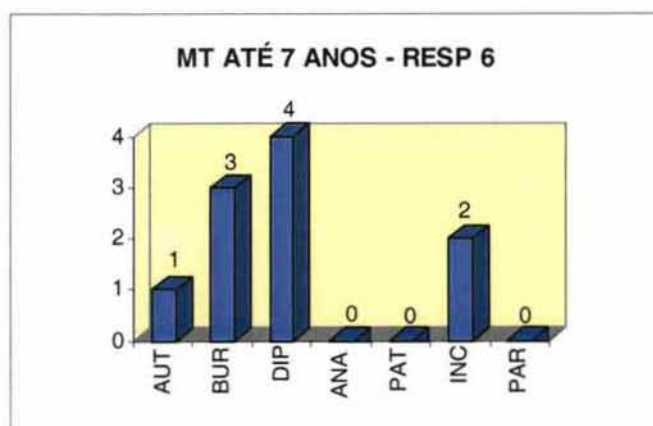


60% dos respondentes da faixa consideram que não há uma preocupação em motivar as pessoas, que o processo é anárquico.

20% considera que os estímulos para motivação estão direcionados para a consciência do objetivo a alcançar e do sentimento de participar de um trabalho útil.

Ainda 20% se divide meio a meio entre diplomático - onde há apelo para o orgulho e interesse pessoal e, o sentimento de pertencer a uma família - paternalista.

Administração de salários



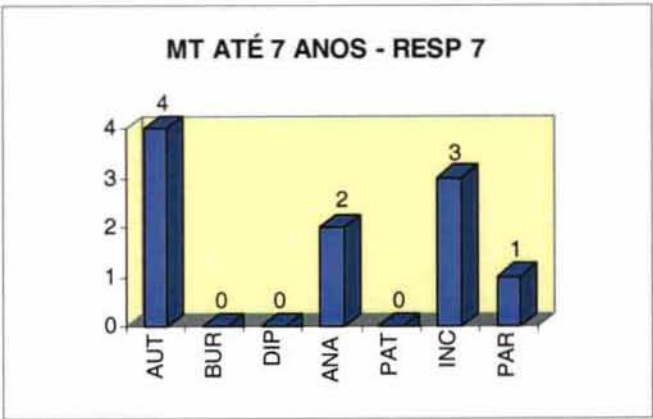
Para 40% dos empregados da faixa, a administração de salários é fixada de acordo com o mercado de trabalho ou dissídios coletivos.

Ainda 30% entende que há predominância do modelo burocrático onde os salários são fixados para atender as exigências legais de salários mínimos profissionais.

20% acredita que o modelo de administração de salários seja incoerente pois os sistemas são diferentes entre as categorias e a orientação política é variável dependendo do momento e das pessoas.

10% percebe a administração de salários como autocrática, já que é fixado sem preocupação em atender as necessidades pessoais.

Disciplina



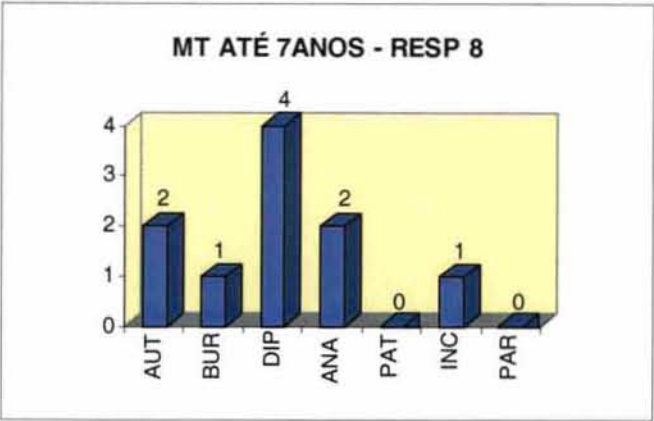
40% dos técnicos de nível médio que tem até 7 anos de Companhia, acreditam que a disciplina é tratada de forma autocrática, pois predominam as pressões e punições em detrimento de elogios e recompensas.

30% entende que o processo disciplinar na empresa é incoerente, pois cada chefe age como bem entende e a sanção é dada em conformidade com o momento e dependente da pessoa que ira sofrê-la.

20% considera o modelo anárquico, pois acreditam que ninguém decide a respeito.

Ainda 10% acredita que o modelo é participativo, já que há uma preocupação em examinar constantemente os sucessos, dificuldades e erros com o objetivo de consertar ou melhorar.

Avaliação



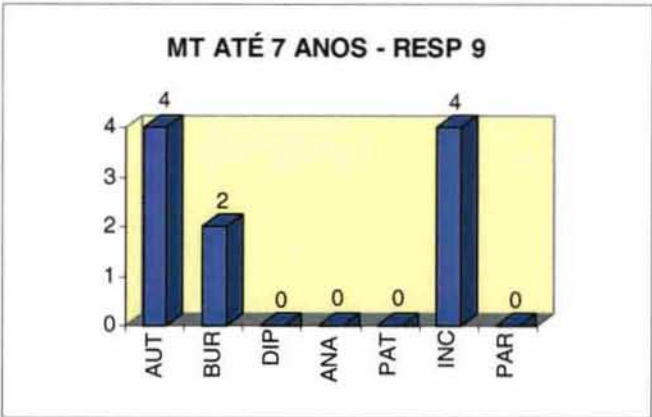
Dos empregados, 40% acredita que o processo de avaliação do desempenho é diplomático, pois é discutido entre gerente colaborador.

Outros 40% divididos igualmente, entendem que o processo ora assume características autocráticas - avaliação secreta pelo chefe e, anárquica - onde não há avaliação.

Em percentuais iguais a 20%, encontramos dois modelos: o incoerente - cada chefe age como quer ou de vez em quando faz avaliação e, o burocrático - como uma formalidade com todos avaliados na mesma categoria.

A ausência de votos verificada na categoria participativa, em nossa opinião, talvez tenha sido causada pela confusão gerada entre a palavra “discutida” prevista no texto do questionário e a palavra “negociação” prevista no processo de gerenciamento de desempenho atualmente vigorando na empresa, que no nosso entendimento propicia um entendimento entre as partes.

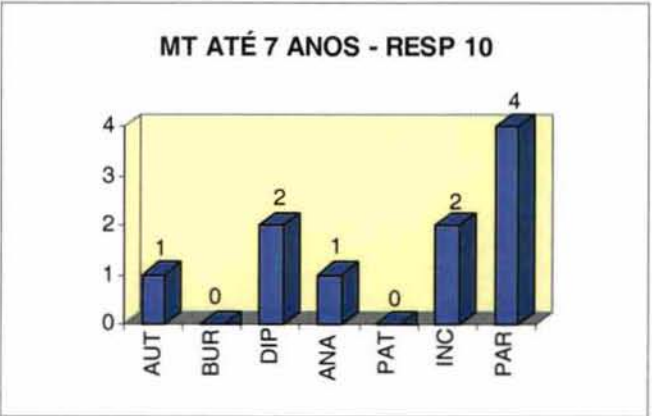
Pesquisa de clima



40% dos empregados acredita que o processo de monitoração do clima organizacional é autocrático - não há preocupação da empresa e, incoerente pois depende de quem dirige a empresa e do momento.

20% acredita que o processo é burocrático, pois consiste em mera formalidade para atender os regulamentos.

Assistência e benefícios



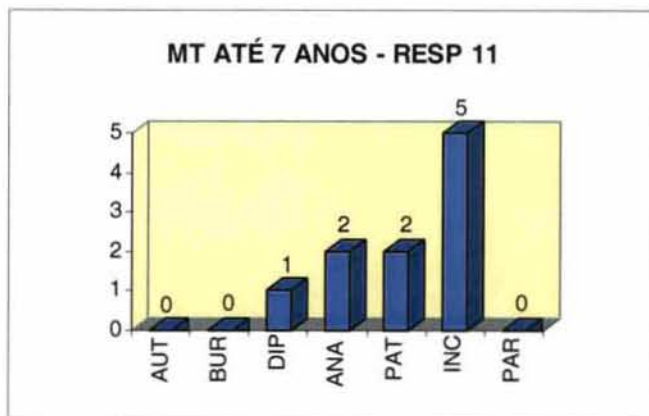
Dos empregados da faixa, 40% acredita que os benefícios foram criados em conjunto (empresa/empregados) para dar tranquilidade para direcionar as energias para os objetivos da organização.

Divididos em duas partes iguais, 40% acredita que os benefícios assumem características incoerentes (orientação de concessão variável) e diplomáticas (como resultado de pressões do pessoal).

10% optou pelas características anárquicas - depende de organização dos empregados.

10% acredita que dependem do interesse da organização para existir - autocráticas.

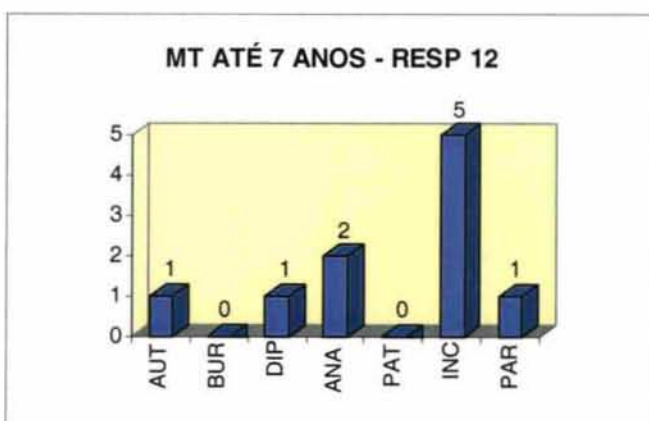
Reclamações críticas



Com relação as reclamações críticas, 50% acredita que predominam as características incoerentes, pois as decisões dependem do chefe e do momento.

50% restante se divide em: 20% paternalista - não fazê-las para não magoar, 20% anárquico - engavetadas ou ignoradas e 10% diplomáticas - ouvidas em caráter informal.

Conflitos

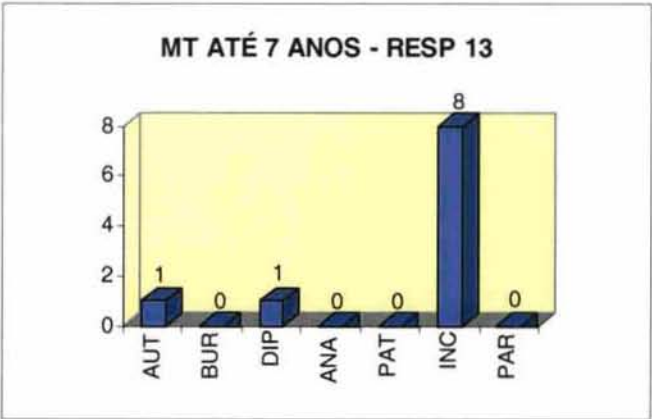


Os conflitos, na opinião de 50% dos empregados são tratados de forma incoerente, ou seja, conforme o momento e as pessoas.

50% se divide em: 20% anárquico - são ignorados, 10% autocrático - as pessoas são punidas, 10% diplomático - as partes são ouvidas

em separado e 10% participativa - as partes se reúnem para encontrar soluções.

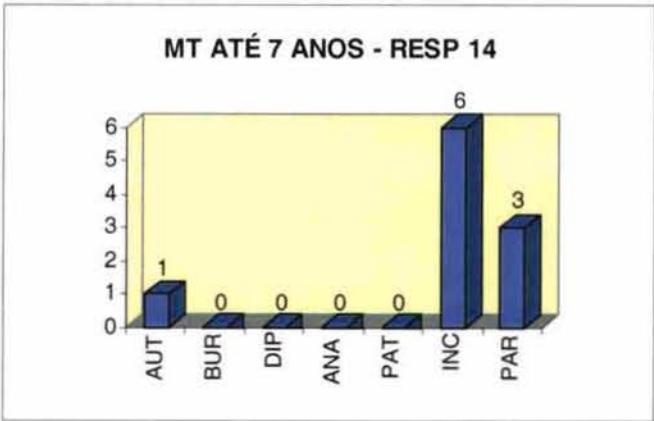
Publicações internas



Para 80% dos empregados, as publicações internas assumem características incoerentes, pois variam conforme a época, o momento e a política da organização.

20% se divide igualmente em autocrática - preferência para as instruções e regulamentos e, diplomática - instruções e notícias sociais.

Transferências

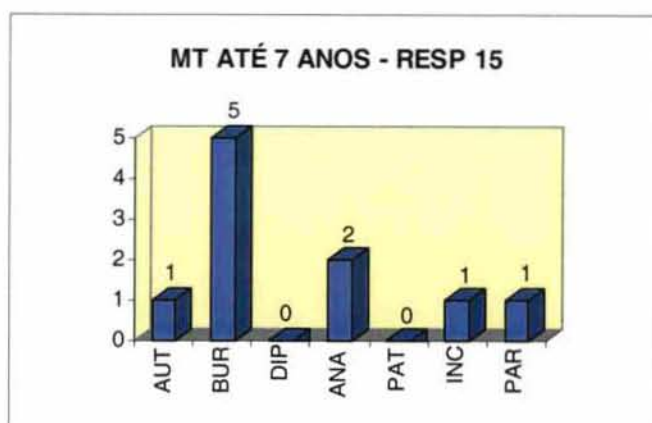


60% dos empregados de nível médio acredita que as transferências são incoerentes, pois os critérios variam conforme a pessoa que decide.

30% considera o processo de transferência participativo, pois são planejadas para atender o interesse de ambas as partes, empresa e empregado.

10% afirma que as transferências são autocráticas.

Formação e treinamento

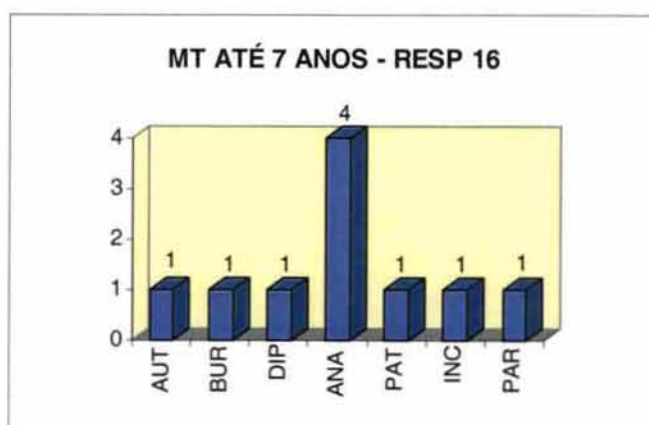


Com relação aos aspectos de formação e treinamento, 50% entende que as características são burocráticas, treinamento nos regulamentos.

Para 20% as características são anárquicas, pois não há preocupação em treinar.

30% se divide igualmente em: 10% autocrática - treinamento nos processos, 10% incoerente - em técnicas de comando e, 10% participativa - desenvolvimento de equipes.

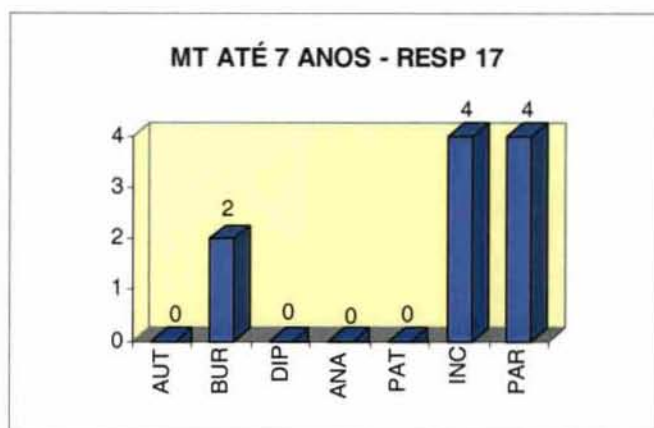
Promoções



No aspecto das promoções, 40% acredita que predomina a característica anárquica, pois são promovidos os mais ativos e os que exercerem maiores pressões.

As demais características obtiveram percentuais iguais a 10% cada.

Demissões



As demissões se dividem igualmente em incoerentes (40%) - dependendo do momento e da pessoa a ser demitida e, participativa (40%) - onde as causas são analisadas e a decisão é tomada com o interessado.

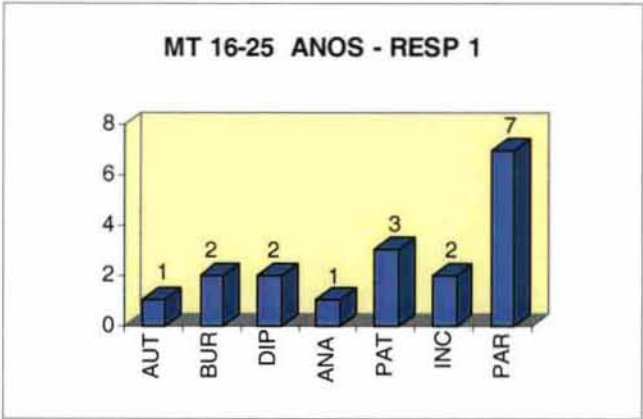
20% optou pela característica burocrática, pois as demissões são sem explicações e sumárias - característica de modelo burocrático.

6.3.2 – Nível Médio Técnico com tempo de serviço entre 16 e 25 anos

Tabela 10

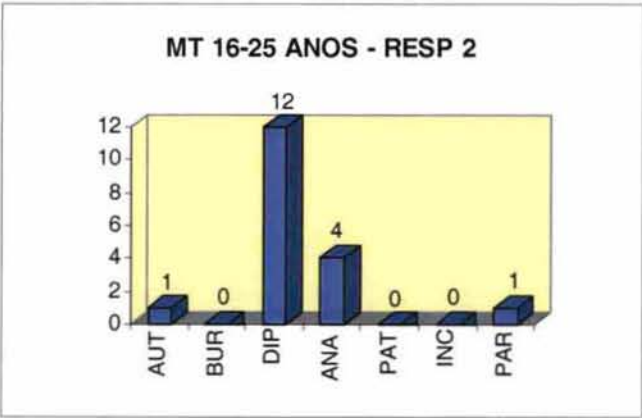
MT	AUT	BUR	DIP	ANA	PAT	INC	PAR	TOTAL
R1	1	2	2	1	3	2	7	18
R2	1	0	12	4	0	0	1	18
R3	2	2	1	11	1	1	0	18
R4	4	0	1	0	11	2	0	18
R5	1	6	4	0	1	3	3	18
R6	5	6	1	3	0	0	3	18
R7	1	8	0	0	0	4	5	18
R8	1	0	0	3	7	4	3	18
R9	0	2	2	0	7	7	0	18
R10	6	0	3	2	0	1	6	18
R11	0	0	1	9	1	5	2	18
R12	0	1	1	2	2	10	2	18
R13	2	0	1	7	3	2	3	18
R14	3	11	0	0	1	2	1	18
R15	3	0	10	1	1	1	2	18
R16	0	4	5	2	5	1	1	18
R17	6	1	1	0	10	0	0	18
TOTAL	36	43	45	45	53	45	39	306

Recrutamento



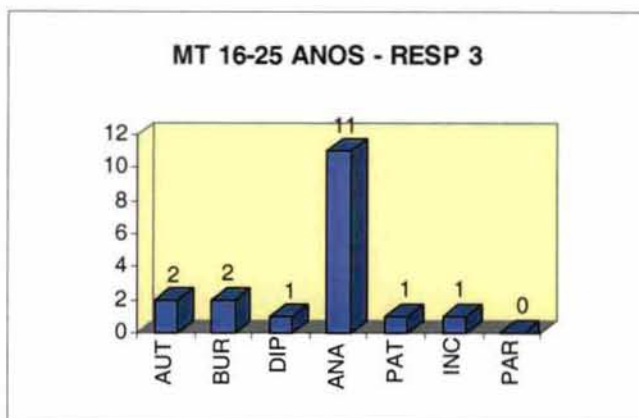
Os resultados obtidos mostram que o processo de recrutamento possui características diversificadas, segundo a opinião dos empregados de nível médio técnico, embora haja uma predominância de características paternalistas (38,8%), ao procurar atrair pessoas objetivas, francas e cooperativas. Mostra também que os pressupostos embutidos no processo de recrutamento contemplam características que visam a busca de pessoal mais crítico para a organização.

Seleção



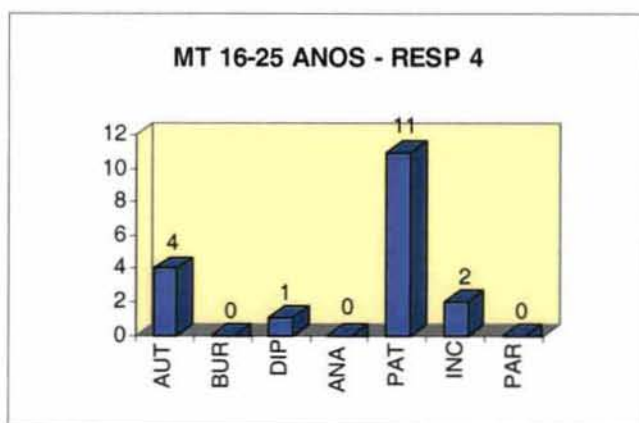
O fato da grande maioria dos empregados da faixa (66,6%) acreditar que a seleção é feita entre pessoas recomendadas, característica de modelos paternalistas, nos leva a concluir que o processo de seleção não é conhecido pela maioria dos empregados da faixa. A Companhia possui normas internas, que devem ser obedecidas pelo órgão de seleção.

Admissão



Dos empregados da faixa, 61,1% entende que a admissão nos quadros da empresa se dá por força dos que exercerem maiores pressões. Isto é observado em modelos anárquicos, o que nos permite concluir que o processo não é claro para eles, já que existem normas e procedimentos que regulamentam o processo na empresa. Sugere também, que esse desconhecimento seja causado pela ausência de comunicação de como o processo é conduzido na empresa.

Ambientação

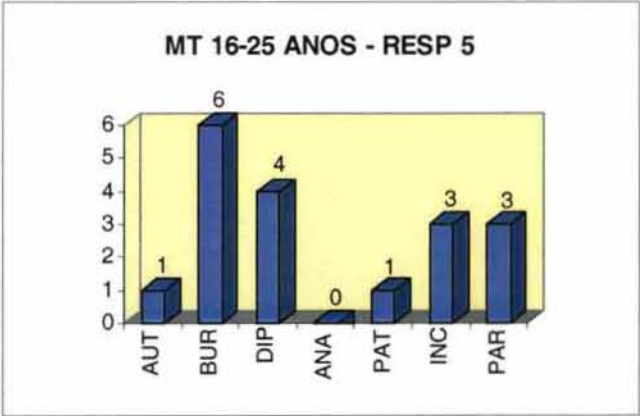


Os percentuais apontam para o modelo de ambientação paternalista.

Para os empregados a característica do programa de integração da empresa, é contemplar explicações sobre regulamentos internos, visitas aos

diversos setores da organização e ordens e instruções rígidas. Não abrange a fixação de objetivos.

Motivação predominante

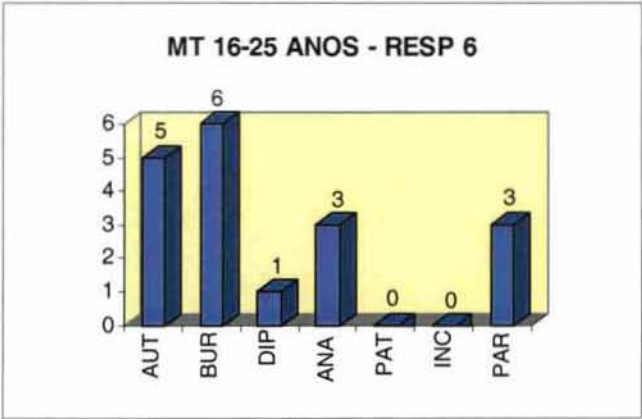


A motivação predominante para pouco mais que a metade dos empregados de nível médio técnico, passa pela luta para conservar o estatuto social da empresa - obediência aos regulamentos - e pela preparação de uma aposentadoria tranqüila - carreira apática e sem inovações.

A outra metade entende que passa pela pressão mais forte e pelo apelo para o orgulho e interesse pessoal, conciliação de interesses até o sentimento de participar de um trabalho útil.

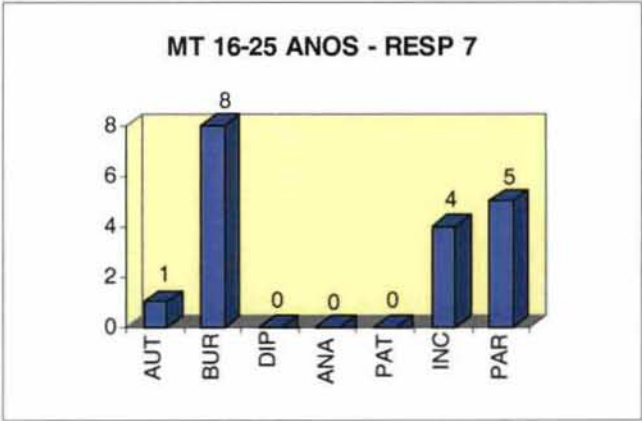
Esse resultado nos permite inferir que há uma mudança no na maneira de pensar das pessoas sobre o processo de motivação.

Administração de salários



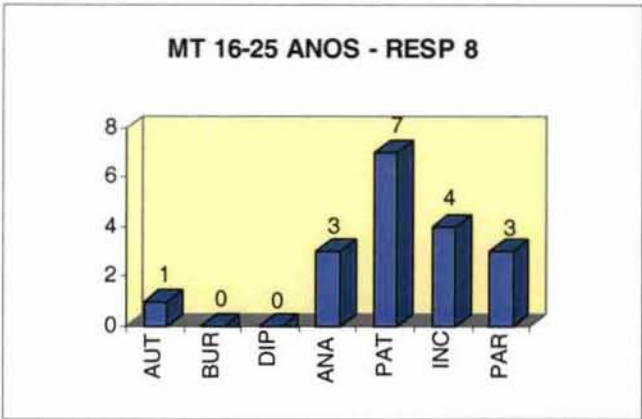
Os resultados novamente nos permitem inferir que os empregados desconhecem o processo de fixação de salários na empresa, já que há uma política salarial definida e a ser praticada de acordo com o mercado. Mesmo agindo desta forma, em breve a empresa deverá se ajustar as novas práticas que estão surgindo no mercado.

Disciplina



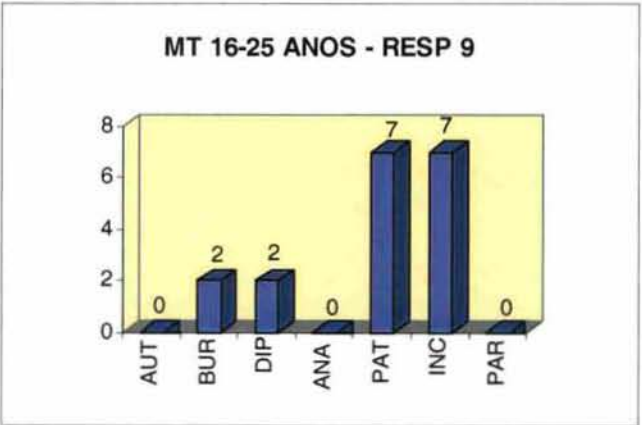
Os resultados mostram que há uma tendência da disciplina migrar de características burocráticas para um modelo onde prevaleça o diálogo e a busca de soluções conjuntas. As pessoas tendem a abandonar a postura de obedecer os regulamentos para ter uma carreira tranqüila e se livrarem de punições.

Avaliação



Os resultados obtidos mais uma vez não refletem a realidade do que está ocorrendo na Empresa. O gerenciamento de desempenho de pessoal – GDP está sendo implantado, buscando a negociação de metas e objetivos entre as partes, com o objetivo de eliminar a subjetividade, que permite o predomínio da subjetividade no processo.

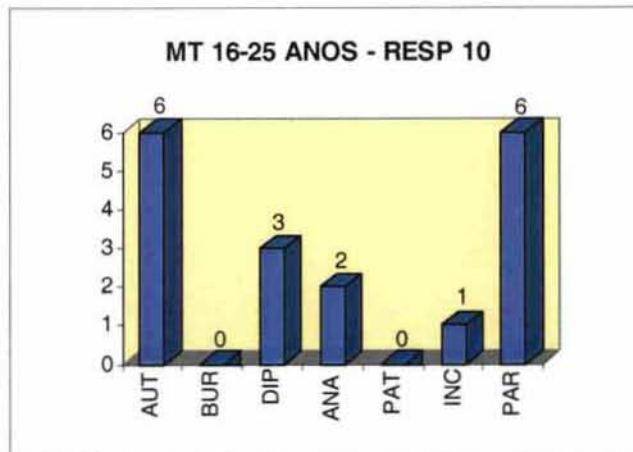
Pesquisa de clima



A Companhia, através do processo de monitoração do clima organizacional, tem procurado medir o grau de satisfação das pessoas em relação a algumas variáveis. Essas variáveis foram estabelecidas e serão acompanhadas de dois em dois anos, através de pesquisa corporativa.

Assim, não cabe a afirmativa de que a monitoração depende de dirigentes ou chefes. Provavelmente há o desconhecimento do funcionamento do processo por parte das pessoas.

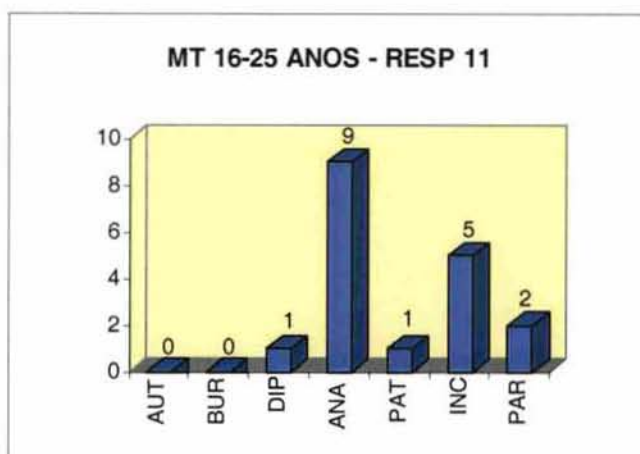
Assistência e benefícios



33,3% acredita que os benefícios concedidos pela organização foram implantados por interesse da organização, como uma forma de dependência à autoridade. Enquanto isso, percentual idêntico sugere que os benefícios, são oriundos de negociação conjunta, com o objetivo de dar tranquilidade ao empregado - característica participativa.

Esse resultado nos permite inferir que há necessidade de divulgar os objetivos e facilidades que os benefícios oferecem aos usuários.

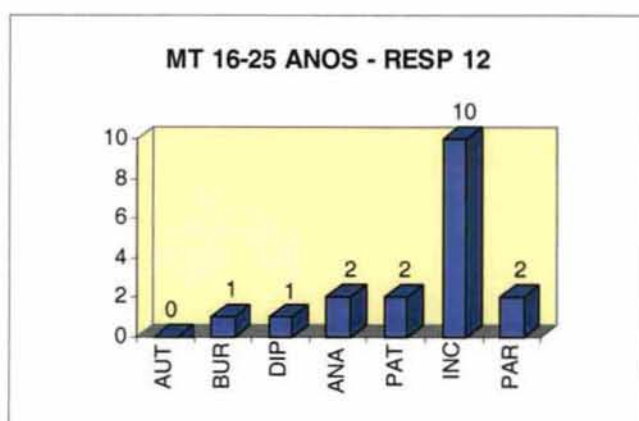
Reclamações Críticas



Dos empregados da faixa, 50% acredita que as reclamações críticas são engavetadas ou ignoradas pelos gerentes, ou seja, reagem de acordo com o seu temperamento e as suas necessidades, podendo constituir um modelo gerencial produtivo ou não. Geralmente este tipo de forma de atuação gera insatisfação nas pessoas.

27,7% acredita que o modelo predominante segue características incoerentes, pois dependem do chefe e do momento da apuração. Esta forma de atuação, geram reações de perplexidade, incompreensão e revolta, por parte dos membros da organização.

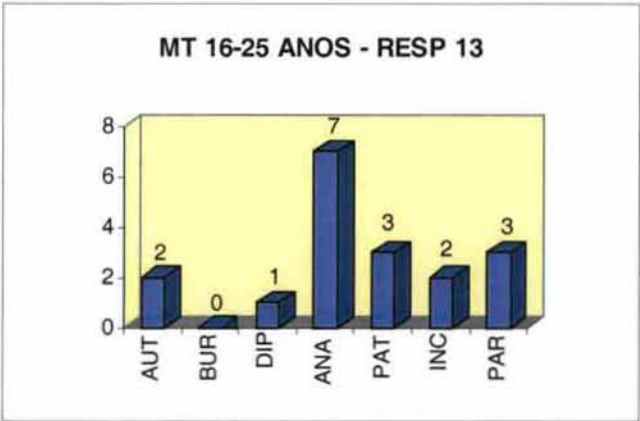
Conflitos



Dos empregados da faixa, 55,5% acredita que a característica dominante na forma de resolução dos conflitos é incoerente, pois dependem do momento em que acontecem e da pessoa encarregada da solução. Geralmente as pessoas ficam perplexas com as soluções encontradas e as

vezes até não compreendem as intenções de tais decisões. O clima varia entre revolta e apatia por parte das pessoas, levando a dissociação da organização a longo prazo.

Publicações internas



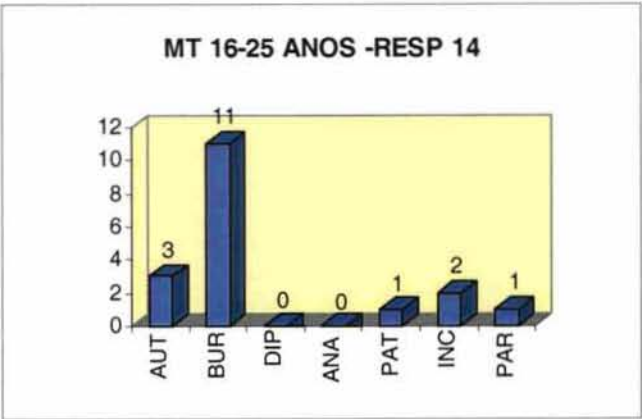
Dos ocupantes da faixa, 38,8% acredita que as publicações internas assumem um modelo anárquico, pois são mínimas as comunicações.

Para 16,6% há publicações relativas a registros sociais (promoções, transferências, aniversários etc.).

16,6% acredita que as notícias sobre resultados obtidos são predominantes.

De uma maneira geral as pessoas entendem que a divulgação é pouca e quando ocorre são de natureza interna. Há necessidade de uma divulgação maior.

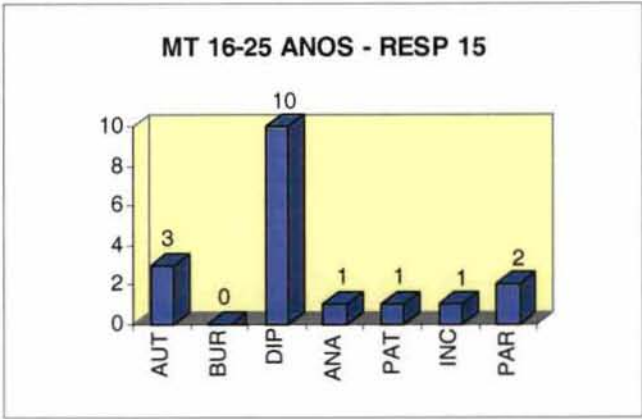
Transferências



Para a maioria dos empregados, as transferências são realizadas, obedecendo a critérios e comodidades.

Podemos inferir que os empregados tem consciência de que elas são realizadas de forma a tentar conciliar as necessidades da organização com as das pessoas.

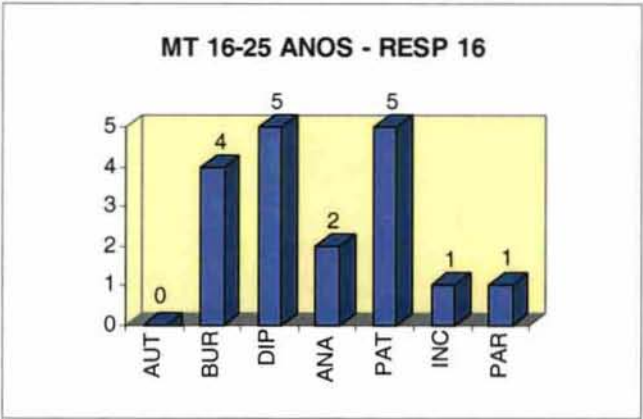
Formação e treinamento



Para 55,5% dos empregados, a formação e treinamento assumem características diplomáticas, a conciliação de interesses de ambas as partes.

O resultado geral nos leva a concluir que a questão não foi bem entendida pelas pessoas, já que o treinamento na empresa é realizado em horário de trabalho, e apesar de ainda possuir maior ênfase em questões técnicas, já existe bastante experiências na área comportamental.

Promoções

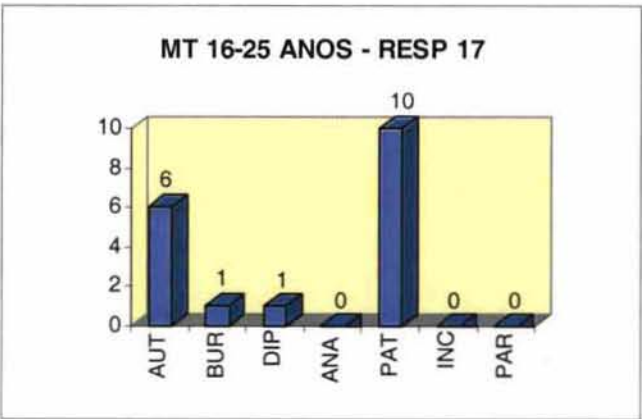


Para 27,7% dos empregados, o processo de promoção é baseado no mérito e no tempo de serviço das pessoas.

27,7% acredita que a característica principal é paternalista, pois os promovidos são os que criam um ambiente de trabalho agradável.

A opção das pessoas por estas características nos levam a concluir que há uma crítica forte, elas recebem mau o modelo, por não conhecerem ou não concordarem com a forma como o processo é realizado.

Demissões



O resultado nos leva a inferir que devemos considerar como válido o processo autocrático, uma vez que, desde a existência da unidade, nunca foi realizado uma festa ou qualquer outra manifestação para comemorar demissões.

É possível que os respondentes que optaram pelo processo paternalista tenham optado pela alternativa paternalista por considerar algo impossível de acontecer.

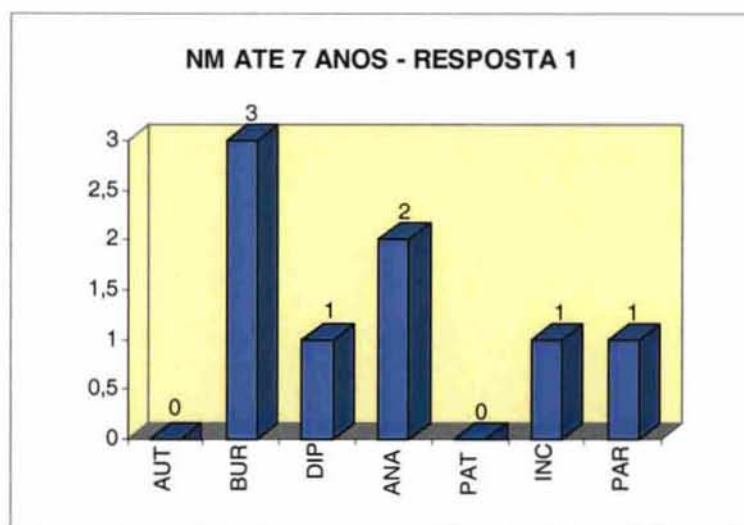
6.4 - Nível Médio

6.4.1 - Nível Médio até 7 anos

Tabela 11

MN	AUT	BUR	DIP	ANA	PAT	INC	PAR	TOTAL
R1	0	3	1	2	0	1	1	8
R2	4	4	0	0	0	0	0	8
R3	0	7	1	0	0	0	0	8
R4	0	1	0	2	2	3	0	8
R5	1	0	0	3	0	1	3	8
R6	1	1	5	0	1	0	0	8
R7	3	1	0	0	2	2	0	8
R8	1	3	4	0	0	0	0	8
R9	3	2	2	0	0	1	0	8
R10	0	0	2	3	0	1	2	8
R11	0	2	2	1	0	3	0	8
R12	3	0	0	1	0	3	1	8
R13	0	0	0	2	1	5	0	8
R14	0	0	0	0	0	4	4	8
R15	0	2	0	2	0	1	3	8
R16	1	0	4	1	0	2	0	8
R17	1	2	0	0	0	4	1	8
TOTAL	18	28	21	17	6	31	15	136

Recrutamento



Para 37,5% dos respondentes nesta faixa, o recrutamento assume características burocráticas, pois os processos são direcionados para pessoas acostumadas a regulamentos e que almejam "fazer carreira".

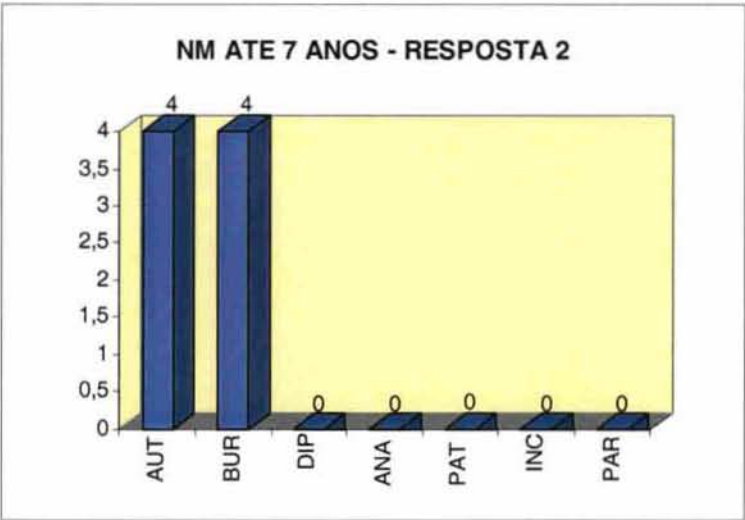
25% afirma que o processo é anárquico pois não há preocupação em recrutar.

Para 12,5% o modelo é diplomático, pois a preferência é para pessoas diplomáticas, flexíveis e adaptáveis.

Ainda 12,5% entende que o processo de recrutamento procura pessoas objetivas, francas e cooperativas.

Finalmente, 12,5% percebe que o modelo varia conforme a orientação de quem faz o recrutamento.

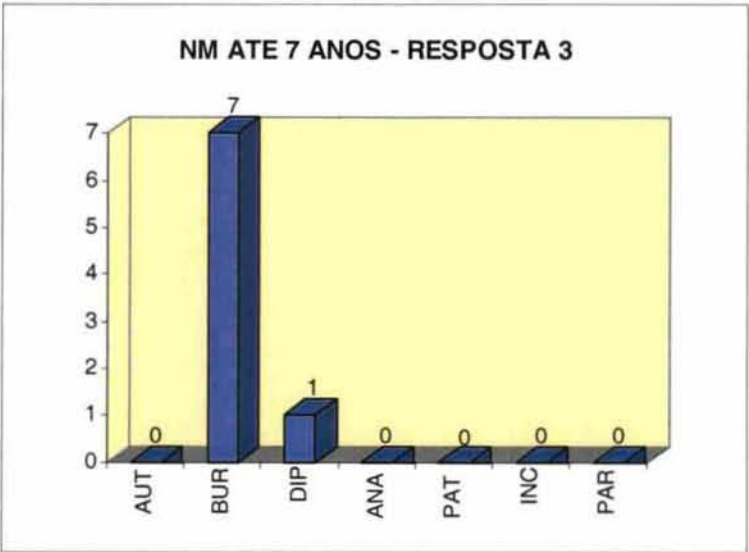
Seleção inicial



Quanto ao processo de seleção dos empregados, 50% afirma que o modelo privilegia a seleção rigorosa por testes, concursos, entrevistas sobre aptidões, capacidade e caráter moral, típicos de modelos autocráticos.

50% entende que o modelo é burocrático caracterizado por edital realçando ordenado e carreira e as formalidades da inscrição estão nas normas e regulamentos da organização.

Admissão

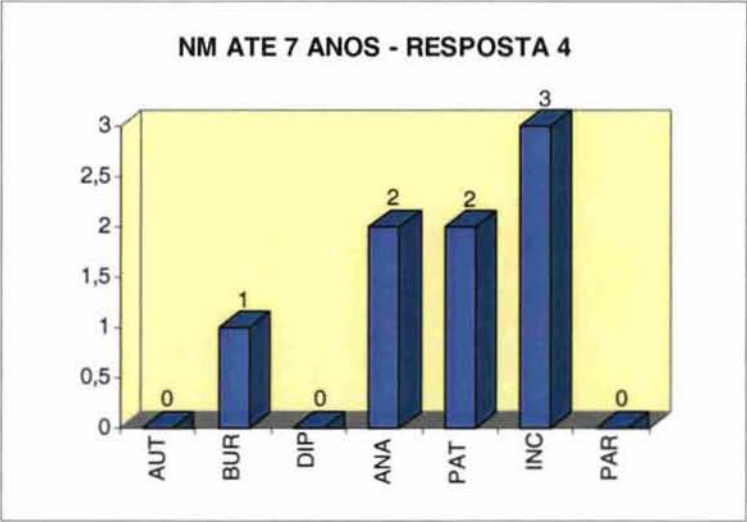


Quanto ao aspecto da admissão, 87,5% entende que o processo é burocrático, onde o contrato é realizado de acordo

com os regulamentos internos e dispositivos legais, com o objetivo de evitar precedentes.

12,5% admite que o processo de admissão é diplomático, pois os contratos podem ter condições especiais se a pessoa merecer e a organização precisar dela.

Ambientação



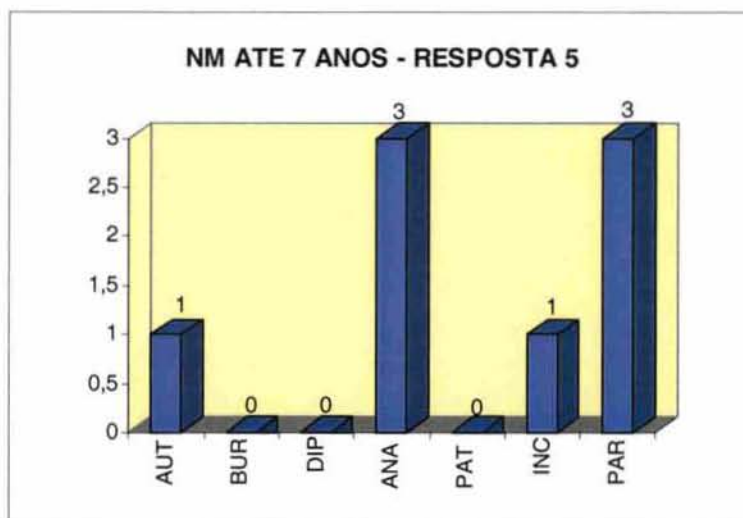
Quanto ao aspecto da ambientação, 37,5% entende que o processo é incoerente já que cada chefe age como bem entende.

Para 25% o processo é paternalista, pois na ambientação há camaradagem e amizade, o novato é apresentado a todos do setor.

25% acredita que o processo é anárquico, pois deixa o novato “se virar”.

Ainda 12,5% afirma que o processo é burocrático pois o novato deve conhecer os regulamentos.

Motivação predominante

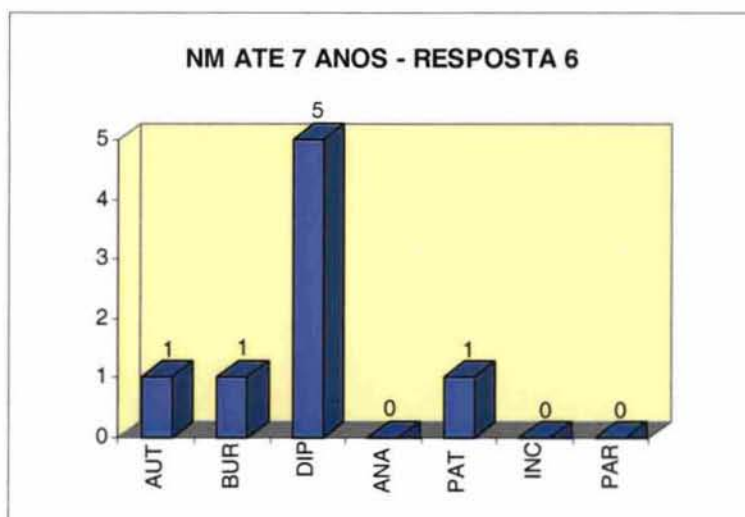


Para 37,5% a motivação predominante está no estilo participativo onde as pessoas tem o sentimento de participar de um trabalho útil, consciência do objetivo a alcançar, ambiente de auto-realização.

37,5% entende que o modelo é anárquico, pois não há preocupação em motivar.

Para 12,5% o modelo é o autocrático onde predomina o medo e ambição.

Administração de salários



No aspecto administração de salários 62,5% entende que os salários são fixados conforme as pressões de entendimentos individuais,

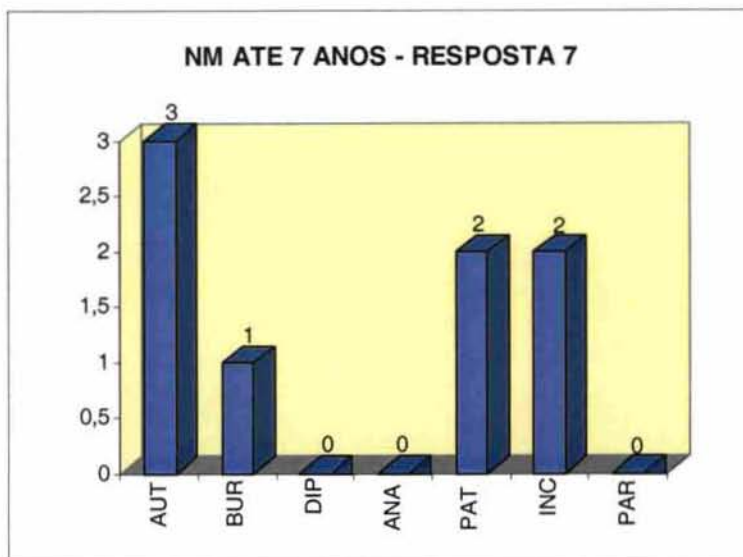
mercado de trabalho ou dissídios coletivos. Estes últimos característicos dos processos de negociações salariais na Petrobras.

Para 12,5% os salários são fixados sem preocupação das necessidades pessoais, típico de modelos autocráticos.

12,5% entende que o processo de fixação dos salários visam atender às exigências legais, salário mínimo e salário profissional.

Ainda para 12,5%, os salários são fixados para atender as necessidades pessoais, visando ao bem estar, características de modelos paternalistas.

Disciplina



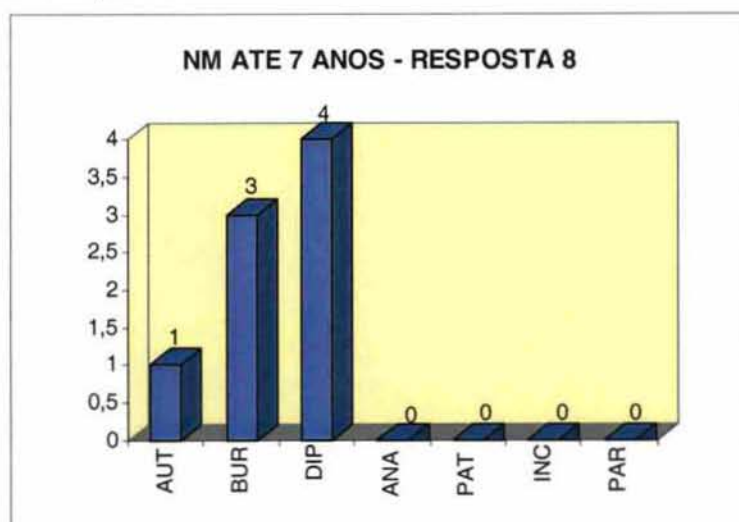
O percentual de 37, 5% dos respondentes de nível médio até 7 anos, entende que a disciplina está ancorada no modelo autocrático que predomina as pressões, punições, ameaças etc. e, raramente elogios e recompensas.

Para 25% a disciplina está ancorada em troca de favores onde a característica é de ser bom para com os outros para que os outros sejam bons com você - características de modelo paternalista.

25% entende que o modelo é incoerente, uma vez que a sanção depende da pessoa e do momento - cada chefe age como bem entende.

Resta ainda 12,5% que entende que a disciplina assume um caráter burocrático, a medida que executa-se o que manda o regulamento, as normas.

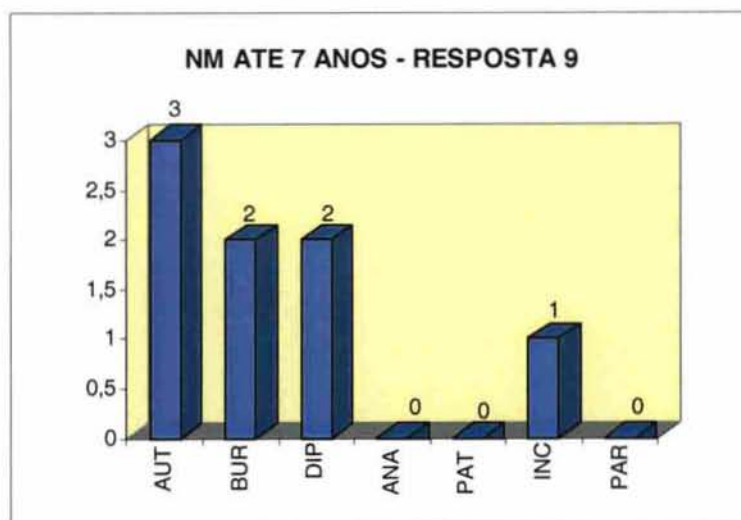
Avaliação de desempenho



Para 50% dos respondentes a avaliação de desempenho está estruturado no modelo diplomático, pois há discussão e preenchimento de formulário em conjunto: chefe e empregado.

37,5% dos empregados de nível médio da faixa, entende que o processo de avaliação está estruturado de forma burocrática, conforme o regulamento como mera formalidade onde todos são avaliados na categoria média.

Ainda 12,5% acredita que a avaliação é realizada por meio de um formulário secreto preenchido pelo superior hierárquico periodicamente.

Pesquisa de clima

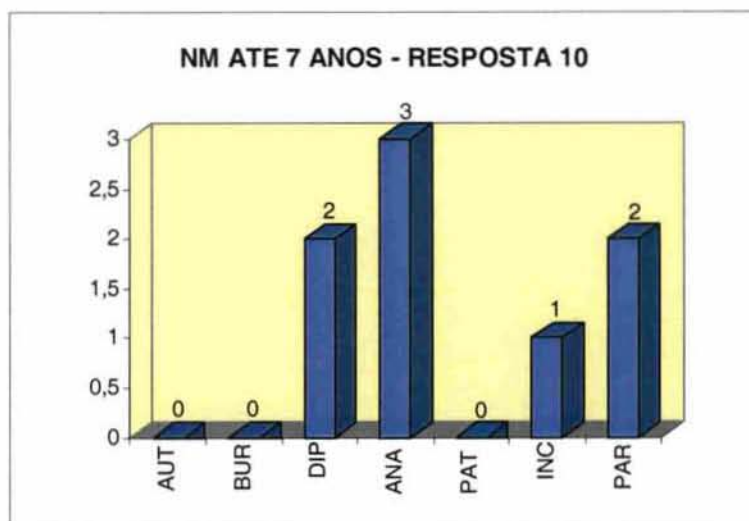
Para 37,5% dos empregados da faixa não há preocupação em realizar a pesquisa de clima, típico de modelos autocráticos.

Vinte e cinco por cento (25%), entende que se faz por mera formalidade, para atender o regulamento, posição típica de modelos burocráticos.

25% entende que o modelo assume uma postura diplomática, a medida que existe uma grande preocupação, para saber como dirigir a política de pessoal.

Por último, 12,5% acredita que a característica é de modelos incoerentes, já que depende do momento e da pessoa encarregada de dirigir a pesquisa.

Assistência e benefícios



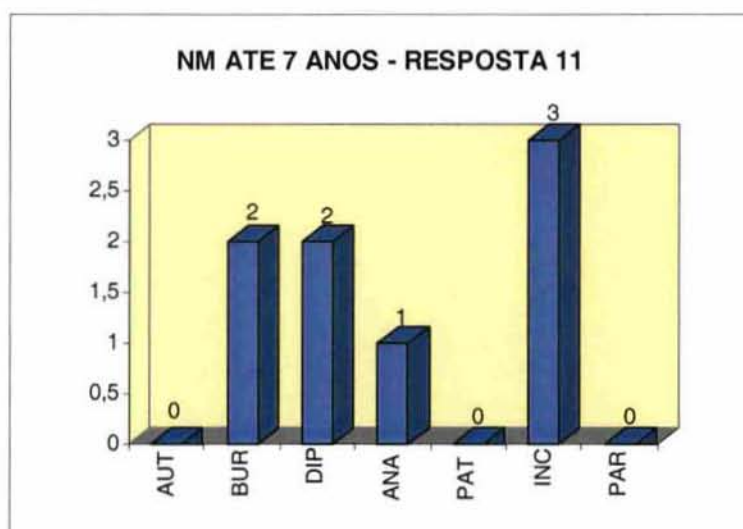
Com relação a assistência e benefícios, 37,5% entende que o modelo é anárquico, pois depende de organização do pessoal para que exista.

25% afirma que os benefícios concebidos são resultado de pressões do pessoal.

25% acredita que a característica é participativa, pois os benefícios são organizados em comum pela organização e empregados, visando dar tranquilidade de espírito para gastar as energias na consecução dos objetivos da organização.

O percentual de 12,5% percebe como modelo incoerente, já que a orientação é variável conforme o momento e as pessoas responsáveis.

Reclamações críticas

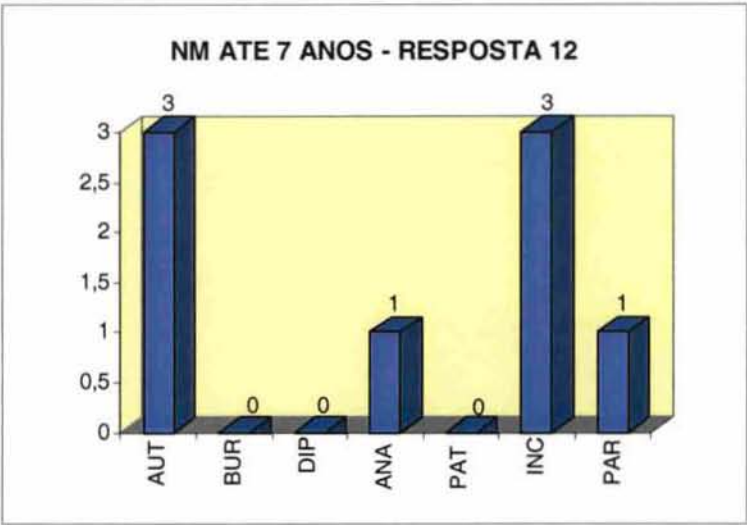


Para 37,5% dos empregados da faixa o modelo predominante é o incoerente, pois depende do chefe ou do momento em que as reclamações críticas ocorrem.

O percentual de 25% acredita que o modelo burocrático predomina, pois as reclamações devem ser apresentadas por escrito e passar pelos canais competentes.

25% entende que o modelo é o diplomático, uma vez que as reclamações críticas são ouvidas em caráter informal e ao pé do ouvido.

Conflitos



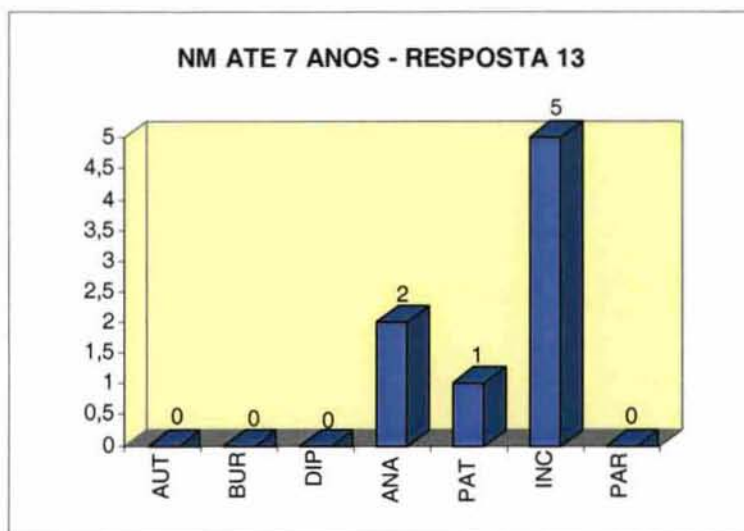
Dos empregados da faixa, 37,5% acredita que os conflitos assumem características autocráticas, pois são resolvidos com a punição das pessoas envolvidas.

37,5% acredita que o modelo é incoerente, pois a solução dos conflitos dependem do momento e da pessoa responsável por solucioná-lo.

O percentual de 12,5% afirma que o modelo é anárquico, a medida que os conflitos são ignorados.

12,5% entende que o modelo é participativo já que os conflitos são resolvidos com a reunião das partes para examinar as causas e encontrar soluções.

Publicações internas

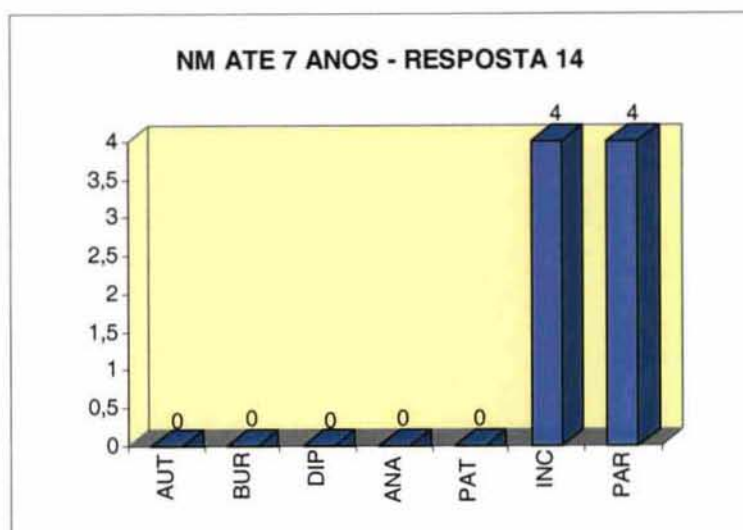


Com relação as publicações internas, 62,5% entende que variam, pois estão relacionadas com a época, a política, o momento e etc.

Para 25% o modelo predominante é anárquico, a medida que há um mínimo de comunicações.

12,5% restante acredita que o modelo é paternalista pois as publicações internas privilegiam registros sociais, notícias de promoções, transferências, banquetes e aniversários.

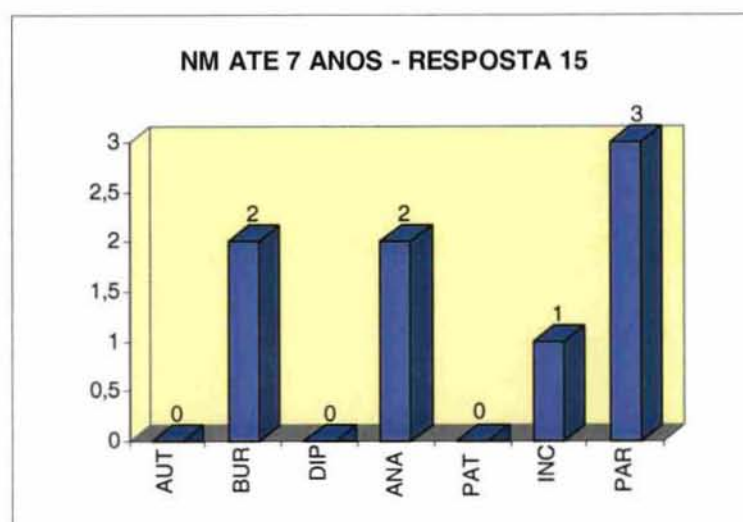
Transferências



Para 50% dos empregados de nível médio com até 7 anos de empresa, as transferências possuem critérios incoerentes, já que os critérios são variáveis conforme a pessoa que decide.

50% entende que o modelo é participativo, a medida que são planejadas de tal forma que atendam aos interesses de ambas as partes.

Formação e treinamento



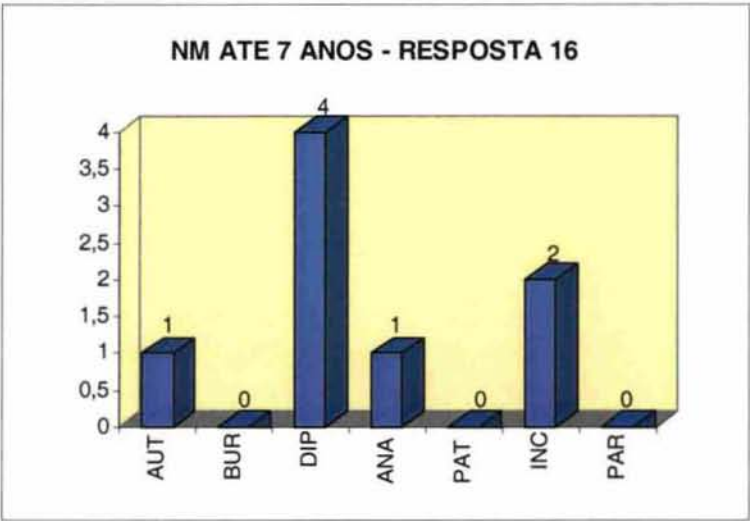
Para 37,5% dos empregados da faixa, a formação e o treinamento assume uma característica participativa, a medida que há uma

preocupação em desenvolver o trabalho de equipe, a dinâmica de grupo, a cultura geral.

O percentual de 25% acredita que a formação e o treinamento é burocrático, a medida que está baseada nos regulamentos da Companhia.

25% entende que a formação e o treinamento é anárquico, pois não há preocupação em treinar.

Promoções



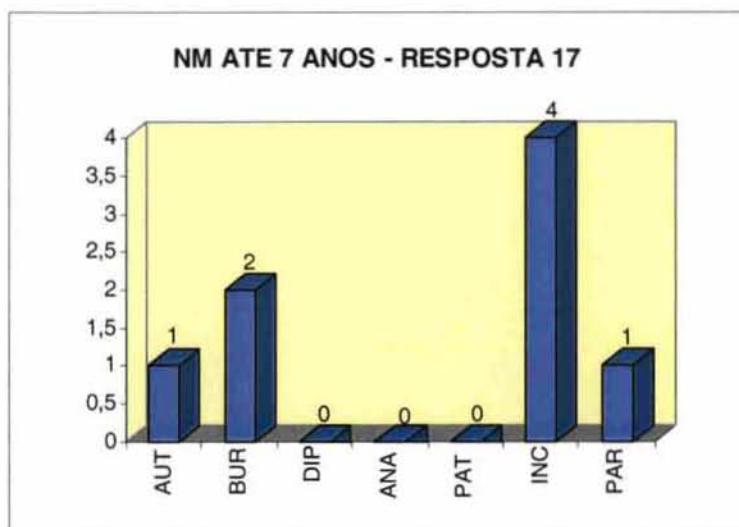
Para 50% dos empregados de nível médio, as promoções estão configuradas dentro do modelo diplomático, pois levam em consideração o mérito, o tempo de serviço e as candidaturas anteriores.

Cerca de 25% acredita que a forma como as promoções ocorrem estão dentro do modelo incoerente, a medida que a política varia de categorias, não obedece a um padrão específico ou predominante.

O percentual de 12,5% entende que o modelo é autocrático, pois são levadas por ordem, sem consulta prévia do interessado e com preferência por pessoas enérgicas e autoritárias.

12,5% acredita que por serem promovidos os mais ativos e os que exercerem maiores pressões, o modelo característico é anárquico.

Demissões



Com relação as demissões, 50% entende que o modelo é incoerente ao caracterizar a dependência do momento e da pessoa responsável pela execução.

Para 25% o modelo característico é burocrático, já que as demissões são realizadas com formalismo e rigor.

Doze e meio por cento (12,5%) dos empregados acredita que o modelo característico das demissões é autocrático, pois não há explicações e são sumárias.

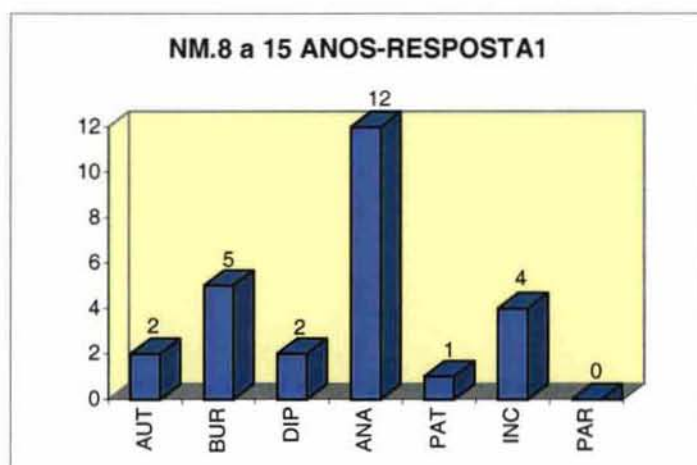
12,5% entende que o modelo é participativo, onde há uma preocupação em analisar as causas - se possível, decisão tomada com o interessado.

6.4.2 - Nível Médio com tempo de serviço entre 8 e 15 anos

Tabela 12

NM	AUT	BUR	DIP	ANA	PAT	INC	PAR	TOTAL
R1	2	5	2	12	1	4	0	26
R2	8	13	3	1	0	0	1	26
R3	6	8	0	6	0	2	4	26
R4	0	2	2	5	2	14	1	26
R5	0	0	4	15	1	2	4	26
R6	2	4	14	2	0	3	1	26
R7	10	7	0	1	1	7	0	26
R8	4	8	10	0	1	3	0	26
R9	11	6	2	0	0	7	0	26
R10	2	0	9	2	0	5	8	26
R11	3	2	1	5	1	13	1	26
R12	4	4	0	2	0	14	2	26
R13	1	1	2	3	5	12	2	26
R14	2	3	1	2	1	11	6	26
R15	1	6	1	9	1	2	6	26
R16	0	2	6	5	4	7	2	26
R17	7	8	0	0	0	9	2	26
TOTAL	63	79	57	70	18	115	40	442

Recrutamento



Para 46,1% dos empregados de nível médio da faixa, o recrutamento na E&P-ES possui características anárquicas, pois entendem que não há preocupação em recrutar. Isto pode estar amparado no fato de que as empresas estatais, sempre submetidas às regras do governo, ficaram um grande período proibidas de efetuarem processos de recrutamento para os seus quadros.

19,2% afirma que o processo é burocrático, pois entendem que as pessoas a serem recrutadas serão as que estiverem mais familiarizadas com regulamentos e preocupadas em seguir carreira na empresa.

O percentual de 15,3% acredita que o recrutamento assume uma característica incoerente, pois a preferência varia conforme a orientação de quem estiver encarregado do recrutamento.

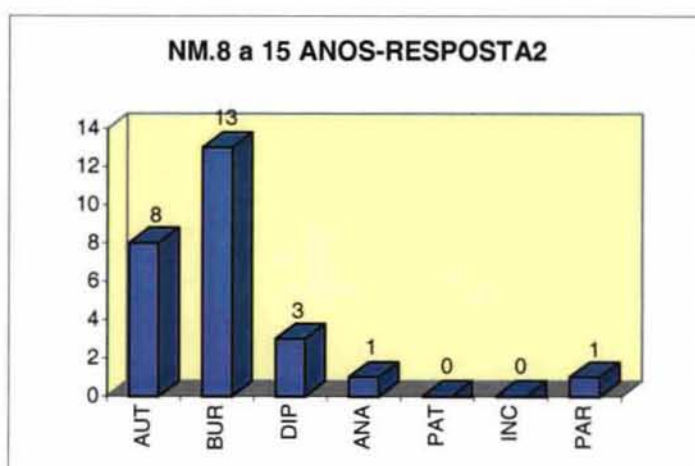
Na verdade tal posição pode ser comprovada na Cia, uma vez que os processos seletivos eram realizados por comissões internas, constituídas por empregados da área de recursos humanos, da área que requisitou o "PS" e um empregado de outra área. Junte-se a isso o fato de ter ocorrido nesta operação - recrutamento - uma pulverização de opiniões, conforme será visto abaixo.

Para 7,6% dos empregados da faixa a característica é de um modelo autocrático, onde a preferência é por pessoas obedientes, submissas e ambiciosas, acostumada com a disciplina militar.

Outro percentual idêntico entende que a característica é diplomática onde as pessoas são flexíveis, adaptáveis.

Finalmente, 3,8% entende que o modelo é paternalista formado por pessoas necessitadas de emprego que ficaram reconhecidas pelo favor, sociabilidade e boas maneiras. Este modelo não poderia ter uma expressividade maior já que a realidade da Petrobras está ancorada em um processo seletivo competitivo com ampla divulgação na localidade de recrutamento.

Seleção inicial



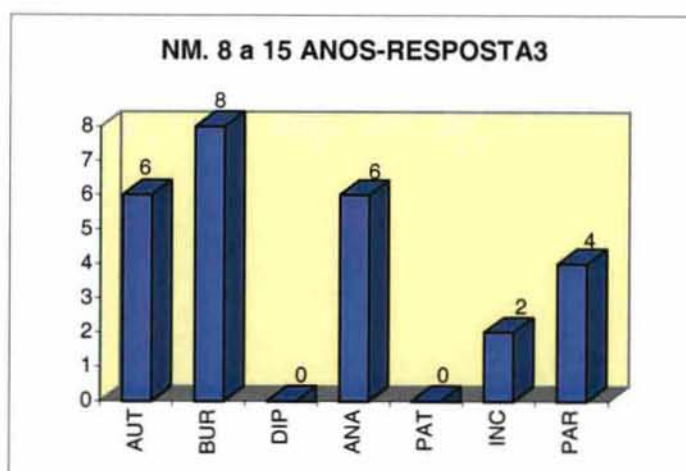
Dos ocupantes da faixa, 50% acredita que o modelo de seleção é burocrático, pois reforça um edital realçando ordenado e carreira, com formalidades para a inscrição baseadas em regimentos internos. No caso da Petrobras e, mais particularmente na E&P-ES, o processo seletivo segue rigorosamente as normas internas da Companhia.

30,7% entende que o modelo assume características autocráticas, uma vez que a seleção está amparada em testes, concursos, entrevistas sobre aptidões, capacidade e caráter moral.

Para 11,5% dos empregados da faixa, a seleção é realizada por meio de testes entre pessoas recomendadas, o que não condiz com a realidade já

que por força constitucional e de normas internas, todo o processo tem de ser amplamente divulgado.

Admissão

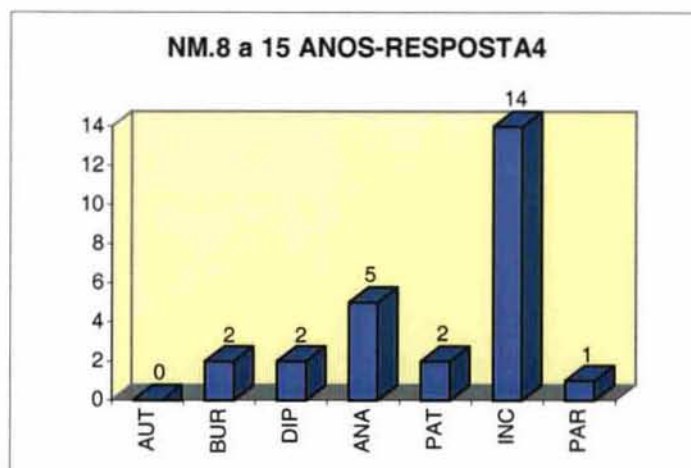


Para 30,7% dos empregados classificados na faixa, a admissão assume características burocráticas, pois o contrato de trabalho obedece o regulamento interno e dispositivos legais, para evitar precedentes. Todo processo relacionado a admissão está previsto na norma interna e baseado na legislação trabalhista.

23% afirma que o modelo predominante é autocrático, uma vez que há uma preocupação por parte da organização em todos os documentos para se precaver contra eventuais processos trabalhistas.

Ainda 23% acredita que o modelo é anárquico, uma vez que admissão depende dos que exercerem maiores pressões. Na verdade este percentual deve estar representando uma parcela desinformada dos empregados já que esta situação está em desacordo com as regras da organização para o processo de admissão.

Ambientação

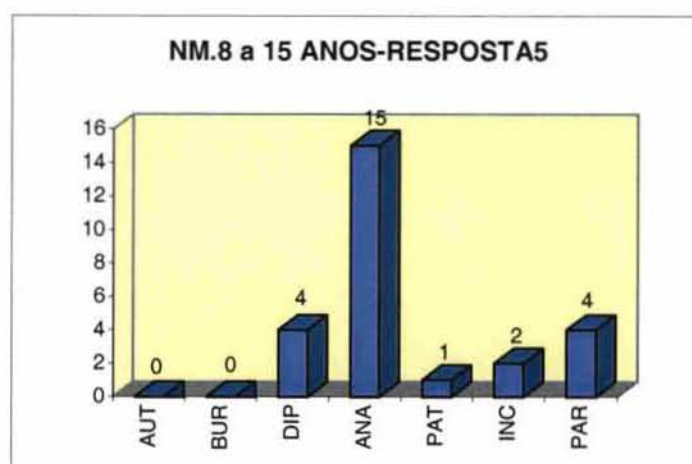


Com relação ao processo de ambientação do novo empregado 53,8% entende que o modelo predominante é incoerente, pois cada chefe age como bem entende.

Para o percentual de 19,2% o modelo é anárquico, uma vez que a organização deixa o novato se virar.

Na verdade, com relação a esse aspecto - ambientação - o que ocorreu, quando da entrada de novos empregado, foi que os cursos de ambientação acabaram acontecendo alguns meses após a admissão. Ao acontecer os novos empregados já estavam a algum tempo na empresa e pouco serviam ao propósito que era de ambientar o empregado.

Motivação predominante



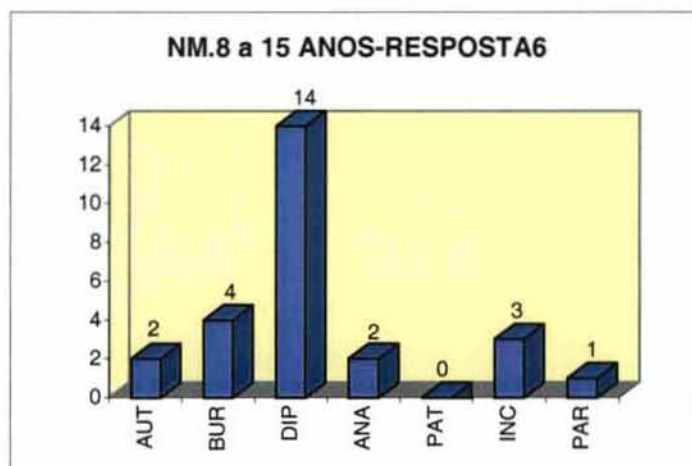
Quanto ao aspecto da motivação predominante, 57,7 entende que o modelo predominante é anárquico, pois não há preocupação em motivar.

Para 15,3% o modelo é diplomático pois depende da pressão mais forte do momento. Apela para o orgulho e para o interesse pessoal.

No mesmo percentual, 15,3% entende que o modelo é participativo já que há um sentimento de participar de um trabalho útil, consciência do objetivo a alcançar, auto-realização.

Os demais modelos, incoerente 7,6%, paternalista 3,8%, autocrática e burocrática sem indicações.

Administração de salários

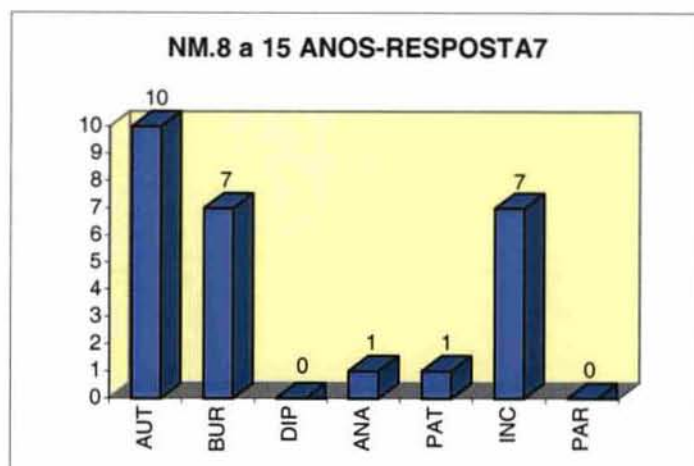


Dos empregados da faixa, 53,8% entende que a administração de salários assume uma característica diplomática, uma vez que os salários são fixados conforme as pressões de entendimentos individuais, mercado de trabalho ou dissídios coletivos. No caso da E&P-ES os salários são fixados em dissídios coletivos.

Para 15,3% as características são do modelo burocrático onde a preocupação é em atender as exigências legais: salário mínimo e salário profissional. No caso da PETROBRAS, há a fixação do salário mínimo profissional.

11,5% acredita que o modelo é incoerente já que a orientação é variável, conforme o momento e as pessoas. Sistemas diferentes conforme as categorias. Isto na verdade não se aplica ao caso E&P-ES, já que os aumentos salariais são idênticos para todas as categorias de empregados.

Disciplina



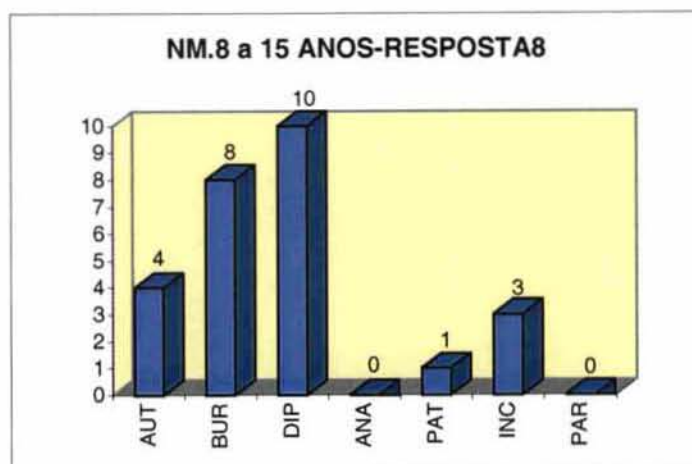
Com relação a operação administrativa disciplina, 38,4% entende que o modelo predominante é autocrático, onde predomina as pressões, punições, ameaças e, raramente elogios e recompensas.

Para 26,9% o que predomina são as características burocráticas onde se executa o que manda o regulamento.

26,9% entende que o modelo assume característica incoerente, pois a sanção depende do momento e a pessoa - cada chefe age como bem entende.

Como se pode ver o modelo de disciplina realmente é incoerente, pois varia entre os três mais votados: autocrático, burocrático e incoerente.

Avaliação



Com relação ao processo de avaliação de desempenho 38,4% indicou o modelo diplomático como o predominante na organização, pois há discussão e preenchimento do formulário em conjunto: chefe e empregado.

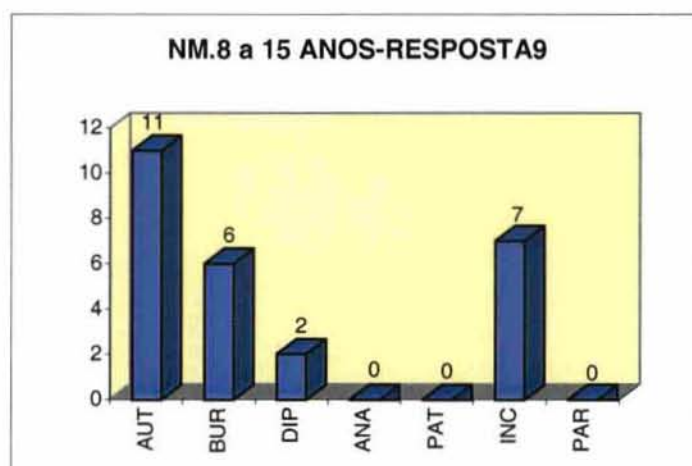
Para 30,7% o modelo é o burocrático onde se avalia conforme o regulamento e com a avaliação de todos na categoria média.

15,3% afirma que o modelo é autocrático, já que é um formulário secreto preenchido pelo superior hierárquico periodicamente.

O percentual de 11,5% entende que o modelo é incoerente, pois cada chefe age como bem entende ou de vez em quando faz a avaliação.

O processo de avaliação de desempenho na empresa está mudando. Está sendo implantado um modelo baseado em avaliação de metas negociadas em comum acordo entre gerente e empregado, um processo mais participativo que terá de vencer algumas barreiras da resistência a mudanças.

Pesquisa de clima



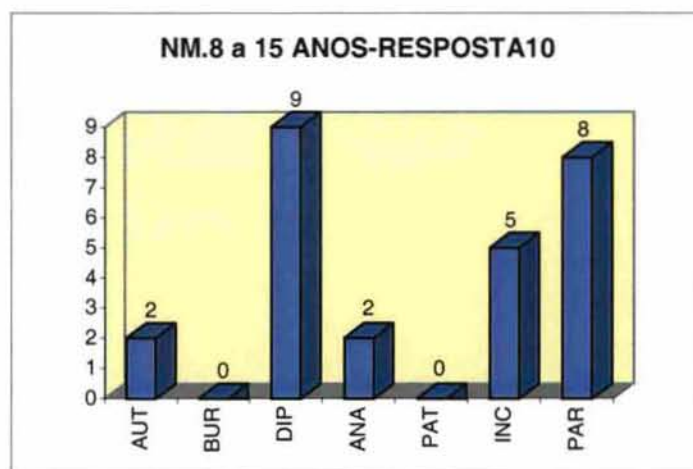
Quanto ao aspecto da pesquisa de clima organizacional, 42,3% dos respondentes da faixa entendem que o modelo predominante é o autocrático onde não há preocupação em verificar.

O percentual de 26,9% entende que o modelo é incoerente, pois depende do momento e da pessoa que dirige o órgão.

23% classifica o modelo como burocrático, uma vez que a pesquisa só será feita se constar do regulamento e como mera formalidade.

Na verdade com relação ao aspecto do clima a empresa como um todo só começou a medir o clima no ano de 1996, quando houve uma pesquisa corporativa.

Assistência e benefícios



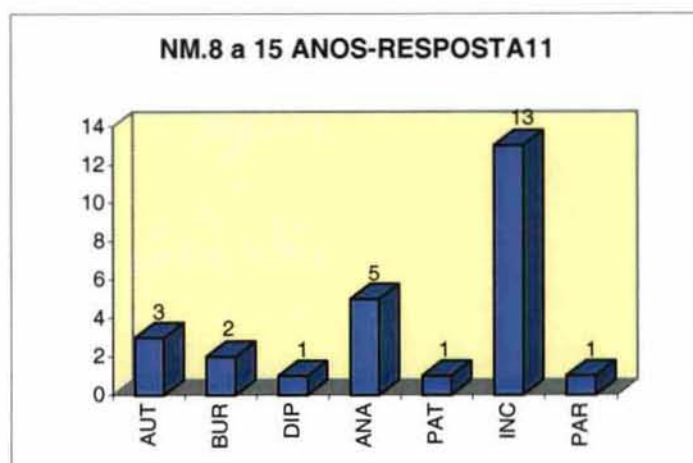
Do total de respondentes da faixa, 34,6% respondeu que o modelo predominante é o diplomático, para o aspecto de assistência e benefícios, por terem resultado de pressões do pessoal.

Para 30,7%, a assistência e benefícios foi organizada em comum pela empresa e empregados, visando a dar tranquilidade de espírito para gastar as energias na consecução dos objetivos da organização, típico de modelos participativos.

19,2% classifica o modelo como incoerente, pois a orientação é variável conforme o momento e as pessoas responsáveis.

Neste aspecto, vê-se claramente que há predominância de modelos surgidos da participação dos empregados no processo, dada a proximidade dos modelos diplomático e participativo.

Reclamações críticas



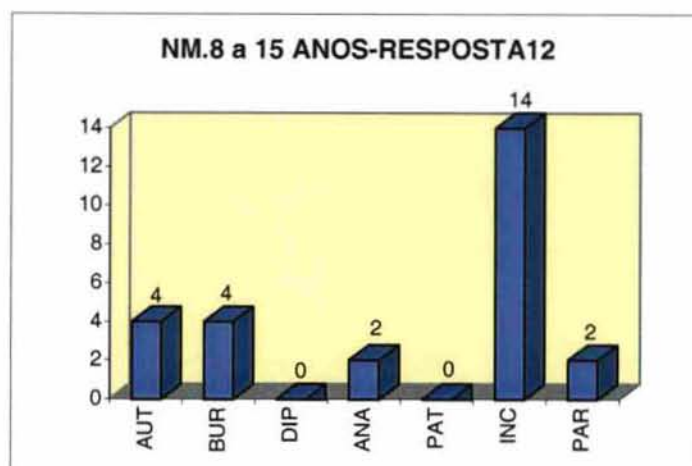
Com relação as reclamações críticas, 50% entende que a característica predominante é do modelo incoerente, já que dependem do chefe e do momento.

Para 19,2% as características são do modelo anárquico onde as providências não são tomadas, uma vez que são engavetadas ou ignoradas.

11,5% afirma que as características são autocráticas, pois são consideradas insubordinação, apontam quem errou.

Com um resultado bastante pulverizado, como demonstrado acima, o que predomina é a ausência de um padrão de decisões sobre o aspecto das reclamações críticas.

Conflitos

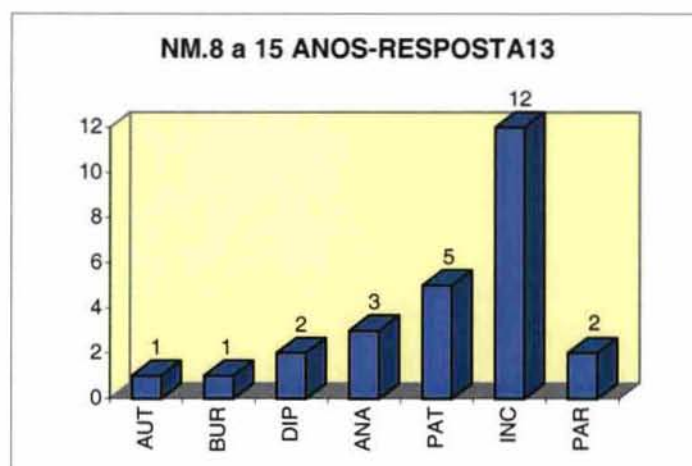


Sobre o aspecto dos conflitos internos, 53,8% dos empregados de nível médio da faixa, entendem que o modelo é incoerente, predomina a resolução baseada em determinadas situações e de acordo com a pessoa responsável pelo assunto.

15,3% acredita que predominam características autocráticas nos conflitos, pois há a punição das pessoas envolvidas.

15,3% entende que as características dizem respeito ao modelo burocrático onde são simplesmente ignorados.

Publicações internas



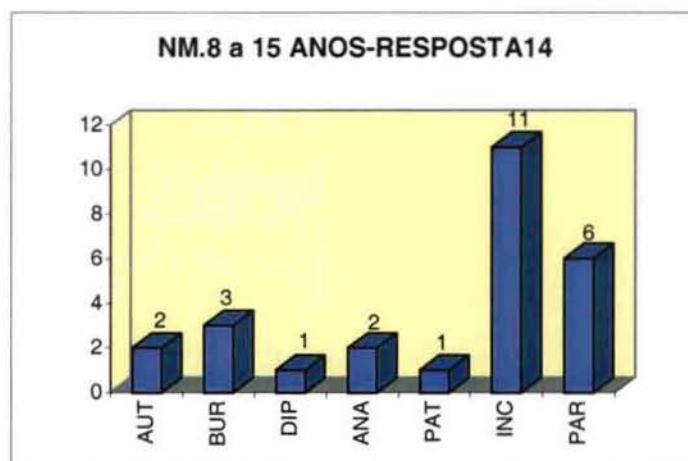
Para 46,1%, com relação as publicações internas, as características predominantes apontam para o modelo incoerente, pois varia conforme a época, o momento e a política predominante.

O percentual de 19,2% indicou características paternalistas, tais como registros sociais, notícias de promoções, transferências internas e aniversários de empregados.

O índice de 11,5% ficou para o modelo anárquico que tem como característica um mínimo de comunicações.

No caso da E&P-ES, o que se nota pelo resultado desse item é a falta de uma política editorial para a organização.

Transferências



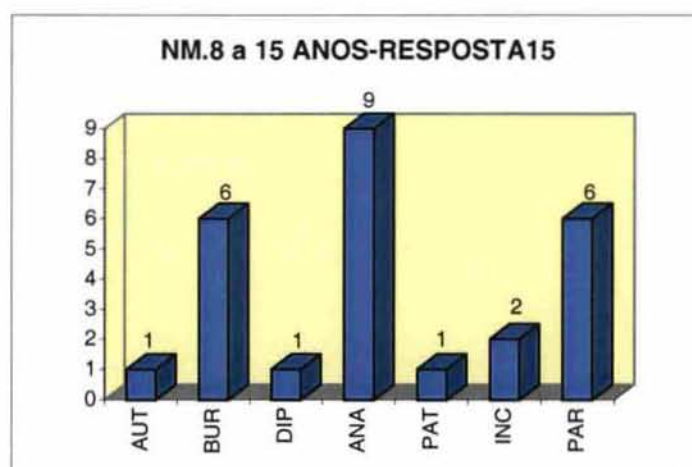
Para 42,3% dos empregados da faixa, as transferências possuem características do modelo incoerente, uma vez que os critérios são variáveis conforme a pessoa que decide.

Ainda para 23% as características predominantes são as do modelo participativo, por serem planejadas de forma a atender o interesse de ambas as partes.

11,5% acreditam que as características são as do modelo burocrático, onde as transferências obedecem as comodidades em que devem ser feitas.

Como se pode observar acima as transferências efetuadas pela organização acontecem, obedecendo diversos aspectos, não se limitando a uma característica única, mas sim variável.

Formação e treinamento



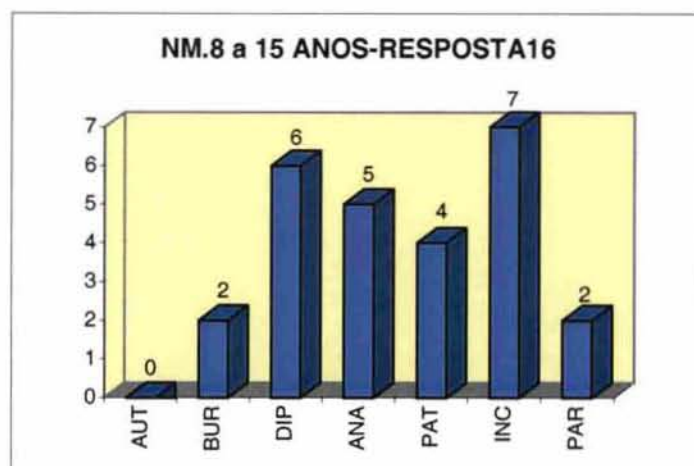
Para 34,6% dos respondentes da faixa, as características predominantes, com relação a formação e treinamento, são as do modelo anárquico, onde não há preocupação em treinar.

Ainda 23% respondeu que as características são do modelo burocrático, onde os treinamentos são voltados para os regulamentos da Companhia.

23% entende que o modelo é o participativo, onde há uma preocupação em desenvolver o trabalho de equipe, dinâmica de grupo e cultura geral.

Por ocasião da realização da pesquisa o que estava ocorrendo era a diminuição da verba destinada a treinamento e uma mudança do estilo de treinamento adotado até então, para alguns trabalhos com equipes e cultura geral.

Promoções



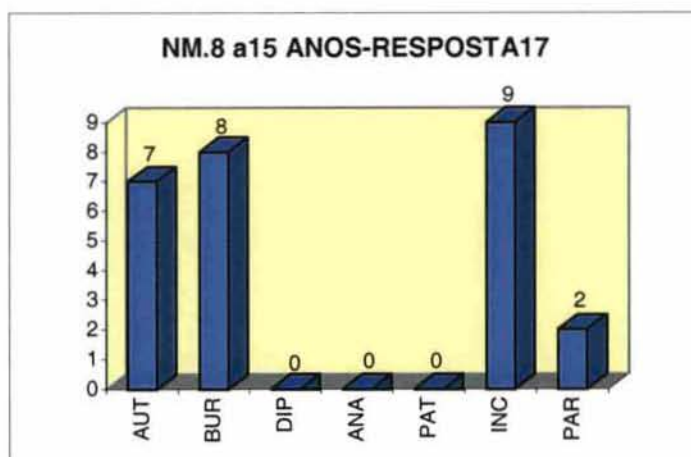
Com relação as promoções, 26,9% entende que as características predominantes se encaixam no modelo incoerente, pois a política é variável por categorias, como por exemplo, empregados classificados em cargos de nível médio e superior.

Para 23,0%, o modelo é o diplomático, pois se baseia no mérito e no tempo de serviço dos empregados candidatos.

Ainda 19,2%, acredita que o modelo é o anárquico, onde são promovidos os mais ativos e os que exercem maiores pressões.

15,3% entende que a preferência às promoções são para os empregados que criam um ambiente agradável e de família.

Demissões



Com relação as demissões, 34,6% indicou características do modelo incoerente, uma vez que dependem do momento e da pessoa que decide.

Para 30,7% as características pertencem ao modelo burocrático, onde as demissões acontecem com formalismo e rigor.

26,9% acredita que as características são do modelo autocrático, pois acontecem de forma sumária e sem explicação.

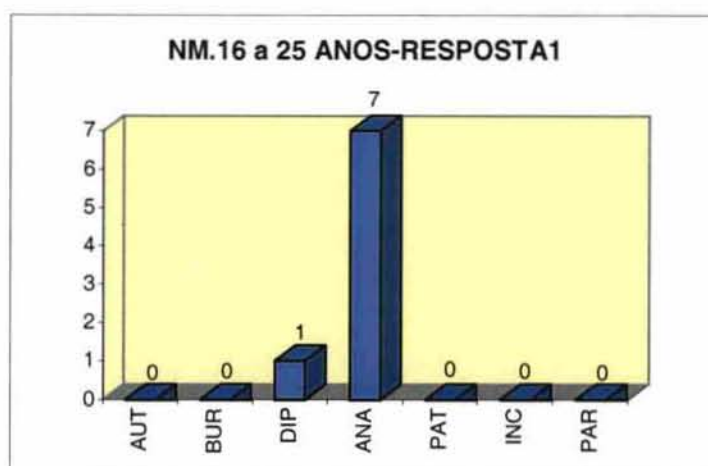
O modelo participativo atingiu o percentual de 7,6%, por entenderem que há preocupação em analisar as causas e se possível tomar a decisão com o interessado.

6.4.3 - Nível médio com tempo de serviço entre 16 e 25 anos

Tabela 13

	AUT	BUR	DIP	ANA	PAT	INC	PAR	TOTAL
R1	0	0	1	7	0	0	0	8
R2	2	3	0	2	0	1	0	8
R3	4	2	0	0	0	2	0	8
R4	0	0	0	1	0	7	0	8
R5	0	0	1	5	0	1	1	8
R6	2	4	1	0	0	1	0	8
R7	4	2	0	0	0	2	0	8
R8	1	1	1	0	0	4	1	8
R9	3	2	0	0	1	2	0	8
R10	0	0	2	1	0	1	4	8
R11	0	0	0	3	1	4	0	8
R12	2	2	1	1	0	1	1	8
R13	0	0	0	0	1	7	0	8
R14	1	1	0	0	0	3	3	8
R15	0	5	0	2	0	0	1	8
R16	3	0	2	1	2	0	0	8
R17	1	1	0	0	0	4	2	8
TOTAL	23	23	9	23	5	40	13	136

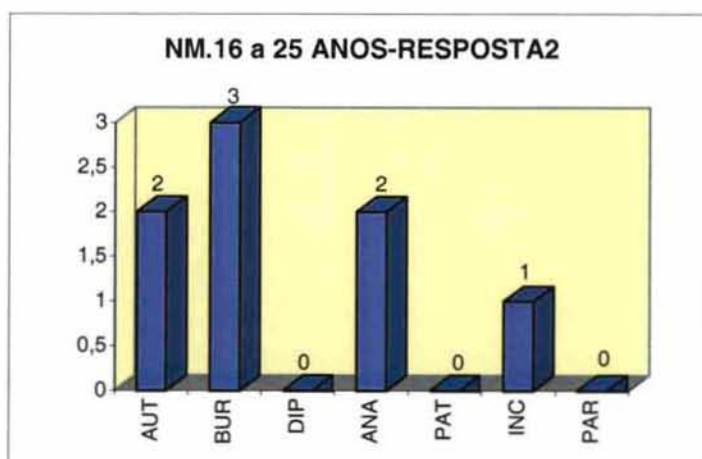
Recrutamento



Dos empregados da faixa, 87,5% entende que o processo de recrutamento do E&P-ES é anárquico, pois não há preocupação em recrutar, este fato como já foi dito anteriormente é o eco de anos de proibição de contratação imposto pelo governo às empresas estatais.

Para 12,5% o processo de recrutamento possui características diplomáticas, pois procurou recrutar pessoas diplomáticas, flexíveis e adaptáveis.

Seleção inicial



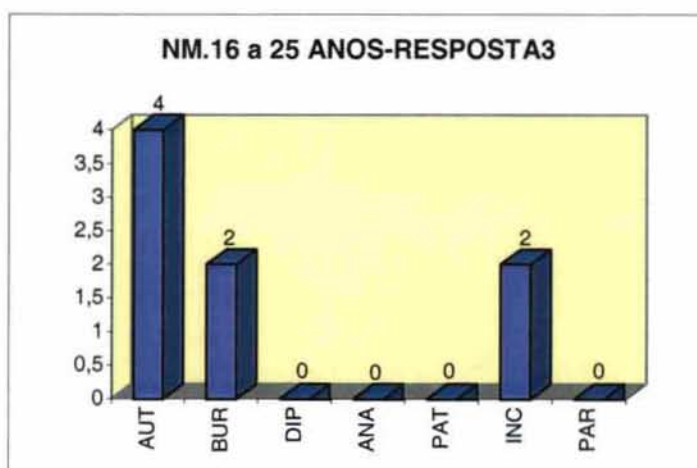
Dos respondentes do nível médio compreendido entre os 16 a 25 anos de trabalho, 37,5% entende que a seleção inicial assume um modelo burocrático, pois é sempre precedido de edital realçando salário e carreira, formalidades da inscrição conforme as normas. Esses aspectos são típicos de

empresas estatais onde o processo seletivo segue regras regidas pela constituição do país.

Um percentual idêntico a 25% respondeu que o modelo esta ora centrado em seleção rigorosa por testes, concursos e entrevistas sobre aptidões, capacidade e caráter moral - modelo autocrático e, não preocupação em selecionar - modelo anárquico.

Na verdade as estatais estão sujeitas às orientações constitucionais que as impedem de ter autonomia sobre os processos de seleção do pessoal para seus quadros.

Admissão



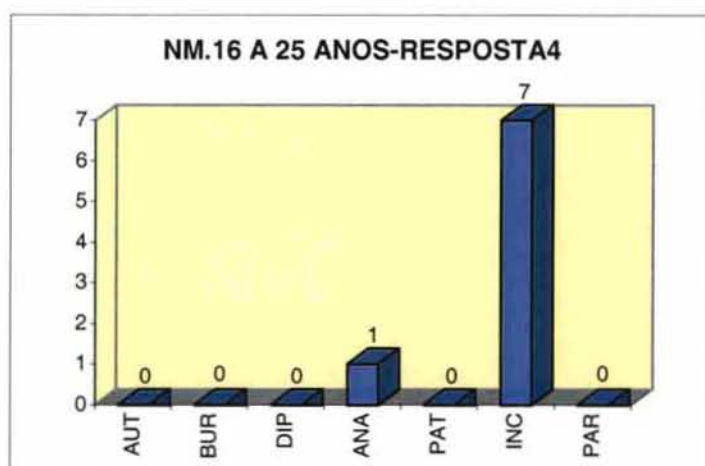
Metade dos empregados de nível médio da E&P-ES, entende que o modelo predominante no processo de admissão de novos empregados é autocrático, caracterizado pela preocupação da Cia. em todos os documentos, em se precaver contra eventuais processos trabalhistas.

O percentual de 25% entende que o modelo característico é burocrático, a medida que o contrato segue orientações contidas nas normas internas da organização.

25% entende que o processo admissional é incoerente, pois depende da orientação do momento e do chefe.

Na Cia. como um todo o modelo básico do processo de admissão é um misto das características contidas no modelo burocrático e autocrático, o que pôde ser plenamente comprovado na pesquisa.

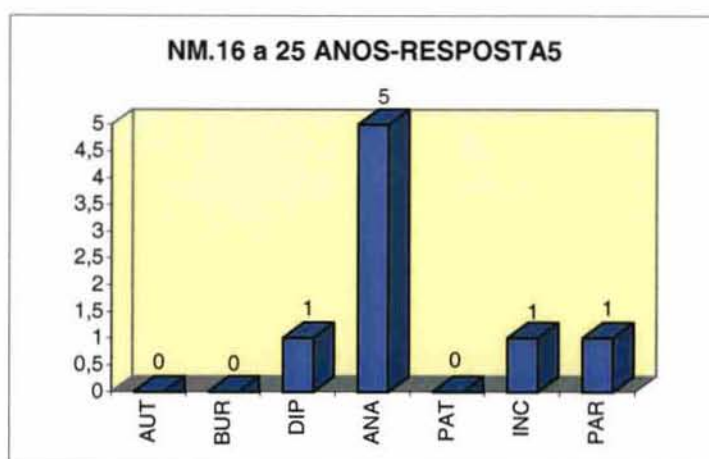
Ambientação



Quanto ao processo de ambientação do novo empregado, 87,5% optou pelo modelo incoerente, uma vez que entendem que o cada chefe age da maneira que entende ser a melhor. Na E&P-ES os processos de iniciação de novos empregados, geralmente cobertos por cursos de ambientação, foram realizados com algum tempo de atraso, o que faz supor as respostas dos entrevistados.

Um percentual menor equivalente a 12,5% entende que o processo é anárquico, pois a realização depende dos que exercerem maiores pressões.

Motivação predominante

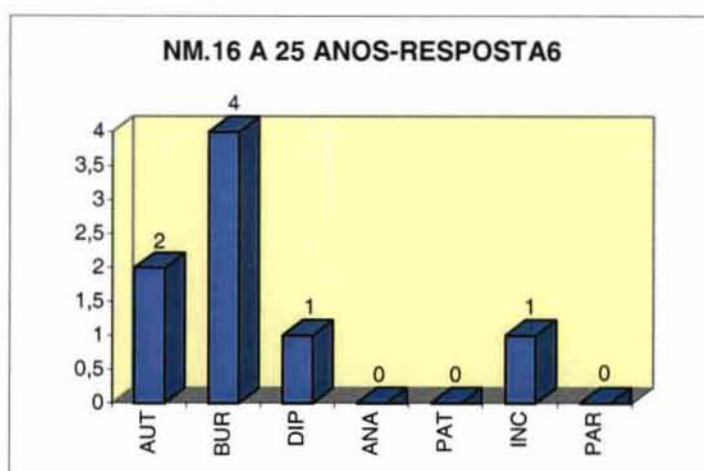


Quanto ao aspecto da motivação predominante no ambiente de trabalho, 62,5% respondeu que as características são anárquicas, uma vez que entendem que não há preocupação em motivar.

As atitudes que se encaixam nos modelos diplomático, incoerente e participativo, obtiveram o percentual de 12,5%.

O resultado obtido talvez não reflita a falta de interesse em motivar, mas sim a falta de um modelo predominante que reflita o interesse da Cia.

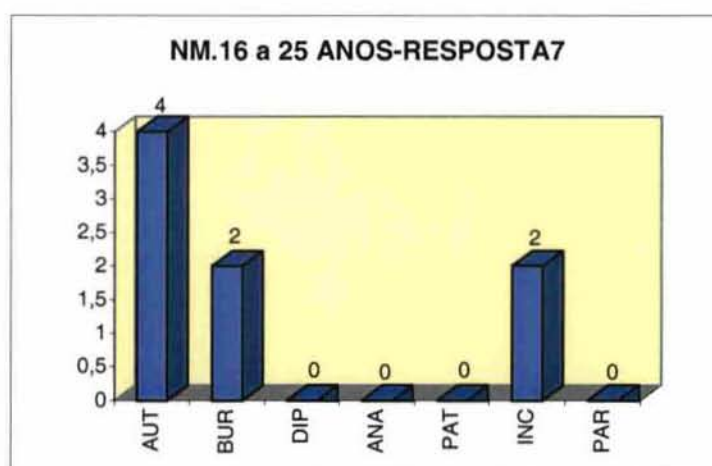
Administração de salários



Para 50% dos empregados da faixa, o processo de administração de salários incorpora características burocráticas, já que a preocupação maior é em atender as exigências legais, tais como salário mínimo e salário mínimo profissional.

O percentual de 25% entende que o modelo assume características autocráticas - fixação sem preocupação das necessidades pessoais.

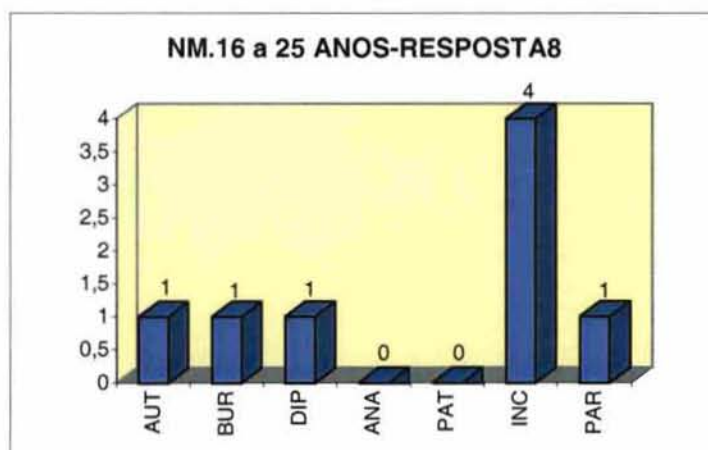
Os modelos diplomático e incoerente obtiveram o percentual de 12,5% cada.

Disciplina

Quanto ao aspecto da disciplina no ambiente de trabalho, 50% entende que as características predominantes são representadas pelo modelo autocrático, caracterizado pelo predomínio das pressões, punições, ameaças etc., onde raramente acontecem elogios e recompensas.

Os modelos burocrático e incoerente respondem por 25% cada, das características vislumbradas, variando respectivamente da execução do que manda o regulamento, para sanção conforme o momento e a pessoa, pois cada chefe age como bem entende.

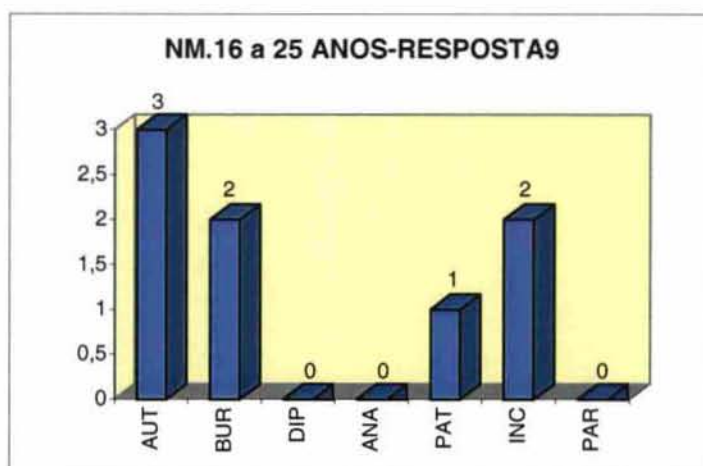
Avaliação de desempenho



O percentual de 50% dos entrevistados, respondeu que o processo de avaliação de desempenho assume características de uma cultura incoerente, ou seja, cada chefe age como bem entende ou de vez em quando faz avaliação. Na verdade, até algum tempo na Companhia o processo de avaliação, apesar de ter um modelo padrão, o chefe podia implementar algumas mudanças adequando-as a realidade de sua unidade.

O percentual de 12,5% distribuído nas características autocrática, burocrática, diplomática e paternalista respectivamente, comprova a inexistência de um modelo inspirado numa característica predominante.

Pesquisa de clima

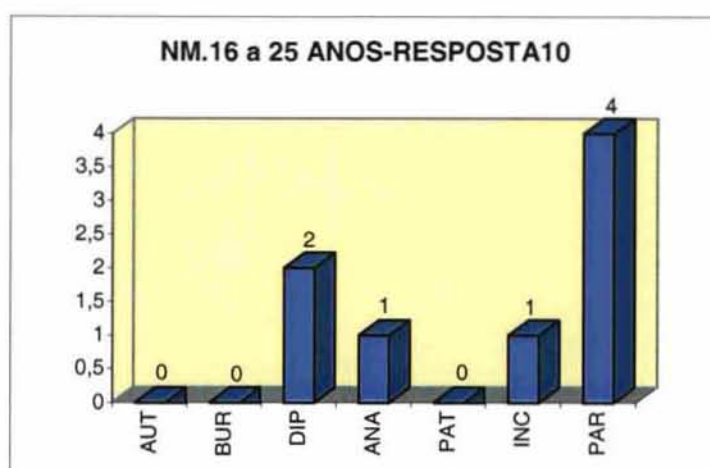


Para 37,5% dos empregados da faixa que responderam a pesquisa, a característica predominante é autocrática, a medida que entendem que a organização não se preocupa em realizar pesquisas de clima organizacional. Esse entendimento enseja a falta de um processo sistemático de medição ou apuração do clima organizacional, até o ano de 96, quando houve a primeira grande pesquisa corporativa.

50% se dividiu em burocrática - se faz como mera formalidade se constar do regulamento - e, incoerente - conforme o momento e a pessoa que dirige.

Para 12,5% o processo assume características paternalistas, a medida que existe muita preocupação com a medição da satisfação das pessoas que compõem a organização.

Assistência e benefícios

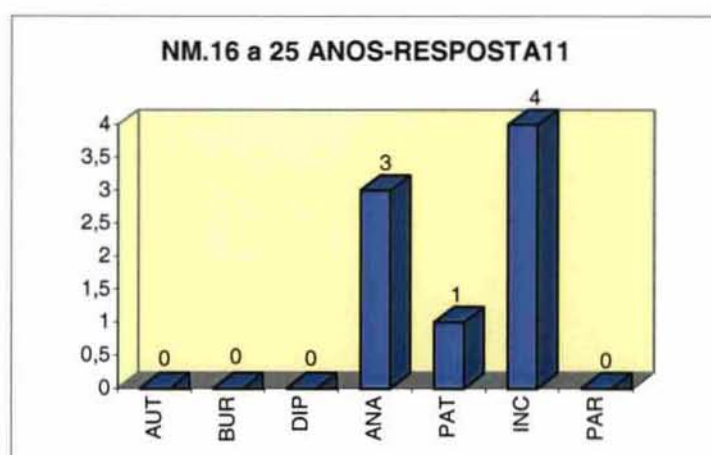


Quanto a assistência e benefícios, 50% entende que as características culturais predominantes são as do modelo participativo, onde são organizados em comum pela empresa e empregados, visando a tranquilidade de espírito para consecução dos objetivos da organização. Entendo que a predominância do aspecto participativo vem corroborar o interesse de ambas as partes em manter um ambiente saudável.

25% entende que as características da assistência e benefícios é diplomática, ou seja, fruto das pressões do pessoal.

Ainda 25% se divide entre anárquica - existe se o pessoal se organiza para isto - e, incoerente - orientação variável, conforme o momento e as pessoas responsáveis.

Reclamações críticas

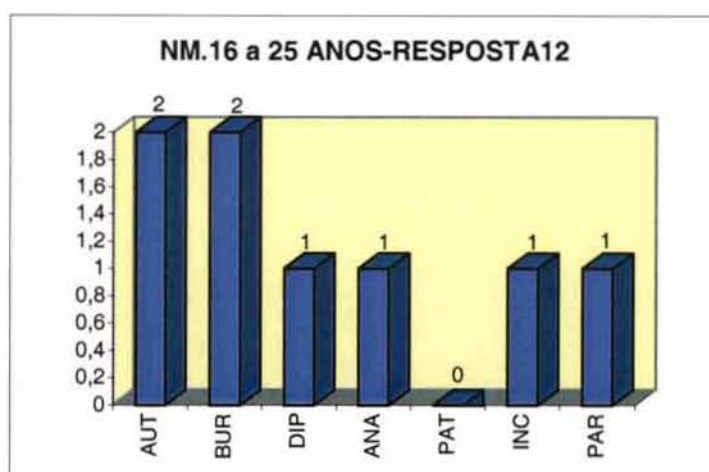


Para 50% dos entrevistados, as reclamações críticas são tratadas de forma incoerente - depende do chefe e do momento. Embora tenha existido até bem pouco tempo um regulamento interno para tratar de insubordinação, por exemplo, para a metade do pessoal da faixa a subjetividade esta presente na maioria da situações de reclamações.

37,5% afirma que as reclamações críticas são engavetadas ou ignoradas, característica do modelo cultural anárquico.

Ainda 12,5% acredita que as características culturais das reclamações críticas são paternalistas, ou seja, dependem do chefe ou do momento.

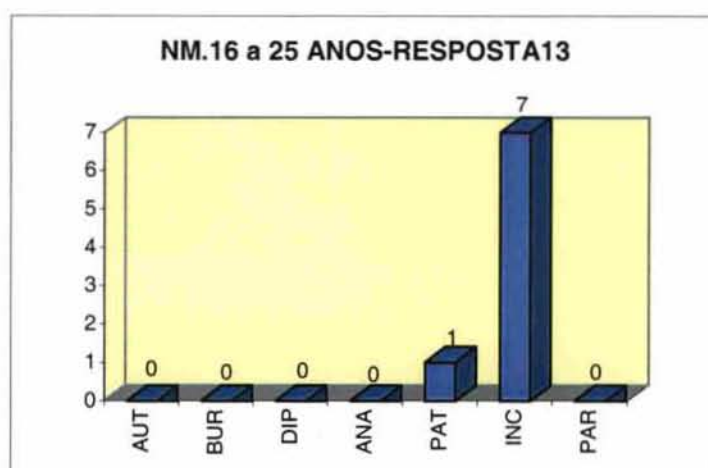
Conflitos



Com relação aos aspectos dos conflitos, 50% se dividiu entre os modelos autocráticos - punição das pessoas envolvidas e, burocrático - ignorados. Como já foi abordado anteriormente, a empresa até 1996, por ocasião da revisão de suas normas, possuía um regimento interno, versando sobre os deveres e obrigações dos empregados, o que poderia explicar o índice de 25% para os aspectos autocráticos.

50% se dividiu em quatro partes iguais, nos modelos diplomático, anárquico, incoerente e participativo. Talvez essa linearidade nas escolhas seja fruto da fase de transição de pela qual a empresa está passando e, conseqüentemente, a busca de um novo modelo cultural para a solução de conflitos internos.

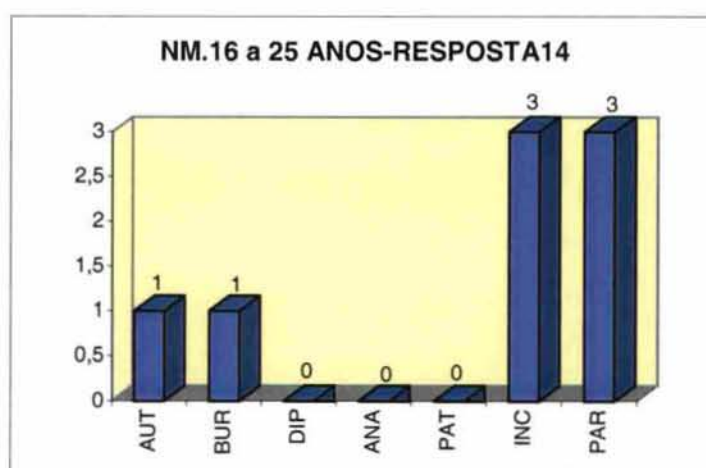
Publicações internas



Com relação ao aspecto das publicações internas a grande maioria dos entrevistados optou pelas características do modelo incoerente, onde a uma variação conforme o momento e a política de comunicação da unidade. Tratando especificamente a E&P-ES, o que se nota é a ausência de uma política editorial para os diversos instrumentos que circulam na organização.

Para 12,5% o que predomina são notícias de promoção, transferências, aniversários e registros sociais. O que é feito, porém sem extravagâncias.

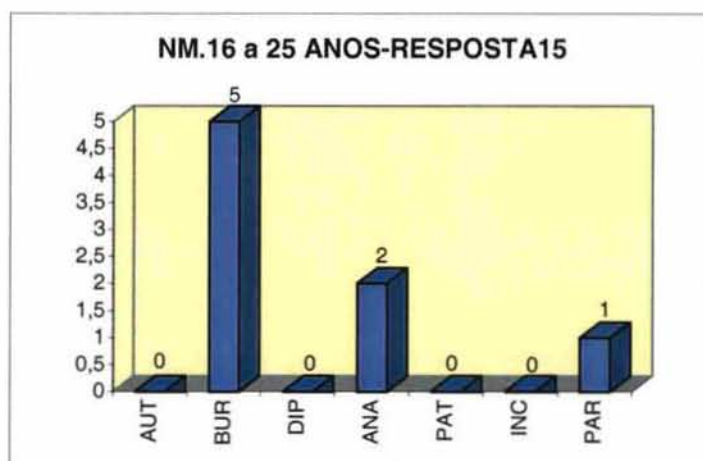
Transferências



Para 75% dos entrevistados, a característica predominante com relação aos processos de transferência, são as dos modelos incoerente - critérios

variáveis conforme a pessoa que decide - e, participativa - planejadas de tal forma que atendam ao interesse de ambas as partes. O fato das transferências se situarem dentro de aspectos dessas duas características, nos levam a concluir que o processo está sendo mais flexível, talvez buscando compatibilizar mais o interesse de ambas as partes, empresa e empregado.

Formação e treinamento

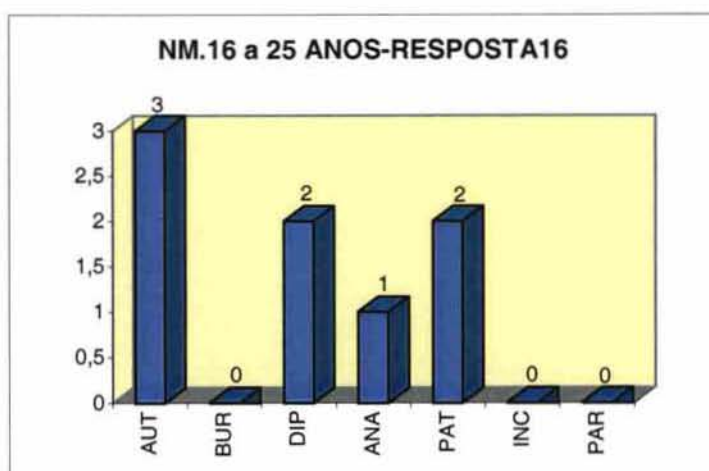


Para 62,5% dos entrevistados, as características do processo de formação e treinamento são burocráticos, ou seja, com ênfase nos regulamentos. Na época em que estava ocorrendo a pesquisa de cultura, a empresa estava começando um processo de mudança para treinamento de equipes, o que talvez venha a reforçar o alto índice da questão no treinamento burocrático.

25% entende que o processo é anárquico, pois não há preocupação em treinar.

Ainda 12,5% entende que há uma preocupação em desenvolver trabalho de equipe e dinâmica de grupo.

Promoções



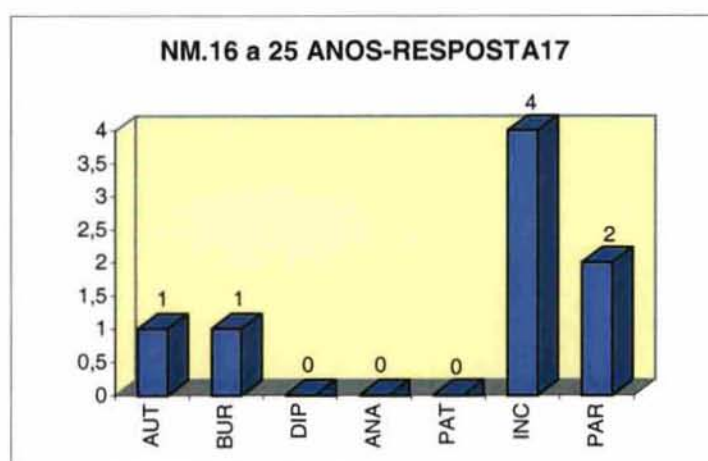
Para 37,5% dos empregados da faixa, o processo de promoção é autocrático - sem consulta prévia do interessado e preferência por pessoas enérgicas e autoritárias.

50% se divide entre o modelo diplomático - conforme o mérito e o tempo de serviço - e, paternalista - dá-se preferência aos que criam um ambiente de trabalho agradável e familiar.

O percentual de 12,5% entende que o modelo predominante é o anárquico - são promovidos os mais ativos e os que exercerem maiores pressões.

O que acontece na E&P-ES é que existe um critério estabelecido para o processo de promoção, que não foi divulgado a todos os empregados, para que pudessem tomar conhecimento e, tirar a impressão de que é dirigido para alguém.

Demissões



Para 50% dos empregados, as demissões possuem características incoerentes, pois dependem do momento ou da pessoa encarregada da demissão.

25% afirma que a característica principal é participativa, ou seja, as causas são analisadas e decisão, se possível é tomada em conjunto com o interessado.

25% se divide entre as características do modelo autocrático - sem explicação e sumária - e, burocrática - com formalismo e rigor.

O fato da predominância ser de características incoerentes nos levam a concluir que não existe um padrão rígido e que há oportunidade para implementação de um processo que leve em consideração a produtividade e a qualidade do trabalho prestado pelo empregado, bem como suas contribuições para a organização.

6.5 - Conclusão

De uma maneira geral não há uma receita para que a E&P-ES atravessasse o processo de mudança que está ocorrendo. As características culturais encontradas, definem um perfil atual da unidade. Essas devem ser estudadas e avaliadas pela organização, para a escolha de alternativas. Com intuito de contribuir para o processo de validação, indicamos abaixo algumas contribuições que poderão ser úteis ao processo de gestão da unidade.

Quanto a recrutamento e seleção a organização deve procurar atrair pessoas criativas e flexíveis, com grande capacidade de adaptação às mudanças.

Na admissão e ambientação do novo empregado deve ficar claro o que se espera dele, quais serão suas obrigações e deveres, quais os objetivos que deve buscar. Para a E&P-ES não é difícil disseminar isto pela organização, já que está implantando um instrumento de gestão importante que é o GDP - Gerenciamento de Desempenho de Pessoal. O seu objetivo é facilitar a aferição do desempenho dos colaboradores através do acompanhamento dos compromissos negociados entre gerente/gerenciado.

No que se refere a motivação, a organização deve criar mecanismos para que os empregados sintam confiança no representantes dos níveis hierárquicos e, tenham consciência dos objetivos a serem alcançados.

A administração de salários deixa de ser fixado com base em preocupações legais, para um sistema que reconheça o mérito e possa ser flexível e com base na participação nos lucros e resultados da organização.

O processo disciplinar na organização deve ser conduzido, visando sempre o entendimento entre as partes, dirigentes e empregados, para melhorias contínuas. Os mecanismos de análise devem permitir que a organização busque implementar medidas que contribuam para elogiar e recompensar com base em avaliações constantes das medidas tomadas e dos resultados alcançados.

Quanto ao sistema de avaliação de desempenho a empresa está no caminho certo. Deve implantar o processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal - GDP, para que seja estimulada a negociação entre as partes e uma

sistemática de acompanhamento constante, que permita a fixação de metas e objetivos e, a conseqüente correção de rumos, sempre que necessário.

A monitoração do clima organizacional deve ser perseguido, com o propósito de verificar as variáveis que estão sendo impactadas e adotar medidas que minimizem os impactos causados. Desta forma, as não conformidades levantadas serão trabalhadas e os níveis de satisfação poderão ser acompanhados.

Os benefícios devem ser vistos pelos empregados como algo que a organização prioriza em função do bem estar dos empregados, para dar tranquilidade. Para proporcionar um ambiente de trabalho tranquilo e produtivo, voltado para o atingimento das metas e objetivos da organização.

Com relação às reclamações críticas, a organização deve dar mais ênfase a um sistema que consiga incentivar a apresentação de insatisfações e invista em alternativas que melhorem o processo, que tornem o processo mais implementador, mais atuante e mais solucionador. Que evitem a resolução de forma centralizada, dependente de momentos, unilateral e sem critérios.

Os conflitos devem ser solucionados em conjunto. A alta administração deve ter o cuidado de analisar as causas com os empregados, para encontrar soluções que atenuem e minimizem os conflitos. Isto deve ser feito para evitar que estados repetidos de insatisfação façam que a administração adquira características inoperantes e tenha como resultado uma produtividade medíocre. A solução de conflitos deve ser encarado como um elemento importante para a qualidade das relações internas.

As publicações internas devem informar sobre todos os aspectos da organização e de sua relação com os empregados. Deve incluir promoções, carreiras, aniversários, banquetes, políticas e diretrizes internas, lazer, cultura, resultados obtidos, elogios, festas e tudo mais. O ponto mais importante é que as notícias sejam claras e transparente, tenham efeito visual.

Como a organização já possui a facilidade de transferências, estas devem ser realizadas de forma que atendam ao interesse da organização e dos empregados. Pode ser usada para adequação da mão-de-obra, como instrumento

de adequação ao nível de atividade da organização. Essa sistemática evitaria o trauma de demissões e a perda de pessoal capacitado.

A organização deve continuar implementado processos de treinamento que tenham por objetivo educar e desenvolver pessoas para o negócio da organização. São as empresas assumindo o papel de provedoras de um ambiente de aprendizagem, que inclua a erradicação do analfabetismo. Podem incluir cultura geral, relações humanas, regulamentos, psicologia etc. Treinar, educar e reciclar todos os empregados faz parte da política da companhia.

As promoções devem ser realizadas para premiar os empregados mais criativos, mais dedicados e com melhor desempenho, devem ser por reconhecimento as qualidades dos empregados, do mérito de cada um. Para isso devem ser criados critérios que permitam orientar o processo e premiar quem realmente merece.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo. Atlas, 1990.
- BLAKE, Robert R & MOUTON, Jane S. O Grid Gerencial. São Paulo, Editora Pioneira, 3 ed., 1978.
- COLLINS, James C. & Porras, Jerry I. Feitas para durar - práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro. Editora Rocco, 1991.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et. alli. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo. Atlas, 1992.
- _____. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro. Editora Fundação Getúlio Vargas 33 (2), mar/abr 1993, pág. 26-34.
- _____. Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, os interesses, as intevenções: uma discussão metodológica. Revista de Administração. São Paulo. Editora Fundação Getúlio Vargas 24 (1), jan/mar 1989, pág. 32-39.
- GAJ, Luis. Tornando a Administração Estratégica Possível. São Paulo. McGraw Hill, 1990.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores - as teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- LIKERT, Rensis & LIKERT, Jane Gibson. Administração de Conflitos - novas abordagens. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil , 1980.
- LIKERT, Rensis. Novos Padrões de Administração. São Paulo. Biblioteca Pioneira de Administração e negócios. 1971.
- MACCOBY, Michael. Perfil de Águia - dirigir empresas uma nova arte. São Paulo, Difusão Editorial S/A, 1977.
- MACGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo, Martins Fontes Ed. 1a. ed., 1980.
- MAIR, Lucy. Introdução a antropologia social. Rio de Janeiro. Zahar Editores, 2 ed, 1972.

- MOSCOVICI, Fela. Renascença Organizacional - a revalorização do homem frente a tecnologia para o sucesso da nova empresa. São Paulo. José Olimpio Editora. 4.ed., 1994.
- MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro. Record. 4 ed. 1994.
- MOTTA, Paulo Roberto. Desenvolvimento Gerencial como Dimensão da Liderança do Setor Saúde. Mimeo.
- REDDIN, W J. Eficácia Gerencial. São Paulo. Editora Atlas. 1a. ed. 1975.
- STEVENSON, Willian J. Estatística aplicada à administração. São Paulo, Harper & Row do Brasil, 1981.
- THIOLLENT, Michel J M. Crítica metodológica, investigação social & enquete operária. São Paulo, Ed. Polis, 5 ed., 1987.
- WEIL, Pierre. Organização e Tecnologia para o Terceiro Milênio - a nova cultura organizacional holística. São Paulo. Editora Rosa dos Tempos. 3 ed., 1993.

ANEXOS

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

ATENÇÃO:

Marque somente uma resposta, a que você entenda ser, na sua opinião, a que mais se aproxima da maneira como é realizado na Companhia;

Procure não deixar questões em branco;

Não é necessário assinar;

Dúvidas poderão ser tiradas na GERE/GEAD com Regina Meneghelli - ramal 4363;

Devolva o questionário preenchido até o dia 30.11.95.

Dados Funcionais

I - Há quantos anos você trabalha na Companhia? (preencher se não exercer função gerencial)

- a) Até 7 anos
- b) Entre 8 e 15 anos
- c) Entre 16 e 25 anos
- d) Mais de 26 anos

II- Há quantos anos você exerce função gerencial?

- a) Até 7 anos
- b) Entre 8 e 15 anos
- c) Entre 16 e 25 anos
- d) Mais de 26 anos

III- Você exerce:

- a) Cargo de nível médio
- b) Cargo de nível médio técnico
- c) Cargo de nível superior
- d) Função gerencial

IV- Qual sua formação escolar?

- a) 1º grau incompleto
- b) 1º grau completo
- b) 2º grau incompleto
- d) 2º grau completo
- e) Nível Superior

Questões

1- Na sua opinião, o sistema de recrutamento do E&P - ES tem atraído que tipo de pessoas?

- a) objetivas, francas e cooperativas.
- b) o tipo de pessoa preferida depende de quem faz o recrutamento.
- c) necessitadas de emprego que ficaram reconhecidas pelo “favor”, sociabilidade, boas maneiras.
- d) obedientes, submissas, ambiciosas, acostumadas a uma disciplina militar.
- e) acostumadas com regulamentos e almejando fazer carreira.
- f) diplomáticas, flexíveis, adaptáveis.
- g) não há preocupação em recrutar pessoas.

2- A seleção inicial é realizada por meio de:

- a) não há preocupação em selecionar.
- b) testes com pessoas recomendadas.
- c) edital realçando ordenado e carreira, formalidades da inscrição conforme normas.
- d) testes, concursos e entrevistas sobre aptidões, capacidade e caráter moral.
- e) pessoas recomendadas por amigos e parentes.
- f) o perfil das pessoas depende do selecionador ou do momento da seleção.
- g) entrevistas com exame bilateral dos interesses recíprocos. Teste e estágio bilateral.

3- Na admissão (ao contratar) há uma grande preocupação da empresa com:

- a) obter todos os documentos, para se precaver contra eventuais processos trabalhistas.
- b) o atendimento a necessidade dos setores que mais pressionarem.
- c) condições especiais, desde que a pessoa mereça e a organização precise dela.
- d) regulamentos internos e dispositivos legais.
- e) a orientação de acordo com o momento e com a vontade do chefe.
- f) orientação pormenorizada ao novato sobre procedimentos legais e regimentais.

4- Com relação à ambientação do empregado, há predominância de:

- a) ênfase no conhecimento dos regulamentos.
- b) ordens e instruções rígidas imediatas.
- c) as orientações são dadas se o novato pedir.
- d) há uma fixação clara dos objetivos e diálogo sobre o programa dos primeiros dias.
- e) cada chefe age à sua maneira.
- f) um ambiente de camaradagem, onde o novato conhece todos da empresa.
- g) deixa o novato se virar.

5. Com relação a motivação o que predomina é:

- a) ambiente social, reconhecimento, sentimento de pertencer a uma família.
- b) não há preocupação em motivar.
- c) depende da pressão exercida no momento. Apelo ao orgulho e ao interesse pessoal.
- d) conservação do estatuto social e preparação de uma aposentadoria tranquila.
- e) medo e ambição.
- f) há alternância de decisão, ora social, ora sem preocupação de motivar.
- g) o sentimento de ser útil, consciência do objetivo a alcançar e auto-realização.

6. Como o salário é fixado?

- a) sem preocupação das necessidades pessoais.
- b) preocupação em atender as exigências legais - salário mínimo e profissional.
- c) equilibrando com o nível de capacidade e de trabalho, visando a tranquilidade para gastar as energias em produção, participação nos lucros.
- d) forma variável, conforme o momento e as pessoas, sistemas diferentes por categorias.
- e) procurando atender às principais necessidades pessoais, visando ao bem estar.
- f) conforme orientação do chefe de pessoal.
- g) há pressões individuais, de mercado de trabalho ou dissídios coletivos.

7- Com relação a disciplina o que predomina é?

- a) exame em comum dos sucessos e dificuldades ou erros, com planos para melhoria.
- b) sanção conforme o momento e a pessoa - cada chefe age como bem entende.
- c) há reciprocidade - se sou bom espero que a empresa seja boa para mim.
- d) ninguém decide a respeito.
- e) recompensa e punição - elogios precedendo críticas.
- f) executa-se o que manda o regulamento.
- g) pressões, punições, ameaças - mais raramente elogios e recompensas.

8- O processo de avaliação de desempenho é preenchido?

- a) secretamente pelo superior hierárquico.
- b) predominando elogios e encorajamentos - só aspectos positivos do empregado.
- c) não há preenchimento de formulário e avaliação.
- d) é discutido entre superior e empregado.
- e) por mera formalidade. Todos são avaliados numa determinada faixa de desempenho.
- f) de acordo com o chefe - ele decide quando fazer.
- g) constante em comum dos resultados obtidos, das suas causas e fixação de metas.

9- Na empresa, com relação a pesquisa de clima:

- a) aponta sempre para níveis elevados, uma vez que a participação o mantém elevado.
- b) depende do gerente local.
- c) a preocupação está orientada somente para o aspecto de satisfação.
- d) se preocupa, pois orienta a política de pessoal da empresa.
- e) se preocupa por mera formalidade, para atender regulamentos.
- f) não se preocupa em realizá-la.

10- Com relação ao programa de assistência e benefícios da empresa:

- a) existe graças a pressão por parte dos empregados.
- b) sua preocupação maior é com caixas de aposentadoria.
- c) foi implantado por interesse exclusivo da empresa.
- d) para existir depende de organização por parte dos empregados.
- e) todas as despesas são pagas pela empresa, sem participação dos empregados.
- f) há uma orientação variável dependente do momento e das pessoas responsáveis.
- g) organizado pela companhia e empregados, visando a tranquilidade para alcançar os objetivos da Companhia.

11- As reclamações de empregados são:

- a) consideradas uma insubordinação - aponta quem errou.
- b) apresentadas por escrito e passam por canais competentes.
- c) analisadas em comum e solucionadas adequadamente, o que está errado e não quem.
- d) dependem da vontade do chefe ou do momento para apuração.
- e) devem ser evitadas para não magoar.
- f) ignoradas ou “engavetadas”.
- g) são ouvidas em caráter informal e reservado.

12- Os conflitos, na empresa, são resolvidos de que maneira?

- a) ignorados.
- b) as partes são ouvidas em separado.
- c) simplesmente ignorados.
- d) punição das pessoas envolvidas.
- e) há apelos para “fazerem as pazes”.
- f) depende do momento e da pessoa responsável pela solução.
- g) as partes se reúnem para examinar causas e encontrar soluções.

13- Nas publicações internas predominam que tipo de matérias?

- a) regulamentos, normas técnicas e instruções.
- b) notícias ou regulamentos sobre carreira e promoções.
- c) notícias sobre os resultados obtidos graças ao esforço comum.
- d) varia conforme a época, o momento, a política da empresa.
- e) registros sociais, notícias das promoções, transferências, banquetes e aniversários.
- f) há um mínimo de comunicações.
- g) normas técnicas, instruções, notícias sociais.

14- O processo de transferências de empregados ocorre de que forma?

- a) planejadas de forma que atendam ao interesse de ambas as partes.
- b) critérios variáveis conforme a pessoa que decide.
- c) atende todos os pedidos para que todos vivam satisfeitos.
- d) o chefe de pessoal tem autonomia para resolver.
- e) com ou sem consulta prévia, havendo protesto o caso é discutido com o interessado.
- f) obedecendo critérios sobre as comodidades em que devem ser feitas.
- g) sem consulta prévia, usada como meio de pressão ou punição.

15- Na formação e treinamento predomina:

- a) não há preocupação em treinar.
- b) aulas fora do horário, baseadas em técnicas de conhecer e vender idéias.
- c) treinamento nos regulamentos.
- d) formação de autômatos - pessoas treinadas para obedecer ao comando.
- e) programas gerais de cultura social, musical - boas relações humanas.
- f) técnicas de comando, como liderar, como recompensar e punir.
- g) o desenvolvimento do trabalho de equipe - dinâmica de grupo, psicodrama e cultura geral.

16- O sistema de promoções, geralmente abrange quais critérios?

- a) das qualidades demonstradas em realizar e ordenar trabalho de equipe ou participar dele.
- b) da política variável de uma categoria para outra.
- c) preferência para os que criam ambiente agradável e familiar.
- d) dos empregados mais ativos e os que exercem maiores pressões.
- e) conforme o mérito e tempo de serviço, examinam-se também candidaturas.
- f) escritos em que predominam o tempo de serviço e os títulos acadêmicos.
- g) por ordem, sem consulta prévia do interessado, preferência por pessoas enérgicas e autoritárias.

17- O processo de desligamento da empresa (demissão), é realizado?

- a) sem explicação - as demissões são sumárias.
- b) com formalismo e rigor.
- c) discussão e barganha de indenizações.
- d) com a preocupação em analisar as causas - a decisão é tomada com o interessado.
- e) depende do momento e da pessoa demitida.
- f) através de festa, jantar, lembrança ou abraço de despedida.

Sua contribuição foi valiosa.

Obrigado,

Vivaldo.

Data: 09/12/99

Job: 77

Hora: 21:30:39

KU57

Rede Windows NT

E&P-ES