

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

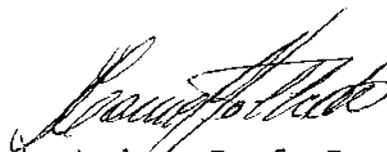
INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E  
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM QUALIDADE

MELHORIA NA EFICÁCIA GERENCIAL DE ORGANIZAÇÃO  
BUROCRÁTICA ATUANTE NA ÁREA AERONÁUTICA : UMA  
ANÁLISE SOBRE A REFORMULAÇÃO DE VALORES E A  
ADAPTAÇÃO AO APRENDIZADO CONTÍNUO

Por

ALEX PICCHI IZMAILOV



Orientador: Prof. Dr. Manuel Follado  
Campinas, 1994

MELHORIA NA EFICÁCIA GERENCIAL DE ORGANIZAÇÃO  
BUROCRÁTICA ATUANTE NA ÁREA AERONÁUTICA : UMA  
ANÁLISE SOBRE A REFORMULAÇÃO DE VALORES E A  
ADAPTAÇÃO AO APRENDIZADO CONTÍNUO

Este exemplar corresponde à redação final da tese devidamente corrigida pelo Sr. ALEX PICCHI IZMAILOV, e aprovada pela Comissão Julgadora.

Campinas, 15 de dezembro de 1994.

  
Prof. Dr. Manuel Follado

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Qualidade.

A todos os incógnitos companheiros que, com suas potencialidades e limitações, procuram melhorar continuamente as atividades profissionais desenvolvidas no âmbito do Ministério da Aeronáutica.

## Agradecimentos

Agradeço a sinceridade e a confiança empenhadas no estudo de caso pela alta gerência dos órgãos internos do Centro Técnico Aeroespacial, sem o qual esse trabalho ficaria incompleto.

Agradeço a compreensão e o apoio de todos os servidores, desde o mais humilde, até a direção do Instituto de Fomento e Coordenação Industrial, que, acreditando no aperfeiçoamento do profissional militar, tornou este trabalho uma realidade, enfrentando lado a lado os obstáculos que surgiam no decorrer do curso.

Agradeço ao corpo docente do Curso "Mestrado em Qualidade", bem como aos funcionários do Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, que contribuíram explícita, ou incognitamente para a aquisição de novos conceitos, e promoveram um ambiente de aprendizado sadio e estimulante.

Agradeço ao Prof. Dr. Manuel Folledo pela boa acolhida aos primeiros alunos do Centro Técnico Aeroespacial no Curso "Mestrado em Qualidade", e pelo grande incentivo direcionado ao trabalho de compilação dessa dissertação, desempenhando adequadamente a tarefa de orientador.

Sou especialmente grato à Psicóloga Eliane Carvalho Cavadas Herszenhorn e ao Engenheiro André Leite Alckmin pelo acompanhamento, aconselhamento e sugestões formuladas para as áreas de comportamento humano e desenvolvimento organizacional, enriquecendo sobremaneira esse trabalho, e iluminando os caminhos percorridos com uma perspectiva sistêmica do caso estudado

Externo minha mais sincera gratidão ao Brigadeiro do Ar R/R José Flávio Celestino, ao Coronel Aviador Luiz Carlos Rodrigues e ao Tenente Coronel Aviador Marcos Salgado de Oliveira Lima, pela forma com que aceitaram o desafio de dar suporte às idéias de seus comandados, confiando no idealismo de jovens oficiais, e promovendo ambiente adequado para o desenvolvimento desse trabalho.

Dedico agradecimento especial ao Capitão Aviador Alexander Castanho Pereira, por ter sido franco, leal e amigo durante o tempo em que compartilhamos as boas e as más ocasiões desse Mestrado, desde o convencimento inicial para a realização do curso, até as críticas contundentes a respeito de atitudes unilaterais assumidas por mim. Foi um excelente auxílio para a compreensão de outras percepções individuais.

## Resumo

4

Este trabalho tem por objetivo analisar a estrutura e a forma gerencial de uma organização burocrática, tendo por base as teorias gerenciais e do comportamento humano de alguns autores contemporâneos. A descrição de alguns traços comuns da cultura nacional brasileira, úteis para o conhecimento do perfil da população, bem como o relato de fatos históricos, que influenciaram o pensamento da classe militar brasileira, foram considerados indispensáveis, haja vista que a organização analisada é gerenciada por servidores públicos militares. Utilizando o dedicado trabalho de pesquisa sobre cultura organizacional, gerenciamento participativo em organizações complexas e comportamento humano defensivo, houve coleta de fundamentos necessários para diagnosticar as causas que dificultam a divulgação e aceitação de técnicas gerenciais promotoras de alta eficácia e melhor relacionamento no ambiente de trabalho. Tendo por base indicadores históricos e o resultado da entrevista realizada com a alta gerência dessa organização alvo, no decorrer da exposição das teorias acima mencionadas, várias deduções vieram a ser transcritas para o texto, estruturando o diagnóstico organizacional. Como resultado, a dissertação destaca a necessidade da utilização de um panorama holístico do problema gerencial presenciado nessa organização, incentivando o trabalho em equipe (colaboração e respeito mútuos), para que o comprometimento de todos os servidores seja direcionado às tarefas realizadas, e que todos os níveis gerenciais sofram reciclagem, conduzindo seus conceitos e valores para um estágio de maior adaptação ao aprendizado.

## SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO . . . . .	007
2 - META ALMEJADA: MELHORIA CONTÍNUA DO PRODUTO AERONÁUTICO . . . . .	009
3 - ESCLARECIMENTO SUCINTO SOBRE A CULTURA BRASILEIRA . . . . .	016
3.1 - Definição . . . . .	016
3.2 - Arquétipos e o Inconsciente Coletivo de Carl Gustav Jung . . . . .	018
3.3 - Brasil Colônia . . . . .	020
3.4 - Brasil Império . . . . .	024
3.5 - Brasil República . . . . .	025
4 - ENFOQUE GENERALISTA DA HISTÓRIA DO BRASIL SOB O PRISMA MILITAR . . . . .	029
4.1 - Composição das gerências do Centro Técnico Aeroespacial . . . . .	029
4.2 - Análise das origens do militar do Ministério da Aeronáutica . . . . .	031
4.2.1 - Período colonial . . . . .	032
4.2.2 - Período imperial . . . . .	034
4.2.3 - Período republicano . . . . .	038
4.2.3.1 - Influências alemãs e francesas . . . . .	040
4.2.3.2 - Reflexos da segunda década deste século . . . . .	042
4.2.3.3 - Confluências de ideologias radicais . . . . .	045
4.2.3.4 - Influência norte-americana em decorrência da Segunda Guerra Mundial . . . . .	046
4.2.3.5 - Sobre os últimos trinta anos . . . . .	050

4.3 - Alta Gerência do Centro				
Técnico Aeroespacial . . . . .				055
4.4 - Média Gerência do Centro				
Técnico Aeroespacial . . . . .				056
5 - A LIDERANÇA MILITAR NO C.T.A., CONSIDERANDO AS				
CULTURAS NACIONAL E ORGANIZACIONAL . . . . .				057
5.1 - Comando, chefia e liderança . . . . .				057
5.2 - Metas de curto prazo e				
a avaliação de desempenho . . . . .				064
5.3 - Cultura e clima organizacionais . . . . .				066
5.3.1 - Artefatos, valores e				
pressupostos básicos . . . . .				069
5.3.2 - Interações com o meio externo . . . . .				070
5.3.3 - Interações com o meio interno . . . . .				073
5.3.4 - Outros conceitos influenciáveis . . . . .				078
5.3.5 - A natureza humana . . . . .				083
5.3.5.1 - McGregor e Maslow . . . . .				084
5.3.6 - Influência do ambiente de trabalho . . . . .				088
5.3.7 - Análise final . . . . .				093
6 - CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS OBSERVÁVEIS NO				
CENTRO TÉCNICO AEROESPACIAL . . . . .				094
6.1 - Sobrevivendo a situações críticas . . . . .				094
6.2 - Gerenciando a qualidade totalizante . . . . .				095
6.3 - Produzir, administrar, empreender e				
integrar . . . . .				099
6.4 - O estágio no ciclo de vida da organização . . . . .				101
6.5 - Enfocando o setor mais importante				
da organização . . . . .				107
6.6 - Autoridade, poder e influência . . . . .				111
6.7 - Confiança e respeito mútuos no trabalho				
em equipe . . . . .				114
6.8 - Perfil gerencial . . . . .				117

6.9 - Mudança comportamental . . . . .	118
<b>7 - AS MUDANÇAS SÃO REALMENTES NECESSÁRIAS ? . . . . .</b>	<b>119</b>
7.1 - Como analisar a cultura organizacional no C.T.A. . . . .	128
7.2 - A busca de soluções através de uma análise criteriosa . . . . .	136
7.3 - O estabelecimento de um trabalho de equipe eficaz . . . . .	145
7.4 - Implementando uma nova estrutura organizacional . . . . .	152
7.5 - Garantindo o comportamento através de sistema de recompensa . . . . .	163
<b>8 - ADEQUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES MADURAS PARA O APRENDIZADO CONTÍNUO. . . . .</b>	<b>171</b>
8.1 - Atuação da liderança nas organizações maduras . . . . .	171
8.2 - Padrão organizacional defensivo . . . . .	173
8.3 - Como minimizar os efeitos do padrão organizacional defensivo . . . . .	174
8.4 - Traços essenciais para o aprendizado contínuo . . . . .	175
<b>9 - CONCLUSÃO . . . . .</b>	<b>179</b>
<b>10 - QUESTIONÁRIO USADO NO ESTUDO DE CASO . . . . .</b>	<b>184</b>
10.1 - A definição de estrutura do Instituto ( Centro/Gabinete / GIA ) . . . . .	186
10.1.1 - Como pode ser classificado o uso de autoridade para a tomada de decisões no Instituto ( ) ? . . . . .	186
10.1.2 - Qual a missão que todo servidor do Instituto ( ) precisa ter em mente para haver comprometimento necessário ? . . . . .	187

10.1.3 - É possível distinguir e quantificar as metas de curto, médio e longo prazo para o Instituto ( ) ?	189
10.1.4 - A estrutura permite agilidade funcional de comunicações entre os vários níveis de departamento ?	190
10.1.5 - Há interação entre as esferas administrativas e técnicas no Instituto ( ) ? Como pode ser esclarecida a interface entre as duas ?	192
10.1.6 - Existe alguma tarefa que é desenvolvida com o uso da estrutura matricial ? Como podem ser avaliados os resultados deste esquema ?	194
10.1.7 - De que forma a estrutura se adapta às mudanças que ocorrem diariamente, em decorrência da variabilidade existente ?	195
10.1.8 - Como definir a política de recursos humanos do Instituto ( ), a fim de gerenciar as atividades existentes ?	197
10.1.9 - A transitoriedade da alta e média gerências chega a prejudicar o alcance das metas ? Como este efeito poderia ser minimizado ?	198
10.1.10 - Como o sistema de avaliação de desempenho dos servidores civis e militares influi na estrutura funcional do Instituto ( ) ?	200
10.2 A definição do estilo gerencial do Instituto ( Centro / Gabinete / GIA )	204
10.2.1 - Genericamente, o estilo da alta e média gerências é orientado para tarefas, ou para pessoas ?	204

10.2.2 - Genericamente, a característica gerencial no Instituto ( ) é direcionada para futuro, passado, ou presente ? . . . . .	205
10.2.3 - Como a característica "individualista-competitiva" interfere no desempenho gerencial no Instituto ( ) ? Caso positivo, onde é melhor percebida esta influência ? . . . . .	206
10.2.4 - Como a obtenção de resultados a curto prazo interfere com o desempenho gerencial ? Há razões para que haja predominância das metas de curto prazo ? . . . . .	207
10.2.5 - Em que aspectos a função gerencial se confunde com a característica de liderança, dentro do alcance das metas do Instituto ( ) ? . . . . .	209
10.2.6 - A liderança militar interfere nas atividades gerenciais do Instituto ( ) ? Caso positivo, esta interferência pode ser minimizada ? . . . . .	210
10.2.7 - Como a média gerência do Instituto ( ) pode ser analisada, no repasse das decisões da alta gerência para os servidores de nível execução ? . . . . .	212
10.2.8 - Como os níveis gerenciais podem trabalhar o clima organizacional, para conseguir implementar as metas de longo prazo ? . . . . .	213
10.2.9 - Dentro do escopo de eficiência gerencial, como a alta e média gerências têm procurado desenvolver as potencialidades dos servidores do Instituto ( ), para alcançar o nível adequado de motivação ? . . . . .	214
10.2.10 - Os tipos de problemas surgidos no Instituto ( ) permitem a utilização de	

gerenciamento participativo ? A estrutura dá condições para o emprego deste modelo gerencial ? . . . . .	216
10.2.11 - O Instituto ( ) acha viável modificar o atual modelo de gerenciamento, migrando para aquele utilizado em organizações, que dependam da busca das necessidades de seus clientes, e forneçam produtos e serviços adequados aos anseios dos usuários finais ? Como ? Em que prazo ? . . . . .	217
10.2.12 - Baseando-se no tipo de atividade desenvolvida no Instituto ( ), há um perfil ideal de gerente para desempenhar funções de alta gerência ? . . . . .	219
BIBLIOGRAFIA . . . . .	221

## 1 - Introdução

Este trabalho foi compilado, objetivando englobar vários assuntos correlacionados com o tema maior "gerenciamento", expondo de forma clara o esforço necessário para se implementar o processo de melhoria contínua em organização burocrática, voltada para a pesquisa, desenvolvimento e certificação de materiais aeronáuticos utilizados por órgãos do Ministério da Aeronáutica.

Para orientar o leitor dessa dissertação, esclarece-se que na Seção 2 encontrar-se-á a descrição do Centro Técnico Aeroespacial (C.T.A.) e de outros órgãos do Ministério da Aeronáutica, envolvidos com o trato dos produtos aeronáuticos de emprego militar, bem como elucidar-se-á o tema que deu origem ao trabalho.

Convicto da necessária consideração dos vários traços peculiares ao "brasileiro", ao ser estudada a viabilidade do emprego de qualquer filosofia gerencial estrangeira, foram descritas, na Seção 3, algumas características nacionais, sob o enfoque das teorias do psicólogo e psiquiatra suiço Carl Gustav Jung. Ao surgir a necessidade de um aprofundamento nos conceitos que formam o pensamento militar (pois o C.T.A. é gerenciado por servidores públicos militares), compôs-se o texto da Seção 4, utilizando-se uma visão holística das interações entre o profissional das armas, a sociedade e o meio ambiente envolvente, com o passar dos tempos.

Com boa noção sobre as culturas nacional e militar, foi dedicada atenção necessária para a análise dos itens que definem a atuação das lideranças nas organizações, através da estimulante pesquisa proporcionada por obra de Edgar H. Schein. Esse material se encontra na Seção 5, juntamente com algumas observações feitas, com base no instrumento usado para o estudo de caso.

Ciente que o assunto "liderança" não tinha sido ainda explorado sob o ponto de vista das potencialidades individuais, para o trabalho em equipe, no tocante à tomada de decisões e ao processo de implementação, lançou-se mão do conhecimento proporcionado por Ichak Adizes, e se elaborou a Seção 6, dando-se especial atenção à fase em que o C.T.A. se encontra no ciclo de

## 1 - Introdução

vida das organizações. \*

Com grande parte das informações necessárias à comprovação da hipótese às mãos, julgou-se primordial a exploração da metodologia sugerida por Ralph H. Kilmann na Seção 7, onde o autor abrange os aspectos holográficos não superficiais ( psiquismo e formulação de hipóteses ), e sugere formas de: promover a quebra de paradigmas gerenciais; intensificar o trabalho de equipe; direcionar a organização para a busca da missão mais adequada às suas potencialidades; e compreender como perpetuar essas alterações realizadas. Apesar de existirem algumas práticas inviáveis para o Centro Técnico Aeroespacial, em decorrência do tipo de atividade desenvolvida e do ambiente em que está inserido, crê-se ser de grande valia a leitura atenta das propostas do autor para aumentar a motivação dos servidores, e conquistar o comprometimento de todos às estratégias da organização.

Não seria válido encerrar a dissertação, sem considerar a explanação de Chris Argyris sobre as rotinas organizacionais defensivas e suas trágicas conseqüências para aqueles que desejam implantar novas filosofias de gerenciamento, com base nos fundamentos da qualidade. Também não seria suficiente esclarecer a formulação das habilidades incompetentes, sem propor um perfil de liderança capaz de conduzir todos da organização a um estágio de adaptação ao aprendizado. Mencionando-se a visão sistêmica, Argyris e Schein são citados na Seção 8, encerrando-se a pesquisa.

Anexo a este trabalho, na Seção 9, segue o extrato das respostas obtidas na entrevista com a alta gerência do Centro Técnico Aeroespacial, que serviu como uma das fontes para a execução do diagnóstico da organização, o qual foi particionado, e incluído nas seções mencionadas anteriormente.

Finalmente, em adição às referências bibliográficas encontradas nos rodapés das seções anteriores, coligiu-se na última Seção a bibliografia consultada, a qual poderá ser utilizada para aprofundamento necessário dos tópicos citados neste trabalho.

## 2 - Meta almejada: melhoria contínua do produto aeronáutico

### ***Derrubar barreiras entre departamentos***

Willian Edwards Deming

O Ministério da Aeronáutica estrutura-se através de vários Comandos e Departamentos, cabendo o gerenciamento, coordenação e direcionamento dos assuntos ligados aos setores de ciência, de tecnologia e da indústria ao **Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento (DEPED)**. Subordinado a esse departamento, está o **Centro Técnico Aeroespacial (C.T.A.)**, localizado em São José dos Campos - SP, e composto por quatro Institutos ( ver figura 2(a) )<sup>1</sup>. Um deles está voltado para a formação de recursos humanos de alto nível na área aeronáutica, dois outros são responsáveis pela pesquisa e desenvolvimento de projetos e estudos avançados em tecnologia de ponta, e o quarto instituto gerencia, dentre suas várias atribuições, a transferência das tecnologias criadas no C.T.A. para o parque industrial brasileiro, bem como emite certificados de homologação para empresas e produtos de interesse do Ministério da Aeronáutica.

Dentro do escopo acima mencionado, considerando-se a flutuação da população interna da organização, julga-se seguro afirmar que o efetivo total do Centro está próximo de quatro mil servidores. Desse grande total, sessenta e sete por cento ( 67% ) são servidores públicos civis, sendo que os servidores públicos militares perfazem trinta e três por cento ( 33% ) do efetivo. Discriminando por nível de escolaridade, os possuidores de educação universitária totalizam vinte e oito por cento ( 28% ), enquanto que aqueles com nível médio significam sessenta e um por cento (61%) do total e os de menor nível educacional correspondem a onze

---

<sup>1</sup>  
BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 34701 de 26 de novembro de 1953. Considera organizado o Centro Técnico de Aeronáutica. *Diário Oficial [ da República Federativa do Brasil ]*, Rio de Janeiro, 2 dez. 1953.

2 - Meta almejada: melhoria contínua do produto aeronáutico por cento ( 11% ).

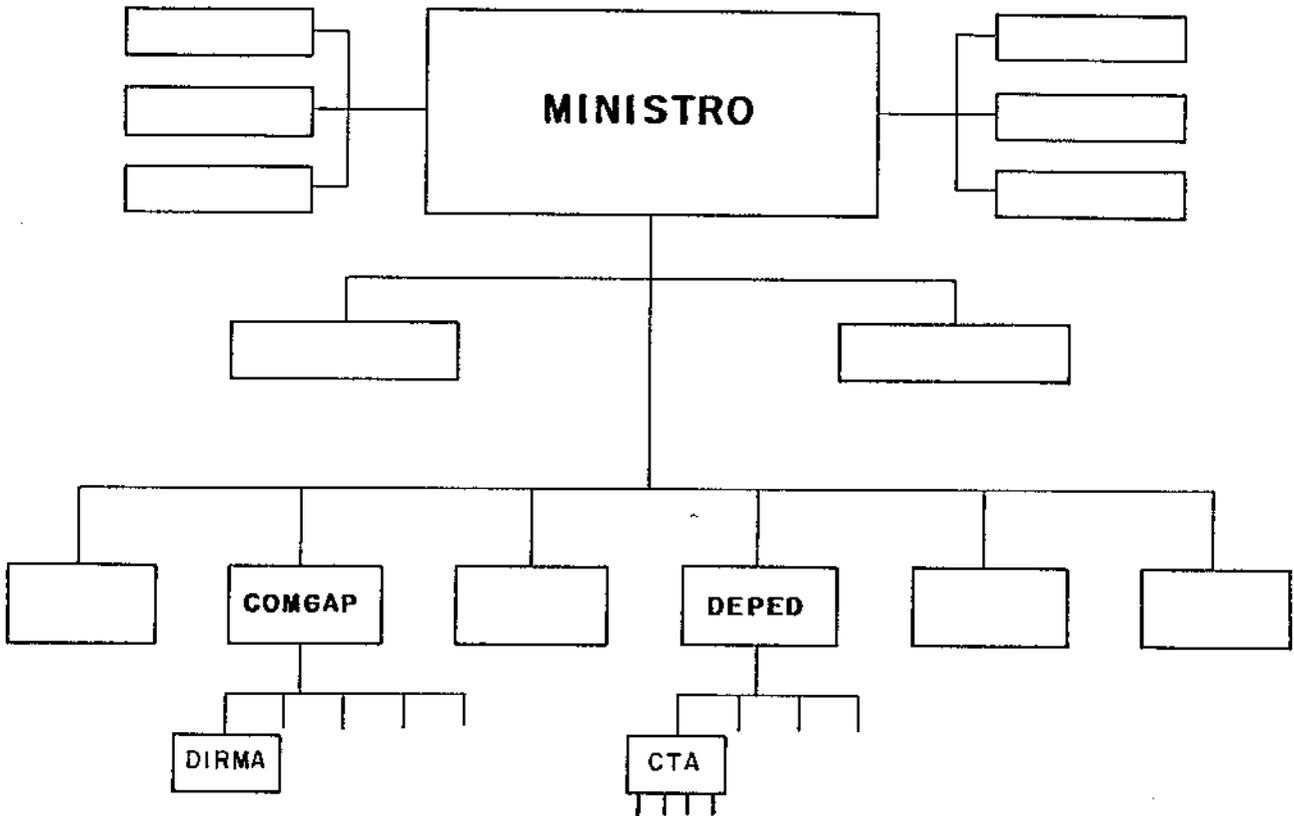


Figura 2(a) - Organograma simplificado do Ministério da Aeronáutica

A diretriz que trata do ciclo de vida de sistemas e materiais aeronáuticos<sup>2</sup>, analisa, através de fluxogramas, as fases que um produto deva seguir, quais sejam: conceptual, de viabilidade, de definição, de pesquisa e desenvolvimento, de produção, de implantação, de utilização, de modernização e de desativação, bem como determina um grande comando para gerir a coordenação das tarefas correspondentes a cada fase ( ver figura 2(b) ).

O produto aeronáutico utilizado pelo braço armado do Ministério da Aeronáutica, a partir da implantação da diretriz que definiu o ciclo de vida de sistemas e materiais da aeronáutica, passou a ser gerenciado, prioritariamente, por dois grandes setores

<sup>2</sup>  
BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Portaria n. R-102/GM3 de 26 de março de 1992. Aprova diretriz sobre ciclo de vida de sistemas e materiais da Aeronáutica. Boletim Externo Reservado do EMAER, Brasília, n. 010, 03 abr. 92. (DMA 400-6).

2 - Meta almejada: melhoria contínua do produto aeronáutico da estrutura do Ministério, o **Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento** (DEPED) e o **Comando Geral de Apoio** (COMGAP).

Os órgãos executivos desses dois grandes comandos, responsáveis pela efetivação das etapas encontradas na diretriz supracitada, estritamente no tocante ao produto aeronáutico de emprego militar, são o **Centro Técnico Aeroespacial** (CTA) e a **Diretoria de Material da Aeronáutica** (DIRMA) ( ver figura 2(a) )<sup>3</sup>.

Sendo claramente estabelecido na diretriz supracitada, que não cabe o uso de estrutura sistêmica, no sentido organizacional, ainda assim o DEPED, propôs a composição de um sistema, destinado à busca da qualidade aeroespacial militar, o qual até a presente data não foi colocado em prática.

Entende-se por **sistema** o conjunto de órgãos, ou elementos existentes em uma organização, que tem por finalidade realizar uma determinada tarefa de apoio, em proveito da missão principal do conjunto, sendo que a vinculação desses órgãos ou elementos entre si ocorre por interesse de coordenação e orientação técnica e normativa, não implicando em subordinação hierárquica.

O sistema de qualidade militar proposto pelo DEPED baseia sua idéia de qualidade na garantia fornecida ao material, e concomitantemente aos seus usuários, através dos processos de homologação e convalidação, que ratificam os índices de durabilidade, confiabilidade e manutenibilidade necessários.

Descreve-se o processo de homologação de um produto como sendo aquele que certo órgão governamental analisa e comprova a conformidade de um tipo de produto com os requisitos técnicos e operacionais, para o cumprimento da missão, bem como para a segurança da operação. Paralelo à homologação do produto, surge a certificação da empresa produtora desse material, que atesta as



## 2 - Meta almejada: melhoria contínua do produto aeronáutico

condições satisfatórias no campo administrativo, organizacional, técnico, industrial, e no tocante ao grau de implantação de um sistema de garantia da qualidade, que assegure a reprodução fiel dos itens de série com base nas especificações do protótipo homologado.<sup>4</sup>

O processo de convalidação<sup>5</sup> distingue-se dos trâmites da homologação, pois o produto já homologado, poderá ser produzido por outra empresa, que não aquela que foi certificada originalmente para realizá-lo, portanto merece certo estudo e atenção por parte de órgão governamental.

Utilizou-se como tema introdutório um dos quatorze pontos de Willian Edwards Deming, adaptado ao Centro Técnico Aeroespacial, pois resume bem o tópico que deu origem a este trabalho.

Obviamente, o Dr. Deming ao expor esse ponto, visualizava o aumento de produtividade e diminuição de custos, fazendo com que o setor de marketing analisasse os anseios do cliente, repassasse-os para a engenharia de projetos, e essa delineasse o produto, para que a engenharia de produção o construísse, e o liberasse para a absorção da demanda.

O enfoque desta dissertação não é a produtividade, mas a ratificação da necessidade de uma consciência global sobre como a qualidade pode auxiliar no aumento da confiança, que o cliente final deposita nos produtos aeronáuticos e serviços correlatos oferecidos por uma gama considerável de fornecedores ao Ministério da Aeronáutica.

Por que citar um dos quatorze pontos de Willian E. Deming ?

---

4

BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Gabinete do Ministro. Portaria n. 571/GM4: de 06 de agosto de 1985. Aprova as instruções para homologação de material aeroespacial de emprego militar e de empresas que se disponham a executar serviços relacionados com esse material, e dá outras providências. *Diário Oficial [ da República Federativa do Brasil ]*, Brasília, n. 150, p. 11421-2, 08 ago. 85. (IMA 80-2).

5

BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento. Portaria DEPED n. 010/SUTEC de 29 de junho de 1983. Aprova requisitos brasileiros para homologação de produtos aeroespaciais de emprego militar. *Boletim Externo Ostensivo do DEPED*, Brasília, n. 016, 06 jul. 83.

## 2 - Meta almejada: melhoria contínua do produto aeronáutico

Como minimizar essa disfunção relatada ?

Certamente a resposta se encontra na explanação feita por William Scherkenbach sobre esse assunto, onde se enfoca que a definição operacional das necessidades e expectativas do cliente final é a melhor maneira de contribuir para que a organização desincentive a diferenciação e a ausência de comunicação interdepartamental.<sup>6</sup>

Se for configurado adequadamente o esquema fornecedor-consumidor, de tal modo que os usuários finais de todo produto aeronáutico de emprego militar sejam os operadores e os mantenedores de aeronaves, bem como da infraestrutura a elas ligadas, em conseqüência, será verificado que os fornecedores deverão ser o **Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento** e o **Comando Geral de Apoio**.

Ao se chegar a essa conclusão, questiona-se o motivo pelo qual o sistema moldado para implementar a qualidade aeroespacial militar não logrou êxito.

Lança-se mão desse fato concreto, considerado como conseqüência, para ter oportunidade de se explorar, no desenrolar desse tema, as causas dessa disfunção gerencial, notadamente aquelas que são visíveis e trabalháveis, e que não estejam enraizadas em pressupostos básicos invalidados pelas mudanças que ocorrem no ambiente.

Através de uma abordagem holística, far-se-á introduções de assuntos tidos como pontos de partida para a busca da causa dessa, e de outras atitudes, que aos olhos dos agentes multiplicadores das informações de qualidade, não possuem a característica de agregar valor aos materiais e serviços em uso no meio aeronáutico nacional, principalmente no campo militar.

Embora oportuno, não se torna viável fazer um estudo do macrosistema que é abrangido por essa disfunção. Com essas

---

6

SCHERKENBACH, William W. *O caminho de Deming para a qualidade e produtividade*. Tradução por Maria Clara Forbes Knesse. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1990. p.45-74. Tradução de: *The Deming route for quality and productivity*.

## 2 - Meta almejada: melhoria contínua do produto aeronáutico

palavras, tenta-se esclarecer que seria conveniente analisar a intenção da alta gerência do Ministério da Aeronáutica, quanto à aplicação das filosofias de qualidade nos seus vários departamentos, porém, devido à grande extensão dessa corporação, com tamanha diversidade de missões, optou-se por analisar os entraves localizados no Centro Técnico Aeroespacial. Escolheu-se essa compartimentação, por reconhecer que o C.T.A. é uma unidade fornecedora de grande riqueza de detalhes sobre sistemas gerenciais, em virtude de ser uma organização que se estrutura como outros órgãos militares, pelo fato de ser gerenciado por servidores públicos civis e militares, e por se diferenciar das outras instituições, devido à dedicação na área de pesquisa e desenvolvimento.

Conforme poderá ser apreciado nos capítulos vindouros, a ênfase recairá nos recursos humanos que ocupam os vários cargos de gerências do Centro, pois, acredita-se que somente técnicas gerenciais exploratórias das percepções e expectativas humanas, adequadas aos padrões culturais brasileiros, moldarão o líder eficaz à exigência da eficiência no preparo e fornecimento de produtos e serviços pelo C.T.A.

De uma maneira objetiva, descreve-se nessa seção a hipótese principal desta tese de grau, qual seja:

"A ineficácia gerencial no processo de melhoria contínua dos produtos e serviços, voltados para a área aeronáutica, conduz à ineficiência gerencial, e uma das causas está nos pressupostos básicos e valores absorvidos durante a formação e o aperfeiçoamento do servidor público militar do Ministério da Aeronáutica."

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

#### 3.1 Definição

Esta análise não se concentrará nas várias formas de entendimento do que significou **cultura** com o passar dos tempos, mas abordará o seu significado **cultural próprio**, como um tipo de produto de desenvolvimento histórico, um tipo de diálogo da sociedade com si mesma, carregando no seu bojo as marcas da sua própria formação.

Crê-se que o enfoque mais adaptável ao estilo desta análise seja o conceito antropológico:

- **Cultura** neste sentido vem a ser um nome coletivo que expressa padrões de comportamento socialmente adquiridos através da tradição, tais como: língua, costumes, crenças e instituições. Cultura é um processo social que absorve diferentes estilos de vida, mostrando-se como um corpo complexo.

Eliminando-se criteriosamente o conceito de **cultura** da expressão de conhecimento puramente enciclopédico, e associando o significado mais amplo à vida em sociedade, Vivian von Schelling cita Antonio Gramsci, onde ele enfatiza que:

"... entendia a cultura como intimamente ligada à vida social: os movimentos sociais e os conflitos entre classes, que faziam avançar o desenvolvimento histórico; as instituições da sociedade civil, particularmente a Escola e a Igreja, onde em larga medida se formavam a consciência, a linguagem e a visão do mundo dos indivíduos. A verdadeira cultura ia além dos "fatos brutos isolados", consistia na consciência crítica dessas relações, cujo ponto de partida é a consciência do que se é realmente, o "conhece-te a tí mesmo" como um produto do processo histórico até o presente, que depositou em você uma infinidade de traços, sem

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

deixar um inventário."<sup>1</sup>

Nesse contexto entende-se **cultura** como sendo os efeitos dos conflitos da vida social, fomentados por instituições sociais como a **escola** e a **igreja**, gerando então as consciências, as línguas e a visão global dos indivíduos.

Com uma maior abrangência,

"... existência concreta do homem e da mulher brasileiros será relevante para este aspecto de "cultura". Neste rol se enquadram a linguagem, as suas crenças, as sua alimentação, a sua roupa, o seu lazer, a sua música, o seu artesanato, etc."<sup>2</sup>

Através de uma outra roupagem, verifica-se que

"... os valores e padrões culturais, os modos de viver e pensar, as condições materiais e intelectuais de vida e de trabalho têm muito a ver com as condições de organização do poder político e econômico, em todos os lugares. Na fábrica, na fazenda, escritório, escola, igreja, casa, em todos os lugares, as condições sociais, políticas e econômicas de viver e trabalhar compreendem inclusive, necessariamente, a cultura. A liberdade indispensável à democracia política é também um valor cultural.

Funda-se na cultura, os valores ideais e princípios inseridos nas relações, processos e estruturas que constituem a sociedade."<sup>3</sup>

Abrangendo por um lado todos os fragmentos de definições vistas até o momento, e por outro lado enquadrando-se perfeitamente no escopo universal deste trabalho, cita-se a definição da palavra **cultura**, colhida da obra de M. Rosental e P. Indin.

"... conjunto de valores materiais e espirituais criados pela

---

<sup>1</sup>  
SCHELLING, Vivian von. *A presença do povo na cultura brasileira: ensaio sobre o pensamento de Mário de Andrade e Paulo Freire*. Tradução por Federico Carotti. Campinas, S.P., Ed. da Unicamp, 1990. p.35. Tradução de: *Culture and underdevelopment in Brazil 1930-1968* : Mario de Andrade and Paulo Freire.

<sup>2</sup>  
VANUCCI, Aldo. *Cultura brasileira - visão e previsão*. São Paulo, Loyola, 1967. p.43.

<sup>3</sup>  
IANNI, Octavio. *Cultura e democracia*. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 23 dez. 84. Folhetim, p.5

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

humanidade, no curso de sua história. A cultura é um fenômeno social que representa o nível alcançado pela sociedade em determinada etapa histórica: progresso, técnica, experiência de produção e de trabalho, instrução, educação, ciência, literatura, arte e instituições que lhes correspondem. Em um sentido mais restrito, compreende-se, sob o termo de cultura, o conjunto de formas da vida espiritual da sociedade, que nascem e se desenvolvem à base do modo de produção dos bens materiais historicamente determinado. Assim, entende-se por cultura o nível de desenvolvimento alcançado pela sociedade na instrução, na ciência, na literatura, na arte, na filosofia, na moral, etc, e as instituições correspondentes. Entre os índices mais importantes do nível cultural, em determinada época histórica, é preciso notar o grau de utilização dos aperfeiçoamentos técnicos e dos desenvolvimentos científicos na produção social, o nível cultural e técnico dos produtores dos bens materiais, assim como o grau de difusão da instrução, da literatura e das artes entre a população."<sup>4</sup>

#### 3.2 Arquétipos e o Inconsciente coletivo de Carl Gustav Jung

Sob esse prisma, dá-se introdução a alguns tópicos da cultura nacional, nunca deixando de se ater ao enfoque deste trabalho, qual seja, a inter-relação da cultura nacional com a implementação de teorias gerenciais da qualidade.

Opta-se pelo exame dessa **cultura**, utilizando-se o conceito defendido pelo psicólogo e psiquiatra suíço Carl Gustav Jung, a respeito dos arquétipos e do conceito de inconsciente coletivo.

Dando uma conotação nacional para a idéia de arquétipo, pode-se traduzi-lo como algo que exprime a forma de comportamento, ou estereótipo, tendência emocional que se revela na poesia, dança, gestos esportivos e tipos de festas populares.

Paul Schmitt, na página 98 do seu ensaio "O arquétipo em Agostinho e Goethe", publicado em Zurique no ano de 1945 esclarece:

---

ROSENAL, M., INDIN, P. *Dicionário filosófico abreviado*. Montevideu, Pueblos Unidos, 1950. p.104.

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

"... o termo "arquétipo", pelos seus componentes, permite reconhecer indicações importantes sobre esses traços característicos. A primeira parte, "arque", significa início, origem, causa e princípio, mas representa também a posição de um líder, de uma soberania e governo ( portanto, uma espécie de "dominante" ); a segunda parte, "tipo", significa batida e o que é produzida por ela, o cunhar das moedas, figura, imagem, retrato, prefiguração, modelo, ordem, norma ... transferido ao seu sentido mais moderno é amostra, forma básica, estrutura primária ( algo que jaz no "fundo" de uma série de indivíduos "parecidos", quer sejam seres humanos, animais ou vegetais )."<sup>5</sup>

Com a noção clara da estrutura da palavra arquétipo, Jung em sua obra "Simbólica do espírito", impressa em Zurique no ano de 1948, explica como deve ser assimilado o termo:

"... arquétipos são, de acordo com a sua definição, fatores e motivos que coordenam elementos psíquicos no sentido de determinadas imagens ( que devem ser denominadas arquetípicas ) e isso sempre de maneira que só é reconhecível pelo efeito. Eles existem pré-conscientemente e formam provavelmente as dominantes estruturais da psique em si ... Como condição a priori, os arquétipos representam o caso psíquico especial - tão familiar ao biológico - do padrão de comportamento que confere a todos os seres vivos a sua índole específica. Assim como as manifestações desse plano biológico fundamental podem mudar, no curso do desenvolvimento, assim também as do arquétipo. Visto, no entanto, de maneira empírica, o arquétipo jamais nasce dentro da esfera da vida orgânica; ele surge com a vida."<sup>6</sup>

Mediante o entendimento da idéia exposta anteriormente, para completar a idéia de Jung, com base na sua obra "Problemas psíquicos", expõe-se o conceito de **inconsciente coletivo**:

---

<sup>5</sup>  
JACOBI, Jolange. *Complexo arquétipo símbolo na psicologia de C.G. Jung*. São Paulo, Cultrix, s.d. p.52. Tradução de: *Komplex archetypus symbol in der psychologie C.G. Jung*.

<sup>6</sup>  
JACOBI, Jolange. *Op.cit.* p.37-8

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

"... como conjunto de todos os arquétipos, é o sedimento de toda vivência humana passada que vai até os seus inícios mais obscuros; não se trata de um sedimento morto -de certo modo, campo de destroços abandonados-, mas de *sistemas vivos de reação e prontidão* que , por via invisível e, por isso, mais eficiente ainda, determinam a vida individual. Mas esse não é apenas um enorme preconceito histórico, é, simultaneamente, também a fonte dos instintos, não sendo os arquétipos mais do que as formas de manifestação destes."<sup>7</sup>

#### 3.3 Brasil Colônia

Entende-se que a **cultura** brasileira precise ser compreendida como a aceitação dos três arquétipos fundamentais: o negro, o índio e o português.

Analisando a fase colonial do desenvolvimento do Brasil, encontra-se inicialmente a dualidade de opostos, de um lado a cultura dominante dos europeus, adicionada ao comportamento subjugado dos africanos, e de outro lado a cultura prevalecente da nova terra, composta por tradições e costumes indígenas.

Sob um outro prisma, pode-se constatar uma classe erudita, caracterizada pela branquidade e estilo europeu, predominantemente alienada e alienante, e uma classe oposta, dita vulgar, composta de camadas subalternas, tendo a característica principal de ser mais criativa, mais aberta à convivência humana e ao atendimento das necessidades espirituais.

De uma forma geral, tudo o que era nacional e popular era inferior, havia a rejeição tácita a tudo que representasse a subalternidade da terra tropical e tivesse relação com a inferioridade do povo de pele escura.

A alienação do estrangeiro não lhe permitiu perceber os valores da terra colonizada e de sua gente, e talvez por isso, essa classe dominante não conseguiu propor um projeto nacional de desenvolvimento autônomo. Os colonizadores não respeitaram as tradições da terra colonizada, e impingiram ao povo da época outras

---

<sup>7</sup>  
JACOBI, Jolange. Op.cit. p.41

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

tradições européias, bem como estruturas políticas e econômicas alheias ao modo de vida do Brasil Colônia. Como reflexo dessa atitude, o tom refratário às formas superiores de cultura era perpetuado pela ausência de vida urbana, e o isolamento rural tornara-se um obstáculo à transmissão da cultura.

Ao se focar o fenômeno *miscigenação*, há que se mencionar a situação de isolamento que o colonizador tinha nessa época, pois para a ocupação de todo território que imaginara possuir, faltara-lhe gente, e sobrepondo-se aos preconceitos religiosos da época, promoveu a mistura das raças. Sempre tendo em mente que o representante português era possuidor de cultura superior a das demais raças, os valores europeus deveriam prevalecer sobre os demais, o que reforçava ainda mais alguns traços assimilados dos mouros, que correspondiam a uma parte dos ancestrais do povo lusitano.

Afeiçoados à poligamia, os portugueses, devido ao seu contato com os mouros, encontraram na moral sexual dos ameríndios um ambiente propício para se liberarem do recalque imposto aos europeus nos dois séculos anteriores ao descobrimento do Brasil, podendo, na colônia, viver com várias companheiras.

Focalizando-se particularmente o componente indígena, é de se ressaltar a contribuição dessa gente no desbravamento e conquista dos sertões, servindo como guia, guerreiro, canoieiro, caçador e pescador. Juntamente com o bandeirante mameluco, o índio excedeu o colonizador português em mobilidade, atrevimento e ardor guerreiro.

Devido à característica reativa do índio em relação à escravidão, mostrando-se de pouca valia para os trabalhos braçais, e amparado pela determinação do Marquês de Pombal, que proibiu o aprisionamento dos silvícolas, o colonizador português decidiu utilizar-se da mão-de-obra africana, que se mostrara menos rebelde e revoltada.

Evidencia-se que a cultura européia, a qual o colonizador tinha intenção de pulverizar pelo território brasileiro, trazia em seu seio a tipicidade do desamor ao trabalho da terra e aos ofícios

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

mecânicos, rotulando o trabalho físico como tarefa para os escravos. Em oposição, o trabalho intelectual era considerado uma atividade cultural, sinônimo de ociosidade.

Os representantes da raça negra que vieram para o Brasil já conheciam a escravidão em sua terra natal, e ao chegarem aos portos brasileiros, sofreram a **distribalização**, ou seja, a separação dos elementos de uma mesma colônia, ou mesma fala, com a intenção de evitar vinculação lingüística, ou de sangue, o que contribuiu, sobremaneira, para que houvesse predominância do idioma português de norte a sul no Brasil.

Conforme foi enfatizado anteriormente, a separação da população em camadas sociais denota também certa característica da cultura nacional e nesse particular, vê-se que no momento da introdução da raça negra no Brasil, para a lide escrava, principalmente no litoral, inicia-se claramente a estratificação étnico-vertical nessa parcela no Brasil.

Diferentemente dessa separação social através da cor da pele, no interior nordestino, as relações entre os donos da terra e seus vaqueiros, ambos possuidores de cútis branca, era uma relação de amizade, por vezes até de compadrio. Como reflexo, a **divisão da renda social** era diferente; no litoral durante a escravidão, não havia repartição da renda: o escravo era uma propriedade, e no sertão, o peão / vaqueiro recebia como pagamento por seu trabalho o boi vivo, ou seja, fruto da sua própria produção.

Analisando-se a distribuição das raças pelas regiões do Brasil, visualiza-se explicitamente a exaltação do regime patriarcal e escravocrata no início da colonização, adicionada à ausência do controle da lei nos vários territórios e povoados, separados por grandes distâncias. Esses efeitos fizeram com que as pessoas promovessem o uso da coragem física, necessitassem da confiança em si mesmas, e gerassem um caráter astuto e de dissimulação. Esses comportamentos colocam a roupagem de pessoa **individualista** e **pouco provida do espírito de colaboração** no brasileiro colono, o que se acredita, através da teoria do inconsciente coletivo, seja a resposta para a conduta presenciada

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

nos dias atuais.

Como um reflexo da separação territorial promovida por Portugal na sua colônia na América, pode-se constatar que

"... se a esse individualismo, nem sempre agressivo, mas dissolvente e anárquico, se acrescentarem as tendências particulares, desenvolvidas pelo fracionamento político da colônia em individualidades coletivas, distantes e isoladas umas das outras, em uma multidão de pequenas células, ter-se-á nesses dois fenômenos a explicação da falta de coesão social e da resistência constante à centralização política do Brasil."<sup>9</sup>

Como foi explanado anteriormente, as instituições relevantes para o aspecto antropológico da cultura são a **escola** e a **igreja**, e no Brasil, inicialmente, não havia instituições de ensino superior, com o receio, por parte de Portugal, pela formação de uma consciência crítica e inovadora em sua colônia. Nesse ínterim, observa-se o trabalho dos jesuítas na catequese da porção indígena do território, tentando aculturar os nativos com costumes europeus, e, ao mesmo tempo, absorvendo o ensinamento de alguns valores e tradições silvícolas.

O alto índice de educação religiosa recebida através dos trabalhos dos jesuítas, e o fato natural do povo português estar, à época, sob a forte influência da Igreja Católica são boas justificativas para o misticismo religioso do povo brasileiro, tendo Deus e os santos quase que na intimidade. Em decorrência do acima exposto, e da exorbitância da natureza tropical, o homem brasileiro torna-se dócil, submisso, por vezes, às forças físicas e morais, vindo a se subordinar sem amargura, quando reconhece que essas forças são superiores a seus recursos de defesa e ação.

Certas atitudes governamentais como as reformas educacionais e a expulsão dos jesuítas pelo Marquês de Pombal em 1759, podem ser vislumbradas como intenção de secularizar o sistema educacional, todavia, isso não altera o caráter elitista da aquisição de conhecimentos pela sociedade colonialista.

---

CUNHA, Ovidio da. *Ementa da cultura brasileira (pressupostos básicos)*. Rio de Janeiro, Ed. Oficial da Sociedade Brasileira de Geografia, 1974. p.53

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

Essa situação da área de ensino somente sofreu alguma melhora com a vinda da Família Real para o Brasil em 1808, quando instituições de ensino superior na área de medicina e de negócios foram criadas, a escola militar foi estabelecida, a primeira biblioteca destinada ao público foi montada, e houve a efetivação do primeiro órgão de imprensa.

A influência das atividades econômicas sobre as raízes culturais também pode ser destacada, visualizando-se inicialmente o Tratado de Mithuen entre Portugal e o Reino Unido, onde era desincentivada a instalação de indústrias manufatureiras no Brasil, e os produtos produzidos na Europa eram canalizados para o consumo nacional.

Com a descoberta do ouro no país, surgiu a classe média, e com essa camada constituiu-se uma nova hierarquia social, impelindo o Estado a desenvolver estruturas legais, militares e administrativas para dar suporte à atividade em desenvolvimento.

Junto com a chegada da Família Real, a restrição para a instalação de indústrias manufatureiras acabou, porém, um novo tratado de livre comércio com o Reino Unido estipulara que o Brasil não teria oportunidade para se industrializar, situação que iria perdurar por todo o século dezenove.

#### **3.4 Brasil Império**

Na fase imperial, embora tivessem havido esforços das classes dominantes para enfatizar a idéia de liberalismo, as classes subordinadas não contribuíram para a concretização desse intento, pois o clamor democrático dos homens livres e da classe média não recebera respaldo, e os escravos não tiveram direito à expressão política, ou à educação.

Julga-se ser uma das causas do comportamento céptico do brasileiro, a ocorrência dessa discrepância entre os anseios da classe dominante com propaganda claramente liberalista, e a realidade, nitidamente contrária, das classes subordinadas no Brasil Império.

A idéia amplamente contestável de que as nações latino-americanas, adquirentes das heranças hereditárias de seus povos,

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

não se adequavam à aquisição de conhecimentos intelectuais, é reflexo do desenvolvimento sócio-econômico muito avançado do Reino Unido e da França, e da perda da hegemonia cultural e econômica ibérica no contexto ocidental.

Dá-se como conseqüências da manutenção da estrutura herdada do Brasil Colônia, mesmo na fase do Brasil Império, a falta de opinião pública, e o pouco desenvolvimento de instituições para o ensino básico, técnico e de nível superior, destinadas ao preparo de uma massa crítica intelectual, que poderia divulgar a situação lastimável de subdesenvolvimento que o país se encontrava.

Não bastasse esse clima, a Monarquia Constitucional e o aparelho centralizado do Estado não permitiram a autonomia regional para desenvolver a indústria cafeeira, através do controle da aquisição de terras, da força de trabalho e do capital circulante, bem como consentiram que houvesse hegemonia britânica e holandesa na execução dos serviços de transportes e comércio do produto nacional.

Com somente algumas escolas de profissões liberais e duas faculdades de Direito instaladas em antigos conventos de São Paulo e Olinda, os estudantes do Brasil Império, oriundos da elite da sociedade, almejavam o ideal jurídico, e posteriormente a participação na estrutura política, aumentando ainda mais a distância entre a cultura das classes dominantes e das classes populares.

Já no final desse período monárquico, com o desaparecimento das instituições do Estado e da escravidão, e com a ausência de um planejamento para o desenvolvimento social da população de raça negra, os antigos escravos atingiram o status de homens e mulheres **livres**. Em contrapartida, estavam sem Imperador, ou mesmo, sem o autocrata da Casa-Grande para lhes resguardar os seus poucos direitos, o que acarretou profundo sentimento de insegurança nessa comunidade.

#### **3.5 Brasil República**

Nessa interface entre os atos finais da Monarquia e a proclamação da República, alguns representantes das classes

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

dominantes, como os filhos de senhores de engenho, ou fazendeiros de café, e os herdeiros da burguesia de comerciantes ou burocratas, trouxeram para o Brasil idéias européias, que davam ênfase às ciências e ao moral, em detrimento de uma formação intelectual mais voltada para as áreas humanas, ditas abstratas. Esse movimento foi denominado de **Positivismo**, e entrava em atrito com a Igreja Católica da época, pois, com base na sociologia, desenvolvida pelo francês Auguste Comte - também fundador do Positivismo - o **Homem** só poderia existir e se desenvolver, se a liberdade humana fosse limitada e submetida à autoridade da própria Humanidade. O **Positivismo** era pois a religião da Humanidade. Sem fazer parte da classe dominante, os militares, homens descendentes de gente humilde, receberam na Escola Militar ensinamentos com essa tintura ideológica, através de Benjamin Constant, fervoroso difusor do **Positivismo**.

Circunstâncias indicam a igreja conservadora e os militares como sendo os catalisadores dos movimentos abolicionistas e da proclamação da República, aqueles por estarem insatisfeitos com os ataques da maçonaria e da imprensa, fortemente influenciados pelo positivismo, e os profissionais fardados por se sentirem alienados da sociedade civil, ao se dedicarem exclusivamente aos deveres de sua profissão.

Com a proclamação da República, e com os indícios da Primeira Grande Guerra, os bens produzidos na Europa deixaram de vir para o Brasil, forçando o aparecimento de um mercado interno para os produtos manufaturados no país, alavancados pela força do capital gerado na venda de café ao exterior.

Surgiu uma mudança estrutural na sociedade da época, e fez com que ocorresse o êxodo do campo para regiões mais desenvolvidas pelas indústrias, na busca de uma elevação do padrão de vida. Como o capital era originado pela sociedade cafeeira, essa oligarquia não permitiu que a indústria se desenvolvesse, temendo a destruição do monopólio do poder dos cafeicultores.

Em contraste com a classe operária européia, que havia sido incluída no sistema de educação nacional de cada país, em

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

decorrência da industrialização, a classe trabalhadora brasileira era em grande parte analfabeta e ignorante, sem condições de formar uma consciência da estrutura do seu poder.

Ainda como reflexo dos sentimentos individualistas originados pelas grandes distâncias entre as províncias coloniais, o ideal republicano reforçou mais o espírito regionalista, pois os liberais em seus debates postulavam a descentralização política através da eleição de presidentes das províncias, adotando o conceito de federação.

Como aspecto racial, a partir dessa fase sócio-político-econômica do Brasil, conseguiu-se distinguir perfeitamente o efeito da miscigenação mencionada anteriormente, pois, formador da mais vasta mestiçagem do mundo, o negro espalhou seus traços de doçura afetiva, de imprevidência e de resignação passiva e fatalista.

Havia uma classe média inconsistente, que era ameaçada constantemente pelos grandes empresários capitalistas, no sentido de ser proletarizada. Essa camada havia encorajado inicialmente a introdução de políticas econômicas nacionalistas, porém, abatida e frustrada pela não concretização de seus ideais democráticos, e pelo fato do desenvolvimento industrial ter servido apenas como um mero instrumento para promover a exportação, a classe média retirou seu apoio às mudanças propostas.

Dentro da classe média encontravam-se além da grande maioria de funcionários públicos, os militares, que devido ao desenvolvimento do país, eram recrutados das classes populares, para engrossarem as fileiras das corporações e desempenharem seu papel. A insatisfação de certa parcela dos militares chegou, em 1930, ao seu auge, culminando em revolta e anseio pelo restabelecimento da lei e da justiça, através de uma forma de governo honesta e consciente. Após esse evento, o sistema educacional sofreu reformas através de políticas específicas, que abandonaram o caráter elitista da formação intelectual, e se tornaram agentes de mudança social.

O período de 1930-45 foi marcado pela perda da influência européia nos costumes nacionais, os quais absorveram cada vez mais os valores norte-americanos. A partir dessa fase cronológica,

### 3 - Esclarecimento sucinto sobre a cultura brasileira

deparou-se com um fenômeno impressionante, causado pelos meios de comunicação (imprensa, televisão, rádio e cinema), onde as pessoas se voltaram para uma "padronização de gostos, idéias, preferências, motivações, interesses e valores, tipificando a **cultura de massa**, que vivemos nos dias atuais".<sup>9</sup>

Na tentativa de encerrar essa análise e ser fiel ao conceito e significado da palavra **cultura**, no tocante à **produção histórica** do ser humano no seu dia-a-dia, julga-se necessário externar o desrespeito às raízes populares, e a desestruturação social, conseqüências de um processo que vem nos afetando de longa data. Na atualidade, os homens e mulheres humildes do campo, desejosos de uma vida melhor, mas desconsiderados como gente, trabalham, por vezes, em uma terra que não lhes pertence. Impulsionados por melhores oportunidades na produção fabril, são violentamente desarraigados dos seus próprios valores, para se reduzirem, na migração inevitável, a desempregados, biscateiros, bóias-frias, ou favelados. Mesmo aqueles que tiverem sorte de ocuparem vagas nas fábricas, estarão coagidos à fragmentação interior pelas exigências técnicas e imediatas do mundo urbano, conduzindo suas vidas com raízes partidas, e espalhando a miséria econômica e cultural pelas periferias das grandes concentrações humanas do território nacional.

Ressalta-se a necessidade de atentar para a manutenção dos valores culturais nacionais, respeitando-os, ao se importar ideologias que venham junto com as modernas técnicas gerenciais.

8

---

<sup>9</sup>  
SODRÉ, Nelson Werneck. *Síntese da história da cultura brasileira*. 15.ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1988. p.76.

## 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

"Afim, as intervenções militares são apenas o aspecto mais espetacular do comportamento da instituição, geralmente o momento de explosão de tendências que se formaram ao longo dos períodos de normalidade: frustrações, isolamento ou reclusão dentro de um universo socialmente estreito, crise permanente de identidade profissional e assim por diante."<sup>1</sup>

Edmundo Campos Coelho

### 4.1 Composição das gerências do Centro Técnico Aeroespacial

Esta exposição de fatos e idéias resumirá o que tem sido reportado sobre o assunto: **profissão militar**, com a preocupação básica de ater-se ao objetivo principal deste trabalho.

Espera-se reforçar e defender a idéia principal de que, uma série de fatores tais como o tipo de instrução e treinamento, o ambiente de trabalho, a situação sócio-político-econômica, e outros, contribuem para o modelamento do pensamento geral do profissional das armas na Aeronáutica.

A ênfase é dada para a função gerencial, e na organização analisada, atualmente, grande parte dos integrantes da alta e média gerências são provenientes do meio militar, cuja educação acadêmica foi realizada em uma das escolas de formação de nível superior do Ministério da Aeronáutica.

Com base no documento adequado, que define a estratificação funcional e hierárquica, denominado **regimento interno**, percebe-se que o Centro Técnico Aeroespacial é uma unidade possuidora de características peculiares dentro do Ministério da Aeronáutica,

---

<sup>1</sup>  
COELHO, Edmundo Campos. *A instituição militar no Brasil - um ensaio bibliográfico*. Rio de Janeiro, BIB, 1. sem. 1985.

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

pois alguns órgãos estão situados no espaço físico da unidade, mas não se subordinam à autoridade legal do Diretor do C.T.A.

Sob esse prisma, alguns órgãos independentes, embora contribuam com a **missão** da organização, seguem orientações estabelecidas fora do escopo do regimento interno do Centro, o que os classificam como autônomos.

Como a análise gerencial deveria retratar as unidades que estivessem dentro do escopo do regimento interno do C.T.A., dentre outros órgãos, foi desconsiderada a composição gerencial do Instituto Tecnológico de Aeronáutica.

Considerou-se, à semelhança das estruturas gerenciais da iniciativa privada, os níveis de alta gerência e média gerência, os quais têm a responsabilidade pelo alcance dos objetivos estratégicos.

A alta gerência foi composta pelo Diretor Geral, Vice-Diretor, Chefia do Grupo de Infra-estrutura e Apoio (G.I.A.), Diretores e Vice-Diretores dos Institutos ( com exceção do Instituto Tecnológico de Aeronáutica ), e Chefe do Gabinete. (anexo 4.3 - p. 55)

A média gerência foi composta por todos os Chefes de Divisões subordinadas às autoridades da alta gerência. (anexo 4.4 - p. 56)

Como o objetivo dessa análise estatística é visualizar, através de representação gráfica, como se configura o gerenciamento nesse Centro, faz-se uma nítida separação dos profissionais que tiveram sua formação acadêmica inicial ministrada em instituições de ensino civil e em escolas militares. (tabelas 4.1(a) e 4.1(b))

Sendo justo com as regras dessa organização, que, no decorrer dos seus anos de vida, teve oportunidade de realizar contratos de trabalho com profissionais de várias áreas, esclarece-se que vários técnicos contratados eram oficiais das Forças Armadas na condição de inatividade. Para efeito dessa análise, esses profissionais serão considerados como recebedores de formação acadêmica em instituições de ensino militar.

4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

Descrição das Chefias de Divisões	Quantidade
Servidor Público Civil	17
Servidor Público Militar	26
Total das Chefias consideradas	43

Tabela 4.1(a) Classificação da média gerência no Centro Técnico Aeroespacial

Descrição	Categoria
Diretor Geral	Militar
Vice-Diretor	Militar
Chefe do G.I.A.	Militar
Diretor do I.A.E.	Militar
Vice-Diretor do I.A.E.	Militar
Diretor do I.F.I.	Militar
Vice-Diretor do I.F.I.	Militar
Diretor do I.E.Av.	Militar
Vice-Diretor do I.E.Av.	Militar
Chefe do Gabinete	Militar

Tabela 4.1(b) Classificação da alta gerência do Centro Técnico Aeroespacial

#### 4.2 Análise das origens do militar do Ministério da Aeronáutica

Configurar-se-ia uma análise simplista, se fosse abordada a estrutura militar do Ministério da Aeronáutica, a partir da sua criação ( 20 jan. 41 ), pois os recursos humanos dessa estrutura ministerial, inicialmente, eram provenientes do Exército, ou oriundos da Marinha. Esses trouxeram consigo as filosofias de trabalho já utilizadas em suas organizações originais.

São expostos fatos e pontos importantes que marcaram a profissão militar desde os primórdios do território colonizado por Portugal, até a atualidade, utilizando-se obras literárias diversas, que traduzem ideologias antagônicas, e enriquecem

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

sobremaneira este trabalho.

##### 4.2.1 Período Colonial

Desde os fatos ocorridos no Brasil Colônia, até o mais recente envolvimento da classe militar nos rumos da sociedade brasileira, nota-se um ponto em comum: a preponderância dos interesses econômicos, que, por vezes, mascaram certo posicionamento político, obscurecem determinada busca de maior parcela de poder, ou intencionam a eliminação de concorrentes em algum mercado.

Devido a condição de ser colônia de um país envolvido em atividade mercantilista, o Brasil deveria ser ocupado por portugueses, de tal forma a produzir o açúcar de cana, que incorporava a facilidade de ser trasladado, sem haver deterioração do material durante o transporte marítimo.

Por trás dessa produção em grande escala, encontravam-se grandes propriedades, que exigiam considerável mão-de-obra escrava, proveniente do continente africano. A proteção de seus bens era feita através do uso de todo o povoado circunvizinho, que era comandado pelo donatário do pedaço de terra em questão. Implícito ao termo proteção, estava a distribuição de armamentos e munições da época aos que realizassem a defesa da propriedade, excluindo-se desse rol os indígenas.

Nelson Werneck Sodré esclarece em uma de suas obras que "a empresa de ocupação e povoamento era uma empresa militar inequívoca, revestia-se necessariamente de sentido militar, e não podia deixar de ser assim"<sup>2</sup>.

Denota-se nessa estrutura bipartida dois pólos de autoridade, a classe dominante colonial (Brasil), e a classe dominante metropolitana (Portugal); a primeira era responsável pela produção, e a segunda coordenava a circulação. Nesse raciocínio já começava a ser delineado o poder concentrado nas mãos dos grandes proprietários de engenhos, constituindo a equipe de **Ordenanças**,

---

2

SODRÉ, Nelson Werneck. *História Militar do Brasil*. 2.ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968. p.25.

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

"... gerada à base de estrutura econômica, política e social da população, nas áreas antigas, atendendo a eventuais ameaças afastadas, mobilizando-se apenas em face de circunstâncias que a isso obriguem"<sup>3</sup>.

Acompanhando os produtos da mineração, esperados pelos colonizadores por quase dois séculos, também veio a necessidade da metrópole montar estrutura de poder público, que a representasse em todos os locais de exploração. Despontava-se na sociedade a pequena burguesia e uma nova classe militar, denominada **Milícia**. As Milícias,

"... recrutadas no país, isto é, na colônia, no que diz respeito aos soldados e, depois, aos postos inferiores de oficiais, tendem para a organização permanente, colocam-se sempre nos locais ou nas zonas em que há perigo mais próximo de ameaça interna ou externa, aquela em primeira urgência e principal, cercam as autoridades e mandatários metropolitanos, assegurando-lhes o exercício funcional"<sup>4</sup>.

Como não se podiam descartar as chances de invasão por outras potências européias, as quais queriam explorar as riquezas desse grande continente, e somente poderiam atacar por via marítima, a defesa da colônia ficava assim dividida entre a Força Naval Portuguesa, atuando na costa oceânica, e as Milícias, auxiliadas pelas Ordenanças, no ataque das tropas inimigas desembarcadas.

Essa estrutura de milícias, fez surgir as primeiras insatisfações da nobreza rural da colônia, pois os representantes dessa classe não podiam subir a postos superiores a capitão, já que as altas autoridades militares eram compostas pela aristocracia metropolitana. É nesse ambiente fervilhante que se localiza a "conjuração mineira", com Joaquim José da Silva Xavier, brasileiro nato, na condição de um simples alferes, e com Joaquim Silvério dos Reis, de origem portuguesa e possuidor do posto de coronel, como

---

<sup>3</sup>  
SODRÉ, Nelson Werneck. Op.cit. p.47.

<sup>4</sup>  
Ibid. p.47.

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

comandante de um regimento de milicianos.

Paralelamente à vinda da Família Real Portuguesa para o Brasil, e à necessidade da composição de um corpo de oficiais melhor formado, nota-se que, acompanhando o surgimento de escolas militares na França, Prússia, Estados Unidos e em outros países, foram criados estabelecimentos de ensino superior na colônia, como a Real Academia dos Guardas-Marinhas ( 1808 ), a Academia Real Militar ( 1814 ), as escolas de medicina do Rio de Janeiro e de Salvador ( 1813 e 1815 ), a Academia de Belas Artes ( 1820 ) e os cursos de direito de São Paulo e Olinda ( 1827 ).

#### 4.2.2 Período imperial

Devido ao retorno da Corte Portuguesa à metrópole, e mantida a regência do príncipe D. Pedro, os comandos militares foram detalhadamente abastecidos com oficiais leais à Coroa Portuguesa, bem como foram incorporadas forças militares estrangeiras à estrutura de defesa, constituídas por mercenários. Essa ação estancou os processos de autonomia e de aparecimento do núcleo de um exército, cujo recrutamento deveria ser realizado dentro da população brasileira, com abrangência para todos os postos.

Pode-se inferir que parte dessa interferência de tropas estrangeiras, principalmente as britânicas, em nosso território seja conseqüência da dependência econômica que o Brasil sofreu com os empréstimos solicitados pelo governo de Lisboa ao governo em Londres, em 1824 e 1825, e que foram pagos com as reservas do Brasil independente. Com isto, estava selada a definição de uma falsa autonomia, já que a Inglaterra, dominadora dos mares e das trocas, também conquistaria o mercado interno brasileiro. A mesma classe dominante de outrora, quando via seu patrimônio ameaçado nas rebeliões provinciais, solicitava apoio dessa tropa de mercenários, cujos atos causavam grande aversão ao povo.

Essa repulsa ao estrangeiro ( português ) se confunde com a aversão aos militares, já que o povo solicitava uma maior participação de brasileiros natos no exército do Brasil independente.

Com a criação da Academia Real Militar, houve a absorção de

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

descendentes de pessoas com ocupação nobilitadora, jovens que recebiam, até 1840, o título nobiliárquico de **Cadete**, sendo que a partir dessa data, passaram a receber o tratamento de **Alferes-Aluno**, como recompensa pelo mérito pessoal adquirido.

Nelson Werneck Sodré afirma com propriedade que:

"... as organizações militares, parte do aparelho do Estado, refletem sempre as condições da sociedade que as geram"<sup>5</sup>.

Dentro dessa afirmação<sup>4</sup>, têm-se registros que a grande parte da oficialidade da Arma terrestre era proveniente da classe média, constituída por pequenos comerciantes, pequenos proprietários de terras, funcionários, padres e artesãos de diversos ramos. Essa camada social, em decorrência da necessidade de suprir o aparelho do Estado, concentrava-se nas cidades, e aqueles indivíduos incorrigíveis, malfeitores, desocupados, vagabundos afetos a bebedeiras, enfim, os marginalizados eram recrutados à força, para engrossar os grupamentos das tropas de terra e mar. Adicione-se a esse rol de párias, os negros libertos e os escravos cedidos por seus donos; com essa composição, rotulavam-se as tarefas de soldado como castigo, geradoras de humilhação. Herdado da tradição colonial, os castigos físicos eram habitualmente empregados na corporação, justificados por seus autores como decorrência do tipo de indivíduos que compunham a tropa.

José Bonifácio foi a pessoa que incentivou o desenvolvimento da Marinha Brasileira, pois visualizava as necessidades prementes dessa Arma. Relata-se que a estrutura inicial da **Marinha do Brasil** independente era formada em grande parte por oficiais portugueses, que tinham aderido ao movimento, e os marinheiros eram indivíduos desqualificados, mal pagos, à semelhança dos integrantes das forças terrestres da época.

A constituição de 1824 já definira a estrutura da força terrestre como sendo composta de **Exército**, tropa regular e remunerada, de **Milícias** e **Ordenanças**, grupamento de guardas

---

<sup>5</sup>  
SODRÉ, Nelson Werneck. Op.cit. p.68

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

policiais que não tinham direito à remuneração.

Em 18 de agosto de 1831, a estrutura da organização militar alterou-se substancialmente, quando as antigas **Ordenanças** e **Milícias** desapareceram, e surgiu a **Guarda Nacional**. Salienta-se que o Exército, composto de integrantes que pretendiam levar o processo de independência ao estabelecimento do regime republicano, era mal visto e desprezado pelos grandes latifundiários. Para diminuir o poder da tropa regular e desarticular sua expressão perante o povo, os grandes proprietários, receosos das demonstrações de insatisfação do povo nas ruas, direcionavam seu apoio a essa nova composição policial. A **Guarda Nacional**, cuja atuação resumia-se às operações contra os inimigos internos, era respaldada pela elite, enquanto o **Exército**, tropa regular, caía no esquecimento.

Sofrendo forte dominação da classe economicamente mais poderosa, essa guarda policial seria levada a adotar modelos e padrões ( de conduta, de formação e de combate ) provenientes de outras culturas, fazendo com que as reais atuações diferenciassem sobremaneira das regras teóricas, em decorrência da influência de circunstâncias sócio-político-econômicas do Brasil na época.

O sul do país destacou-se desde o início da extração mineral no território brasileiro, pois nessa região eram encontradas grandes reservas de gado bovino e eqüinos, necessários ao abastecimento das expedições de mineradores, que rumavam para o interior à busca de ouro e pedras preciosas. A prática do roubo de animais passou a ser uma ameaça para o povo sulino, e os constantes atritos entre o Brasil e países vizinhos foi deixando a população local mais temperada aos conflitos permanentes. Exemplo marcante desse traço foi a perda e reconquista da colônia de Sacramento e os Sete Povos das Missões, que ocorreriam no decorrer da história.

Pelas razões apresentadas acima, os tropeiros e estancieiros sulistas já possuíam traços beligerantes, compondo tropas e defendendo as terras do sul, pois o problema militar na região era constante. Viam na atividade militar um traço de enobrecimento, que a tradição sulina consagrara.

O produto final da Escola Militar apresentava melhoria,

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

quando os oficiais, dependendo das qualificações pretendidas, recebiam noções de ciências exatas, e incorporavam esses conhecimentos no desempenho de suas atribuições. Embora seja enfático que a fonte de grande parte dos candidatos à Escola Militar fosse a classe média, uns poucos indivíduos provenientes da classe dominante também concluíam o curso, e eram direcionados ao serviço político, como representantes partidários, nas câmaras eletivas, ou como mandatários do governo, dirigindo províncias.

A Marinha possuía a classe dominante como fonte para a maioria esmagadora da sua oficialidade, pois ser **oficial do mar** era tarefa nobre, o que, em contrapartida, distanciava enormemente o simples marujo do oficial comandante. Salienta-se que o preconceito racial, à época, era notório, pois os indivíduos de pele clara eram aceitos para a oficialidade, enquanto a vasta mestiçagem era distribuída entre a tropa.

Pode-se, certamente, afirmar que a Guerra do Paraguai, pela sua atuação fora dos grandes centros e por sua longa duração, promoveu uma verdadeira revolução na estrutura militar a partir de 1865, com a inclusão de inúmeros escravos libertos, ocorrendo a ascensão ao oficialato de indivíduos pertencentes a camadas sociais inferiores, despertando-se o voluntariado, sentindo-se a necessidade de remunerar adequadamente o profissional das armas, e acima de tudo restabelecendo a dignidade do homem do Exército perante a sociedade, através da estabilidade e coesão entre os integrantes da tropa.

Doravante, o militar passaria a intervir na vida política do país.

A partir dessa data, o militar uniu-se às questões abolicionistas, já que o negro fora integrante majoritário da tropa durante a guerra do Paraguai, bem como aliou-se à classe média civil, pois os profissionais das armas eram considerados como uma classe média militar.

Nessa questão dita **militar**, em 1888, verificou-se o antagonismo de dois pólos, a classe dos oficiais, por um lado, alinhando-se à classe média, desejosa da abolição da escravatura,

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

e por outro lado, os políticos, ligados aos grandes proprietários, que viam na libertação dos escravos uma ameaça aos lucros dos latifundiários. Tornou-se evidente que houve, novamente, pressão para marginalizar a tropa regular perante o povo, promovida pelos poderosos proprietários da época.

Ressalta-se que a glória da Guerra do Paraguai também contribuiu para que os indivíduos da crescente classe média desejassem ingressar na Escola Militar, a fim de estabelecer as fundações de uma cultura superior, no intuito de satisfazer a sedução provocada pela profissão das armas, na pretensão de garantir uma carreira assegurada, na intenção de obedecer uma tradição familiar, ou simplesmente para almejar uma ascensão social.

#### 4.2.3 Período republicano

Proclamando-se a República, mais uma vez notou-se a indignação dos grandes latifundiários contra a classe militar, coordenadora do movimento que pôs fim aos regimes escravocrata e monárquico.

Há várias contradições sobre as influências do **Positivismo** de Auguste Comte no pensamento militar do Brasil republicano, disseminado nesse meio, principalmente, por Benjamin Constant que, influenciado pela visão de Pierre Laffite, veio a exercer a função de professor da Escola Militar e de Ministro da Guerra na República. Para este trabalho, a esfera de atuação do **Positivismo** limita-se à educação e aos aspectos social e moral, que se somariam à atenção especial dada ao culto às ciências.

Constituiu-se fato da época que toda a intelectualidade era formada nos cursos de direito ( Bacharelismo ) existentes no Brasil, e seus componentes geralmente almejavam a carreira política, para ascensão ou continuidade da posição social.

Com vistas ao desenvolvimento tecnológico, empregou-se a idéia central do **Positivismo**, influenciando tanto a classe civil, como a classe militar. Mudou-se o currículo na Escola Militar e passou-se a estudar as ciências abrangidas por: matemática, astronomia, física, química, biologia, sociologia e moral.

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

Combatendo o caráter político que se incorporava nos formandos da Escola Militar, o positivismo indicou aos jovens oriundos da classe média, a necessidade de defender a burguesia ascensional, que solicitava algumas reformas para o país.

A proclamação de República fora aceita pela Marinha como fato consumado, mantendo um espírito de disciplina e patriotismo, mesmo assim, a oficialidade, pelos mesmos motivos apresentados anteriormente, permanecia com o rótulo de **aristocrática**.

A deterioração da formação do oficial do Exército apresentou suas conseqüências em 1897, com a deflagração do levante de Canudos, encarado por muitas pessoas, inclusive por vários políticos, como um retorno ao regime monárquico. A ausência de táticas de lutas organizadas levou os militares, componentes de quatro expedições diferentes enviadas para aquela região baiana, a cometerem atrocidades nunca vistas. Alguns estudiosos classificam esse comportamento como reflexo das atitudes arbitrárias tomadas na época pelo Presidente da República, Marechal Floriano Peixoto.

Nos governos que se seguiram, liderados por políticos originários do meio civil, encontrava-se um ponto em comum, traduzido pela hegemonia dos representantes das classes abastadas e dos poderosos, gerando inclusive a política do **café com leite**.

Os grandes proprietários, segundo a linha de raciocínio tomada, mesmo antes da proclamação da República, buscaram uma nova força dentre a classe militar, para afastar o poder de influência do **Exército**. Explorando bastante as revoltas envolvendo a **Marinha do Brasil** nas gestões dos Marechais Deodoro e Floriano, deu-se mais prestígio à Força Naval, reforçando entre outras coisas o caráter elitista da classificação dos oficiais, a defasagem social existente entre a oficialidade e a tropa, e a atuação dessa Arma mais voltada para o exterior do país. Enfatizou-se ainda o fortalecimento das forças policiais sob a coordenação dos estados da federação, e subordinadas às oligarquias e políticos locais.

Aproveitando o prestígio da época, em 1904, alguns oficiais da Marinha levantaram a questão da autonomia, correlacionada com a aquisição de embarcações e armamentos estrangeiros. Tudo conduziu

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

a uma conscientização de que o Brasil somente poderia ter uma esquadra poderosa, na medida em que houvesse uma indústria pesada nacional que a construísse, e a mantivesse.

##### 4.2.3.1 Influências alemãs e francesas

Com a Europa preparando-se para a Primeira Grande Guerra, a Alemanha despontou como potência militar, e o titular da pasta da Relações Exteriores, José Maria da Silva Paranhos, o Barão do Rio Branco, entusiasta admirador do Exército Alemão, fez campanha para enviar jovens oficiais do Exército Brasileiro para a Alemanha em 1906, 1908 e 1910.

Esses oficiais, conhecidos como **jovens turcos**, ao retornarem ao Brasil, trouxeram novas idéias, reforçando a necessidade de ser reestruturada a formação profissional do militar do exército.

Culminantemente com a vinda da **Missão Francesa** para dar apoio ao Exército, em 1918, o Ministro da Guerra, João Pandiá Calógeras, apoiou a campanha dos **jovens turcos**, construindo quartéis, distribuindo melhor os oficiais pelos corpos, e reestruturando o currículo da Escola Militar, com a finalidade de imprimir melhor eficiência aos novos quadros. A Missão Francesa deu sua contribuição na melhoria da formação dos oficiais destinados ao Estado-Maior e aos Comandos. Atos legislativos de 1915 e 1918 alteraram a organização do Exército, e a campanha sustentada pelos oficiais que fizeram estágio no Exército Alemão fez com que, a 12 de janeiro de 1918 a antiga Guarda Nacional passasse à subordinação do Ministério da Guerra, como tropa de segunda linha.

É nessa época turbulenta que, em 1916, se estabeleceu a Escola de Aviação Naval, com equipamentos e orientações norte-americanas, e em 1919 iniciaram-se as atividades da Escola de Aviação Militar, onde se predominava a influência da Missão Francesa, que apoiava o Exército.

Para esses jovens oficiais que concluíam o curso da Escola Militar, a frustração de seus sonhos tinha origem na falta de estrutura adequada no país, para replicar as condições percebidas na Alemanha da segunda década desse século.

Essa análise pode ser mais abrangente, pois até mesmo quando

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

o Exército importava armamentos, filosofias e formas de combate, empregadas com tanto sucesso nos países desenvolvidos, aqui no Brasil, os resultados não atingiam as expectativas dos implementadores, localizados geralmente na cúpula dessa Força Armada. Essa resistência na assimilação dos conceitos trazidos da Europa por estagiários do Exército Brasileiro, ou por missões estrangeiras, que tinham atuado em nossos estabelecimentos militares, era finalmente acarretada a questionáveis deficiências raciais, climáticas e geográficas, desvirtuando a real falta de estrutura de base, como uma indústria pesada, ou de bens de produção, capaz de desenvolver, produzir, e aperfeiçoar materiais, processos e técnicas adequadas às condições continentais do Brasil.

O aprimoramento da formação do oficial do exército iniciou na década de vinte, através de uma nova carga horária de matérias profissionalizantes na Escola Militar, porém devido ao comprometimento de alguns componentes na rebelião de 5 de julho de 1922 ( 18 do Forte de Copacabana ), esse esforço acabou sendo minado, com a afastamento de vários oficiais alavancadores dessas idéias inovadoras.

A permanência da convicção de melhoria na formação da oficialidade do Exército era um objetivo a ser buscado, mesmo que a orientação passasse a ser gerenciada pela Missão Francesa. Comprovação do que foi antes exposto pode ser obtida no extrato de uma declaração do Ministro da Guerra, General Setembrino de Carvalho, proferida em 1923:

"... Urge fazer a reforma de ensino da Escola Militar. Todos sentem que o plano atual está positivamente abaixo das exigências de cultura geral que deve ter um oficial, para o cabal desempenho das funções que lhe incumbem, como educador, como instrutor, como juiz eventualmente, como homem público, e até, como homem de sociedade. É fora de dúvida que um oficial que se destina aos altos postos não pode estar estritamente encerrado dentro dos horizontes das coisas da profissão, de todo alheio ao progresso do país em todos os seus aspectos, e por isso mesmo com uma visão falsa dos

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

valores, da comunhão social"<sup>6</sup>.

##### 4.2.3.2 Reflexos da segunda década deste século

Com certeza, a década de vinte representou para o Brasil um período de convulsão e mudanças, a exemplo do que acontecia nos países desenvolvidos, com a fundação de partido de ideologia marxista, exposição de artes modernas, manifestação de oficiais, e rebelião armada no Rio de Janeiro e São Paulo, o que viria a culminar na revolução de 1930.

A linha de raciocínio **tenentista**, que teve começo em 1924, nos conflitos em terras paulistas, passou de um tema discutido somente por militares, para uma questão que envolveu oposições políticas regionais, e finalmente teve o apoio de todo o povo, que se opunha aos meios fraudulentos e violentos, que as classes mais abastadas usavam para sufragar seus candidatos nas eleições.

Na revolta de 1924, localizada inicialmente na cidade de São Paulo, e posteriormente deslocada para o interior do Estado, é que vai acontecer o batismo de fogo dos componentes militares, que exerciam atividades aéreas, defendendo a posição do governo, contra os militares defensores das idéias do revolucionário General Izidoro Dias Lopes. Entre esses militares revoltosos, estava o Tenente Observador Eduardo Gomes, que além de ser protagonista de outros episódios militares no futuro, irá desempenhar papel importante na vida política do Brasil, após ter atingido o posto de Oficial General no Ministério da Aeronáutica.

A coluna composta pelo ex-capitão Luis Carlos Prestes, vencendo todos os confrontos ocorridos durante o seu deslocamento do sul ao norte do país, procurou divulgar o movimento tenentista, mas por fim, encontrou-se isolada, devido à divergência ideológica com os demais integrantes do movimento, e se recolheu em país vizinho do Brasil.

Em meio a esse estado de transformações e mudanças, em 13 de

---

6

MOTA, Jeová. *Formação do oficial do Exército; currículos e regime na Escola Militar (1810-1944)*. Rio de Janeiro, Cia Bras. de Artes Gráficas, 1976. p.314.

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

janeiro de 1927, a lei nº 5168 criou a Arma de Aviação do Exército, a qual absorveu vários oficiais, já formados pelo sistema de ensino militar da época, bem como permitiu a transferência de jovens alunos da Escola Militar para a Escola de Aviação Militar. Esses oficiais virão a pertencer à cúpula das Forças Armadas na década de cinquenta e sessenta.

Para ser preciso e retratar com fidedignidade o quadro estabelecido em 1930, quando a nacionalidade brasileira teve sua maior expressão, e destacou a liderança e o carisma do Coronel Pedro Aurélio Góes Monteiro, que propôs mudanças, foi acatado por seus pares e conquistou a autoridade devida, é que se transcreve extrato de autoria de Martins de Almeida:

"Tais alterações, em suma, denunciavam a ascensão burguesa, e teriam de refletir-se no quadro posterior ao triunfo revolucionário: Duas correntes externas e antagônicas se diferenciavam desde logo na massa confusa dos triunfadores. Uma, desejosa de realizar somente as reformas de natureza estritamente política; outra mais radical, tomada de anseios renovadores, pleiteando grandes modificações internas, profundas transformações sociais. A primeira, constituída pelo bloco poderoso dos situacionismos regionais mineiro e gaúcho e as formações partidárias remanescentes ao triunfo revolucionário, como o Partido Democrático Paulista e as antigas oposições estaduais, era composta dos elementos propriamente políticos. A segunda, procurando atender aos reclamos da pequena burguesia, em busca de um ponto de apoio para a ação reconstrutora, distinguia-se pela predominância da mocidade militar, os ex-combatentes das revoltas dos últimos decênios da vida republicana"<sup>7</sup>.

Dentro desse enfoque do aumento do nacionalismo, quando agora se sabe que as idéias tenentistas somente acompanharam as reformas da burguesia ascensional no Brasil da época, e perderam força, ao se configurar a posse de Getúlio Dornelles Vargas no governo

---

<sup>7</sup>  
ALMEIDA, Martins de. *Brasil errado*. 2.ed. Rio de Janeiro, s.ed., 1953. p.58.

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

central, é que se julga conveniente transcrever as idéias do Coronel Pedro Aurélio de Góes Monteiro, conhecidas como **Doutrina Góes**, que expressaram como poderia ser gerada uma mentalidade nacional produtiva:

"... e o medo mais racional de estabelecer, em bases sólidas, a segurança nacional, com o fim sobretudo de disciplinar o povo a obter o máximo de rendimento em todos os ramos da atividade pública, é justamente adotar os princípios de organização militar, contanto que seja isentada do espírito militarista..."<sup>8</sup>.

Destaca-se que o conceito de **Defesa Nacional** havia sido alterado em 1919, deixando de restringir-se à proteção de fronteira, e se ampliara no sentido de mobilização de recursos humanos, técnicos e econômicos.

Voltando-se para o lado educacional, após a revolução de 1930, assumiu o Comando da Escola Militar, o General José Pessoa Cavalcanti de Albuquerque, oficial voltado para a criação de uma elite homogênea, a fim de substituir os velhos quadros existentes, onde haveria **mentalidades uniformes e ações conjuntas**, descartando os **personalismos**. Essa autoridade promoveu a mudança geográfica da escola para onde se situa a atual Academia Militar das Agulhas Negras ( AMAN ), em Resende, no estado do Rio de Janeiro. Seu intento era formar oficiais, que tivessem recebido formação física e intelectual, e tivessem vivido sob regime de rígido enquadramento militar. Os resultados desse trabalho estarão presentes nas décadas de cinquenta e sessenta.

Houve interferência militar na revolução constitucionalista de 1932; as oligarquias cafeeiras paulistas, afastadas da política, e descontentes com o sistema de interventorias nos Estados (estabelecidas após a revolução de 1930, para atender os anseios dos tenentistas), juntaram-se com a classe média e com alguns representantes do Exército para conspirar.

Os civis desejavam uma nova constituição e os militares,

---

<sup>8</sup>  
TREVISAN, Leonardo. *O que todo cidadão precisa saber sobre o pensamento militar brasileiro*. São Paulo, Global, 1985. p.38

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

partidários dessa idéia apoiaram as forças paulistas contra as tropas governistas. A Assembléia Constituinte foi convocada, mas, mesmo assim a revolução foi sufocada.

Por parte da Aviação Militar, os pioneiros da Arma de Aviação propuseram e conseguiram implementar um meio de integração regional e nacional, ligando localidades de difícil acesso, através dos meios aéreos disponíveis na época. Estabeleceu-se primeiramente o Serviço Postal Aéreo Militar ( SPAM ), que foi mudado para Correio Aéreo Militar ( CAM ). Esse serviço foi considerado precursor do Correio Aéreo Nacional ( CAN ), composto pela fusão do Correio Aéreo Militar, com o Correio Aéreo Naval.

##### 4.2.3.3 Confluências de ideologias radicais

Devido ao ambiente conturbado que se iniciara na década de vinte, as repercussões de curto prazo já estavam sendo sentidas nos meados da década de trinta, com o povo e a tropa altamente influenciados pelos acontecimentos locais, e principalmente pelo desenrolar dos fatos na Europa de Hitler e Mussolini. Movimentos populares fomentados pela Aliança Nacional Libertadora ( **A.N.L.** ), que possuía como presidente de honra o ex-capitão Luis Carlos Prestes, profundo divulgador da ideologia marxista, intranquilizaram os grandes proprietários do Brasil. Esses poderosos, através de programas de propaganda, usando a violência e o terror policial, conseguiram, a partir de 1937, eliminar as personalidades que não coadunavam com a sua ideologia. A situação tornou-se temerária com a grande quantidade de simpatizantes das idéias divulgadas pela Aliança Nacional Libertadora, junto da oficialidade brasileira. Ocorrida a revolta militar, ocasionada por correligionários da **A.N.L.**, em Natal, em Recife e na Escola de Aviação Militar ( RJ ), em novembro de 1935, deu-se início à perseguição, eliminação e afastamento de vários militares acusados de envolvimento subversivo.<sup>4</sup>

Constatou-se, à época, a união da tropa regular do Exército com grupos integralistas e forças policiais, para, juntas, aniquilarem as pessoas que não compartilhassem dos mesmos ideais das oligarquias nacionais. Com essa atuação, pouco a pouco,

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

destruíam-se os laços hierárquicos, e se dissolvia a disciplina, tanto enfatizada nos estabelecimentos de formação.

Como fruto de análise dos acontecimentos que se iniciaram com as correntes inovadoras dos *jovens turcos*, passando por manifestações e revoluções, até a presente época dos acontecimentos, pode-se visualizar a sucessão de posições antagônicas, desde a necessidade de uma tropa melhor preparada e profissionalmente hábil, até a perda sensível da noção da "missão principal" do Exército, como instituição responsável pela defesa dos anseios da classe social que lhe forneceu grande parte dos integrantes.

Nelson Werneck Sodré esclarece em poucas palavras os acontecimentos daquela época: "Na medida mesmo em que as forças militares eram utilizadas como guarda pretoriana de um regime espúrio, e em que a corrupção penetrava, pela via policial, nas organizações antes imunes, o Estado voltava as suas atenções para o reequipamento da Marinha e do Exército, enquanto criava o Ministério da Aeronáutica, em 1941, ano em que se inaugurava também a Usina de Volta Redonda, com recursos nacionais e o reforço de capitais americanos de empréstimo"<sup>9</sup>.

#### 4.2.3.4 Influência norte-americana em decorrência da Segunda Guerra Mundial

Esse clima nacional-facista perdurou até ser obedecida a Constituição em vigor, quando o Brasil se uniu aos aliados na defesa dos regimes democráticos. Porém até esse marco, inúmeros atos do Exército iriam contrariar frontalmente as tradições democráticas cultuadas de longa data, no tocante à seleção de candidatos para ingresso na Academia Militar.

No início da década de quarenta, missão norte-americana forneceu apoio técnico aos integrantes da Aviação Militar, no intuito de melhorar o nível de proficiência dos tripulantes em aeronave de fabricação americana. Com a chegada da guerra, e mesmo

---

<sup>9</sup>  
SODRÉ, Nelson Werneck. Op.cit. p.279.

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

tendo sido unificados os efetivos das corporações aéreas do Exército e da Marinha, com a criação do Ministério da Aeronáutica, sentiu-se a necessidade de acelerar a formação de pessoal navegante e especialistas na área de aviação. Como resultado disto, oitocentos e vinte e nove oficiais aviadores brasileiros foram formados, no período de quatro anos, após receberem curso específico nos Estados Unidos para as atividades a serem desenvolvidas durante a guerra. No futuro, esses oficiais passariam a ser comandantes na aviação comercial, e oficiais com carreira mal definida na Força Aérea Brasileira.

A união dos Estados Unidos da América com o Brasil, compondo as Forças Armadas Combinadas, para o patrulhamento do litoral brasileiro, proporcionou aos militares brasileiros a assimilação de filosofias e conceitos norte-americanos, ensinados na Base Aérea de Natal. Esses conceitos foram empregados, posteriormente, em outras bases aéreas brasileiras, por tripulações mistas, no emprego de aeronaves norte-americanas.

Já ao final da década de quarenta, renascia o espírito nacionalista, enfatizando a proteção da Hiléia Amazônica, e a soberania nacional sobre a exploração das riquezas minerais do território brasileiro, colocando o petróleo em evidência.

Nessa época, assumiu a pasta do Ministério da Aeronáutica o Tenente-Brigadeiro Armando Figueira de Almeida Trompowski, oriundo da Marinha, que incentivou a melhoria do preparo profissional militar, introduzindo várias instituições de ensino como a Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica ( ECEMAR ), o Curso de Tática Aérea, o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, a Escola Preparatória de Cadetes do Ar ( EPCAR ), e o Centro Técnico Aeroespacial ( CTA ). Concomitantemente, em 1951, o número de oficiais brasileiros a cursar escolas americanas, e a quantidade de oficiais americanos instalados em escolas brasileiras para oficiais aumentou, e os armamentos, antes adquiridos na Europa, passaram a ser comprados dos Estados Unidos.

Em 1952, o firmamento de um acordo militar Brasil-Estados Unidos resultou na saída do titular da pasta do Ministério da

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

Guerra, pois o teor do acordo traduzia claramente a interferência legalizada dos Estados Unidos na administração militar dos negócios do Brasil. Por trás dessas conseqüências estava a guerra fria, institucionalizada após o término da Segunda Grande Guerra, e os Estados Unidos procuravam se assegurar que a sociedade brasileira não tenderia para qualquer outro regime econômico, que não fosse o capitalismo. O mesmo clima e regimes vividos nos anos que sucederam a intentona comunista de 1935, reapareceriam com todos os seus artifícios, combatendo aqueles que apoiassem a necessidade de um maior apego pelas riquezas naturais do Brasil.

Os militares que sofreram o jugo desse sistema, e cumpriram pena insuficiente para a perda da patente, estavam com a sua carreira comprometida, pois passaram a ser homens marcados, indignos de comissões e comandos, relegados a uma promoção lenta e injusta.

Embora não seja comum comentar a faceta política dos militares da época, o Clube Militar exercia importante papel na formulação de posicionamentos no seio da tropa. Mesmo nessa instituição, havia disputa pela sua presidência, a qual delinearía a linha de raciocínio a ser sugerida aos seus associados.

Já nos derradeiros instantes do segundo governo de Getúlio Vargas, numa escandalosa demonstração de indisciplina, quarenta e dois Coronéis e trinta e nove Tenentes-Coronéis assinaram um manifesto, denunciando a falta de material, equipamento e veículos nas organizações, opuseram-se ao aumento do salário mínimo, que remuneraria melhor certos profissionais possuidores de formação acadêmica mais básica do que a classe dos oficiais, e aventaram a possibilidade do aumento salarial acelerar a taxa inflacionária.

Não resta dúvida que esse comportamento era um movimento de pressão contra a pessoa do Presidente da República, e sobre esse fato, trancreve-se um extrato de texto escrito pelo Coronel Geraldo Lesbat Cavagnari Filho:

"Na ótica militar, a estabilidade interna não resulta de um conjunto de fatores concorrentes, dos quais são imediatos e decisivos a legitimidade do regime, que é uma questão de consenso

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

da maioria que se forma e organiza na sociedade, e a eficácia do governo em transformar as demandas sociais em objeto de decisão política. Ao contrário, resulta do uso eficiente de instrumentos de natureza autoritária, capazes de impor disciplina e de reduzir os níveis de competição e de conflito na sociedade civil"<sup>10</sup>.

Era fato a existência de um segundo poder na República, instalada na Base Aérea do Galeão, comandada pelo Brigadeiro João Adil de Oliveira, que chegou a ser denominada República do Galeão, onde eram arquitetados alguns planos, sob a coordenação do Brigadeiro Eduardo Gomes, pelo Ministério da Aeronáutica, dos Almirantes Amorim do Vale e Pena Boto, pelo Ministério da Marinha, e dos Generais Oswaldo Cordeiro de Farias, Juarez Távora e Canrobert Pereira da Costa, pelo Exército.

Como o governo de Getúlio Vargas estava sendo inoportuno para as forças que:

- apoiavam a liberação da exploração das riquezas nacionais por parte das empresas estrangeiras;

- eram favoráveis ao envio de tropas nacionais à Guerra da Coreia; e

- que tinham recebido a negação para a exploração do petróleo pertencente ao Brasil, ao ser criada a Petrobrás, a alta cúpula dos militares exigiram que houvesse renúncia imediata e definitiva do Presidente da República.

Não houve mais dúvida que as Forças Armadas, representadas pelos seus oficiais mais graduados estavam mergulhadas na política nacional, e assim os acontecimentos iam se sucedendo, todos eles dando a nítida impressão que interesses pouco nacionalistas tomavam conta do cenário nacional.

Para consolidar essa hipótese levantada, sobre a influência da forma de aquisição de conhecimentos pelos jovens oficiais nos bancos escolares, e, posteriormente, reforçada pelo contato com

---

<sup>10</sup>

FILHO, Geraldo Lesbat Cavagnari. *Autonomia militar e construção da potência*. In: OLIVEIRA, Eliézer Rizzo de et al. *As Forças Armadas no Brasil*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, 1987. p.80.

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

seus superiores e subordinados, junto à tropa [convívio esse que pode vir a conduzir, despretenciosamente, os líderes, comandantes e chefes para certo envolvimento em questões políticas], expõe-se esse extrato do texto escrito por René Armand Dreifuss:

"Consolida-se assim, uma rede de relações impessoais e de solidariedades mecânicas e orgânicas, além de normas subjacentes, que são transmitidas de turma em turma, de geração em geração e também de maneira hierárquica, como patrimônio organizacional, comportamental, simbólico e racional, que irá expressar-se no fazer político, no sentir e vivenciar social e na elaboração ideológica do indivíduo militarizado, situado neste singular contexto auto-encapsulado. Em suma: estamos falando do processo de configuração, consolidação, expansão e projeção de uma verdadeira **sociedade política armada**"<sup>11</sup>.

##### 4.2.3.5 Sobre os últimos trinta anos

Apesar de continuarem a existir manifestações da oficialidade até março de 1964, nota-se que em alguns momentos, vários elementos da tropa já não se dispunham a acompanhar golpes da cúpula apenas pela obediência, denotando certa consciência da situação vivida, e a existência de opinião formada. Não será aprofundada a questão da entrada, ou evasão maciça de capital estrangeiro no país, desequilibrando a balança comercial e aumentando a dívida externa, pois é de conhecimento geral o que ocorreu nos governos posteriores ao de Getúlio Vargas.

Fato marcante, que deve ser enfatizado neste trabalho, é a atuação dos graduados na resistência das tropas sulistas, após a renúncia do Presidente Jânio Quadros, e a forma pouco natural com que os militares, que respeitaram a Constituição de 1946 (anterior à alteração feita em artigo da Carta Magna, que definia o regime de governo, pelos líderes congressistas), foram perseguidos e ameaçados por aqueles que não desejavam a posse de um Vice-

---

11

DREIFUSS, René Armand. *Sociedade política armada ou Força Armada societária*. In: OLIVEIRA, Eliézer Rizzo de et al. *As Forças Armadas no Brasil*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, 1987. p.80.

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

Presidente eleito pelo voto popular.

Desse fato até a concretização da deposição do Presidente da República, em março de 1964, os acontecimentos somente reforçaram a necessidade singular do fortalecimento da hierarquia e disciplina, não só nos níveis mais baixos da classe militar, mas principalmente por parte da alta cúpula das Forças Armadas, as quais, sentindo-se intranquílias com a variabilidade natural da postura democrática dos governos, promoveram a quebra do processo de ajustes sistêmicos da sociedade brasileira.

Para ilustrar o que acima foi exposto, citam-se dois extratos de um texto, que descreve o real sentido das palavras **liberdade e independência**, e expõe a correlação dessas com os temas **hierarquia e coragem**. Seu autor é o Tenente-Brigadeiro Deoclécio Lima de Siqueira.

"... as lideranças militares, formadas na vivência em clima de liberdade têm muito maior capacidade de criar, pois a independência, que por formação lhes é inerente, permite a transposição dos limites estabelecidos pelas normas, ou facilitará a atualização destas quando necessário ...

... A liberdade, porém, está basicamente condicionada a um elemento de sua segurança - a lei"<sup>12</sup>.

"A independência não compromete a hierarquia; pelo contrário, a revigora. As chefias, mais próximas dos problemas, têm o dever de encontrar as melhores soluções, as quais, às vezes, não estão previstas nas normas ou nas doutrinas. Para tanto, há que haver a coragem da responsabilidade, atributo das verdadeiras lideranças, que germinam com muito maior freqüência e intensidade no universo da liberdade, onde o valor do indivíduo permite a formação de personalidades mais fortes. Isto pode ser comprovado numa rápida análise das chefias nos eventos da História Militar da Humanidade. A coragem, por sua vez, corresponde à independência a que nos

---

<sup>12</sup>  
SANTOS, Murillo. *Evolução do poder aéreo*. Belo Horizonte, Itatiaia; Rio de Janeiro, Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica, 1989. p.165.  
(Coleção Aeronáutica. Arte Militar e poder espacial, 3)

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

referimos. É evidente que ela consagra os verdadeiros chefes. Como estes, desde os mais altos aos mais baixos escalões, constituem os elos básicos da estrutura hierárquica, conclui-se que a independência considerada fortalece a hierarquia"<sup>13</sup>.

O que existe dessa época, até os dias atuais é fato contemporâneo, que por vezes, está contaminado de opiniões pessoais e posicionamentos radicais sobre um, ou outro ponto de vista da questão militar. Entretanto, acredita-se que os acontecimentos havidos nessas três últimas décadas, são simples reflexos imediatos das inusitadas variações manifestadas da década de vinte à década de cinqüenta, e do ambiente de formação dos jovens oficiais nesse mesmo espaço de tempo.

Assim descreve René Armand Dreifuss a respeito desse tópico:

"Por tudo isto, a questão central, para muitos observadores, é a de se definir como seria e qual seria a reformulação organizacional, qual a reestruturação educacional e que transformação ideológica seria necessária nas Forças Armadas, de tal forma que estas sejam capazes de assimilar o fato histórico - político, social, cultural - da vida em geral.

Enfim, que compreendam que as sociedades não são compartimentos estanques pré-definidos, pré-moldados e necessariamente ajustáveis a uma concepção predeterminada e unilateral do que seja "correto" - o que seria um **pré-conceito** - e a percebam que ao falar de sociedades nos referimos, na realidade, a uma abstração conceitual, pois a sua particular e concreta estratificação é um fato político, histórico e portanto, passageiro e sujeito às mudanças exigidas pela cidadania"<sup>14</sup>.

E ainda sobre uma proposta de melhoria na formação intelectual da média gerência nas Forças Armadas:

"A aquisição de conhecimento de nível superior, em campos que não o estritamente militar, técnico-bélico ou dito profissional,

---

<sup>13</sup>  
Ibid. p.165.

<sup>14</sup>  
DREIFUSS, René Armand. Op.cit. p. 105.

#### 4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

se dará em instituições adequadas e habilitadas para tal. Nesse sentido, a formação de um oficial superior, nas áreas da economia, da política, da sociologia, da filosofia, da antropologia e da história será efetivada nas universidades. Do convívio de oficiais superiores e docentes qualificados, do debate e embate de idéias e apreciações, da interação do estudantado civil e militar certamente afluirão conseqüências benéficas para todos os interessados"<sup>15</sup>.

Nesse tocante, o educador brasileiro Anísio Teixeira contribui com o texto abaixo:

"Trata-se de manter uma atmosfera de saber, para se preparar o homem que o serve e o desenvolve. Trata-se de conservar o saber vivo e não morto, nos livros ou no empirismo das práticas não intelectualizadas. Trata-se de formular intelectualmente a experiência humana, sempre renovada, para que ela se torne consciente e progressiva. Trata-se de difundir a cultura humana, mas de fazê-lo com inspiração, enriquecendo e vitalizando o saber do passado com a sedução, a atração e o ímpeto do presente.

O saber não é um objeto que se recebe das gerações que se foram para a nossa geração, o saber é uma atitude de espírito que se forma lentamente ao contato dos que sabem"<sup>16</sup>.

Finalizando esse apanhado de dados, cita-se mais uma vez Nelson Werneck Sodré, pois, crê-se que esse autor tenha sido feliz ao relatar o real posicionamento dos militares, em especial, dos oficiais, dentro do papel desempenhado pela Forças Armadas:

"O equívoco decorre de equívoco maior quanto à interpretação do papel das Forças Armadas num processo histórico com o da Revolução Brasileira. Supor que esse papel seja vanguardeiro é uma ilusão que tem já custado caro aos que a acalentam. Muito ao contrário, o papel das Forças Armadas - que está sendo assim desempenhado, em linhas gerais e pelo conjunto delas - consiste em

---

<sup>15</sup>  
DREIFUSS, René Armand. Op.cit. p.135.

<sup>16</sup>  
SANTOS, Murillo. Op.cit. p.175.

4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma  
militar

assegurar as liberdades democráticas. Assim, os ministros militares ideais são aqueles que juntam, à sua condição de soldados respeitados pelas suas virtudes especificamente militares, a condição de comandantes de organizações colocadas a serviço do povo e, portanto, da democracia"<sup>17</sup>.

⌘

---

<sup>17</sup>

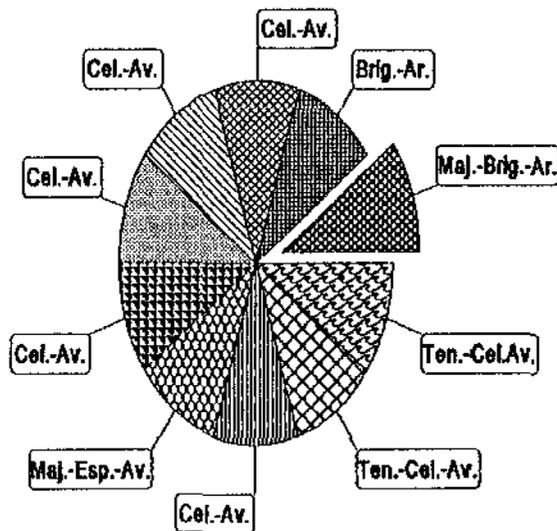
SODRÉ, Nelson Werneck. Op.cit. p.387.

4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

8

Anexo 4.3

Alta gerência do C.T.A.

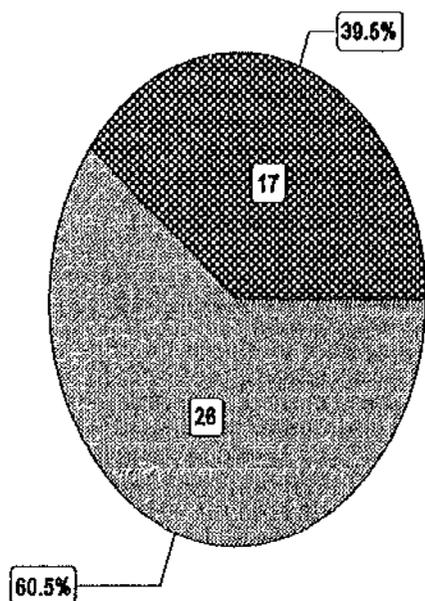


Descrição da alta gerência			
	Diretor Geral		Chefe do G.I.A.
	Diretor do I.A.E.		Vice-Diretor do I.A.E.
	Vice-Diretor do I.F.I.		Diretor do I.E.Av.
	Chefe do Gabinete		Vice-Diretor do I.E.Av.

4 - Enfoque generalista da história do Brasil sob o prisma militar

Apexo 4.4

Média gerência do C.T.A.



Distribuição das Chefias das Divisões

- Civil
- Militar

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

### 5.1 Comando, chefia e liderança

Através de uma rápida análise, na segunda seção foram esclarecidas algumas considerações sobre um documento que propunha a melhoria da qualidade aeronáutica nos produtos e serviços, destinados ao Ministério da Aeronáutica.

Cabe um detalhamento sobre como a organização militar entende a **Chefia e Liderança**. O exercício de cargos de comando dentro das organizações do Ministério da Aeronáutica é inerente aos oficiais, servidores públicos federais de nível superior que realizaram concurso público, cursaram escolas de formação, e são considerados militares com plano de carreira definido.

Baseando-se no fundamento doutrinário das Forças Armadas, qual seja a hierarquia e a disciplina, encontrar-se-á uma diferença marcante entre o entendimento sobre a liderança praticada em uma organização incrustada no conglomerado de indústrias produtivas, e a definição considerada no Ministério da Aeronáutica.

Reconhece-se o **Comando** como resultado de um ato administrativo, que designa um militar possuidor de várias qualidades, dentre as quais destacam-se o cumprimento das normas disciplinares, de precedência e de respeito, sendo que esse servidor ocupa uma posição de destaque na hierarquia militar.

A **Chefia** é também o resultado de ato administrativo, que designa um servidor possuidor de competência e afinidade com o poder de mando, onde se destaca uma relação de trabalho.

Para o exercício da **Liderança** não há como se designar alguém para assumi-la, pois, essa atividade visa a realização de objetivo (que pode ser pessoal, ou da organização) em determinada situação (abrangendo o líder, seus superiores, seus seguidores, seus colegas, sua organização, as exigências do trabalho, etc.).

Analisando-se liderança, às vistas da teoria organizacional, Katz e Kahn sugerem o seguinte ponto de vista:

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

"Uma abordagem comum à definição de liderança é equacioná-la ao exercício diferencial de influência. Dessa maneira não falaríamos de um líder em um grupo de pessoas, todas elas igualmente efetivas ou inefetivas em influenciarem-se mutuamente em todas as áreas do funcionamento de grupo. Mesmo quando um indivíduo tem mais efeito sobre seus colegas do que um outro, ordinariamente não falamos de sua liderança se o efeito decorre inteiramente de sua posição na estrutura social e não de sua utilização especial da posição em que se encontra."<sup>1</sup>

A teoria, sob o prisma militar, possui um fundamento, de onde se depreende que a liderança pode ser nata ou desenvolvida. Já a catedrática Cecília Whitaker Bergamini esclarece:

"É temerário afirmar que o líder nasce feito ou que se possa formá-lo. Na verdade, não há regras tão gerais dentro desse campo; cada caso é um caso particular. Muitas variáveis, não somente individuais, como também ambientais, devem-se cruzar para que se possa observar o fenômeno da liderança. A pesquisa moderna destruiu o mito do "líder nato", bem como não se pode concluir que se consiga fazer de não importa qual indivíduo um verdadeiro líder."<sup>2</sup>

No meio militar, pouca atenção é destinada à instrução sobre a liderança com enfoques cognitivos ou afetivos, essenciais para as situações críticas. Entende-se **liderança cognitiva** como a qualidade de certa pessoa, possuidora de domínio intelectual sobre situação que venha solucionar problema emergente, enquanto que **liderança afetiva** é atributo de pessoa possuidora de carisma, afinidade, ou empatia com determinado grupo, que pode auxiliar na solução de entraves.

Devido à prática rotineira, o meio militar confunde a função de chefe com a qualidade de líder, gerando conflitos e prejuízos

---

<sup>1</sup>  
KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. Tradução por Auriphero Simões. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1975. p.343. Tradução de: *The social psychology of organizations*.

<sup>2</sup>  
BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1982. p.95-6.

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

para toda a organização. A liderança é uma qualidade emergencial, gerada por uma meta; surge, ocasionalmente, dentro de uma equipe, e contribui para a descoberta de outras potencialidades latentes nesse meio. Nessa situação em que um problema tenha que ser resolvido, o chefe militar, vendo-se no dever de remover o óbice surgido, utiliza o seu poder de mando para determinar ao grupo a execução da tarefa, e, concomitantemente, uma liderança pode despontar. Esse componente pode ter o mesmo nível hierárquico do chefe, ou não. Em decorrência da variabilidade do comportamento humano, e do fato do chefe e líder não serem a mesma pessoa, pode surgir uma atmosfera propícia para o indivíduo possuidor de maior autoridade suplantar a liderança emergente. Como consequência desse ato do chefe militar, não só surgirá dificuldade para concluir a missão, como a liderança tolhida poderá exercer força contrária à implementação da decisão arbitrada.

O resultado dessa distorção denomina-se liderança autocrática.

Utilizando dados colhidos em entrevista com a alta gerência do C.T.A., constatou-se que, de uma maneira geral, é conveniente a existência de traços de liderança nas gerências funcionais dos projetos, embora alguns setores tenham necessidade maior da figura do **chefe**, do que a personalidade do **líder**, para dar andamento nos seus serviços. A formalidade determinada por regulamentação das organizações militares, a qual destina o servidor militar com patente de oficial superior para os cargos de média gerência, cria ambiente de trabalho que possibilita o surgimento, em paralelo, de uma liderança cognitiva, ou afetiva. Caso ocorra conflito entre liderança e chefia, cabe à alta gerência contornar o impasse, unindo esforços para alcançar o objetivo principal.

Visando esclarecer essas anomalias, doravante será dada ênfase exclusiva ao tema **liderança**, pois, acredita-se que haja maior correlação dessa característica com as tarefas gerenciais.

O estudo desenvolvido pelo "Bureau of Business Research" da Ohio State University, a partir do ano de 1945, descreveu um modelo comportamental, que examinava como as ações do líder seriam

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

percebidas por outras pessoas. Em escala cartesiana, subdividida em quatro quadrantes, representou-se o nível de **consideração** (comportamento que indica amizade, confiança mútua, afeto entre o líder e os membros de sua equipe) e a **estrutura inicial** (comportamento ao delinear a relação entre o líder e os membros do grupo, estabelecendo padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação). (ver figura 5.1(a))

Utilizando-se esse estudo, Robert R. Blake e Jane S. Mouton procuraram redefinir a escala através do **interesse** do líder **por produção** (estrutura inicial) e o **interesse por pessoas** (consideração). Esse esquema foi denominado **rede administrativa**, e foi bastante explorado em programas de desenvolvimento de organização e administração. Esse trabalho diferencia-se do realizado pela Ohio State University, pois, é um modelo de atitude, que mede o interesse de um gerente por suas atividades, enquanto que o anterior examinava como as ações do líder eram percebidas por outros. (ver figura 5.1(b))

Observando o gráfico, nota-se que os quadrantes descrevem o comportamento dos líderes com ênfase para as pessoas, ou para o trabalho. Na medida que a atenção às tarefas é relegada para um plano inferior, e as pessoas ganham maior destaque, gera-se um clima de clube de lazer, onde todos se sentem à vontade, para realizar suas atividades, sem a pressão por resultados.

Opostamente, se o respeito pelas atitudes pessoais for desconsiderado, e o fruto do trabalho individual for o alvo prioritário da liderança, haverá destaque para as tarefas, não importando quem deva realizá-la. Assim deve ser interpretada a representação gráfica da figura 5.1(b), e o comportamento de uma boa liderança é atingido, quando o nível de respeito individual alcança seu ápice, o que conduz a produtividade para os mais elevados índices, obtendo-se o espírito do trabalho em equipe.

Com base nesse novo enfoque, concluiu-se que seria necessário levar em consideração as diferenças de costumes, de tradições, os vários níveis de educação e o padrão de vida, para se obter, como resultado final, a verdadeira percepção dos seguidores sobre o

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

melhor estilo de liderança a ser empregado. Sobre as variáveis que interagem com a liderança, Bergamini expõe:

"Cabe então lembrar que essas variáveis do meio que circunda o pequeno grupo não permanecem estáveis com o decorrer do tempo. Pelo contrário, essas características ambientais adquirem novas fisionomias à medida que sofrem novas interferências e passam a apresentar novos desafios que, se bem trabalhados, chegarão a se transformar em oportunidades de sobrevivência do grupo. A falta de acuidade em perceber as transformações ambientais e redirecionar o grupo pode determinar o desaparecimento deste último, bem como, e conseqüentemente, fazer que com ele desapareça o antigo líder. Há momentos em que o grupo permanece quase que por inteiro e o líder chega a ser substituído por não atender às necessidades de redirecionamento comportamental a partir de diferentes solicitações ambientais."<sup>3</sup>

Se a interação dos vários fatores esclarecidos acima é responsável pela determinação do estilo de liderança mais adequado, crê-se oportuno definir o **nível de eficácia para a liderança**. Essa eficácia poderia ser representada através de uma função em relação à capacidade de liderança, às expectativas dos seguidores (subordinados / funcionários) e de outras variáveis.

$$E = f( l, s, v )$$

Ao se adicionar no modelo da **rede administrativa** o indicador de eficácia, verificou-se que o estilo da liderança seria diretamente relacionado aos padrões de hábitos e respostas condicionadas a diversos estímulos do líder. Acrescentando essa nova dimensão à **rede administrativa**, Willian J. Reddin, classificou de **dimensão de tarefa**, o que anteriormente era **estrutura inicial**, e **dimensão de relações** o que era **consideração**. Resumidamente, concluiu-se que um gerente eficaz é aquela pessoa capaz de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades da situação e dos seguidores. (ver figura 5.1(c))

---

<sup>3</sup>  
BERGAMINI, Cecília Whitaker. Op.cit. p.98.

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

É através dessa análise de eficácia, ao se examinar com que intensidade o líder direciona suas atitudes para as tarefas a serem realizadas, ou qual o melhor relacionamento com o resto da equipe, é que surge o ponto focal desta seção.

A pesquisa com a alta gerência evidenciou que a maioria dos órgãos internos do Centro tem sua atenção direcionada para as tarefas. Percebe-se que uma considerável contribuição para o maior enfoque aos resultados, deva-se à predominância de metas de curto prazo, que exigem o aparecimento rápido de soluções para os problemas emergenciais. Embora essa realidade seja incontestável, nota-se um embrião da filosofia da qualidade total desenvolvendo-se em partes isoladas da organização, onde as pessoas estão sendo melhor consideradas, em detrimento das tarefas realizadas por elas.

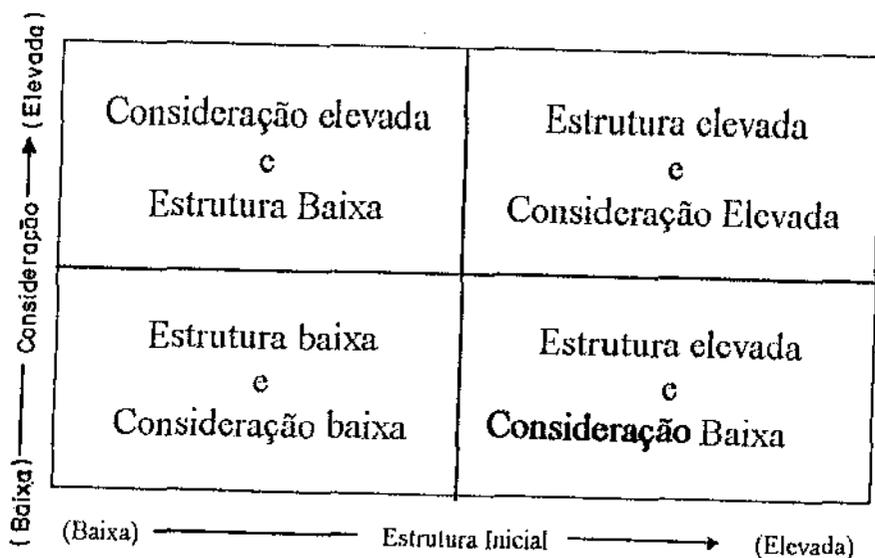


Figura 5.1(a) Consideração x Estrutura Inicial

Fonte: Apostila "Chefia e Liderança"<sup>4</sup>

<sup>4</sup> BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Universidade da Força Aérea. *Chefia e liderança*. Rio de Janeiro, 1994. p.15.

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

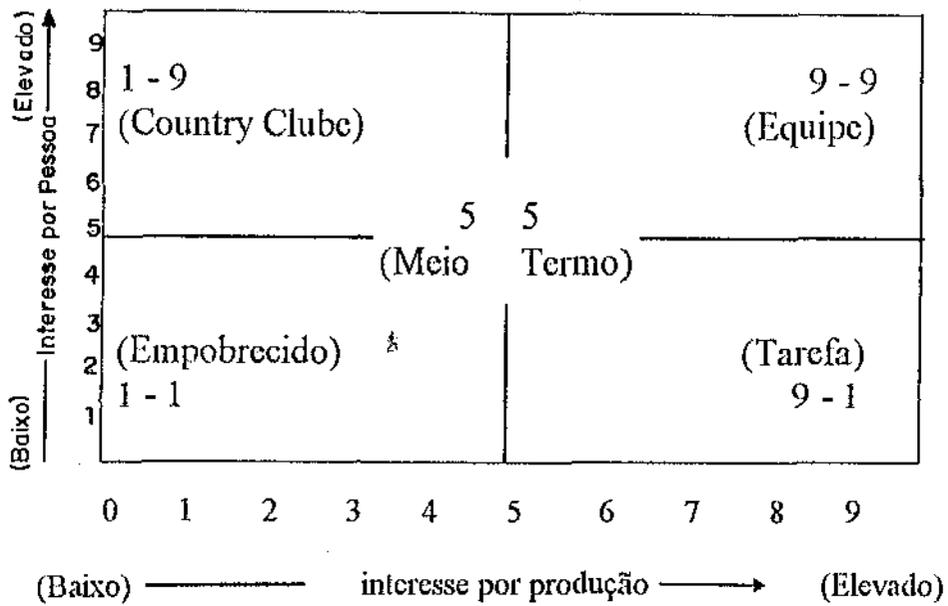


Figura 5.1(b) Rede administrativa  
 Fonte: Apostila "Chefia e Liderança"<sup>5</sup>

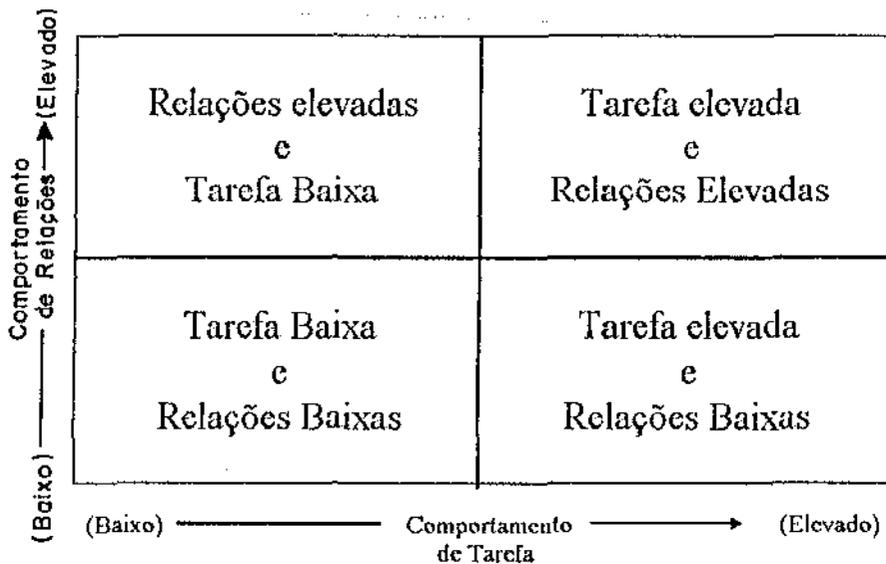


Figura 5.1(c) Rede administrativa + eficácia da liderança  
 Fonte: Apostila "Chefia e Liderança"<sup>6</sup>

<sup>5</sup>  
 Ibid. p.15.

<sup>6</sup>  
 BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Universidade da Força Aérea. Op.cit. p.22.

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

### 5.2 Metas de curto prazo e a avaliação de desempenho

Também relacionado ao item liderança, depara-se com uma característica típica dos povos latinos: a obtenção de resultados a curto prazo ( ver seção 3 ). Além de considerar um dos grandes entraves à implantação de filosofias de qualidade nos meios produtivos, esse fator também se mostra prejudicial à liderança militar, pois, pressiona o facilitador do grupo a atingir as metas em prazo de curta duração, o que pode conduzir o líder a se utilizar do poder de posição, assemelhando-se à figura do chefe, em detrimento do uso de sua característica cognitiva, ou afetiva.

O sistema de avaliação individual dos oficiais merece destaque nessa análise. A apreciação visa um acompanhamento do desempenho dentro de um período de um ano, o que é terminantemente combatido por Willian Edwards Deming, pois isso gera atitudes individualistas, impedindo a metodologia do trabalho em equipe. O documento normativo sobre a avaliação dos oficiais esclarece que, em todo ambiente profissional, as pessoas têm seu desempenho avaliado a partir de fatores identificados na subcultura organizacional, com a finalidade de possibilitar o acesso de grupos cada vez menores, porém mais capazes, aos níveis mais altos da administração. Já Willian Edwards Deming relata que a organização usuária da avaliação de desempenho, classificação por mérito, ou revisão anual "... alimenta o desempenho a curto prazo, aniquila o planejamento a longo prazo, introduz o medo, demole o espírito de equipe, fomenta a rivalidade e a política"<sup>7</sup>. Acrescenta também que isso "... deixa as pessoas amargas, oprimidas, machucadas, esgotadas, desoladas, desesperadas e abatidas, com sentimento de inferioridade, algumas até deprimidas, incapacitadas para o trabalho, depois de conhecerem sua avaliação, sem compreenderem porque são inferiores"<sup>8</sup>. Julga ser injusto, pois, atribui aos

---

<sup>7</sup>  
DEMING, Willian Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução por Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990. p.76. Tradução de: *Out of the crisis*.

<sup>8</sup>  
DEMING, Willian Edwards. *Op.cit.* p.77.

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

membros de um grupo, diferenças que podem ser totalmente originadas pelo sistema que as cercam.

Resumidamente, essa atividade incentiva o gerenciamento por objetivos a curto prazo, no entanto, se for adicionado esse efeito à obtenção de bons graus nas fichas de avaliação, haverá a busca da eficiência a curto prazo.

Quando um gerente é motivado a trabalhar com resultados no curto prazo, onde quase inexista planejamentos de médio ou longo prazo, nota-se a utilização de meios que respondam rapidamente, caracterizando o ataque às conseqüências, e não às causas originais.

O resultado do exposto anteriormente é a depreciação do trabalho realizado no período compreendido entre transferências consecutivas de uma organização para outra, fato que fomenta a execução de objetivos ligados ao curto prazo, fazendo com que o substituto para esse cargo vago herde muitos problemas, inclusive o processo de colapso das variáveis intervenientes (percepções, expectativas, conceitos do papel desempenhado, atitudes, tradição e trabalho, valor e objetivos, forças de motivação, comportamento, etc) existentes nessa situação específica de liderança.

Por definição, as Forças Armadas são estruturadas para sobreviver em épocas de conflito, quando as consultas a membros de um certo grupo não são cabíveis, pois, as elevadas tarefas e situações de combate, de perturbações coletivas da ordem pública, ou as condições de emergência determinam baixíssimas relações. O que impera é a exigüidade de tempo para resolver problemas. Todos os oficiais são orientados para aproveitarem o tempo de paz no treinamento de suas equipês, e de si próprios para situações beligerantes. As questões emergentes são as seguintes : Haveria exceções para o esquema de transitoriedade nos postos de comando ? Essa movimentação serviria genericamente para todos os setores do Ministério, ou aqueles, que estão mais próximos da problemática industrial brasileira, poderiam ser tratados sob o enfoque do gerenciamento empresarial, adaptando-se o nível de eficiência à situação mercadológica nacional ?

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

Grande parte da alta gerência do C.T.A. concorda que a rotatividade dos detentores de cargos de responsabilidade causa prejuízos aos projetos e à rotina, mas consideram esse efeito como irreversível. Julgam que as conseqüências maléficas, descritas anteriormente, possam ser minimizadas através do estabelecimento de planejamentos bem fundamentados, com metas claras e pouco flexíveis. A transitoriedade deixará de ser problema, ao se permitir que os gerentes realizem a coordenação das ações e a promoção das melhorias nos processos já existentes.

### 5.3 Cultura e clima organizacionais

Este trabalho utiliza a idéia que o líder promove e gerencia o clima organizacional, através da interação da sua personalidade com o ambiente, fazendo, assim, com que as suas próprias potencialidades sejam conhecidas, bem como coordena seu grupo, de tal forma a ter a força dessa equipe potencializada. Dependendo do estágio de desenvolvimento das organizações, tanto o primeiro líder (fundador) pode ter papel de destaque na formação dos fundamentos básicos da instituição, como o nível de acompanhamento das mudanças ocorridas no meio ambiente pode determinar as alterações nos itens da cultura organizacional.

Não se pode começar a descrição de cultura organizacional, sem mencionar a estrutura de um grupo, pois, sem um conjunto de indivíduos com interesses comuns não haverá cultura, e sem uma quantidade mínima de fatos concretos marcantes, não se estabelecerá outra coisa, senão uma reunião de pessoas.

Edgar H. Schein, pesquisador dessa área cultural, faz uma comparação entre liderança e chefia, afirmando que os líderes podem ser responsáveis pela criação e mudanças de culturas organizacionais, enquanto que as chefias simplesmente coexistem nelas.

Se os líderes são tão importantes para a manutenção de certa cultura na organização, seria razoável que tivessem clara noção dos seus conceitos pessoais inerentes às várias áreas de atuação.

A teoria sobre cultura organizacional de Schein também valida

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

a afirmação que a cultura militar se formou através de experiências indutoras de um sem número de **visões compartilhadas**, fazendo com que os resultados desses experimentos fossem massificados e colocados em um nível profundo de consciência.

Com a vinda de pequenos grupamentos de militares portugueses para a colonização do país, adicionada ao desenvolvimento das tropas com contingentes nacionais, e a posterior influência de franceses, alemães e norte-americanos, a organização militar brasileira tomou forma de uma estrutura universal, a qual pode ser percebida em toda unidade das Forças Armadas. Em termos genéricos, pode-se dizer que esse ponto comum das organizações é o **espírito militar**, que se faz presente, em qualquer guarnição, nos valores patrimoniais e pessoais de todos os componentes. Amparados por fatos históricos, desde a criação do Ministério da Aeronáutica, mais a atuação das personalidades marcantes de cada época, e acrescentando ocorrências de conflitos memoráveis, é que esse espírito castrense forjou a cultura organizacional na Aeronáutica. Cada Comando, Departamento, ou Unidade tem suas particularidades, influenciadas, ou não, pelos seus fundadores, ou primeiros comandantes, fornecedores de tons personalísticos à cultura organizacional da estrutura militar. Utilizando-se as ferramentas constitucionais, o sistema militar foi selecionando e perpetuando certos traços de liderança, para reforçar o espírito descrito anteriormente. Essas lideranças foram definindo algumas características de personalidade, e essas nuances vieram a criar os climas organizacionais vigentes em suas organizações militares. Em suma, entende-se que as movimentações de comandantes e chefes, que demonstrem certos traços de liderança, conseguem alterar o clima organizacional de unidades comandadas, e se essa alteração for correspondida pelo órgão coordenador do setor em questão, haverá chances de serem promovidas mudanças, a longo prazo, na cultura organizacional da instituição.

Em palavras simples, o próprio processo de crença é o responsável pela ratificação dessa visão compartilhada, anteriormente mencionada, pois, ao se ter um **modelo**, ou uma **teoria**,

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

abre-se a possibilidade de ser implementada uma ação, que inicialmente pode significar a **previsão** do que irá ser realizado. Essa interação entre modelo e previsão significa a parte de **planejamento** do esquema "Planejar (Plan) / Realizar (Do) / Checar (Check) / Agir (Act)", conhecido como ciclo de Walter A. Shewhart ( ou ciclo PDCA ).

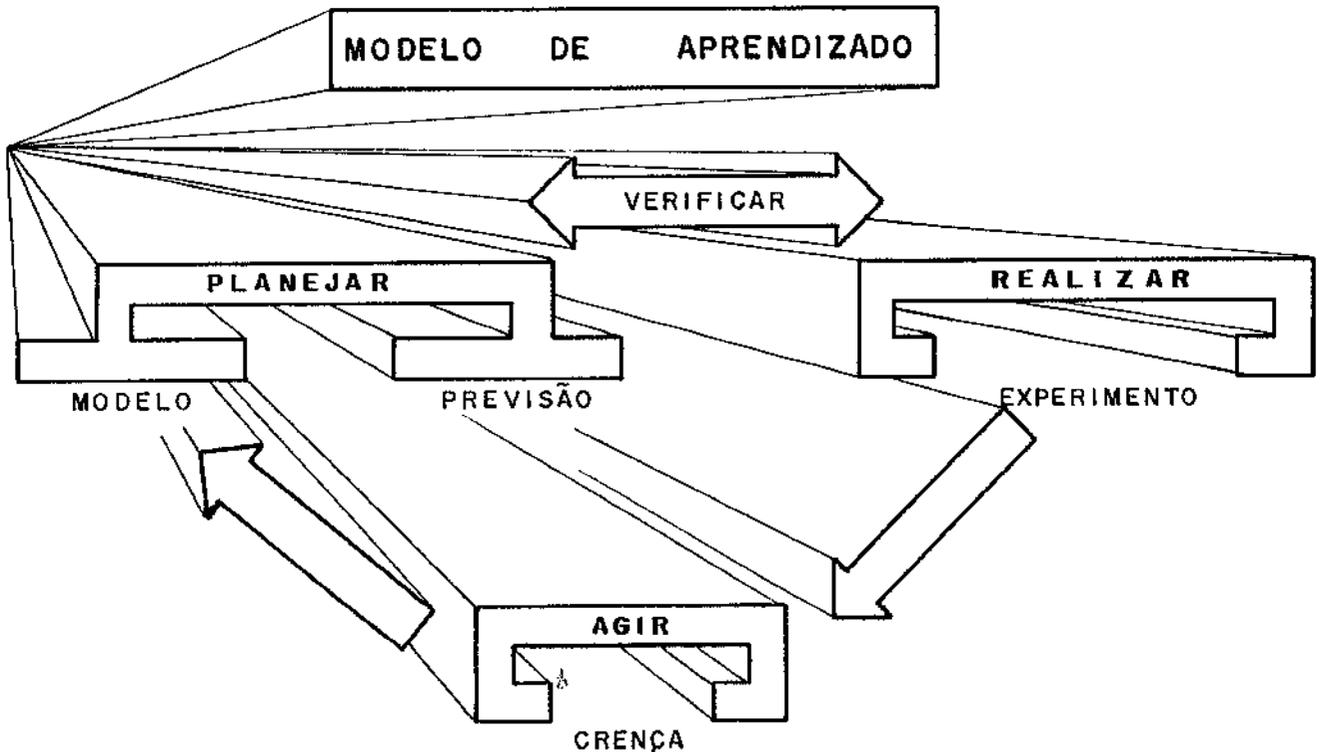


Figura 5.3(a) Modelo de aprendizado - Processo de crença

A realização do **experimento** no processo de crença é a fase **realizar** do ciclo PDCA.

A constante verificação entre o **modelo/previsão** e o **experimento** no processo de crença, analisando os dados controláveis, assemelha-se à fase de **checagem** do ciclo.

Finalizando o processo de crença, se o **experimento** resultar em resposta aguardada pelo modelo idealizador, ter-se-á então a própria crença, que reforçará o modelo, e se apoiará no resultado do experimento. É a fase **agir** do ciclo PDCA. Do contrário, o modelo merece ser reestudado, para se coadunar com a previsão, e conseguir sucesso no experimento ( ver figura 5.3(a) ).

Paralelamente a essa explanação, cabe descrever, em termos gerais, o que Schein compreende por cultura organizacional. Ele expõe que cultura implica em nível de estabilidade estrutural no grupo, que transcende à noção de

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

compartilhamento, e interage com conceitos profundos ( menos conscientes, menos tangíveis e menos visíveis ) e estáveis. Essa estabilidade está associada a uma certa padronagem, ou integração de elementos variados em paradigmas, alocados em níveis bem profundos de consciência, sob a forma de rituais, ambientações, valores e comportamentos.

### 5.3.1 Artefatos, valores e pressupostos básicos

Os níveis de cultura abrangem os **artefatos**, os **valores** e os **pressupostos**. Se houver interesse em conhecer a cultura organizacional de um grupo de trabalho, é necessário procurar conhecer estes conceitos acima citados, para, posteriormente, julgar quais as mudanças necessárias na promoção da melhoria do setor.

Os **artefatos** são produtos visíveis de um grupo, a exemplo da linguagem, criações artísticas, tecnologia, estilos, mitos, histórias, rituais, cerimônias e outros. Sob o aspecto cultural, pode-se ressaltar o comportamento do grupo e processos organizacionais, que são transformados em rotina.

Os **valores** traduzem as crenças de certas pessoas, consideradas líderes, que, aplicadas continuamente aos problemas emergentes, geram uma percepção compartilhada de bons resultados. Quando o grupo aceita essas crenças como soluções ideais, surgem os valores compartilhados. Quando não existe o processo de assimilação profunda dessa crença proposta, teremos o que alguns autores denominam **valores amparados**, ou seja, traduzirão mais como as pessoas se expressariam para sair de situações incômodas, do que como que elas realmente agiriam nas mesmas condições ambientais.

Desde que um grupo tenha um sistema comum de comunicação e uma língua, o aprendizado pode ocorrer em um nível conceptual, então, conceitos compartilhados podem ser obtidos. Schein define que o nível mais profundo de aprendizado é responsável pela origem dos conceitos, ou pressupostos básicos.

Os **pressupostos básicos** tendem a ser conceitos que não são confrontados, nem discutidos, sendo extremamente difíceis de serem mudados. Em suma, são os valores que migraram para o nível mais

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

profundos da consciência. Sabe-se que a mente humana necessita de estabilidade cognitiva, e qualquer questionamento dos pressupostos básicos causam ansiedade e reação defensiva, no entanto, qualquer aprendizado profundo de novos conceitos exige-nos reexame e mudanças de algumas das porções mais estáveis da nossa estrutura cognitiva, liberando quantidade considerável de ansiedade.

Pode-se afirmar que cultura, sob o prisma de pressupostos básicos, traduz-se nas expressões:

- Prestar atenção em quê ?;
- Qual o significado disto ?;
- Como reagir emocionalmente ao que está acontecendo ?; e
- Como agir nessa situação ?

### 5.3.2 Interações com o meio externo

Continuando com a noção de agrupamentos organizados, sociólogos e especialistas em dinâmica de grupo explicam o desenvolvimento de conjuntos de pessoas com a mesma afinidade, através dos processos de sobrevivência e adaptação ao meio externo, elaborados através da integração dos procedimentos internos, aceitos por todos.

Ao se mencionar o enlace do grupo com o **meio externo**, torna-se imperioso esclarecer alguns termos principais:

1) **Missão e estratégia:** a definição da tarefa prioritária a ser executada na organização, levando a todos os servidores a límpida noção de como podem contribuir para o alcance do êxito.

2) **Metas:** com base na missão, cada departamento do grupo define os pontos alcançáveis, em tempo delimitado, tornando visível e plausível a razão de tamanho empenho dos servidores.

3) **Métodos:** formas de consenso, para auxiliar todos os servidores motivados a alcançar as metas, usando-se a estrutura da organização, a divisão do trabalho necessário, os critérios para avaliação e recompensa, a noção de prazo, e o sistema de autoridade adotado.

4) **Medição:** maneira de pesquisar como o grupo está caminhando para o alcance das metas, através de meios de informações e de

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

controle.

5) **Correção:** estratégias abrangentes e abertas, usadas para que o grupo retome o caminho correto, na conquista das metas.

Realmente, é um processo complexo, que envolve a clara diferenciação entre missão e metas, a partir do enfoque do período de vigência de cada uma; a missão é desenvolvida em um tempo maior, enquanto que as metas possuem prazos menores. Embora sejam menores, evita-se enfatizar os objetivos desejados a curtíssimo prazo, realçando as metas que possam ser atingidas em limites maiores de tempo.

No C.T.A., a explicação do papel da missão e das metas na consolidação da cultura organizacional é um processo intrincado, pois, a visão necessária para o alcance do êxito, pertencente ao idealizador do Centro, foi sendo aperfeiçoada e adaptada com o passar dos tempos, enquanto que a estrutura organizacional militar pouco se alterou. Questões conflitivas também contribuíram para o desvirtuamento da missão do C.T.A., o que acarretou na falta de compromisso dos servidores com os objetivos a serem atingidos.

A ausência do claro estabelecimento das prioridades, dos prazos e dos meios, a serem utilizados no alcance das metas, conduz a um grau desarticulado de gerenciamento, que não propicia o exercício do trabalho participativo, e dá margens para que decisões sem qualidade sejam tomadas.

Embora exista uma noção da necessidade do trabalho participativo nos vários setores do C.T.A., analisa-se, através da entrevista feita com a alta gerência, que a missão destinada a cada setor do Centro precisa ser melhor divulgada entre os servidores. A ausência de uma visão compartilhada sobre a importância individual de cada servidor no âmbito global obstrui o conhecimento dos objetivos a atingir.

Relacionadas com as metas, ao se deixar de examinar qual é a influência da alocação de pessoas em determinadas funções, ou qual o efeito do sistema de recompensa adotado, vários fatores podem pôr a perder o alcance dos objetivos propostos. Conforme visto em seções anteriores, a cultura visível de uma organização poderia ser

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

resumida aos artefatos, que, em outras palavras, poderiam ser confundidos com os métodos usados para se atingir as metas.

Havendo constância no emprego dos métodos de execução, serão gerados procedimentos regulares e previsíveis, que assegurarão estabilidade na comunidade, e facilitarão a assimilação dessas resoluções por parte da coletividade.

No tocante à tipicidade dos métodos adotados, alguns autores já mencionaram que não adianta haver métodos redigidos, publicados e divulgados amplamente, se eles não retratam o costume normal daqueles que precisam de uma ferramenta para seu trabalho. Seguindo a filosofia das organizações militares, o C.T.A. possui várias normas, regulamentos e procedimentos estipulados para a execução de determinadas tarefas, mas é estarrecedora a constatação que a consulta periódica desses documentos dificilmente ocorre, contribuindo para o aumento da variabilidade dos processos.

A análise feita sobre esse fato conduziu à explicação que, devido ao estágio no qual o C.T.A. se localiza dentro do ciclo de vida das empresas, a característica gerencial "administrativa" predomina na organização, dando-se maior ênfase a **como** deve ser tomada uma ação, sem se importar **para que**, ou **por que** atuar nesse sentido. Simplifica-se, explanando que uma vez estruturado um processo, não se analisa o mesmo, periodicamente, para introduzir as mudanças necessárias.

Schein esclarece que valores compartilhados sobre os sistemas de medição de resultados nada mais são do que maneiras de se mensurar o sucesso, portanto se não houver globalização dos meios usados para se quantificar o êxito para o meio exterior, poderão surgir novas subculturas, dentro de uma mesma organização, o que complicará o seu relacionamento externo.

Abordando-se criticamente a sobrevivência de uma organização, Schein esclarece que, enquanto algum órgão não tiver enfrentado crises, alguns traços culturais permanecerão latentes, e a maneira de reagir a essas situações críticas será totalmente desconhecida. Conforme foi visto, o compartilhamento da missão, das metas, dos meios usados para atingir os objetivos, da análise dos resultados

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

e dos ajustes propostos a um processo conduzirá à formação de certa cultura organizacional, a qual proporcionará a estabilidade, compreensão e a previsibilidade do futuro, como decorrência das decisões assumidas pelo grupo gerencial no passado.

**5.3.3 Interações com o meio interno**

Não basta saber os pontos de adaptação ao meio externo, para se obter êxito organizacional, vários pormenores também precisam ser conhecidos e dominados no **ambiente interno** de qualquer estabelecimento. Tudo deve levar a uma situação, na qual todos os componentes construam uma visão compartilhada da sua estrutura organizacional.

Para se atingir esse estágio de compreensão e compartilhamento de idéias é necessário, basicamente, que haja entendimento entre as pessoas envolvidas na conquista do sucesso. Se a linguagem usada não for comum, dificilmente conseguir-se-á traduzir os desejos de um setor por certo serviço, para o grupo responsável pela satisfação desses anseios. Se não houver completa compreensão da linguagem adotada, correr-se-á o risco de não se ter idéia consensual do significado de realidade, não haverá clara diferenciação entre o falso e o correto, existirá confusão se o ponto enfocado terá a importância necessária, e se o gerenciamento empregado direcionará suficiente atenção aos fatos importantes. O aspecto aqui esclarecido não se limita à existência de mais de um idioma no local de trabalho, que não é o caso do C.T.A., mas à falta de sintonia entre o **transmissor** e o **receptor** de mensagens. Se as percepções forem diferentes, ou os pressupostos básicos divergirem, as pessoas não praticarão comunicação, o que prejudicará em demasia os projetos e atividades envolvidos, resultando em insatisfação do cliente final do C.T.A.

Outro elemento agregador do grupo é a noção de estar incluso, ou não, no ambiente de uma organização. Bergamini corrobora com Schein, citando o postulado das necessidades interpessoais que W.C. Schultz incluiu na sua obra "The interpersonal underworld", publicado pela Science & Behavior no ano de 1966:

"a) Todo indivíduo tem três necessidades interpessoais:

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

**Inclusão, Controle e Afeição.**

b) Inclusão, Controle e Afeição constituem um conjunto de áreas que dizem respeito ao comportamento interpessoal, suficientes para prever e explicar o fenômeno interpessoal."<sup>9</sup>

Schultz esclarece:

"A necessidade interpessoal de inclusão é definida comportamentalmente como a necessidade de estabelecer e manter relacionamento satisfatório com as pessoas, tendo em vista sua interação e associação."<sup>10</sup>

Bergamini reforça e complementa a necessidade de inclusão com a seguinte assertiva:

"A fase de inclusão estará finda quando todos os membros sentirem que têm sua presença assegurada no grupo e sabem que sua ausência chama a atenção dos demais membros."<sup>11</sup>

Dentro do Ministério da Aeronáutica, mais especificamente na Força Aérea Brasileira, é perceptível a diferenciação existente entre membros de uma mesma classe de oficiais, que estejam alocados em órgãos diferentes. Essas diferenciações ocorrem devido às particularidades do local de trabalho, do tipo de atividades realizadas, do prestígio fornecido pelo órgão coordenador, e outros fatores mais.

No que se refere ao C.T.A., os servidores civis e militares são diferenciados, e estão sob a subordinação do Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento ( DEPED ). Essa diferenciação se dá por causa das atividades desempenhadas no campo gerencial ( a maior porcentagem é militar ) e das tarefas inerentes às áreas de pesquisa, desenvolvimento e fomento industrial ( grande parcela é realizada por servidores civis dos níveis técnico e superior ).

Com base na teoria de Schein, essa diferença não chega a

---

<sup>9</sup>  
BERGAMINI, Cecília Whitaker. Op.cit. p.84.

<sup>10</sup>  
Ibid. p.85

<sup>11</sup>  
Ibid. p.86.

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

distinguir os oficiais do C.T.A. dos seus semelhantes em outros setores do Ministério da Aeronáutica, pois, as normas de comportamento da classe desses servidores são as mesmas, o que empobrece a argumentação, no sentido de alterar as regras de movimentação do efetivo militar do Centro, e diminuir a transitoriedade. Opondo-se a essa teoria, salienta-se que a experiência necessária na área de pesquisa e desenvolvimento não é proporcionada a todos os oficiais.

Acredita-se que essa caracterização de quem pertence, ou não, ao C.T.A. possa ser mais marcante aos servidores civis, pois, nas demais unidades do Ministério, grande parcela dos servidores são da área administrativa e, nesse Centro, uma considerável fração pertence ao ramo de ciência e tecnologia. Julga-se conveniente levar em consideração esse fato para o diagnóstico da cultura organizacional.

O grau de poder é um dos parâmetros que diagnostica a interação do grupo. Schein expõe:

"A cultura eventualmente cobre com uma película de civilização as obscuras raízes biológicas do comportamento humano. Entretanto, nós não podemos ignorar o fato que todos os seres humanos têm de aprender a lidar com seus sentimentos agressivos, biologicamente estabelecidos, e suas necessidades de dominação, controle e subjugação de semelhantes e do meio ambiente."<sup>12</sup>

O poder pode ter seu foco deslocado, ao se imprimir mudanças na organização, e isso gera certa instabilidade e apreensão, fazendo que as pessoas detentoras de certa parcela de poder apeguem-se mais aos seus conceitos profundos, independentemente se as alterações puderem gerar resultados promissores.

Schultz revela o seu ponto de vista sobre a necessidade interpessoal de controle:

"... é comportamentalmente definida como a atitude de

---

<sup>12</sup>

Tradução realizada de trecho localizado à página 80 da obra de Edgar H. Schein, intitulada "Organizational Culture and leadership", cuja segunda edição foi publicada por Jossey-Bass em 1992.

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

estabelecer e manter relações satisfatórias com as pessoas em termos de controle e força.<sup>13</sup>

Sobre essas relações satisfatórias, ele elucida que significam estados psicológicos confortáveis, em que uma pessoa tanto exerce ou sofre amplo controle, como não desempenha, ou se subjugua por qualquer pressão.

Haverá maior concentração de poder em setores que detenham metas mais prestigiadas pelo sistema, ou seja, no C.T.A., a autoridade está concentrada no cargo de Diretor-Geral, porém, os Institutos que detenham os projetos de maior repercussão, sob o prisma tecnológico, possuirão mais poder de influência sobre as decisões da direção do Centro, pois, deterão a responsabilidade pela gerência de atividades de grande vulto.

Outro fator cultural é o sentimento gerado pelo espírito de equipe e pelo senso de autoridade, que, segundo Sigmund Freud, podem vir a ser influenciados, inicialmente, pelas normas familiares trazidas pela grande maioria dos servidores como modelo de autoridade e relacionamento de grupo. Na medida em que cada funcionário traz um modelo do seio de sua família, é comum o sentimento de desacordo e conflito gerado pela confrontação com o sistema de autoridade familiar de outras pessoas, entretanto, com o tempo, as normas de conduta esclarecem os focos reais de autoridade.

Como o C.T.A. utiliza a estrutura hierárquica verticalizada, semelhante a qualquer outra organização militar, os pontos de autoridade são facilmente identificados. A idéia central deste trabalho não sustenta a mudança da estrutura de comando, porém é enfática ao fornecer argumentos para a utilização do gerenciamento participativo nas atividades funcionais, apoiado na confiança e respeito mútuo entre os servidores.

Schein considera que o sistema de recompensas de uma organização não possibilita a um observador externo conhecer

---

13

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Op.cit. p.86.

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

facilmente certas características culturais. Baseia-se no fato das recompensas não pecuniárias estarem embutidas em atos, gestos e rituais provenientes dos detentores de autoridade. Apoiando-se na idéia que todo ser humano busca, através de suas ações, garantir uma posição de estabilidade ascensional, crê-se que seja difícil aos servidores civis do C.T.A. adequarem-se aos costumes da organização, pois, a rotatividade dos comandos altera os comportamentos que delineiam a adequabilidade, ou não, das ações desejadas. Não convém desvincular os servidores militares dessa disfunção de comportamento, pois, apesar da existência de normas e regulamentos disciplinares, há o convívio informal entre as várias categorias, o que faz surgir não só empatias disfuncionais, como também um sistema de recompensas desvinculado do desempenho funcional.

Como último fator de união da população interna de uma organização, Schein elucida que fatos históricos, circunstâncias típicas e mitos reforçam a criação de um tipo de ideologia para o grupo. Sem o conhecimento dos fatos que levaram à criação desse tipo de mentalidade, dificilmente será conhecida a substância da ideologia organizacional. As situações extremas de sucesso, ou catástrofe das organizações são as que, de modo geral, colaboram com a formação dessa mentalidade grupal.

O caso do C.T.A. não é exceção, pois, ficou marcada a valorosa época da sua criação na década de cinquenta, ao serem fornecidos profissionais graduados em engenharia aeronáutica ao Ministério da Aeronáutica e ao país, com a promoção do desenvolvimento das mesmas tecnologias estudadas em países centrais, e ao se semear a implantação da indústria aeronáutica nacional.

Considera-se normal a existência de mentalidade que busque as épocas de sucesso e fartura de recursos, promovendo alienação das dificuldades presentes, e evitando o enfrentamento das mudanças necessárias. Concordando com Schein, os itens culturais visíveis e paupáveis do C.T.A., na atualidade, ainda retratam as épocas em que melhorias e benfeitorias<sup>4</sup> eram viáveis. De fato, esses artefatos

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

estão presentes, e influenciam o comportamento dos servidores de alguma maneira, mesmo que, a olho nu, não sejam facilmente decifráveis.

### 5.3.4 Outros conceitos influenciáveis

Intrinsicamente ligados a essas noções de missões, metas, métodos, uso de linguagem, composição do grupo, distribuição de autoridade e poder, e formação de ideologias, estão outros conceitos profundos sobre a natureza da realidade, da verdade, do tempo e do espaço.

Continua-se com o apoio teórico de Edgard H. Schein, através de sua experiência em vários países, proporcionando pesquisa aprofundada em obras de autores como Kluckhohn, F. R. e Strodtbeck, F. L., que esmiuçaram as variantes dos valores humanos. O esclarecimento desses temas facilitará a compreensão da realidade multifacetada do ser humano, reforçando a assertiva exposta anteriormente sobre a dificuldade em se modificar pressupostos básicos profundamente arraigados.

A **realidade física** é bipolarizada entre a compreensão dos fatos sob a ótica das explicações científicas, ou através de experiências empíricas. Depende muito da formação do grupo em questão, que traz esse comportamento das heranças históricas da sociedade que o contem. No C.T.A., por ter predominância de profissionais com formação na área científica, crê-se que a realidade é encarada da mesma forma, chegando a influenciar os que não possuem essa orientação, e aumentando o grau de pragmatismo na abordagem dos fatos.

A **realidade social** é formada pela composição de vários ingredientes como: a natureza dos relacionamentos humanos, a distribuição do poder, o processo político vigente, os conceitos de vida, ideologia, religião, estratificação profissional e a própria cultura.

Essa realidade não é testada externamente, pois, pertence ao grupo de pessoas influenciadas por uma mesma nacionalidade. A maneira de agir depende dessas variáveis citadas anteriormente, que não se prestam para testes empíricos, mas podem ser escolhidas

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

através do consenso dessa população envolvida.

Partindo-se para o campo pessoal, a **realidade individual** é o resultado do que foi aprendido com a própria experiência, transformando-se em verdade absoluta, incontestável. Ao se ter essa verdade questionada, alguma evolução pode ser sentida, quando, voluntariamente, articulamos as base de nossas experiências reais. Schein ratifica que em uma sociedade verticalmente estratificada, como a do C.T.A., as experiências dos profissionais mais vivenciados são tomadas como verdades indiscutíveis. Julga-se conveniente imputar prioritariamente essa afirmação para a classe de servidores militares, pois, a estrutura das organizações militares apóia-se nessa assertiva.

Tendo esse escopo das diversas realidades, Schein é enfático ao afirmar que os conceitos culturais são principalmente apoiados pela realidade social, ou seja, onde verificações objetivas da vida não são possíveis de serem obtidas, cabendo às variáveis sociais o fornecimento de base para julgamento.

Quando se julga a concepção de **verdade**, deve-se considerar em que contexto está inserido o fato, pois, o significado pode ser unilateral, como pode ter várias facetas, dependendo das condições ambientes e as qualificações dos profissionais que estão interagindo no evento.

A verdade pode ser comparada a uma validação desejada, seja com base em resultados obtidos ( pragmatismo ), seja fundada em tradição, moral, filosofia, conhecimentos acumulados, ou dogmas imutáveis.

De acordo como é regido o cotidiano de organizações como o C.T.A., acredita-se que a **natureza da verdade** é baseada na realidade individual, quando as pessoas, através de experiências vivenciadas, reforçam o ciclo de crença nas atividades enfrentadas e resolvidas a contento. Esse processo faz com que a verdade seja propriedade de poucos, ou seja, pertencente somente àqueles que já tenham galgado vários postos, e as promoções tenham reforçado a credibilidade no modelo utilizado para sanar problemas de crise, ou de ausência de planejamento.

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

Essa maneira de perceber a **verdade** não se enquadra somente aos servidores militares, pois, o C.T.A. não vem renovando seus recursos humanos na área civil há anos, o que contribui para a ocorrência de certo fenômeno. A partir do momento em que os pesquisadores e cientistas estrangeiros - convidados pelo Ministério da Aeronáutica, tanto para integrar o corpo docente do Instituto Tecnológico da Aeronáutica ( I.T.A. ), como para assumir algumas funções no Instituto de Pesquisas e Desenvolvimento da Aeronáutica ( I.P.D. ) - deixaram, definitivamente, de atuar nessas atividades, engenheiros formados no I.T.A. foram ocupando cargos no Centro. Devido às várias flutuações do mercado de trabalho, ocorreu a migração de vários profissionais altamente especializados para a iniciativa privada, e essas perdas foram sendo repostas com contratações. Fato que deve ser ressaltado, é que os profissionais com maior experiência foram recebendo capacitação, e assumindo posições de destaque na estrutura do Centro. Essa diferenciação de especialização, em relação aos novos profissionais contratados, contribuiu para que ocorresse uma lacuna entre esses e aqueles, reforçando ainda mais o uso da **verdade** como consequência da vivência e titulação, havendo pouca oportunidade para que os novos servidores civis pudessem participar dessa prática de aperfeiçoamento dos recursos humanos. O resultado vivenciado na atualidade é a evasão de pesquisadores e cientistas com faixa etária avançada, sem haver profissionais com o imprescindível cabedal de conhecimentos para a pronta substituição.

Esse meio turbulento a nossa volta, e a necessidade de sobreviver e aprender induzem alguns autores<sup>14</sup> a declarar que: a melhor adaptação para tolerar indeterminações virá das culturas nacionais e organizacionais que admitirem graus de incerteza mais facilmente. Emerge a idéia que uma melhora na eficiência gerencial de certas organizações está correlacionada com a existência de graus elevados de tolerância.

---

14

Incluem-se os autores Davis, S.M., Davidson, B., Pascale, R.T., Athos, A.G. e Peters, T.J.

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

Todo esse aprofundamento foi necessário, para esclarecer quão difícil é delinear, se o nível de informação obtido pode ser considerado suficiente, a fim de ser tomada uma decisão. Não se pode concluir que, em<sup>â</sup> determinado grupo de pessoas, compartilhadoras do mesmo clima organizacional, as noções de realidade, verdade e análise de informação sejam percebidas igualmente, ou se a linguagem adotada traduz integralmente as atitudes, pois, as particularidades, os tons de voz e a linguagem corporal dependem do contexto onde estão inseridos.

Outra noção importante a ser esclarecida é a mensuração do tempo, pois, dependendo de alguns fatores culturais, os gerenciamentos podem ser voltados ao passado, ao presente e ao futuro. É necessário um fiel diagnóstico da percepção do tempo, para saber qual forma de gerenciamento pode ser empregada, antevendo-se qual o modo de articular a situação, para se conseguir implementar as decisões adotadas.

Schein, utilizando definições de alguns autores, descreve os tempos **monocrônicos** e os **policrônicos**, e afirma que o mundo ocidental está mais acostumado a realizar uma tarefa por vez, seguindo a rotina monocrônica. Com essa mentalidade o tempo pode ser gasto, desperdiçado, morto e não possui retorno. Já a concepção policrônica, largamente usada por culturas orientais, sugere a realização de várias tarefas em um mesmo espaço de tempo, conduzindo a um gerenciamento múltiplo. A teoria assegura que a noção monocrônica de tempo geralmente é usada por grandes organizações, sendo considerada a maneira mais adequada de se obter eficiência; o conceito policrônico serve para lidar com relacionamentos organizacionais, e solucionar problemas complexos e diluídos em vários setores de uma organização pertencente a sistemas pequenos, onde uma única pessoa é a coordenadora de várias tarefas.

Sob esse aspecto, a análise do C.T.A. torna-se interessante, pois, há setores que necessitam trabalhar com dados futuros, enquanto outros, estabelecem seus limites para o presente, seja devido à predominância de metas a serem atingidas no curto prazo,

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

ou à falta de disciplina com as prioridades das atividades executadas. Acredita-se ser um dos motivos que conduz os planejamentos anuais, a somente terem utilidade aos órgãos que coordenam a feitura das planilhas de acompanhamento de projetos.

Em verdade, como a realização de planejamentos de projetos é um trabalho conjunto entre os órgãos técnicos executores e as coordenadorias administrativas, nota-se que a área técnica, despreparada para atender aos requisitos formalísticos do órgão central de planejamentos estratégicos do Ministério da Aeronáutica, não consegue traduzir sua noção de realidade técnica para a forma administrativa. Esses pesquisadores também não têm plena credibilidade nos prazos estipulados, haja vista que os recursos humanos e financeiros solicitados são, raramente, fornecidos em tempo hábil para o cumprimento do cronograma.

Como o C.T.A. interage com órgãos externos, essa noção temporal também, afeta algumas tarefas desenvolvidas, pois, por vezes, o tempo destinado a uma pesquisa aprofundada no C.T.A. não coincide com o prazo idealizado pelo solicitante do serviço, gerando ansiedade e frustração.

Além do tempo, convém analisar a compreensão da noção de espaço, pois, cada cultura ( nacional ou organizacional ) possui conceitos profundos sobre dominação e controle de espaço, bastando, em certas culturas, a presença de certo indivíduo ou objeto dentro de determinado raio de ação, para que surja inconveniência e incômodo. A disposição de seções e a utilização de barreiras físicas também traduzem o tipo de cultura organizacional vigente, podendo significar poder de posição e necessidade de privacidade.

Segundo o entendimento de Schein, em organizações que utilizam o tempo de modo monocrônico, e buscam eficiência, os espaços entre departamentos e os acessos a facilidades deverão ser os menores possíveis, visando agilidade e perda mínima de tempo. Com as concepções policrônicas, os arranjos de distribuição podem ser amplos e largos, possibilitando contatos simultâneos, canalizando o comportamento individual de reserva e os contatos muito próximos àquelas pessoas que necessitarem de privacidade.

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

Acompanhando os padrões ocidentais, o C.T.A. utiliza o seu tempo monocronicamente, o que, por vezes, gera conseqüências no trabalho da estrutura matricial com os projetos, pois, os mesmos gerentes funcionais também desempenham papéis de gerentes de projetos, usando uma linha de ação paralela. Julga-se que dois óbices marcantes no gerenciamento do Centro em geral possuem correlação: insuficiência de tempo para realizar todas as atividades que o cargo exige, e o uso canalizado da estrutura funcional para determinado projeto. A falta de tempo pode ser atribuída tanto à ampliação das posições de autoridade, com vistas à abrangência da dispersão das responsabilidades correlacionadas, como ao quadro diminuto de pessoas habilitadas a ocupar essas posições. O pouco número de gerentes, e o uso do tempo monocronicamente levam a essa situação. Sobre o uso da estrutura funcional, acredita-se ser conseqüência do uso monocrônico do tempo, onde não se concebe destinar esforços multidirecionados para tarefas da organização e dos projetos, conjuntamente.

Apesar de certo caráter independente que os Institutos possuem, a produção do C.T.A., que, em sua grande maioria, é transcrita para documentos formais, precisa do aval e chancela da alta gerência do Centro. Se a atividade é limitada à esfera dos Institutos, quase a totalidade das suas divisões, excluindo as raras exceções, agrupam-se em uma área delimitada, facilitando os contatos e fluxos de documentos. Os departamentos que ficam separados fisicamente da direção dos Institutos sofrem com as barreiras naturais à manutenção do fluxo das comunicações, que geram descontinuidade na expedição de documentos e conseqüente reflexo na produtividade. Se a eficiência for o alvo das organizações burocráticas monocrônicas, caberia estudo aprofundado para implementar melhoras nesse processo.

### 5.3.5 A natureza humana

Até o momento, relatou-se pontos importantes dos meios externos e internos às organizações, que influenciam no relacionamento interpessoal, e contribuem para o entendimento da cultura em qualquer organização.

## 5 - A liderança militar n<sup>o</sup> C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

Em adição aos pressupostos sobre a realidade, a verdade, o tempo e o espaço, sem dúvida alguma, não podem deixar de ser comentados os conceitos profundos a respeito da natureza das atividades desenvolvidas pelo ser humano. De fato, grande parte das pessoas acredita que o real significado do termo cultura esteja correlacionado unicamente às pessoas, mas, na realidade, é a interação entre os pressupostos da natureza humana, os conceitos de atividade e relacionamento humanos e todas as demais conjunturas expostas anteriormente, que fornecerá uma tênue imagem do que se entende por cultura organizacional em organizações desenvolvidas e maduras.

Conforme esclarecido anteriormente, várias são as formas de entender as noções de tempo, espaço, verdade e análise de dados, e essa maneira de examinar não seria diferente para o tipo humano. Como o trabalho de vários autores relacionados por Schein incluem estudos comparativos entre continentes, países, e outras divisões geográficas menores, consegue-se uma riqueza muito grande de detalhes, que revelam as várias percepções individuais e coletivas. O ser humano pode ser bom, mal, ou até uma mistura das duas qualidades, chegando, em alguns locais, a ser considerado perfeito, se conseguir realizar as tarefas corretas. O caráter individualista é marcante no ocidente, que se contrapõe totalmente à índole do oriental, a qual enfatiza o grupo, e chega até a desconsiderar a auto-realização; agem mais influenciados pelo poder afetivo, desconsiderando os poderes físico e racional. De uma maneira geral, todos os autores falam da variabilidade humana, e chegam a fazer correlação entre o tratamento empregado-empregador e os resultados advindos da maneira como o ser humano percebe e responde aos estímulos fornecidos.

Em relação à **natureza da natureza humana** condicionada ao meio militar, dentro do escopo acima citado, consegue-se visualizar duas linhas de pensamento: o individualismo versus o coletivismo, e a teoria X versus a teoria Y.

### 5.3.5.1 McGregor e Maslow

Justiça seja feita à definição da natureza humana, pois a

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

mesma é complexa e maleável, por isso não é possível estabelecer um conceito universal sobre o comportamento humano. Faz-se necessária a inclusão de um fator normal nessa análise, conhecido por variabilidade humana. Acompanhando essa linha de raciocínio, e enfatizando o entrelaçamento dos conceitos de tarefas e apoio pessoal nos modelos de liderança descritos no início desta seção, Bergamini expõe:

"O homem não é tão simples assim para ser colocado num contínuo que vai do menos para o mais ou que a descrição total do seu comportamento se esgote em determinado ponto da curva."<sup>15</sup>

Quando Douglas McGregor, em 1960, analisou a atuação das organizações na maneira de efetuar a administração, enfocando o estudo da motivação dos trabalhadores, seu mentor foi Abraham H. Maslow. Utilizando a idéia básica de uma escala ascensional de necessidades, MCGregor fez a estratificação em dois patamares distintos. Com base no ponto de vista convencional da tarefa administrativa, concretizou noções que receberam a denominação de teoria X. Essa categoria tinha como pressupostos básicos a indolência natural do trabalhador, sua falta de ambição e responsabilidade, indiferença às necessidades organizacionais, resistência às mudanças e passividade no desempenho das funções; atitudes que exigiam uma intervenção direta dos administradores, no sentido de convencer, dirigir, motivar, controlar e punir os funcionários.

Contrapondo-se a essa filosofia administrativa manipuladora dos trabalhadores em uma organização, e enfatizando a confiança em cada pessoa, segundo a capacidade de se comprometer com a sua atividade, sem haver coação externa, vários conceitos agruparam-se na teoria Y. Em suma, a teoria Y afirmava que as pessoas desejavam se desenvolver, estavam dispostas a assumir responsabilidades, eram capazes de se auto-controlar e de se interessar pelos objetivos organizacionais. Com essa teoria, McGregor enfatizava que o

---

15

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Op.cit. p.104.

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

trabalho poderia ser uma fonte de satisfação, e toda pessoa que demonstrasse passividade, ou oposição às metas da organização, seria vítima do tratamento anormal que o ambiente empresarial havia proporcionado.

Crê-se que sem a complementação com a análise de Maslow sobre motivação, não se consiga chegar a uma assertiva clara a respeito de como o meio militar enfoca a natureza humana, usando as teorias de McGregor.

Abrahan H. Maslow enfoca que o ser humano **como um todo** se motiva, ou se frustra; isso significa que não existe a possibilidade de somente alguma parte de uma pessoa se beneficiar de uma motivação, ou de uma frustração<sup>16</sup>. Essa teoria é rotulada como holística-dinâmica, ou seja, é resultado da fusão de várias correntes, onde a atenção é voltada não somente ao organismo, como também ao ambiente em que esse organismo vive.

Deve-se ter em mente que a escala proposta anteriormente por McGregor, baseada na concepção motivacional de Maslow não pode ser traduzida como momentos estanques, onde se esgota uma necessidade, e se inicia um anseio de nível maior. Dentro do desenvolvimento psicológico, as necessidades vão surgindo e sendo satisfeitas, dentro da seqüência esclarecida abaixo.

Dentre as necessidades humanas, as que possuem o nível mais baixo são as de caráter **fisiológico** ( fome, conforto, sede e saciação sexual ), e no momento que estas estiverem sendo satisfeitas, outras necessidades mais elevadas aparecerão, e assim consecutivamente, definindo uma hierarquia. Na sucessão surgirão as **necessidades de segurança** ( seguridade, estabilidade, dependência, proteção, libertação do medo, da ansiedade e do caos, necessidade de estrutura, de ordem, de lei, de limites, etc ). Atingindo certos patamares desejados das necessidades de segurança, surgem as **necessidades de amor, afeição e compartilhamento**, e um novo ciclo reiniciará. Após ter recebido o amor, e conquistado a

---

16

MASLOW, Abrahan H. *Motiviation and personality*. 2.ed. New York, Harper & Row, 1970.

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

sensação de ser aceito, o ser humano busca suas **necessidades de auto-estima** ( auto-confiança, valoração, força, capacidade e adequação de ser útil e necessário no ambiente em que vive ), as quais, quando não correspondidas, geram sentimento de inferioridade, fraqueza e impotência.

Com a auto-estima conquistada, finalmente emergem as **necessidades de auto-realização** ( preenchimento completo dos seus níveis de desempenho, com base na potencialidade inerente de cada pessoa ).

Em adição às assertivas acima colocadas, Maslow esclarece que, quando o ser humano está privado de duas ou mais necessidades, sempre a mais básica será suprida inicialmente, para posteriormente, ser buscada a satisfação da necessidade mais refinada.

Com base nos dados colhidos da entrevista com alta gerência do C.T.A., o sistema deixa de fornecer a situação propícia para o servidor se sentir comprometido, a fim de coadunar os seus objetivos com as metas da organização. A ausência de um plano de carreira coerente, a remuneração defasada em relação às necessidades básicas, a inconstância nos propósitos dos projetos em andamento, a personalidade estereotipada do funcionário público e outras distorções conduzem o servidor civil e militar a serem encarados sob a ótica da teoria X de McGregor. Dessa série de disfunções, surge o modelo gerencial em vigor, onde a busca de resultados conduz a uma **administração** por cobrança e controle. Sobre as notáveis conseqüências, decorrentes do modelo de controle, Chris Argyris afirma:

"... é coerente com o controle unilateral, com o poder segundo a posição hierárquica, com a manipulação de pessoas através de suas atividades ( tais quais crises auto-infligidas ) e com a avalização privada do desempenho individual, antes da tomada de uma decisão."<sup>17</sup>

---

17

ARGYRIS, Chris. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Tradução por Helcio Tonnera Junior. Rio de Janeiro,

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

e ainda

"O modelo de controle enfatiza recompensas de curto prazo, orientação em momentos de crise, resultados imediatos e avaliação camuflada."<sup>10</sup>

Através dos depoimentos, chegou-se à conclusão que o Centro não possui autonomia para satisfazer desejos derivados das necessidades mais básicas, ficando limitado a dar o apoio disponível à conquista das necessidades mais complexas. Imagina-se tornar isso possível, prestando-se colaboração ao servidor, a fim de que obtenha a sua auto-estima, e se aproxime da sua auto-realização. Para que isso aconteça, mudanças estruturais e comportamentais precisam ser implementadas.

### 5.3.6 Influências do ambiente de trabalho

Várias são as formas de traduzir as atividades humanas em relação ao ambiente de uma organização e ao controle da natureza, passando de uma orientação de **fazer**, para um estado de **ser** e até mesmo para uma ação de **tornando-se a ser**.

A tipicidade de **fazer** seria caracterizada pelo fato dos servidores assumirem suas atividades e controlarem a natureza. Conforme o próprio termo diz, ao se deparar com um problema, faça alguma coisa, envolva pessoas, peça apoio, mas não postergue as ações.

O estilo **ser** traduz-se no caso das pessoas não terem condições de controlar a natureza, vindo a aceitar a realidade, e a se satisfazer com o que representam.

A peculiaridade **tornando-se a ser** é compreendida como aquela etapa intermediária entre o **fazer** e o **ser**, onde as pessoas precisam harmonizar-se com a natureza, desenvolvendo todas as suas capacidades, para obterem, como resultado, uma união perfeita com o ambiente.

Descrevendo o papel desempenhado pelas pessoas nos locais de

---

Campus, 1992. p.154. Tradução de: Overcoming organizational defenses.

<sup>10</sup>  
Ibid. p.161.

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

trabalho, Schein enfatiza que, se os servidores de uma organização possuírem a **natureza do trabalho** com prioridade diferente nas suas escalas que também incluem a **família**, o **interesse próprio** e **outros fatores**, surgirão manifestações de frustração e problemas nas comunicações, gerando atrito e ineficiência.

Apreciando dados coletados da entrevista com a alta gerência, poder-se-ia deduzir que a orientação do C.T.A., quanto às atividades humanas, seria a de **fazer**, pois grande parte da atenção é voltada para as tarefas, deixando-se as pretensões pessoais dos servidores para segundo plano. Certamente, o C.T.A. não é uma organização que busque aperfeiçoamento e inovações no seu mercado, pois trabalha em prol de um órgão governamental, portanto, sua situação seria classificada como conformista, buscando realizar suas missões que já possui. Essa imagem aproximaria a orientação do Centro para a de **ser**. No entanto, a estrutura suprida pelos servidores demonstra ser bem balizada por hierarquia, regras, normas, papéis definidos, onde as pessoas são tolhidas de expressar seus sentimentos e percepções, com vistas à busca do desenvolvimento ideal. Segundo esse prisma, a orientação vigente seria o **tornando-se a ser**.

Em verdade, não está clara a orientação das atividades humanas do C.T.A. com relação ao ambiente, mas, acredita-se que os servidores civis, com todas as influências negativas que os afligem, demonstram claramente que não são conhecedores das suas missões individuais, ignorando uma maneira de se comprometer mais com a organização. Isso incentiva a busca de satisfação, prioritariamente, nos assuntos que envolvam suas famílias, ou em atividades que se voltem para interesses particulares.

Juntamente com a natureza do trabalho, Schein menciona outros autores que enfatizam algumas tendências regionalistas das atividades desenvolvidas, com base na dominação por sexo, ou por raça, assim contribuindo para que alguns povos se conscientizem que existem várias outras percepções, originárias de outras culturas nacionais. Quando se investiga as interações humanas em uma

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

organização, torna-se essencial relatar como os indivíduos se relacionam, na busca de segurança, conforto e produtividade. Nessa característica, Schein expõe a tipicidade **individualista-competitiva** do trabalhador, predominante na América do Norte, a propriedade **cooperativa-grupal** da sociedade, notoriamente percebida no Japão, e os itens que enfatizam a **hierarquia** e a **tradição** como bases da **autoridade**, usualmente encontrados nos países latinos.

Também apresenta a influência do poder no controle do comportamento humano, onde defasagens hierárquicas são oscilantes entre os que obedecem e os que determinam, ou entre os que detém o conhecimento, e outros que são ignorantes. Schein esclarece que o papel do líder, ou fundador de uma organização é de extrema importância, pois essa figura pode reforçar tanto a atuação individualista, como pode sustentar a cooperação e comunicação entre as partes.

Algumas circunstâncias da **liderança militar operacional** levam os oficiais a serem individualistas-competitivos, ou seja, a confusão e unificação dos papéis de líder e chefe, em uma mesma pessoa, conduz os gerentes a serem os únicos responsáveis por decisões emergentes, e um posto de alto comando fica sendo considerado como uma situação, onde após ouvidas as várias assessorias, somente cabe a solidão da decisão do **Comandante**.

Ao serem procuradas as raízes para esse comportamento, refuta-se esse individualismo aos primórdios da colonização do território nacional, quando a separação entre os povoados, o regime patriarcal e escravocrata, e a ausência do controle da lei forçavam as pessoas a aprimorarem algumas características como: coragem, iniciativa, convicção nas próprias idéias e espírito de sobrevivência. Julga-se conveniente acrescentar a essa justificativas a influência da estrutura universal das organizações militares.

Ao se apreciar o nível de participação e envolvimento das pessoas, dentro do sistema hierárquico das organizações, Schein menciona o trabalho do especialista Etzioni, conforme as definições

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

abaixo:

a) **sistemas coercitivos**: onde os indivíduos são alienados e não têm compromisso em ficar na organização, e os servidores procuram sindicatos ou outros grupos de autoproteção, para se resguardarem da autoridade;

b) **sistemas utilitários**: onde os indivíduos raciocinam com recompensas monetárias, segundo a correlação de um dia de trabalho honesto, para um pagamento diário justo, buscando o apoio de seus grupos, ou das orientações da gerência; e

c) **sistemas normativos consensuais**: onde há comprometimento moral e os indivíduos estão identificados com a organização.

Quando se explora a maneira de usar a autoridade e o nível de participação dos servidores, surgem os tipos: **autocrático, paternalista, democrático, divisor de poder, delegador e abdicador** (que delega tarefas e responsabilidades, junto com poder e controle).

Mesmo com essa gama variada de análises que foram transcritas anteriormente, Schein desencoraja a definição precisa do melhor tipo de liderança, pois, as variáveis externas, a considerar, são numerosas, tais como: país, tipo de indústria, atividades desenvolvidas, a característica particular de cada organização, etc.

Conforme já foi explanado anteriormente, a liderança autocrática é resultante da junção dos papéis de chefe e líder em uma mesma pessoa, que utiliza, predominantemente, o poder de posição em relação ao seu poder pessoal. Esse poder de posição está intimamente atrelado ao conceito de **medo**.

Sob a ótica de William E. Deming, o medo tem o mesmo tratamento da natureza da verdade, sob a ótica da realidade individual, anteriormente descrita, e os servidores militares, não pertencentes à alta gerência, manifestam comportamentos mais alinhados com a teoria X de McGregor.

Ainda sobre as atividades humanas, Schein explana o relacionamento entre papéis executados em um sistema social,

5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

através das características:

a) **emotiva ou racional**: quando as relações são carregadas de emoção, como em contatos familiares, ou são frias como as relações empresariais.

b) **difusa ou específica**: quando o relacionamento se dá através de uma ou mais dimensões, ou seja, através de uma correlação, como cliente-fornecedor, ou por meio de várias ligações, como em contatos familiares.

c) **universal ou particular**: quando se considera a particularidade de um efeito, ou são abrangidos todos os resultados, com as características estereotipadas recebidas.

d) **orientados para atribuição ou realização**: quando a consideração pessoal tem por base o fato de pertencer a uma família ou comunidade influente, ou se essa recompensa social é resultado do trabalho desempenhado.

e) **orientadas para indivíduo ou coletividade**: quando as ações são destinadas para interesses individuais, ou coletivos.

Não obstante o leque de opções ser por demais aberto, grande também é a variedade de comportamentos existentes no interior do Centro Técnico Aeroespacial. Dependendo do tipo de tarefa a ser executada e a circunstância que a envolve, consegue-se plotar relacionamentos emotivos e racionais. Devido aos quadros mais significativos dos oficiais existentes no Centro serem originados em escolas distintas, que, através da formação empregada, introduzem a idéia de **espírito de corpo**, consegue-se vislumbrar relacionamentos emotivos. Ao se trabalhar com assuntos técnicos, onde as especificações traduzem melhor a linguagem das comunicações, a racionalidade é patente.

Ratificando-se o que já havia sido comentado anteriormente, nota-se claramente que os profissionais oriundos do Instituto Tecnológico da Aeronáutica possuem maior destaque, perante os engenheiros de outras origens, portanto, é notório que algumas considerações diferenciadas sejam direcionadas àqueles procedentes do ITA. O relacionamento não pode ser considerado individualista,

## 5 - A liderança militar no C.T.A., considerando as culturas nacional e organizacional

a não ser no tocante ao assunto discorrido anteriormente, e apoiado na clara orientação para as tarefas; as políticas não contemplam particularidades, mas procuram unir a coletividade, para que metas sejam concluídas no Centro.

### 5.3.7 Análise final

Como uma síntese para as várias verificações de traços e especificidades que podem mostrar um panorama da cultura organizacional, pode-se afirmar que a estruturação de uma organização viável, é realizada com o encontro dos pressupostos básicos aceitos pelo grupo. Ao se conhecer todas as nuances expostas anteriormente, é necessário eliminar, no órgão, a estruturação de um paradigma sobre a cultura, que desconsidera a noção de visão multidimensional. Paradigmas com conceitos superficiais podem levar a uma noção trivial de cultura, ou a noções superficiais de clima organizacional, valores, ou normas.

Complementa-se o raciocínio, afirmando que não será levada a bom termo a conscientização da idéia **qualidade**, se alguns pontos da cultura existente no meio militar não forem habilmente trabalhados, orientando as organizações responsáveis pela melhoria dos produtos aeronáuticos e dos serviços prestados, na direção da busca de outras definições para o conceito de liderança.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

### 6.1 Sobrevivendo a situações críticas

Em várias preleções já realizadas, foi esclarecido que as épocas de variações rápidas e imprevisíveis, com insuficiência de recursos energéticos, e com competição pelos mercados mundiais, são adequadas para fomentar mudanças, as quais implicam em adaptação comportamental, a fim de enfrentar problemas e buscar soluções mais eficientes. Para se catalisar essas nuances, julga-se conveniente associar a idéia de sobrevivência com o raciocínio de buscar soluções melhor elaboradas no menor prazo possível. Nesse contexto, certo modelo, adotado por sociólogos e estudiosos de dinâmica de grupo, demonstrou ser o mais adequado, e definiu distintamente os problemas do **grupo** em:

- sobreviver e se adaptar no ambiente externo; e
- integrar-se aos seus processos internos, de modo a garantir a capacidade de continuar a sobreviver e se adaptar.<sup>1</sup>

Afirma-se, enfaticamente, que os pressupostos profundos da cultura de uma organização são revelados somente ao se sobreviver a crises, pois nessas ocasiões, a natureza das respostas às circunstâncias críticas irão refletir elementos essenciais da cultura, principalmente aqueles relativos à integração interna.

Tem-se comentado muito sobre as várias interpretações que atribuem ao ideograma chinês, que expressa a palavra **crise**. Em resumo, essa palavra poderá significar **oportunidade** e **problema**, dependendo do prisma que seja colocado diante do ideograma. Se a cultura da sua organização proporcionar a ultrapassagem de obstáculos cada vez mais desafiantes, tornando a instituição e seus funcionários mais fortes e confiantes, então estará presente a **oportunidade**. Opostamente, se a filosofia da sua organização proporcionar a fuga de oportunidades, gerando desincentivo,

§

---

<sup>1</sup>  
Tradução realizada de trecho constante da página 51 da obra de Edgar H. Schein, intitulada "Organizational Culture and leadership", cuja segunda edição foi publicada por Jossey-Bass em 1992.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

desmotivação e evasão de recursos humanos para outras atividades, então, configurar-se-á um sério **problema**.

Depara-se com um "**modus operandi**" interessante, pois esse clima organizacional, aliado a traços marcantes da cultura nacional brasileira, conduz a um maior apego ao pragmatismo e busca de soluções a curto prazo.

Sofrendo uma situação pouco confortável de crise, seja ela econômica, política, ou social, tenta-se localizar as causas que geram essa atmosfera, a fim de reconhecer qual a melhor solução para amenizar o problema. Na medida em que o fator econômico, na maioria dos casos, é preponderante nessas crises, vê-se que a redução drástica de recursos financeiros impulsiona a alta gerência e os gerentes de nível médio, a buscarem soluções de curto prazo, a fim de obterem os resultados almejados pelo sistema de gerenciamento adotado.

Esse pormenor pode ser notado no C.T.A., pois nas áreas envolvidas com a parte técnica, algumas metas de médio e longo prazo estão sendo ratificadas por órgãos superiores, considerados clientes, e há a tendência em promover o partilhamento das metas mais demoradas em objetivos de curto prazo, para adequar os resultados atingidos às expectativas dos pesquisadores. Na área que lida com a administração, em virtude da existência de atividades reativas, ou devido às tarefas que estejam englobadas em rotinas estabelecidas, utiliza-se o gerenciamento por objetivos, onde não se vislumbra a elaboração de planejamentos, e a escassez de recursos humanos e financeiros conduz à tomada de decisões emergenciais.

### 6.2 Gerenciando a qualidade totalizante

Realizando-se "**benchmarking**" com outros setores que já estiveram em crise, conseguiram superar obstáculos, e se encontram, atualmente, em situação diferenciada, as atenções se voltam para uma filosofia de trabalho, reconhecida pelo termo "**qualidade total**".

É de conhecimento universal, que o enfoque da gerência pela

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

qualidade total evidencia dois pontos, o primeiro é o entendimento do que vem a ser gerência, e o segundo é a abrangência totalizante da qualidade.

Conforme mencionado por Ichak Adizes, nos vários países em que esse consultor atuou, o termo **gerenciar** é confundido com: decidir, operar, planejar, controlar, organizar, governar, atingir metas, liderar, motivar e realizar.

Através da pesquisa das raízes das palavras **administrar** e **gerenciar**, em dicionários etimológicos da língua portuguesa e da língua inglesa, buscou-se uma maneira de distinguir o significado de ambas as palavras. Com base nas raízes latinas, o verbo **administrar** tem seu similar na língua inglesa como "administer", mas o verbo **gerenciar** não tem tradução direta, e como a importância está na raiz da palavra, utilizou-se o verbo "manage" por similaridade.

O significado dos termos é:

"**Administrar** = verbo, do latim Administrāre ( de Minister, ver Ministro ) - servir, ajudar, fornecer, dirigir."<sup>2</sup>

"**Administer** = verb; also Amynistre, Ammynyster, Admynystre(er); old French Aministre-r, a semi-popular adaptation of Latin Ad-ministrā-re, (before 1100) to minister to (anyone), to manage; formed on **ad** to + **ministrāre** to serve, to minister. In 14<sup>th</sup> century the French began to be refashioned after Latin, as Administrer, and this spelling soon became the only one in english. - transitive = to manage as a steward, to carry on, or execute ( an office, affairs, etc ); to manage the affairs of ( an institution, town, etc )."<sup>3</sup>

---

2

MACHADO, José Pedro. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. 1.ed. Confluência, 1952. p.86.

3

WEBSTER'S THIRD NEW INTERNATIONAL DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE UNABRIDGED WITH SEVEN LANGUAGE DICTIONARY. New York, G. & C. Merriam, 1976. p.27, 3v.

6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

"**Minister** = verb; middle English Ministren, from middle French Ministrer, from Latin Ministrare - to serve, dish up, from Minister (servant) - to attend to the wants and comforts of someone; give aid; serve; to do things needful or helpful; be serviceable or conducive."<sup>4</sup>

"**Gerir** = verbo, do latim Gerere - levar uma coisa, encarregar-se dela; fazer, realizar, cumprir, executar (século XIX). Gerência de gerir (século XIX - Grande Dicionário Português ou Tesouro da Língua Portuguesa pelo Dr Frei Domingos Vieira Porto (1871))"<sup>5</sup>

"**Manage** = verb, forms, 16<sup>th</sup> century Menege, 16<sup>th</sup>-17<sup>th</sup> century Mannage, 16<sup>th</sup> century Manage, 16<sup>th</sup>-18<sup>th</sup> century Menage. Recorded earlier than the cognate Manage substantive, and probably directly adaptation of Italian Maneggiare ( to handle ), especially to manage or train (horses).- Spanish Manejar, French Manier :- vulgar Latin type Manidiāre, from Latin Manus; Italian, Spanish Mano, French Main (hand). - to conduct or carry on ( a war, a business, an undertaking, an operation ); now with more precise notion: to carry on successfully or the contrary; to control the course of (affairs) by one's own action."<sup>6</sup>

Entende-se que a palavra Ad-ministrar tem o significado de todo movimento que vai para a pessoa encarregada de suprir os desejos de alguém.

Correlacionando-se a palavra gerir com "manage", pode-se interpretá-la como tudo o que pode ser feito com atos próprios,

---

<sup>4</sup>  
WEBSTER'S ... Op.cit. p.1439.

<sup>5</sup>  
MACHADO, José Pedro. Op.cit. p.1096.

<sup>6</sup>  
THE COMPACT EDITION OF THE OXFORD ENGLISH DICTIONARY. Oxford, Oxford University Press, 1985. p.1711, 2v.

encarregando-se da ação a própria pessoa que a propôs.

Esta análise enfoca exclusivamente o gerenciamento.

A abrangência englobadora da qualidade, já comentada por vários autores da área, tem sua essência no envolvimento de **todos** os participantes de um processo, ou daqueles direcionados à prestação de serviços.

É necessário esclarecer que essa abrangência significa absorver o ser humano como um **todo**, e não somente parte dele, não deixando margem de manobra para as atitudes administrativas, que utilizam as cabeças da alta gerência e os braços e pernas do nível executor.

Com essa roupagem, a compreensão do gerenciamento participativo fica facilitada, e a idéia clara sobre a tomada de qualquer decisão e a sua implementação, elucidada por Ichak Adizes, afasta a hipótese de glorificar o gerenciamento por resultados.

Defendendo o uso do gerenciamento participativo, Ichak Adizes afirma: "... na vida pessoal isso significa que, para tomar uma boa decisão, você precisa ter a mente aberta. Precisa operar de forma democrática, dentro de sua própria mente e com as outras pessoas. Porém, uma vez tomada uma decisão, você precisa tornar-se ditatorial; na vida pessoal, isso significa que você precisa comprometer-se com a decisão, ter força de vontade e levá-la a cabo."<sup>7</sup>

Difícilmente visualiza-se o uso de gerenciamento participativo sem o ambiente de liderança. Ressalta-se a necessidade de não fazer confusão entre o termo **liderança**, esclarecido na seção cinco, com a conotação utilizada neste texto. Esse tipo de gerenciamento requer a existência da liderança que abandone o costume de indicar **como** levar os seguidores a obedecer, e reforce a mentalidade da busca **do que** precisa ser feito, e **por**

---

7

ADIZES, Ichak. *Gerenciando as mudanças: o poder de confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. Tradução por Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo, Pioneira, 1993. p.9. Tradução de: *Mastering change: the power of mutual trust and respect in personal life, family life, business and society*.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

**que** ser realizado.

Todo ambiente de trabalho é cercado de variabilidade, que causa mudanças e exige atuação dos líderes. Esses, então, incorporam o papel de facilitadores de um processo participativo, onde as idéias expostas são julgadas, e a solução mais adequada é selecionada, para o estancamento do excesso de variabilidade existente. Implementada a solução coletiva, há que estar preparado para novo problema de maior monta, praticando esse gerenciamento de acordo com a velocidade das mudanças.

A maneira como Adizes compreende as mudanças é bastante interessante e merece ser exposta:

"... ninguém pode deter as mudanças, embora muitos indivíduos, partidos políticos e movimentos religiosos tenham tentado isso. A solução não está em tentar desacelerar as mudanças, mas sim aprender como solucionar mais rápido os problemas causados por elas."<sup>8</sup>

### 6.3 Produzir, administrar, empreender e integrar

Esclarecido exaustivamente por Adizes, não existe profissional capaz de dominar todas as áreas essenciais para um trabalho gerencial de bom nível. Com isso ele quer dizer que, dentro de um grupo de trabalho, é necessário possuir pessoas que se completem, ou seja, tenham suas características mais fortes somadas, produzindo uma força capaz de obter soluções, e apoiar as implementações. Segundo Adizes, a força gerencial ideal seria obtida pela reunião dos papéis **P A E I**<sup>9</sup>, descritos abaixo:

**Produzir (P-p)** traduz o **que** fazer, a curto prazo, que é derivado do porque executar aquilo que já se realiza;

---

<sup>8</sup>  
ADIZES, Ichak. Op.cit. p.84.

<sup>9</sup>  
A existência dos papéis relacionados às atividades de produção, administração, empreendimento e integração varia de absoluta nulidade, representada por um traço (-), passando por um crescimento gradativo de atividade, representado por vários tamanhos das letras ( por exemplo: p ), e atingindo finalmente a plenitude da potencialidade, simbolizada pela letra maiúscula (P).

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

**Administrar (A-a)** traduz o **como** proceder, a curto prazo, para satisfazer as necessidades de forma repetitiva, despendendo o mínimo de energia;

**Empreender (E-e)** traduz o **para que** das ações gerenciais, focalizando a satisfação das necessidades de longo prazo; e

**Integrar (I-i)** traduz o poder de relacionamento, ou seja, o **por que** final de ser elaborado algo a longo prazo.

Entende-se que uma decisão bem elaborada compreenda o esgotamento das variáveis que surgem, ao serem feitas as seguintes perguntas:

**Por que** fazer ?

**Quando** atuar ?

**O que** realizar ?

**Como** desempenhar ?

**Quem** terá condições de executar ?

Intrinsecamente, ao se explorar todas essas nuances, haverá inversões de papéis e alterações das perguntas já respondidas, o que acarretará refluxo nos questionamentos, e redefinição de parâmetros. Necessariamente, esses parâmetros definem limites de atuação, explicitando o que fazer, através do conhecimento do que **não** deve ser executado.

A experiência de Adizes já nos esclarece esse ponto com o texto abaixo:

" O que não fazer é infundável, e jamais poderemos imaginar ou prever todas essas incontáveis possibilidades.

Portanto, as organizações acabam realizando não o que é esperado, mas sim o que for inspecionado, corrigido e reinspecionado até nenhuma correção ser necessária. Só que a essas alturas a decisão já estará obsoleta, a situação terá se modificado e nós teremos que começar tudo novamente."<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>

ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. Tradução por Carlos Afonso Malferrari. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1993. p.157. Tradução de: *Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

Dessa forma, juntando-se as melhores qualidades de cada gerente, certamente, a organização será contemplada com as soluções mais elaboradas, e o beneficiado sempre será o cliente, seja ele interno, ou externo. Não deve ficar dúvida que essa metodologia enfatiza a existência dessas quatro características em cada gerente, mas não há pessoa capaz de desenvolvê-las plenamente.

A autor dessa metodologia reforça, que há de ser direcionada atenção a alguns comportamentos estereotipados, inconvenientes ao uso do raciocínio anteriormente explanado. Como a necessidade da formação de grupo de trabalho e espírito de equipe é indispensável, visualiza-se conflito, que se pode tornar destrutivo, na medida em que componente da equipe tenha sido educado com base na linha gerencial norte-americana, a qual ampara o individualismo, e personaliza o gerente, ou o líder. Outro agravante desse conflito destrutivo será o relacionamento com indivíduos de personalidade marcante, que tenham recebido reforço pelo sistema de avaliação escolar, auferindo notas máximas em escolas de renome. Essas pessoas estarão fadadas a uma convivência difícil, pois não foram treinadas a pedir orientações daqueles que os complementam, e serão inaptas a proporcionar a união de pessoas com interesses diferentes, imprescindíveis às tomadas de decisões.

### 6.4 O estágio no ciclo de vida da organização

Ichak Adizes, através de trabalhos desenvolvidos em várias organizações, pôde alinhar um ciclo de vida para empresas componentes de uma gama variada de indústrias. Os estágios têm as seguintes denominações<sup>11</sup> ( ver figura 6.4(a) ):

Para o crescimento →      Namoro  
   Infância  
   Toca-toca  
   Adolescência  
   Plenitude

<sup>11</sup>

Para um maior aprofundamento e compreensão das características empresariais estudadas por Ichack Adizes, recomenda-se a leitura da obra intitulada "Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito", constante das referências bibliográficas.

6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

Para o envelhecimento →  
 Estabilidade  
 Aristocracia  
 Burocracia Incipiente  
 Burocracia  
 Morte

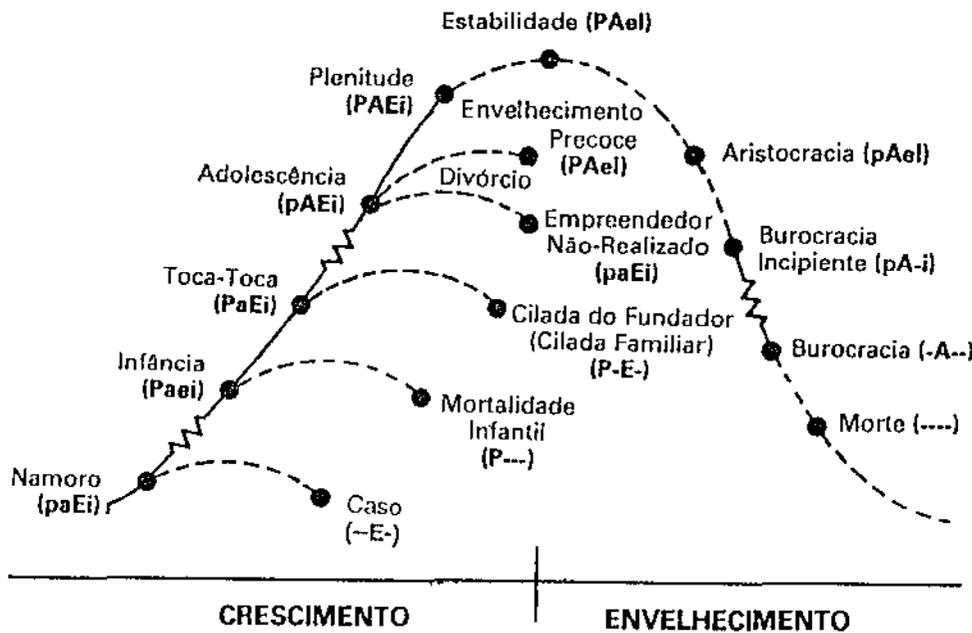


Figura 6.4(a) Ciclo de vida das organizações  
 Fonte: Adizes<sup>12</sup>

Seguindo-se o diagnóstico anteriormente exposto, adaptado a um estabelecimento não orientado para a busca de lucros, podemos enquadrar o C.T.A., atualmente, entre os estágios **Aristocracia** e **Burocracia Incipiente**.

Para realizar uma radiografia fiel da organização, considerar-se-á o perfil gerencial de uma empresa Aristocrática como sendo **pAel**, e o de uma empresa Burocrática iniciante, como **pA-i**.

Conforme já foi citado anteriormente, os recursos financeiros que chegavam ao Centro, no início de suas atividades, eram reflexo da política econômica dos países centrais, como os E.U.A., que

12

ADIZES, Ichak. Op.cit. p.223.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

liberavam quantidades consideráveis da moeda americana para países europeus e para outros em desenvolvimento, através dos seus bancos. Paralelamente a essa evasão norte-americana, o sistema financeiro privado também injetava moeda americana no Brasil. Alguns investimentos vetorados à pesquisa e desenvolvimento eram suficientes para implantar qualquer inovação tecnológica de interesse dos clientes internos, ou externos ao Centro. Certamente esse ambiente impulsionava a característica **Produtiva**, e as tendências **Empreendedoras** desenhavam os objetivos a serem cumpridos no longo prazo.

Cabe ressaltar que, segundo relatos da alta gerência do Centro, a organização sofria com a falta de critério para a pesquisa e desenvolvimento de novos projetos. Não havia, nessa época, um direcionamento de esforços para saber o que um cliente externo estaria desejando, surgindo idéias dos próprios projetistas do C.T.A., sem respaldo do órgão responsável pelo planejamento estratégico do Ministério da Aeronáutica.

Junto com a crise do dólar americano, na década de setenta, em decorrência da falta de conversão com o ouro, veio também a crise monetária internacional, e a hegemonia norte-americana ficou abalada. Com os choques do petróleo, ocorridos em 1973 e 1979, houve maior desestruturação da situação monetário-financeira internacional, e apesar da absorção da liquidez dos petrodólares por países do terceiro mundo, a escassez de recursos modificou o comportamento gerencial do C.T.A. nas décadas de setenta e oitenta. A época era propícia para a busca de maior eficiência, abolindo-se projetos supérfluos, e evitando-se desperdícios.

A Empresa Brasileira de Aeronáutica ( EMBRAER ) estabeleceu-se em 1969, no pólo industrial idealizado pelo Coronel Casemiro Montenegro, facilitando a migração de grande parte dos recursos humanos altamente qualificados do C.T.A. para a empresa e subsidiárias.

Mesmo com toda essa oscilação, o Centro Técnico Aeroespacial, desde a época da sua organização honrava a sua missão, na área de pesquisa e desenvolvimento, conforme algumas de suas tarefas

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

descritas abaixo:

"- promover, estimular, conduzir e executar a investigação e a aplicação científica e técnica, visando o progresso da aviação brasileira;

- cooperar com a indústria do país, para orientá-la em seu aparelhamento e aperfeiçoamento, visando atender às necessidades da Aeronáutica; e

- colaborar com as organizações científicas, técnicas e de ensino do país e de outras nações, para o progresso da ciência e da técnica."<sup>13</sup>

Como reflexo da situação acima descrita, deparou-se, na década de oitenta, com a ausência da necessidade do espírito **Empreendedor** para ciência e tecnologia, pois além das dificuldades financeiras, os esforços deveriam ser alocados no fomento da indústria aeronáutica brasileira, no setor privado, que poderia conquistar mercado, mesmo com a crise monetária internacional. Sendo o aspecto **Empreendedor** uma característica de longo prazo, Adizes costuma traduzi-lo como uma postura pró-ativa, que analisa o mercado e a situação empresarial, e propõe objetivos a serem alcançados no futuro. Com a escassez de recursos, e com a crise social, política, econômica, institucional e financeira do Brasil, na última década, encontrou-se dificuldade para visualizar metas futuras na área de pesquisa.

A missão do órgão nessa área foi-se tornando embaçada aos olhos dos seus poucos componentes, que não haviam optado pela migração aos setores da iniciativa privada, e continuavam no Centro. Nesse ínterim, esclarece-se que os funcionários civis do C.T.A., à época, tinham seus compromentimentos firmados com a instituição mediante contrato.

Não havendo **para que** realizar ações gerenciais, dificilmente a característica **Produtiva** seria reforçada.

---

<sup>13</sup>

BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 34701 de 26 de novembro de 1953. Considera organizado o Centro Técnico de Aeronáutica. *Diário Oficial [ da República Federativa do Brasil ]*, Rio de Janeiro, 2 dez. 1953.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

Se a análise for profunda, e for utilizada a teoria de Edgar H. Schein para a busca da cultura organizacional do C.T.A., verificar-se-á que grande parte dos artefatos, valores e pressupostos básicos irá depender da **liderança**, que personifica a alta gerência. Como há a transitoriedade dos servidores públicos militares nos cargos da alta gerência, deixam de existir os fatos concretos, as circunstâncias interessantes, ou seja, aqueles fatores que definem a personalidade, estilo, ou padrão de comportamento da organização.<sup>14</sup>

Confirmado pelos reportes da alta gerência do Centro, a rotatividade de gerentes é prejudicial ao alcance das metas, e sem o estabelecimento de um planejamento criterioso, composto de objetivos perenes, é provável que sejam propostas mudanças radicais, alterando as prioridades dos projetos em desenvolvimento, já aprovados por órgãos superiores.

Dentro da metodologia Adizes, para a organização, somente as características **Integradoras** e **Administrativas** receberam reforço.

Detalhando melhor alguns conceitos, os gerentes voltados para a característica **Integradora** atuam de modo a tornar o setor de trabalho mais orgânico, ou seja, fazem com que os setores isolados, mesmo aqueles fora do seu controle, sintam-se parte de um mesmo corpo, interdependentes, úteis para o desenvolvimento da missão principal.

É desse espírito de união, de cooperação, que qualquer organização precisa para tentar alcançar seus objetivos. O sistema democrático enfatiza a presença de conflitos, e esses induzem aos diálogos e entendimentos, gerando, ao final, aprendizado. Dentro de uma equipe, ou sociedade existem integrantes que pensam, e se comportam das mais diferentes maneiras possíveis, portanto, a preocupação da **liderança** deve estar concentrada na conquista da

---

<sup>14</sup>

Schein confirma que em organizações maduras e estabilizadas, as quais são reconhecidas pela velocidade com que se adaptam às modificações do ambiente externo, esses mecanismos como os artefatos, valores e pressupostos passam a exercer o papel de persuasão dos próximos líderes da organização, limitando-os aos padrões culturais em vigor.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

confiança e respeito mútuo interpessoais. Traços importantes da cultura nacional enfatizam a existência de ceticismos, individualismos e preconceitos dentro de uma coletividade, e o trabalho da liderança é eliminar essas disfunções, promovendo o restabelecimento do respeito pelas opiniões divergentes de cada integrante do grupo, o que certamente promoverá a confiança interpessoal desejada. Julga-se que o perfil integrador foi reforçado, pois havia metas a serem cumpridas, dentro de prazos anteriormente estipulados, o que impelia os líderes a procurarem juntar as potencialidades dos servidores que haviam permanecido no Centro, a fim de atingi-las.

A pesquisa revelou que, em alguns locais de trabalho do C.T.A., a liderança militar ( tipificada como a utilizada na área de emprego operacional, em que a situação exige iniciativa e pronta resposta ) precisa ser empregada, pois a rotina é composta de atividades reativas. Nas áreas em que o diálogo, a participação e o respeito pelas normas comuns são necessários, atualmente, a insuficiência do aspecto integrador ocorre em decorrência das normas da organização orientarem, preferencialmente, a classificação de servidores militares para os cargos de média gerência, e devido ao evidente efeito de filtragem das informações entre a alta gerência e os servidores de nível execução.

A outra característica que se manteve constante, apesar dos sobressaltos impostos pelas circunstâncias mundiais, foi o estilo administrador. Tudo o que foi feito para tornar o sistema eficiente a curto prazo veio à tona; a sistematização racional e o culto da forma foram os pontos-chaves do gerenciamento.

Definindo uma característica Administrativa sadia, Adizes acrescenta que:

"... as coisas certas devem ser feitas no momento certo, na ordem certa, com a intensidade certa e na seqüência certa. Você precisa fazer as coisas da maneira certa e não apenas as coisas certas."<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>  
ADIZES, Ichak. Gerenciando as ... Op.cit. p.30.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

O desvirtuamento ocorre quando a **Administração** se transforma no **culto da forma pela forma**, onde o **como** se torna mais importante do que o **que** se faz. Percebeu-se, e ainda persiste no Centro a ênfase no cumprimento de rituais organizacionais, sem que se compreenda os seus propósitos, ou funcionalidades. Ratifica-se esse posicionamento com as opiniões de certa parcela da alta gerência do C.T.A., que demonstram indiferença à necessidade de conhecimento da missão específica por parte de cada servidor. Essa especificidade particular de cada funcionário pode ser derivada da missão do seu Instituto, e que pode ser um desmembramento dos objetivos propostos pelo Centro. O desconhecimento da missão de cada setor leva as pessoas a darem maior atenção às normas que orientam como realizar a tarefa, sem ao menos questionarem, se é exatamente aquele serviço que o próximo cliente espera receber.

Considera-se adequada a observação de Adizes sobre as organizações burocráticas:

"Elas são tão organizadas para serem tão eficientes que começam dizendo: " Esta seria uma ótima empresa para tocar, se não fossem as mudanças nas exigências dos clientes.""<sup>16</sup>

No entanto, a realidade, representada pelo estado de crise, afasta completamente esse estilo de gerenciamento e revela um outro tipo, que estimula a busca de resultados a curto prazo. Essas soluções usualmente nascem do "**brainstorm**" de um grupo reduzido do alto escalão, e que são repassadas para os níveis encarregados de alcançá-las.

### 6.5 Enfocando o setor mais importante da organização

Em essência, quando se aborda a implantação da filosofia de qualidade total, na busca da superação das expectativas daqueles que recebem os serviços prestados pela organização, não se coloca em evidência a alta gerência, ou a média gerência. Como a reação química, que dissolve os indicadores de qualidade do produto, ou serviço, nas necessidades do cliente, ocorre na interface entre a

---

<sup>16</sup>

Ibid. p.31.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

classe trabalhadora de nível execução da organização e o consumidor, é esse grupo de funcionários que deve ser preparado e valorizado, para buscar o melhor rendimento dessa reação.

Dando total ênfase a essa visão, faz-se necessário salientar que a totalidade das altas gerências dos Institutos e grande parte das médias gerências no C.T.A. são ocupadas por militares, que, cumprindo normas de movimentação de pessoal, têm que ser mantidos em constante rotatividade dentro do território nacional. Com a permanência temporária dos militares, pende-se ainda mais para a necessidade de implantação dessa filosofia de qualidade total nos níveis de supervisão e execução, mais estáveis nessa organização.

Willian Edwards Deming já esclarecia aos norte-americanos, que o consumidor de produtos e serviços não tinha contato com a média, ou com a alta gerência de uma organização, mas a **hora da verdade** surgia quando o produto ou serviço era oferecido aos clientes pelos níveis executores.

No C.T.A. não é diferente, pois os serviços solicitados são coordenados pela alta e média gerência, mas o produto final sai através dos canais mais subalternos possíveis, e é a esses que o foco principal da mentalidade de qualidade deve ser dirigido.

Adizes é enfático ao esclarecer que o cliente indeniza o serviço que satisfaz suas necessidades, ou seja, aquele trabalho que agregue valor a um desejo do consumidor. Ressalta-se que o fundamental é a existência de necessidade desejada por uma pessoa, ou setor externo à organização. A partir desse ponto, todas as características gerenciais comentadas anteriormente são colocadas em prática para formular a melhor solução a alcançar, ou superar as necessidades iniciais.

Exemplifica-se esse tópico com a atuação do idealizador do C.T.A., pois o Coronel Casemiro Montenegro, na década de cinquenta, anteviu a superação de uma grande necessidade da nação brasileira com a estruturação de uma escola de altíssimo nível, capaz de formar profissionais da área aeronáutica, de alimentar o mercado interno de trabalho, e de fomentar a indústria aeronáutica brasileira.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

Dando a devida atenção àqueles que são responsáveis pela **hora da verdade**, tem-se conhecimento que a situação do servidor público civil, em geral, não pode ser traduzida como agradável e compensadora, pois o nível de insatisfação e desmotivação chega a ser preocupante. Reconhece-se que a escala ascensional de necessidades de Abraham H. Maslow traduz a falta de um plano de carreira e da insuficiente remuneração, como privação das exigências fisiológicas e de segurança de grande parte dos servidores civis e militares. Como as medidas saneadoras para isso estão fora do controle da alta gerência do Centro, resta ao corpo gerencial repensar as providências cabíveis para potencializar os servidores, no sentido de alcançarem a auto-estima e a auto-realização próprias.

Seguindo-se a metodologia de Ichak Adizes, questionar-se-ia se esses servidores teriam condições de responder a estas perguntas:

- Qual o propósito inicial do seu trabalho ?
- A quem é direcionado o seu comprometimento principal ?
- Qual a razão da existência da sua organização, a curto e a longo prazo ?

Se as respostas fossem consistentes, ter-se-ia certeza de que a missão do setor de trabalho estaria enraizada em cada um, podendo, então, ter convicção que o comprometimento seria direcionado a somente um ponto: à organização. Tem-se ciência que outros fatores como: progressão funcional, ascensão salarial e reconhecimento pelo mérito conquistado são relevantes para a motivação dos servidores, principalmente os civis, mas a internalização da importância do papel individual dentro de um contexto maior, e o conhecimento das necessidades dos seus clientes são fundamentais para reafirmar o comprometimento com a organização. Infelizmente, a indefinição das missões setoriais e o desconhecimento que o principal cliente do C.T.A. é o braço armado do Ministério da Aeronáutica levam os servidores a sentirem falta de melhor orientação para o seu trabalho.

Adizes assegura que:

6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

"... se as pessoas compartilharem uma visão e tiverem um sistema de remuneração que estimula a busca e a realização da missão de forma cooperativa, então provavelmente ninguém será indispensável."<sup>17</sup>

As pessoas apoiar-se-ão mutuamente e não esperarão que um elemento externo resolva seus problemas.

O esquema representado na figura 6.5(a) esclarece bem o que tem sido enfatizado sobre o gerenciamento participativo e as características PAEI.

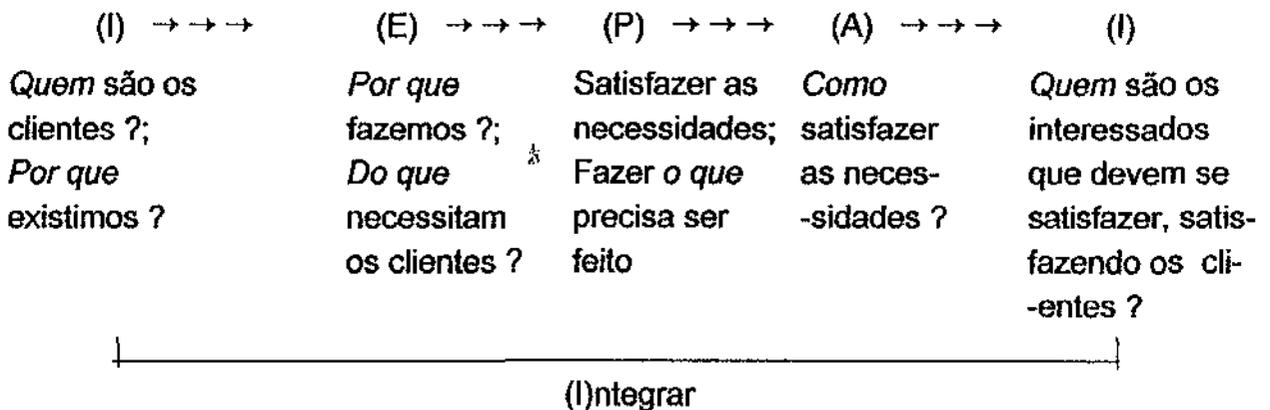


Figura 6.5(a) Resumo dos papéis P A E I  
Fonte: Adizes<sup>18</sup>

Até esse ponto da metodologia empregada na descrição do comportamento gerencial do C.T.A., foram expostos os itens essenciais para a tomada de decisão em uma organização enquadrada no estilo **Aristocrático**, ou **Burocracia Incipiente**.

Depreende-se que o melhor estilo gerencial para o setor de pesquisa e desenvolvimento seja **paEI**, mas conforme foi relatado anteriormente, a característica **E** não pode ser desempenhada a contento, devido à transitoriedade da média e da alta gerência. A

<sup>17</sup>  
ADIZES, Ichak. Op.cit. p.42.

<sup>18</sup>  
Ibid. p.42. il.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

conseqüência mais imediata disso é a falta de compromisso com o longo prazo, tanto na ausência de pró-ação em antever as necessidades futuras, como na dificuldade em aglutinar pessoas em torno de um mesmo objetivo organizacional. Conforme o estilo já mostrou anteriormente, **o que** fazer e **o como** realizar precisam ser estruturados adequadamente, de tal forma a dar vazão, de maneira sistematizada, aos resultados das pesquisas realizadas.

### 6.6 Autoridade, poder e influência

Um processo bem estruturado para a tomada de decisão pouco contribui, se não houver esquema montado para a implementação dessas soluções participativas.

Os ingredientes essenciais para implementar uma decisão com sucesso são: **autoridade, poder e influência**. Tendo como ponto de partida a dificuldade na delimitação exata de autoridade e responsabilidade, devido às mudanças constantes que ocorrem na variável tempo, conclui-se que existe mais um tipo de conflito a enfrentar. Para a compreensão generalística desses conceitos, interpreta-se a **autoridade** como o direito de dizer **sim**, ou **não**, desvinculado da bagagem de conhecimento que esta pessoa traz, ou de qual seja o círculo de relacionamento dela. Nitidamente é um status de posição, sendo que, independente da personalidade, qualquer gerente que ocupe o cargo, tem o direito de opinar sobre as decisões a serem tomadas.

Se um funcionário, ou do nível gerencial, ou do nível execução, tem a capacidade de fornecer, ou negar a cooperação necessária ao processo de implementação de uma decisão, então, aí se concentra o **poder**. Finalmente, a **influência** traduz a aptidão de conseguir com que uma outra pessoa faça algo sem se utilizar da autoridade, ou do poder.

Traduzindo esses conceitos para o ambiente do C.T.A., esclarece-se que a regulamentação da estrutura desse órgão foi modificada recentemente, e nesse documento temos a linha básica da hierarquia gerencial do C.T.A., que segue a mesma filosofia das outras organizações do Ministério da Aeronáutica. Com o raciocínio centrado nessa definição absoluta de autoridade, houve preocupação dos setores responsáveis pela estruturação do C.T.A., a fim de serem estipulados pré-requisitos essenciais para os cargos da alta gerência, exigências essas que orientam as vias de acesso às posições mencionadas.

Um dos graves problemas de uma burocracia é a ênfase excessiva na delimitação de responsabilidades individuais, com a intenção de diminuir as incertezas. A metodologia Adizes é enfática ao afirmar que:

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

Δ

"... a relação entre autoridade e responsabilidade deve ser de igualdade mais ou menos e não perfeita, devido à realidade chamada **mudança**."<sup>19</sup>

Nem sempre é possível delimitar a responsabilidade (resumida aqui como o resultado da integração PAEI, na decisão participativa) de acordo com a autoridade. Por vezes a autoridade deve açambarcar mais responsabilidade do que lhe compete, e por vezes as pessoas responsáveis devem procurar obter a autoridade faltosa, para implementar uma decisão já tomada.

Evitando-se a busca incessante das incertezas de responsabilidade, uma organização sadia, segundo Adizes, deverá buscar saber a quem cabe cada atuação necessária, agilizando a chegada do problema à pessoa correta. Não basta alegar que o problema não é da sua responsabilidade, é necessário indicar o setor correto para a solução do mesmo, evitando assim, atravancar os processos.

A melhor colocação sobre uma organização bem gerenciada vem de Adizes:

"... Cada funcionário deve pensar como um gerente. Cada gerente deve sentir como o funcionário."<sup>20</sup>

Através da simples leitura, torna-se claro que a superposição de responsabilidade, ou superposição de autoridade gera conflitos, iguais aos vistos na fase de **decisão**.

Em uma organização ciente que essas incertezas são decorrentes das mudanças constantes, existe a comunicação entres as pessoas que detêm autoridade, com o propósito de analisar a situação e direcionar esforços, para não perder a eficiência. Em uma burocracia incipiente não é isso que se observa; além da existência de documentos formais restringindo ações e responsabilidades, sempre surgem as áreas de incertezas entre setores bem definidos, as quais podem ser supridas com novos cargos, e assim gerar interminavelmente outras áreas de litígio.

A metodologia somente prevê um antídoto para esse fenômeno chamado mudança: **trabalho em equipe**, quando toda a potencialidade do respeito pelas divergências individuais afastará o conflito imediato de interesses, dando lugar a um ambiente que proporcione vantagens coletivas, inspiradas na confiança a longo prazo.

Não basta ter autoridade, ou poder para alcançar êxito na implementação de decisões, há que ter a atuação da **influência** da

---

<sup>19</sup>

ADIZES, Ichak. Op.cit. p.109.

<sup>20</sup>

Ibid. p.124.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

pessoa proponente de solução, sobre as pessoas que detêm o poder para as ações acontecerem.

A influência é responsável pela quebra das barreiras e antagonismos invisíveis, que impedem a boa aceitação de uma solução participativa. Embora a solução possa ter sido resultado da união de várias opiniões, às vezes, as pessoas ligadas à execução das tarefas finais não figuram no grupo de trabalho que obteve a decisão, e podem significar obstáculos ao processo.

Com essa última parcela, conclui-se a força interativa que facilita a implementação de uma decisão. Um grupo de trabalho, que represente a soma das parcelas de **autoridade, poder e influência**, acrescida das interfaces comuns entre essas características, é que conseguirá a implementação de ações, despendendo o menor esforço. Esse assunto pode ser abrangido de uma outra forma, se for utilizada a idéia de **marketing interno**, ou seja, a quantificação de tempo e energia alocados para se vender idéias (promover as interações de produção, administração, empreendimento e integração), e obter o consentimento da organização (incentivar as interações de autoridade, poder e influência), ao enfrentar a cultura organizacional e as atitudes pessoais dos detentores da condição de dizer **sim**, ou **não**.

Ainda sobre a teoria do **marketing interno**, faz-se menção às reservas limitadas da energia humana, pois, para destinar forças ao atendimento das necessidades dos clientes do Centro, é preciso que a menor quantidade possível de energia seja consumida internamente. Havendo saldo energético positivo, existirá chances de satisfazer aos clientes internos e externos, caso contrário, ter-se-á pouca chance de respeitar os indicadores de qualidades dos serviços solicitados.

Não há engano ao afirmar que grande parte desse estudo de Ichak Adizes tem como meta principal as empresas produtivas, inseridas em uma das várias indústrias, com estruturas e ideologias aplicáveis, preponderantemente, nos Estados Unidos da América.

Esse particular merece destaque, na medida em que Adizes enfoca o ponto de vista antagônico entre o nível gerencial e o nível executor de uma empresa voltada à geração de lucros. Deve ser desconsiderado o item instabilidade de emprego dos funcionários, pois, no caso do C.T.A., a grande maioria dos componentes é servidor público civil, ou militar, com estabilidade garantida, e amparado por legislação pertinente.

Não há motivo para qualquer integrante do C.T.A. ter sua atenção voltada para vantagens obtidas a curto prazo, e a visão geral deveria ser direcionada ao gerenciamento para os objetivos

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

desejados no longo prazo, que, em outras palavras, refletiriam o próprio plano de carreira dos que buscam uma projeção futura. Este é um óbice concreto a ser considerado, pois os servidores públicos civis do Centro, através de alterações nas legislações trabalhistas, viram-se transformados de pessoas contratadas para a prestação de serviços, em funcionários públicos civis, sem um plano de carreira definido para a área de ciência e tecnologia na administração federal.

Foi constatada que a característica "individualista-competitiva", onde a avaliação de desempenho é um dos fatores que distingue e separa as pessoas, não está presente no C.T.A., porém, a rotatividade da alta e média gerências, adicionada a planejamentos oscilantes, faz com que os servidores se apeguem a metas ajustadas ao prazo de estadia do seu gerente mais próximo, fortalecendo os objetivos a curto prazo.

Outro ponto a ser desconsiderado dessa metodologia é o retorno sobre investimentos, almejado por qualquer empresa privada, associado com a recompensa que a alta e a média gerência recebem em forma de opções de ações e bônus. Nesse caso específico, a remuneração dos servidores públicos de ambas as categorias é feita por legislação própria e controlada pelo Poder Executivo, enquanto que as recompensas pecuniárias não constituem praxe usual no Centro.

### **6.7 Confiança e respeito mútuos no trabalho em equipe**

Até o presente instante, referiu-se aos processos de decisão e implementação de uma maneira ideal, enfatizando-se os vários enlaces que deveriam ser realizados, porém, como tantos outros aspectos da personalidade humana podem interagir no resultado final, cabe um esclarecimento: se a autoridade responsável pela decisão final for muito influenciada pelos detentores de poder, poderá haver soluções tendenciosas, que privilegiarão interesses particulares, ou, até mesmo, não haverá a correta implementação, sob a alegação de entendimento incorreto. Se houver processo de entendimento entre as partes, a fim de eliminar diversidades de interesses, terá que ser gasta muita energia, para se atingir a meta participativa.

É desse processo, para reprimir desavenças individuais, que surge a "confiança", e dessa segurança depositada nos semelhantes, que emergirá o respeito mútuo. Adizes tem êxito ao esclarecer como se interpreta a confiança:

"... se eu cedo para superar um conflito de interesse a curto prazo, preciso confiar que a outra parte irá retribuir no futuro. Preciso confiar que meu sacrifício a curto prazo será bom para mim

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

a longo prazo."<sup>21</sup>

Com essas palavras, deixa-se clara a idéia da necessidade em trabalhar participativamente, onde haja interação de decisões e implementações, e as partes envolvidas percebam que o resultado dessas ações resultarão em benefícios para todos, ou, na pior das hipóteses, para a grande maioria dos participantes e seus funcionários. Caso esse clima não seja elaborado, sempre haverá o conflito destrutivo, onde as decisões dificilmente conseguirão ser implementadas.

Como o ponto focalizado é o trabalho em equipe, através do uso de respeito mútuo, resta esclarecer que essa consideração especial com cada integrante do grupo é resultado da obediência às regras de conduta, presentes no clima organizacional, e aceitas por todos os participantes. Filosoficamente, o respeito mútuo traduz-se como um estado de entendimento, em que se aceita reciprocamente a soberania dos outros interlocutores no modo de pensar e de se expressar, independente das opiniões das pessoas que detém a autoridade.

Adizes recomenda que esse clima organizacional seja remodelado a partir de três pilares: estrutura, processo decisório e as pessoas envolvidas no processo. Utilizando-se as respostas da alta gerência do Centro, deduz-se que:

- a maior parte dos processos de tomada de decisões já incorporam o espírito do gerenciamento participativo, necessitando elaborar mais a implementação das decisões, através dos canais funcionais, onde o efeito "filtragem" da média gerência precisa ser estudado e eliminado;

- a delegação de autoridade e responsabilidade tem sua definição em documentos formais da instituição, e aparenta estar em processo de descentralização, partindo para uma formatação matricial, apesar dos valores que evocam a hierarquia da linha funcional serem ainda fortes, devido à estrutura militar.

- as pessoas que detém a autoridade já compreenderam a necessidade de migrar para a filosofia da qualidade total, porém, aquelas que representam o poder, e, às vezes, possuem a capacidade de influir em outras opiniões, necessitam ser ouvidas e conduzidas para uma atuação a favor das implementações. Se isso não ocorrer, haverá o risco de invalidar os passos anteriores. Adizes sugere que, provavelmente, as pessoas não desejosas de acompanhar as mudanças abandonarão a organização. Isso não acontecerá no C.T.A., devido à estabilidade de emprego, esclarecida anteriormente. Resta

---

<sup>21</sup>

ADIZES, Ichak. Op.cit. p.142.

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

à gerência somente a busca da compreensão dos servidores, encontrando ações motivacionais que não sejam definidas como recompensas pecuniárias, promoções funcionais, ou variações salariais, pois todas fogem do alcance da alta gerência do Centro.

O diagnóstico da estrutura organizacional mostra claramente que, devido ao reflexo dos problemas conjunturais nacionais, grande parte das ações do Centro tem o caráter de curto prazo, o que pode ser traduzido como ação emergencial, e exige decisões imediatas, implementadas pelos servidores de nível execução. Quando o processo de tomada de decisão dos problemas não previstos é realizado de maneira rápida, o longo tempo de implementação compensará a rapidez anterior, pois os executantes darão palpites e confeccionarão críticas ao processo. Isso denota falta de respeito mútuo, e conduzirá à ausência de confiança entre as várias partes.

Exemplifica-se essa análise com um texto de Adizes:

"... se ambos os lados pudessem desenvolver confiança e respeito mútuos, isso seria benéfico para todos. Quando você confia, você se importa; e quando se importa, você escuta; e quando escuta, você aprende. O resultado final é uma relação simbiótica sinérgica."<sup>22</sup>

Mesmo que pareça trocadilho de palavras, Adizes faz uma explanação interessante sobre como planejar e implementar mudanças, utilizando três verbos = **ser**, **querer** e **dever**. Esses verbos também caracterizam os quatro estilos marcantes para a tomada de decisão, sendo típico do **E** o verbo querer ( geralmente confundem o "quero" com o "é" ); do **A** prevalece o verbo dever ( se algo "deveria" ser, então "é" ); do **P** destaca-se concretamente o verbo ser ( aquilo que "é", "é" ) e do **I** não se distingue um verbo em especial (esquiva-se para que não seja descoberto o que acredita que "seja", ou o que "quer" fazer, ou nem se aquilo em que acredita, "deveria" ser).

O autor sugere a seguinte seqüência para realizar um planejamento:

"... se **queremos** fazer, e se **deve** ser feito, **será** feito."<sup>23</sup>  
e a ordenação abaixo para promover mudanças:

"... à luz daquilo que **é**, você pode perguntar o que **queremos** fazer e então o que **devemos** fazer."<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>  
ADIZES, Ichak. Op.cit. p.153.

<sup>23</sup>  
ADIZES, Ichak. Op.cit. p.203.

<sup>24</sup>  
Ibid. p.203.

### 6.8 Perfil gerencial

Adizes realça que a alta gerência é valorizada por aquilo "que sabe", em detrimento do "que é", porém, quando o nível gerencial se aproxima dos servidores de execução, ocorre uma inversão completa desses valores.

Descreve-se o perfil do bom gerente, como sendo aquela pessoa que:

- a) possui um estilo bem equilibrado e flexível;
- b) conhece a si mesmo;

A característica da cultura ocidental enfatiza sobremaneira o "como fazer", mas o que tem importância é o "como ser". A alta gerência do C.T.A. tem conhecimento da sua origem, da sua formação acadêmica, da sua vivência com a carreira militar, e tem condições de diagnosticar o estilo gerencial que possui. Há indícios concretos que a área técnica não absorveria o estilo da liderança militar operacional, e os entrevistados se dividiram quanto à melhor atitude a ser adotada na área administrativa, onde predominam as rotinas previsíveis e as ações reativas.

- c) está consciente do seu efeito sobre os outros;
- d) tem uma visão equilibrada de si mesmo;

Conforme pôde ser visto nos relatos das entrevistas, a comunicação tem de ocorrer entre a alta gerência, responsabilizada pela implantação da filosofia da qualidade total, e os servidores do C.T.A.. Para isso, as idéias e a maneira de se expressar têm que se adequar àqueles que produzem e prestam serviços, sob o risco de não conseguir transmitir a mensagem necessária. Parece contraditório que as atenções se voltem exclusivamente para o cliente interno, no entanto, depreende-se que, caso não haja um servidor esclarecido e motivado para prestar os serviços requeridos pelo cliente externo do C.T.A. ( o braço armado do Ministério da Aeronáutica ), não se obterá a aproximação desejada com os setores logístico e operacional do Ministério, e a missão poderá não se concretizar.

- e) aceita suas próprias fraquezas;
- f) pode identificar forças nos outros;
- g) aceita outras pessoas que são diferentes;
- h) pode gerenciar conflitos; e
- i) cria um ambiente de aprendizado.

Embora não tenham sido confeccionadas questões exclusivas sobre os estilos gerenciais ( PAEI ), notam-se que as respostas da alta gerência indicam os traços mais fortes de cada membro. A unicidade de opinião quanto ao emprego do gerenciamento participativo, embora possa haver dúvidas sobre como obtê-lo, demonstra que a grande maioria admite as suas limitações, e precisa de assessoramento da

## 6 - Características gerenciais observáveis no Centro Técnico Aeroespacial

média gerência, ou do nível execução, para conseguir uma decisão de boa qualidade. Como a estrutura militar não dá muita flexibilidade para a escolha das pessoas destinadas a ocupar os níveis de alta / média gerência, e que nada impede o surgimento de uma liderança cognitiva, ou afetiva, capaz de agregar melhor os servidores do que as chefias, a alta gerência está ciente que esses conflitos têm de ser contornados. A esses atritos, incluímos também as "posturas defensivas" daqueles gerentes que, pouco acostumados ao fluxo de idéias diferentes das próprias, vindas das gerências subordinadas, ou de lideranças supracitadas, podem tomar certas posições inflexíveis, devido a sentimentos de intimidação, ou à sensação de perda de controle da situação.

### 6.9 Mudança comportamental

Repassando um ponto inicialmente mencionado nesta seção, toda essa análise é reflexo de uma mudança comportamental, impulsionada por um estado de crise, portanto é **necessária** a mudança estrutural da cultura organizacional. Mesmo obtendo sucesso na modificação dos pilares culturais, para se manter o respeito mútuo e confiança em níveis adequados, será preciso acompanhar as mudanças impostas pela variabilidade natural de qualquer sistema, pois, caso essas alterações não forem observadas, todo o processo realizado anteriormente será consumido pelo aumento de entropia. Desta feita, será preciso uma injeção maior de energia, para ser conseguida a manutenção dos níveis de respeito mútuo e confiança.

Conforme descrito na seção específica sobre cultura organizacional e liderança militar, todos os artefatos, valores e pressupostos básicos presentes no Centro necessitam, inicialmente, ser pesquisados, e depois trabalhados, da melhor maneira, a fim de suportarem a mudança comportamental, eliminando as reações indesejáveis.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

Plagiando Ralph H. Kilmann, grande parte das medidas tomadas, para se resolver problemas correlacionados com a variabilidade natural do sistema que engloba o Centro Técnico Aeroespacial, pode ser considerada **paliativa**. Geralmente são ações que estabelecem comissões de análise e implementação de qualidade, que promovem uma nova pintura em prédios, que buscam o restabelecimento de velhos valores, que tentam incorporar a curto prazo novos pressupostos básicos, que espalham slogans e frases de efeito, que providenciam a aquisição de maior número de equipamentos de apoio, que implementam a colocação de música de fundo no ambiente de trabalho, e que, dificilmente, conseguem resolver a complexidade dos problemas emergentes.

Paremos para refletir sobre o que foi acima estabelecido. Nesse final de década, o mundo se vê rodeado por mudanças rápidas e aleatórias, pela instabilidade causada pela insuficiência de energia, pela divisão clara e tácita dos mercados potenciais e pela busca constante de melhoria contínua, na tentativa de conquistar alguma vantagem competitiva.

Longe de abordar um fato de maneira estanque, se focalizarmos a situação nacional na década de cinquenta, quando o embrião do Centro Técnico Aeroespacial foi criado, verificar-se-á que as dificuldades foram grandes, mas grandes também foram as oportunidades de implementar novas metodologias, de inovar e iniciar novas bases de uma cultura organizacional. O plano piloto do Centro projetava para, em um período de dez anos, a partir da data de sua organização (01/01/54), a implantação do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), e a criação da necessária massa de engenheiros, para embasar a indústria aeronáutica brasileira. Passando pela década de sessenta, quando houve a transição do governo para a tutela militar, viu-se que os frutos do objetivo inicial já apareciam, e surgia a indústria aeronáutica nacional, visando o mercado mundial. Acompanhando o desenvolvimento do plano piloto para esse período, projetavam-se os institutos responsáveis

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

pela pesquisa e desenvolvimento de projetos e produtos, que alavancariam o embrião da indústria aeronáutica brasileira. Em 1969, surgia a Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER). Com a década de setenta, veio o **milagre brasileiro** e a quantidade suficiente de recursos para apoiar novos programas e projetos, os quais sentiram o início das restrições financeiras somente com a crise energética, fomentada pelo Oriente Médio. As décadas de oitenta e noventa podem ser resumidas como a época em que poucos projetos de grande porte e escassos projetos de desenvolvimento na área aeroespacial foram concluídos. Para esses dois últimos decênios, o plano piloto enfatizava a transferência tecnológica para a indústria, projetando um instituto que se encarregaria de, inicialmente, fomentar as empresas do ramo aeronáutico, para, posteriormente, ater-se no acompanhamento e apoio das atividades dessas empresas fornecedoras de produtos e serviços para o Ministério da Aeronáutica.

Esta análise parte da idéia básica, que as conjunturas sócio-político-econômicas vivenciadas nessa última década limitaram o desenvolvimento de algumas áreas essenciais no C.T.A., dentre as quais destaca-se a ausência de renovação dos recursos humanos qualificados e tecnicamente competentes, para dar continuidade à missão originalmente estipulada. Esse fato resultou no envelhecimento precoce da organização, onde antigos conceitos, métodos e estruturas ainda permanecem arraigados, facilitando o retorno ao glorioso passado de abundância e facilidades. Essa postura reforça ainda mais a falsa idéia de exaltar tudo o que foi bom e promissor no passado, em detrimento da conscientização sobre as mudanças velozes e constantes que, atualmente, nos cercam.

Em verdade, a fase de abundância de recursos financeiros e humanos está estampada na memória de grande parte dos servidores, predominantemente dos civis, pois não havia barreiras para se desenvolver projetos. Da época mencionada anteriormente restam símbolos como edificações, fachadas, laboratórios e dados históricos, que podem ser encontrados por todo o C.T.A.. Embora esses aspectos visuais sejam notáveis, a realidade atual impõe à

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

organização um comportamento presente, voltando a grande maioria dos seus recursos humanos e financeiros para os compromissos do presente, em consequência de um gerenciamento por resultados, em virtude da escassez de planejamentos para o futuro. Não obstante serem raros os locais que se norteiam por metas de longo prazo, existem setores que acompanham o desenvolvimento tecnológico mundial.

Crê-se que é interesse dessa organização conquistar, e manter o êxito gerencial, através de uma alta performance e de um alto grau de motivação dos seus funcionários. Há ferramentas adequadas para prever os problemas que antecedem a uma crise, e é nesse estágio que os consultores propõem o início das mudanças pretendidas. Certamente, é nessa fase, que os funcionários, interessados em desenvolver seus projetos inacabados, podem dar seus apoios, bem como, nutrir esperanças de serem obtidos resultados a longo prazo.

Para defender a idéia da mudança necessária, crê-se com convicção, que os problemas enfrentados nos dias atuais por essa organização não podem ser comparados como falhas simples em uma máquina, em que se trocando a peça defeituosa, o sistema **máquina** volta a funcionar. A abordagem deve ser mais abrangente, colocando o problema dentro de um ambiente em constante mudança, aprofundando o enfoque sobre a cultura organizacional, inserindo as hipóteses, aplicadas como corretas, dentro das decisões e ações gerenciais, e englobando o psiquismo.

Compreende-se melhor essa visão organizacional como holograma complexo ao ser utilizado o esquema mostrado por Kilmann ( ver figura 7(a) ), que, por si só, clarifica a forte influência recíproca ( seta dupla ) entre os aspectos holográficos não superficiais de uma organização (cultura, psiquismo e hipóteses) e os aspectos aparentes (ambiente, gerentes, organização e grupo), bem como permite visualizar o impacto ( seta simples ) de um aspecto aparente sobre outro.

Ao se filtrar esses conceitos para a organização em questão, o aspecto **ambiente** traduzirá as possíveis chances de promover as

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

mudanças necessárias, a fim de alcançar o êxito, e muito do que já foi escrito sobre as heranças do passado também pesará na maneira como o órgão irá se comportar perante o estado de crise. O aspecto **organização** reflete a visão, missão, propósito, metas e objetivos do órgão em questão, no tocante à estratégia, e representa o organograma, descrição de cargos, regras e regulamentos, ao se abordar a estrutura.

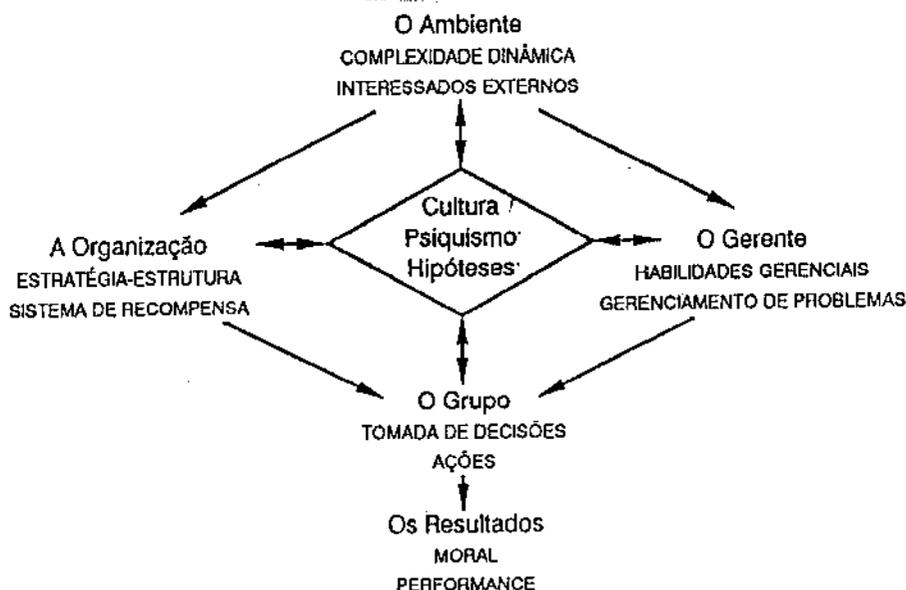


Figura 7(a) Holograma complexo

Fonte: Kilmann<sup>1</sup>

O aspecto **gerente** engloba os estilos e habilidades gerenciais da alta e média gerências do órgão, visando a solução dos problemas emergentes. Ressalta-se a necessidade de encarar o Centro como uma unidade diferenciada, que gera problemas do tipo holograma complexo, os quais, por vezes, não estão claros, impossibilitando a visualização das soluções.

Sendo enfático a respeito do que foi esclarecido com a figura anterior, a complexidade dos problemas está concentrada principalmente na interação das pessoas responsáveis por resolvê-

---

<sup>1</sup>  
KILMANN, Ralph H. *Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional*. Tradução por Eliene Mazzilli, Janice M. Louzada e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991. p.59. Tradução de: *Managing beyond the quick fix*.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

los. Como os problemas são conseqüências das mudanças cotidianas, e as pessoas possuem percepções e desejos diferenciados, ao se agrupar indivíduos em torno de problemas emergentes, deflagram-se conflitos funcionais, que, se não contornados, podem comprometer a qualidade das soluções propostas.

Partindo-se para os aspectos não tangíveis, a noção de **cultura** já foi detalhada minuciosamente, as **hipóteses** podem ser encaradas como justificativas para questões mal definidas, e o **psiquismo** é traduzido como a qualidade mais íntima do espírito e da mente humana. É na interface do psiquismo com as hipóteses, que reside o que as pessoas querem, temem, combatem, toleram e defendem, ou seja, é onde se define o sucesso, ou insucesso de cada ação e decisão.

É exatamente a complexidade das inter-relações dos problemas vivenciados em qualquer organização nos dias de hoje, que inviabiliza a atuação isolada da alta gerência, ou de qualquer membro da média gerência, na obtenção de uma solução com qualidade. Faz-se o alerta de que cada pessoa tem uma visão exclusiva do todo, e precisa das percepções de outras pessoas, para compreender a total abrangência do problema. Isto se denomina interação sinérgica, onde o resultado<sup>1</sup> da união de todos os envolvidos no problema é maior do que a soma de cada parte isoladamente. Acrescenta-se que essas pessoas devem ser motivadas a colaborar nesse trabalho, conduzindo-as a visualizarem que seus empenhos estão direcionados para uma causa válida. Em outras palavras, pode-se traduzir como **comprometimento** esse envolvimento na descoberta dos óbices prejudiciais à execução da missão.

Já no nível de alta gerência, ou média gerência, o termo comprometimento tem outra conotação, pois se os problemas não forem visualizados, e a questão **sobrevivência** não for encarada, não haverá motivo para buscar soluções, pois simplesmente inexistirão obstáculos a serem ultrapassados. Nesse caso, aqueles funcionários,

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

descreve que o verdadeiro comprometimento da alta gerência se dá, quando há indícios que seus componentes começam a compreender que **eles** fazem parte do **problema**, necessitando, em decorrência disso, implementar mudanças.

Edgar H. Schein expõe que, qualquer grupo possuidor de estrutura funcional estável e de fatos históricos, que comprovem o uso do ciclo de aprendizado, desenvolve adequado nível de cultura organizacional. Quanto às organizações maduras, como o Centro Técnico Aeroespacial, esse autor citado anteriormente somente concorda com a existência de uma cultura única dentre as várias repartições, se houver pressupostos comuns compartilhados por todos. Também é comum serem encontradas subculturas entre as divisões, pois, com o tempo, uma unidade social qualquer poderá produzir subculturas. Defendendo seu ponto de vista, Schein acrescenta que a ocorrência de alta rotatividade de funcionários e gerentes, ou a ausência de fatos característicos de algum setor da organização, entre outros fatores, poderá levar à ausência de pressupostos compartilhados.

A teoria dos pressupostos básicos acrescenta que a base do gerenciamento, ou de qualquer sistema de controle, é obtida através do convívio constante das pessoas com essas idéias profundamente inseridas no inconsciente, o que traz a acomodação, e faz surgir um mundo estável e previsível.

Baseando-se nos indicadores dos pressupostos formadores da **cultura organizacional** do C.T.A., não se visualiza ambiente propício para a utilização de consultores internos, ou seja, aquelas pessoas que teriam uma formação orientada para fazer abordagens dos problemas existentes como se fossem hologramas complexos, e que colaborariam com as chefias intermediárias na busca de soluções mais qualitativas.

Conforme pode ser constatado na entrevista realizada com a alta gerência do Centro, a comunicação entre setores diversos é fluida, embora a forma matricial dos trabalhos com projetos fique prejudicada, devido ao costume de se consultar a estrutura funcional, ao ser tomada uma decisão. Também é fato que a média

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

gerência é percebida como um meio pouco eficaz de permutar informações entre a alta gerência e o nível execução. Acrescentando-se ainda o estado de desmotivação encontrado junto dos servidores civis e militares de todos os níveis, crê-se que, embora fosse plausível solicitar o apoio de alguns colaboradores internos, certos pontos fundamentais da cultura da organização somente poderiam ser estudados cuidadosamente por especialistas com respeitável experiência. Julga-se ser conveniente o emprego do método de Schein para o estudo de componentes da cultura, onde os colaboradores internos têm papel destacado no trabalho conjunto com os observadores externos.

Em vista do fato citado anteriormente, e seguindo-se a orientação fornecida por Kilmann, resta ao órgão em questão o uso de consultores externos, pois algumas disfunções citadas nos quatorze pontos de Willian Edwards Deming são evidentes, tanto internamente à instituição, como no relacionamento dessa com os demais órgãos de outros sistemas ( ver seção 2 ). Os servidores sofrem com as descontinuidades sazonais da *visão* do C.T.A., e têm dificuldade em externar aos seus chefes os problemas tipicamente gerenciais, vivenciados no dia a dia.

O auxílio sincero de consultores externos pouco significará para o projeto de mudanças, se as pessoas imbuídas da tarefa de coordenação dos trabalhos desenvolvidos nesse órgão, não se sentirem responsáveis, através do emprego do seu tempo, energia e recursos, na detecção dos óbices ao sucesso.

Nesse caso, a responsabilidade significa uma postura madura, que denota acima de tudo saúde mental, exigindo da alta ou média gerência atitudes compatíveis, para visualizar se as conseqüências de um insucesso gerencial foi decorrente de causas sistêmicas, ou causas especiais, não se ressentindo em receber a culpa pelo fracasso, ou imputá-lo a quem quer que tenha sido o agente

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

nada substancialmente. A solução paliativa é a melhor organização, enquanto mantem o mesmo **status quo**. Embora ninguém vá se beneficiar desse tipo de solução, o que importa é que tampouco alguém será diretamente prejudicado"<sup>2</sup>.

A metodologia de Kilmann não incentiva o uso de questionários, ou sensores voltados à obtenção do nível de moral, motivação e comprometimento dos funcionários, pois por mais completos e perfeitos que possam ser, dificilmente eles revelariam a complexidade de uma organização. Incentiva-se a ter um enlace mais próximo, face a face se for possível, entre os funcionários e os consultores.<sup>3</sup>

A forma de implementar as mudanças necessárias, proposta por Kilmann, passa por cinco trilhas, quais sejam: **cultura, habilidades gerenciais, formação de equipes, estratégia-estrutura e sistemas de recompensas**, e não se conseguirá atingir os objetivos, se não for completada integralmente uma trilha, antes de ser iniciada a seguinte. Sugere-se que seja escolhida uma unidade piloto da organização, a qual agregue quantidade suficiente de características favoráveis, para que haja grande probabilidade de sucesso na implantação dessa metodologia.

Antes de passar para o estudo mais aprofundado das cinco trilhas, cabe ressaltar que as mudanças propostas não produzem

---

2

KILMANN, Ralph H. Op.cit. p.49

3

Schein esclarece que, quando alguns traços culturais da organização precisam ser revelados, a fim de auxiliar as gerências na lide dos problemas relativos a estratégias, metas e tarefas derivadas, podem ser utilizados auxílios internos, ou externos à organização. Mesmo tendo noção que os integrantes da organização, ao procurarem descobrir os pressupostos existentes no local de trabalho, podem lançar mão de especialistas externos na condição de simples consultores, os detalhes expostos anteriormente sobre o clima organizacional não amparam essa medida, pois falta um item essencial para esse exame: comprometimento com a missão do C.T.A.

Restando para o Centro o tratamento clínico proposto por Schein, esse autor faz restrições ao modo de conduzir essa pesquisa, pois contesta alguns métodos usados por certos autores, incluindo Kilmann nesse rol. Afirma que o fato de formular as questões adequadas, ou utilizar os melhores questionários, não permite aos pesquisadores inferir das respostas fornecidas pelos servidores, quais sejam os pressupostos culturais da organização. Schein reforça a necessidade de contato pessoal com os servidores, preferencialmente através de entrevistas.

7 - As mudanças são realmente necessárias ?

resultados a curto prazo, portanto, essa é uma das árduas tarefas da mudança comportamental, a fim de eliminar o excesso de ansiedade e frustrações nas pessoas que se utilizam do gerenciamento por objetivos.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

### 7.1 - Como analisar a cultura organizacional no C.T.A.

Kilmann parte de duas definições principais sobre esse estágio cultural: a cultura adaptável e a cultura disfuncional. Este aprofundamento não é tão elaborado quanto o de Edgar H. Schein, mas tem as mesmas raízes: o comportamento e a personalidade humanos.

A cultura adaptável é

"... visível quando os funcionários apóiam ativamente os esforços uns dos outros para identificar todos os problemas e implantar situações viáveis. Há um sentimento de confiança: os funcionários acreditam, sem nenhuma dúvida, que podem lidar com quaisquer novos problemas e oportunidades que surjam em seu caminho. Há um entusiasmo geral, uma tendência para se fazer tudo o que for preciso para conseguir o êxito organizacional. Os funcionários são receptivos a mudanças"<sup>4</sup>.

Já a cultura disfuncional é

"... visível quando a energia social da organização orienta os funcionários na direção errada: os grupos de trabalho pressionam seus membros a persistirem em um tipo de comportamento que pode ter dado certo no passado, mas que, sem dúvidas, atualmente é inadequado. Gradativamente, a organização cai em uma estagnação cultural - as pessoas executam tarefas cega e inconscientemente, por mero hábito. Não há qualquer adaptação ou mudança e os movimentos rotineiros são realizados repetidamente, mesmo que não se alcance êxito. Aqui, a energia social não somente trabalha contra a organização, mas também é contrária aos anseios pessoais dos empregados"<sup>5</sup>.

À vista das classificações anteriormente citadas, percebe-se nitidamente que o C.T.A. se enquadra, atualmente, como hospedeiro

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

da cultura disfuncional, pois tendo sido, no passado, aclamado com glórias e reconhecido nacionalmente como unidade de elite, na época da sua criação, hoje se encontra desgastado pela insuficiência de recursos monetários e sem condições de recompor seu quadro de recursos humanos.

Retorna-se ao ponto focal da primeira seção desse trabalho, pois entende-se que as barreiras existentes, internamente, entre divisões, tenham correlação com o tipo de cultura organizacional vigente, onde os funcionários parecem estar indiferentes à necessidade de superar as dificuldades, e buscam atividades alheias, que lhes tragam certa satisfação de cunho particular.

Quando o Coronel Casemiro Montenegro fez do sonho de Santos Dumont uma realidade, instalando em São José dos Campos, na década de cinquenta, um centro de excelência, para a formação de engenheiros voltados para o ramo aeronáutico, foi liberada muita energia de todos os participantes, para que a organização tivesse sucesso. Através do seu fundador e das personalidades que o seguiram na direção do Centro, montou-se um sistema de normas, que traduziram os valores, objetivos e princípios norteadores da organização.

Voltando-se para o tópico **comportamento humano**, ao buscar a auto-realização, o homem rastreia os procedimentos adequados para manter sua progressão, ou, simplesmente, para ficar livre de problemas. Agindo dessa forma, consegue distinguir, através dos incidentes importantes, derivados de ações gerenciais, as normas claras ou veladas da organização. Adicionando a esse ponto importante, o fato do ser humano ter necessidade de ser aceito pelo grupo, percebe-se claramente a pressão das normas a todos os integrantes de um grupo de trabalho.

Nessa parte, o sistema de recompensas age decididamente, pois faz com que os cumpridores das normas estabelecidas pelo sistema não se perturbem com os **criadores de caso**, e reforça a idéia de que tudo está adequado, ao se dar continuidade ao modelo conhecido.

É psicologicamente comprovada a facilidade em tornar um indivíduo preocupado com situação de sofrimento, que ilusoriamente

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

possa ser gerada, mesmo se as circunstâncias não forem traduzidas em ameaças iminentes. Como consequência, as pessoas resguardam-se, afastando-se de instabilidades e risco, aceitando a cultura que constrói barreiras protecionistas ao redor dos ambientes de trabalho.

Conforme esclarecido na seção sobre a liderança militar no C.T.A., os fatos marcantes, eventos folclóricos, ou histórias são componentes essenciais na formação de uma cultura, portanto, caso haja desejo de reorientar o comportamento organizacional, o único caminho é o uso de normas.

Escolhida a unidade piloto adequada para se implementar as trilhas sugeridas por Kilmann, as pessoas envolvidas em todas as categorias de trabalho deveriam ser reunidas, para a realização da primeira etapa do processo. Todos estariam à vontade, para transcrever para um relatório, as normas que realmente orientam o comportamento e atitudes do grupo. Em seguida, haveria a oportunidade de relatar as normas que cada um consideraria importante para o êxito organizacional da coletividade. Prosseguir-se-ia nessa análise com a catalogação, separação e posterior estudo da **diferença** entre a quantidade de normas desejadas e de normas efetivas, valor que receberia a denominação de **contradição cultural**.

Kilmann em sua obra relata a existência de um formulário preparado por equipe de consultores, composta de vinte e oito pares de normas (consideradas as mais relatadas, estatisticamente, por funcionários norte-americanos), distribuídas em quatro categorias, que foram coletadas em vinte e cinco organizações diferentes.

Através dos estudos desenvolvidos na tese de doutoramento defendida por Suresh Gopalan, D.B.A., na Louisiana Tech University, em 1991, tem-se a confirmação da impossibilidade de desvincular a influência da cultura nacional da formação das culturas organizacionais, e que, particularmente, ambas as culturas no Brasil são isomórficas.

Acredita-se que o formulário de contradição cultural sugerido por Kilmann possa ser utilizado no Brasil, com as devidas

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

alterações, em decorrência da cultura nacional, mas o ideal seria realizar a coleta de normas para o local de trabalho visado.

Encontram-se as seguintes categorias no formulário citado anteriormente:

- **Apoio a tarefas** - normas de caráter técnico, que permitem sua aplicação no curto prazo, sobre o compartilhamento de informações e ajuda a outros grupos, visando a eficiência.

- **Inovação de tarefas** - normas de caráter técnico, que permitem sua aplicação no longo prazo, sobre o índice de criatividade e flexibilidade do funcionário.

- **Relacionamentos sociais** - norma de caráter humanístico, que permitem sua aplicação no curto prazo, e servem para o funcionário se socializar como grupo de trabalho e combinar amizade com negócios.

- **Liberdade pessoal** - normas de caráter humanístico, que permitem sua aplicação no longo prazo, e servem para o funcionário expressar sua própria personalidade, ser criterioso e se sentir satisfeito.

A visualização gráfica (ver figura 7.1(a)) desse estudo é composta de uma escala vertical, que pode comportar os valores de zero (0) a sete (7), em módulo, pois se a diferença entre as normas desejadas e as efetivas resultar em número negativo, a apresentação demonstrará necessidade de atuação nessa categoria. Caso a diferença gerar um valor positivo, a descrição gráfica mostrará ao responsável pela melhoria, que aquela categoria já está em processo de aperfeiçoamento.

A estratificação da amostra escolhida poderá conduzir os resultados para as prováveis conclusões:

- à medida que se desce na escala hierárquica da organização, haverá tendência de aumento da contradição cultural, denotando que a alta gerência, por vezes, não se apercebe que suas ações falam mais alto que suas palavras; e

- todas as divisões de uma mesma organização possuem normas diferentes, portanto, constituem culturas organizacionais

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

distintas<sup>6</sup>.

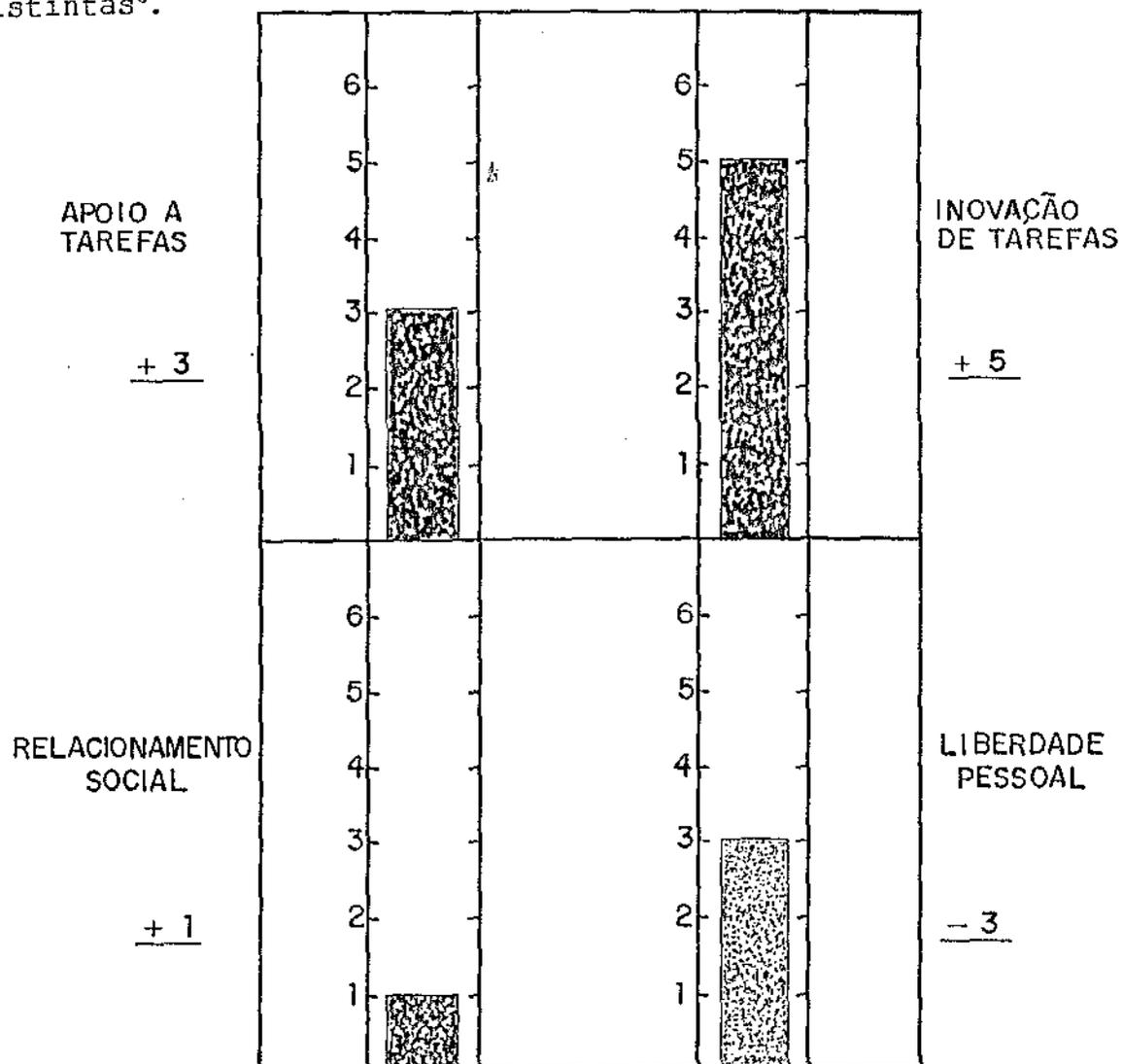


Figura 7.1(a) Visualização gráfica das contradições culturais

Fonte: Kilmann<sup>7</sup>

Como as normas são diferentes, acredita-se ser conveniente a análise global das várias representações gráficas das divisões, permitindo que cada setor desenvolva subcultura adequada ao crescimento de sua performance e moral, mas que as normas promovedoras do êxito organizacional global sejam incentivadas.

No exposto anteriormente, está implícita a eliminação das

<sup>6</sup> Schein as denomina de subculturas, que são geradas em organizações de vida média, ou seja, aquelas que já foram gerenciadas por mais de duas gerações de alto nível, fora do círculo familiar do fundador. As subculturas, acrescenta Schein, são desenvolvidas quando não existe uma estratégia forte na organização, para ser compartilhada uma visão única por todos.

<sup>7</sup> KILMANN, Ralph H. Op.cit. p.90.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

contradições culturais, e ao se implementar essa fase derradeira, percebe-se o envolvimento imediato dos funcionários, que auxiliaram na formulação das listas de normas desejadas, promovendo completas modificações no ambiente de trabalho.

Grande parte da alta gerência do Centro se declara incentivada a implementar algumas mudanças gerenciais baseadas na filosofia da qualidade total, como por exemplo a prática do gerenciamento participativo. Se os servidores forem consultados, contribuindo para as decisões que envolvam problemas complexos, ou seja, se toda a potencialidade individual, todo conhecimento específico de cada servidor for direcionado para a solução de entraves, verificar-se-á que, além da decisão ser mais qualificada, não se encontrará barreiras para colocá-la em prática.

Kilmann ressalta que o controle externo é o responsável pela estagnação cultural, pois todos esperam que os **outros** controlem a variabilidade, e, em decorrência disso, os funcionários passam a se sentir impotentes e incapazes de gerenciar as mudanças. Se houver uma adoção dos princípios de uma cultura adaptável, e os funcionários de todos os escalões decidirem mudar, então modificações comportamentais poderão ser implementadas.

Reforça-se mais uma vez a idéia, externada pelos entrevistados, sobre o grau de desmotivação e desinteresse de grande parte dos servidores em modificar a atual situação de trabalho do C.T.A., haja vista que procedimentos, normas, e comportamentos gerenciais do passado conduziram o pensamento geral a raciocinar com a exclusiva atuação da alta e média gerências nas soluções de problemas emergentes, afastando os servidores de nível execução dos processos.

Após ter passado por essa mutação, cabe ao grupo estipular formas peculiares, ou não, de manter as mudanças, através de sanções e recompensas, que levem as alterações realizadas à conscientização de todos.

Mais uma vez depara-se com a busca de objetivos no curto prazo, e, por vezes, os funcionários ficam frustrados ao não perceberem, prontamente, melhoria visível. Kilmann sugere a

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

disseminação da noção de três etapas distintas, que amenizarão essa ansiedade por resultados imediatos:

- **descongelamento** - tomar ciência que algumas normas precisam ser alteradas;

- **mudança** - tomar conhecimento de quais categorias precisam ser trabalhadas, e destinar esforço para o alcance das normas desejáveis; e

- **recongelamento** - apoio maciço de todos para perpetuar as mudanças desejadas, aplicando sanções e recompensas.

Na intenção de explicar melhor esse processo sugerido por Kilmann, julga-se conveniente expor alguns pontos básicos da teoria da **dinâmica das mudanças** de Kurt Lewin. Lewin emprega termos semelhantes ( unfreezing, cognitive restructuring e refreezing ), e analisa que o equilíbrio para as constantes mudanças do ambiente é encontrado nas estruturas cognitivas, a saber: os conceitos, as crenças, as opiniões, os valores e os pressupostos.

Lewin ratifica que essa base conceitual faz surgir uma idéia de previsibilidade, e dá noção de significado aos indivíduos, fazendo com que a taxa de ansiedade diminua.

Utilizando a teoria de Lewin, Schein pesquisou esses três passos e sintetizou o descongelamento como sendo um processo, onde uma organização descobre que algumas metas importantes não estão sendo atingidas, e o grau de importância desses objetivos gera muita ansiedade, ou sentido de culpa no pessoal envolvido. Destaque é dado para a existência de segurança psicológica entre todos os envolvidos nesse processo, no sentido de garantir a manutenção de identidade e integridade da organização, qualquer que seja a forma proposta de solucionar o problema.

A reestruturação cognitiva, segundo Schein, utiliza esse estado de inconformidade com os resultados obtidos, que acelera o processo de aprendizado de novos métodos, fazendo com que as pessoas envolvidas abandonem os pressupostos antigos, e reaprendam novos conceitos, para alcançar os efeitos desejados.

Assimiladas por completo as novas idéias, Schein orienta proceder ao recongelamento, quando os bons resultados e um sistema

7 - As mudanças são realmente necessárias ?

de reforço serão os responsáveis pela conscientização do novo método.

Já tendo sido consolidada a noção holística da variabilidade existente em qualquer ambiente, Kilmann sugere a reutilização desse formulário de normas dentro do intervalo de seis a nove meses, a fim de alimentar um novo estudo, e diagnosticar a progressão da melhoria.

7 - As mudanças são realmente necessárias ?

## 7.2 - A busca de soluções através de uma análise criteriosa.

"Os gerentes crescem até o nível mais alto de sua incompetência"  
Princípio de Peter<sup>o</sup>

O trabalho de Kilmann diferencia-se ligeiramente do enfoque dado por Ichak Adizes para o assunto **gerenciamento**, mas, em suma, ambos retratam a necessária ênfase ao item menos lembrado quando se tem um problema a resolver: a variabilidade humana.

Aquela característica específica, própria de cada profissional, absorvida durante os anos da formação universitária, é focalizada, não só no delineamento do perfil de um gerente, como no trato dos problemas emergenciais do dia-a-dia.

É notório o comportamento empresarial, que incentiva a elevação de profissionais expoentes em áreas técnicas, a cargos de maior responsabilidade, dentro da linha de atividades de sua competência. O erro se concentra em confundir esse desempenho apresentado dentro da área de atuação específica, com a expectativa da continuidade desse sucesso na área gerencial. Segundo Kilmann, torna-se necessário um aperfeiçoamento gerencial a todos os profissionais em vias de desempenhar papéis relacionados com comunicação, "feedback", resolução de conflitos e trato com grupos de pessoas.

No C.T.A., esse efeito também é sentido, pois, mesmo tendo corpo gerencial diferenciado, em relação às demais organizações do Ministério da Aeronáutica, algumas conseqüências da formação do "administrador militar" ainda podem ser percebidas.

Relembra-se que o órgão tem suas atividades ligadas à área de pesquisa, desenvolvimento e coordenação industrial, e que o documento normatizador da constituição da alta gerência propõe a ocupação dos cargos por militares, com determinadas especializações.

---

<sup>o</sup>  
PETER, L. J. & HULL, R. *The Peter principle*. New York, Morrow, 1969.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

Amparado por legislação vigente, o oficial do Ministério da Aeronáutica pode pleitear uma vaga no curso de engenharia no Instituto Tecnológico da Aeronáutica (I.T.A.), e, após concluir a graduação nessa área, terá chances de ser alocado em órgãos de pesquisa e desenvolvimento. Esses oficiais, que desempenharam as mais variadas funções antes de ingressarem no I.T.A., deixam de exercer atividades operacionais ligadas exclusivamente ao voo, e se aprofundam na área técnica. Embora haja cursos durante a carreira militar, voltados para o aperfeiçoamento de técnicas administrativas, não existe o estudo dedicado e atualizado de técnicas gerenciais, conforme enfatiza Kilmann. Como conseqüência, esses mesmos oficiais, que dedicaram parte da carreira na área científica, vêm-se gerenciando grupos de pessoas com personalidades diferentes, na busca constante de soluções para problemas complexos.

Depara-se novamente com um conflito, já mencionado anteriormente, entre as visões e percepções diferenciadas dos servidores públicos civis e militares. Os traços marcantes da formação militar poderão vir a ser amenizados, ao se lidar com projetos científicos, que exijam interação em torno de questões técnicas, porém, somente a forma de gerenciamento a ser empregada definirá o alcance do êxito. Esclarece-se que os traços mencionados anteriormente abrangem grande parte dos tópicos discutidos na tese de grau, defendida pelo Professor Doutor Antonio Carlos Ludwig<sup>9</sup>, a qual enfatiza o caráter estruturado do currículo acadêmico, e a metodologia didática empregada em uma das escolas de formação superior da Força Aérea Brasileira. Esses fatores conduzem o produto final desse estabelecimento de ensino a se acomodar na assimilação de princípios definidos e totalmente elaborados, permitindo pouca liberdade na busca de novos aprendizados, através do uso de teorias existentes para modificação e melhoria de processos gerenciais. Acredita-se que o caráter de sociedade

---

<sup>9</sup>  
LUDWIG, Antonio Carlos. *A formação do oficial brasileiro e a transição democrática*. Dissertação (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 1992.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

fechada também dificulte a quebra de alguns paradigmas, formulados no decorrer da formação militar, que valorizam em excesso a eficácia obtida, ao se usar metodologias reforçadoras do uso de gerenciamento por objetivos.

No intuito de compreender e alcançar as linhas básicas do gerenciamento participativo, necessidade fundamental no processo de implantação da **qualidade total** no C.T.A., visualiza-se a quebra de padrões profundamente enraizados no modo de vida do oficial do Ministério da Aeronáutica. Itens como o estilo de **liderança militar operacional** e a noção de **hierarquia** mereceriam reanálise e adaptação para o desempenho almejado das atividades técnico-científicas no C.T.A., conjuntamente a um processo de mudança no clima organizacional.

Não está sendo proposta a quebra total da estrutura em vigor há quarenta anos, porém, reforça-se a idéia consubstanciada na entrevista com a alta gerência, no sentido de utilizar a tipicidade da administração militar em setores que operem com atividades reativas, onde o estilo se adequa melhor. Aos demais locais de trabalho, onde planejamentos de médio e longo prazo podem ser viáveis, caberia a técnica do gerenciamento participativo, com todos os seus meandros e formalísticas, no aproveitamento de todas as opiniões dos que percebem os problemas, a fim de se atingir uma decisão indiscutível e facilmente implementável.

Como um instrumento adequado para a mudança do estilo gerencial, Kilmann enfatiza a análise minuciosa dos obstáculos existentes em uma organização, solicitando aos gerentes a perspicácia suficiente, para quantificar a diferença existente entre as performances efetiva e desejada em uma determinada área de atuação da empresa.

Se a missão da organização estiver clara, acompanhada de uma visão compartilhada homogeneamente por todos os funcionários, isso facilitará ao corpo gerencial, responsável pela **deteção de problemas**, evidenciar determinado óbice. Percebido um entrave, através de diferentes prismas, poderá ser realizado um processo para **defini-lo**. Normalmente interpreta-se problema como sendo uma

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

**causa**, e os **sintomas** desse entrave passam a ser parâmetros que extrapolaram certos limites estabelecidos. Kilmann expõe a diferenciação entre os sintomas e os problemas:

"Os sintomas são os efeitos que ocorrem em qualquer interessado, ao passo que a definição do problema é a razão para esses efeitos acontecerem."<sup>10</sup>

Não se pode deixar de ressaltar que o servidor do C.T.A. carece do conhecimento da sua parcela na missão global da organização, surgindo com essa disfunção a falta de ânimo para se comprometer com os problemas internos, que se limitam a circular entre a média e a alta gerências.

Agora, as diferentes características dos vários profissionais evidenciam-se nessa definição do problema, pois a **visão de mundo** de alguém que se especializou em determinada área de habilidade, determinará o grau de percepção de um problema, e essa noção será deteriorada, dependendo da personalidade dessa pessoa e da pressão exercida pelo grupo, a que ela pertence.

Todas essas distorções podem conduzir a um **erro de definição**, ao evidenciar o problema desacertado ou, ao ser direcionada atenção a um ponto trivial, desconsiderando-se o real item a ser combatido.

Avançando no estudo, chega-se ao ponto de **gerar as soluções**, e através do uso da teoria de decisão, de cálculos probabilísticos e da análise estatística, Kilmann propõe a construção da **árvore da decisão**. Essa representação gráfica teria, a partir de uma linha de chão, um tronco representativo de um problema, e galhos principais como as alternativas para solução. As ramificações secundárias dos galhos apareceriam se fosse necessário maior aprofundamento nas soluções propostas. Ao lado de cada ramo, acrescentar-se-ia dados como custos, benefícios e probabilidades de ser obtido sucesso. Abaixo da linha de chão, localizar-se-iam as hipóteses, que reforçariam as atuações das pessoas ligadas ao problema, com vistas às soluções propostas. Nota-se que em organizações como o C.T.A., vários seriam os problemas plotados,

---

<sup>10</sup>

KILMANN, Ralph H. Op.cit. p.110.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

os quais poderiam possuir hipóteses entrelaçadas. Mencionando-se novamente a influência das várias características gerenciais, Kilmann enfatiza que, se as diferenças individuais forem utilizadas em prol da organização, é provável que a análise das várias hipóteses faça surgir um novo problema, com soluções totalmente diferenciadas daquelas já apresentadas.

Neste exato ponto da análise, surge uma grande influência da cultura nacional, ou da cultura organizacional, pois, conforme descrito em seção anterior, a necessidade de efetuar ações voltadas ao curto prazo, e a existência do clima direcionado ao gerenciamento por objetivos, pode levar os gerentes a adotarem as várias soluções propostas para um mesmo tronco, uma após outra, sem considerar as árvores adjacentes, ou, nem mesmo julgar as hipóteses, que possam estar se interligando.

Exemplifica-se essa observação de Kilmann com certas disfunções coletadas nas entrevistas. Na medida em que resultados sejam mais valorizados, em detrimento da maneira pela qual esses efeitos foram obtidos, os servidores são levados a utilizarem fórmulas já conhecidas para resolverem toda uma gama de problemas que os incomodam. Essa situação acontece, quando as pessoas não conseguem unir esforços, para saber qual a **causa** que deveriam combater, conduzindo-as a usarem as conseqüências de uma experiência anterior de sucesso na extinção de uma grande parte dos problemas complexos que as cercam.

Tendo a certeza que não se incorreu no erro de definição, e que foi gerado um número completo de soluções alternativas possíveis, deve-se atentar para impedir o **erro de decisão**, quando a escolha pode ser inadequada para o resultado desejado.

Resta ao corpo gerencial, a partir desse momento, verificar os entraves possíveis para **implantar a decisão** escolhida, sensibilizando aqueles que possam significar barreiras ao curso normal desse processo. Como etapa final, cabe aos gerentes a **avaliação dos resultados** obtidos, comparando novamente as performances efetiva e desejada, com o propósito de perceber os sintomas do problema inicial. Caso o resultado não seja o almejado,

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

devem ser revistas as etapas anteriores, buscando-se algum erro cometido.

Diferenciando-se da metodologia de Ichak Adizes, a forma de decidir e implementar soluções, proposta por Kilmann toma uma textura mais abrangente, pois tem seu ponto forte no estudo das hipóteses fundamentais dos problemas. Certamente, só a reunião de várias pessoas com personalidades diferentes, atuantes em diversas atividades da organização, possibilitará o aprofundamento nos problemas e respectivas raízes, obtendo-se, dessa forma, a solução mais apropriada.

A verificação das hipóteses permite purificar ainda mais a definição dos problemas e da implementação das soluções. Descreve-se essa prática como um estudo das **conclusões**, que podem ser defendidas, ou contestadas, com base em **hipóteses**, que de uma forma geral, precisam ser confirmadas como verdadeiras. De certa forma, o uso dessa técnica leva a uma transferência de aprendizado, pois um grupo de pessoas estará tentando confirmar a escolha acertada da solução.

O referido exercício com o corpo gerencial acontece nos moldes de **workshop**, dividindo o efetivo total em pequenos grupos possuidores de personalidades gerenciais semelhantes.

Tendo-se o tronco e os galhos do esquema gráfico, os gerentes relacionam todos os possíveis interessados no processo de solução do problema. Intenciona-se desembaraçar as hipóteses abaixo dos troncos. A conclusão mencionada acima enquadra-se no papel da solução do problema, portanto, buscar-se-á as hipóteses que validem essa decisão.

Quaisquer dos grupos gerenciais, composto por pessoas com personalidades semelhantes, já começam a perceber, que o número de interessados na solução dos problemas torna-se maior do que a quantidade usual de envolvidos nos processos em andamento na organização.

Tendo em mente a **conclusão** dessa problemática para cada indivíduo relacionado, formulam-se as hipóteses necessárias, a fim de o convencer a apoiar a implementação. É na busca das hipóteses

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

possíveis, que aparecem as idéias sustentadoras da mudança comportamental de uma organização. Se cada grupo delinear as suas hipóteses, de acordo com suas personalidades, ao serem expostos os trabalhos realizados para os demais membros do corpo gerencial, que possuem visões distintas, haverá enriquecimento das justificativas propostas, por meio de reclassificação, ou reedição das mesmas.

Essa atividade já produzirá ensinamento, pois os gerentes compreenderão que suas hipóteses não são perenes, e merecem ser revistas. Para esse mister, descrito anteriormente, Kilmann descreve quatro tipos de hipóteses plausíveis:

**Certas e pouco importantes:** auxiliam pouco no trabalho de convencimento daqueles que irão se contrapor à solução adotada.

**Certas e muito importantes:** auxiliam a reconhecer que a percepção direcionada para tipo específico de personalidade mascara a noção de **correto**. Surpreende a constatação que esse tipo de hipótese possa ser facilmente contestada, podendo vir a ser reclassificada como falsa.

**Incertas e pouco importantes:** auxiliam a conhecer a existência de argumentos não totalmente conhecidos como verdadeiros, mesmo não tendo grande importância na defesa da solução.

**Incertas e muito importantes:** São as que necessitam ser aperfeiçoadas por todos os grupos, embora, por vezes, são desconsideradas ou suprimidas, pois não conseguem se configurar como verdadeiras, e caso sejam falsas, os argumentos apresentados tornam-se desqualificados.

Todo esse método envolve a interação de pessoas com características gerenciais diferentes e, distintamente dos padrões **P A E I** de Ichak Adizes, Kilmann utiliza os tipos psicológicos de Carl Gustav Jung.

Jung sustenta que as pessoas têm diferentes modos de absorver informações, com vistas à tomada de decisões. O ser humano utiliza a **sensação** e a **intuição** para captar informações. Ao fazer uso da **sensação**, o indivíduo dá mais atenção a particularidades, interagindo somente com o presente de modo concreto, e desenvolvendo uma idéia única em profundidade. Usando a **intuição**,

7 - As mudanças são realmente necessárias ?

a atenção se volta para o todo, ponderando as possibilidades, os pressentimentos ou as implicações futuras de uma situação, fazendo uso de interpolações, extrapolações e das inter-relações singulares entre os dados disponíveis. A característica criativa faz-se presente, e o desejo de produzir várias idéias alternativas é manifestado.

Assimiladas as informações, Jung esclarece que o ser humano toma decisões através do uso do **raciocínio**, ou do **sentimento**. O **raciocínio** exige atuação analítica e científica, com base exclusiva na lógica fria, imparcial, sempre à procura da verdade em alicerces teóricos. Diferentemente, o **sentimento** tem cunho pessoal, afasta-se da base teórica das explicações, toma uma forma alógica, em que a justiça, e a ética ficam em evidência, juntamente com a presença do calor humano.

Kilman, baseado nesses quatro parâmetros sugeridos por Jung, propõe que o corpo gerencial designado para o exame das hipóteses seja separado de acordo com as seguintes definições de personalidade:

**Sensação-Raciocínio:** pessoas que apreciam os aspectos bem estruturados, que usam a lógica para as escolhas necessárias, evitando que personalismos interfiram no processo. Envolvidos com questionamentos, buscam respostas únicas, dando preferência àquelas evidentemente certas ou erradas. Coadunam-se com aqueles que se preocupam com a obtenção de eficiência no esclarecimento de **problemas técnicos**, com enfoque no **curto prazo**. São gerentes que precisam ser direcionados à **geração de soluções**.

**Intuição-Raciocínio:** gerentes que prezam situações complexas, possuidoras de várias perspectivas diferentes, capazes de promover discussões abstratas, desde que não contenham detalhes. A partir da existência de um obstáculo, afastam-se de situações bem estruturadas e rotineiras, e colaboram na **definição dos problemas**. Vive bem um **ambiente técnico**, que permita o uso da criatividade, para **obtenção de resultados a longo prazo**.

**Sensação-Sentimento:** profissionais que consideram as relações interpessoais, e combinam amizade com negócios. Voltam-se para as

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

necessidades e aspirações das pessoas que fazem parte do seu convívio, e auxiliam consideravelmente a **implantação de decisões**, buscando resultados a **curto prazo**.

**Intuição-Sentimento:** indivíduos que admiram situações futuristas, portadoras de certa ambigüidade, com um mínimo de estrutura, ou aquelas que permitam a **deteção dos problemas**. Convivem bem com regras que permitam o uso de **personalismos**, pois geram satisfação.

Pesquisando o perfil de cada um desses gerentes, e voltando à tipicidade do servidor público militar do C.T.A., deduz-se que não há fatores novos a serem adicionados no processo de captação de dados. Ao se examinar o método para a tomada de decisão, encontrar-se-á, genericamente, alguma dificuldade no uso do sentimento, o que poderia ocasionar disfunção na deteção de problemas, e na implementação de soluções. Seria erro considerar esse comportamento como regra geral, mas o estilo administrativo do servidor público militar, fundado em normas e regras que conduzem ao uso da racionalidade, acaba beneficiando a definição de problemas e a geração de soluções. As evidências expostas no texto reforçam ainda mais a necessidade de incentivar a prática do gerenciamento participativo no C.T.A., pois, somente agrupando-se a alta, ou a média gerência com outros servidores, possuidores de traços de personalidade diferenciados, é que as hipóteses de questionamentos emergentes serão profundamente investigadas, e as soluções ganharão mais qualidade.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

### 7.3 - O estabelecimento de um trabalho de equipe eficaz.

Já houve oportunidade para esclarecer que soluções qualificadas são frutos de trabalho em equipe, onde as pessoas canalizam as suas diferenças para um melhor entendimento do problema. As trilhas para conhecer melhor as normas do local de trabalho, que estruturam a cultura, já foram explanadas, e os diagnósticos já recomendaram os contrastes culturais que precisam ser burilados. Grupos separados por características marcantes analisaram as causas dos problemas e seus sintomas no local de trabalho, procuraram as hipóteses ( ou raízes ) comuns a vários problemas, e aprenderam a fazer um gerenciamento sério das decisões e das implementações. Resta agora radiografar o sistema, fazendo com que alguns pontos positivos e negativos do trabalho em grupo sejam realçados.

Partindo-se da idéia básica que a trilha da mudança cultural e comportamental tenha sido bem sucedida, é sabido que comportamentos individuais não mudam com tanta rapidez, e constrangimentos poderão surgir, quando um servidor tiver que defender seus pontos de vista, discordando dos seus chefes funcionais. Implementa-se definitivamente a visão grupal de mudança, ao se aprender a formar e trabalhar em equipe.

Relembrando o que foi exposto em reflexões anteriores, o C.T.A. encontra-se, atualmente, em fase de transição, abandonando uma mentalidade ultrapassada, que implementava projetos e processos sem vínculos com os órgãos coordenadores do Ministério da Aeronáutica, partindo para a busca de aproximação com outros setores, e descobrindo o seus reais clientes. A estrutura do Centro não colabora com o uso de consultores internos, devido a vários óbices, dentre os quais pode-se destacar o convívio de duas comunidades que utilizam pressupostos diferentes ( servidores civis e militares ) e o atual estágio de desmotivação, que obstrui as atuações dos servidores em geral. Essa trilha deverá, também, ser conquistada com auxílio de consultores externos, pois haverá

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

necessidade de trabalhar com pessoas de difícil trato, denominados por Kilmann de **criadores de casos**.

A análise psicológica, que o autor faz das pessoas problemáticas de uma organização, tenta elucidar as causas que as levam a interferir nos processos existentes no local de trabalho. O diagnóstico se resume em: insegurança nas ações, angústias contidas, conflitos internos, auto-imagem desfigurada, desconfiança de tudo e de todos, decepções marcantes, desamor, necessidade incondicional de auto-afirmação, e procura imprescindível da satisfação de vontades próprias, em detrimento dos anseios do grupo. Essas pessoas são fisicamente normais, como qualquer servidor, mas seu comportamento destrói a chance do grupo trabalhar como uma equipe.

Normalmente, mudanças comportamentais são problemáticas, devido a pressupostos básicos bem enraizados e rotinizados no cotidiano das pessoas, mas para os criadores de caso, isso se torna insuportável, pois não conseguem realizar uma auto-análise, para saber se algo dentro de si precisa melhorar, através de novas habilidades gerenciais.

Desde o início, as conquistas das trilhas anteriores foram apoiadas pela alta gerência, e a análise dessas pessoas controversas não pode dispensar esse suporte, fazendo-se necessário o uso de uma ferramenta que é eficaz, porém contraditória com os pontos de melhoria propostos por William Edwards Deming. Kilmann propõe que seja feito um contato frente a frente entre o consultor externo e o criador de casos, e os efeitos nocivos do comportamento do servidor sejam expostos, sendo, ao final, recomendado que mudanças no comportamento sejam realizadas, sob o risco de ser solicitado afastamento do servidor. Reforça-se que a conduta dessas pessoas será de contestação aos fatos ressaltados sobre o seu caráter, e se declararão vítimas das circunstâncias, ou de mal entendidos, porém a recomendação dos consultores tem de ser enfática.

No C.T.A., esse passo na busca da implementação do trabalho de grupo terá que possuir um suporte especializado no ramo da

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

psicologia, pois os servidores serão questionados sobre comportamentos dos seus pares e superiores, que sejam contrastantes com a filosofia da qualidade<sup>1</sup> total, e certa quantidade de gerentes será apontada como agentes desagregadores, merecendo análise caso a caso.

Por vezes, encontrar-se-ão pessoas portadoras dessas características anômalas em setores do Centro que necessitem trabalhar com ações emergenciais, com exigências de pronta resposta, e que não consigam dar a atenção necessária a esse trabalho de aperfeiçoamento gerencial.

A situação descrita anteriormente poderá ser visualizada na entrevista com a alta gerência, onde ficou comprovada a falta de recursos humanos qualificados para várias áreas de atuação do Centro, o que impossibilita a permuta de certa parte da média gerência, mesmo que haja nítida ausência das características de liderança. Acredita-se que essa dificuldade será uma barreira de difícil transposição, pois haverá condições para que os criadores de caso permaneçam com seus métodos inadequados.

Tendo-se ultrapassado esse obstáculo que impede a fluidez do trabalho em equipe, Kilmann dá mais ênfase nos processos em prol da formação do grupo. Devem ser utilizados ensinamentos das trilhas já praticadas, e ao ser concretizado qualquer esforço em equipe, os itens da pauta de reunião devem ser priorizados, os tempos consumidos em cada tópico devem ser analisados, a maneira de explorar os assuntos devem ser julgadas, e, se necessário, a repartição do tema principal em vários itens deve ser providenciada, para impossibilitar qualquer ato que imobilize o andamento dos trabalhos. Outra dose de esforço deve ser alocada na busca das hipóteses para as causas principais, evitando-se os vários erros da análise gerencial, já comentados.

O intuito dessa fase é fazer com que as pessoas se sintam autônomas, para se expressarem sobre os assuntos que as incomodam, fazendo com que haja disciplina no uso da palavra, não favorecendo os extrovertidos, ou inibindo ainda mais os introvertidos. O respeito mútuo é item vital para essa fase, pois não haverá distinção de posição funcional, de autonomia, ou de colocação

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

física no ambiente de reunião.

Para que isso ocorra eficientemente, é necessário que os grupos formados por traços psicológicos, definidos por Carl Gustav Jung, sejam colocados em contato, na intenção de analisarem-se mutuamente.

Kilmann sugere que esse desenvolvimento seja feito em cinco etapas:

### a) Reunir o grupo de trabalho

Em suma, é um complemento para a trilha da cultura, pois todos os representantes da alta e média gerências, bem como os servidores de nível execução estarão juntos, e as normas que, possivelmente, podem ter surgido entre os grupos de semelhantes (habilidades gerenciais), poderão ser analisadas por todos os componentes. Surge a oportunidade para aqueles que participaram da trilha de habilidades gerenciais, transmitir, a todos, os ensinamentos apreendidos sobre o estudo das causas, análise dos erros possíveis e o julgamento das hipóteses aplicáveis à questão. Surgirá estímulo aos gerentes, para ensinarem aos demais, e todos massificarão melhor os conhecimentos distribuídos. É através dessa ferramenta que haverá a difusão global dos conhecimentos.

### b) Detetar e definir os problemas do grupo de trabalho

O próprio grupo definirá suas opiniões sobre vários temas que englobam: missão, objetivo, uso do tempo, uso dos conhecimentos, perfil individual, abrangência de temas debatidos, etc. Com esses dados, Kilmann sugere o uso da técnica de Kurt Lewin<sup>11</sup>, separando o que está fazendo o grupo avançar, do que está barrando o desenvolvimento da equipe. O atual estágio de equilíbrio do grupo pode ser modificado, reforçando as coisas que o grupo saiba fazer melhor, ou desincentivando as atividades que sejam empecilhos. Assim, o próprio grupo estará diferenciando os problemas simples dos complexos.

c) Gerar soluções e desenvolver planos de ação para a implementação

---

<sup>11</sup>

A técnica denomina-se "análise de campo de forças".

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

Todos se motivam para encontrar as soluções necessárias, ao invés de recebê-las prontas, e procurar adotá-las. Os conhecimentos fornecidos pelos componentes que percorreram a trilha das habilidades gerenciais serão colocados em prática, com o estudo pormenorizado das hipóteses. Todo esforço deverá ser focalizado para a validação das hipóteses importantes e incertas, coletando-se o maior número de informações possível.

### d) Implantar os planos de ação

Sugere-se destinar tempo suficiente para essa tarefa, subdividindo o grupo original em equipes menores, com um esforço concentrado nos métodos de aperfeiçoamento da implementação dos seus planos de ação.

### e) Monitorar e avaliar os resultados

Kilmann recomenda que a cada reunião, um componente do grupo seja designado para ser uma espécie de observador externo imparcial, julgando as atitudes, e verificando o uso dos conhecimentos difundidos nas trilhas anteriores. Essa pessoa terá a oportunidade de desenvolver a habilidade e a prática de observação, fornecendo "feedback" ao grupo após cada reunião.

Mesmo com certa compartimentação, os grupos compostos por todos os níveis funcionais da organização praticam a análise de suas prioridades, seus problemas, julgam as hipóteses que dariam sustentação a essas causas, e despendem esforços no intuito de implementar as soluções de consenso.

Como etapa final, basta agora que os diversos grupos formados, sejam colocados frente a frente, a fim de promover as interações intergrupos.

A filosofia da qualidade total enfatiza amplamente o conceito de clientela, abrangendo tanto os clientes externos, como os internos. A dependência dos "inputs" dos setores que estão à frente em qualquer processo será tão importante, quanto a qualidade dos "outputs" para os setores subseqüentes. Usando como auxílio a existência de barreiras entre departamentos, tanto no âmbito interno do C.T.A., como no entrosamento com órgãos de mesmo nível de responsabilidades no Ministério da Aeronáutica, essa técnica proposta por Kilmann visa focar alguns grupos que pensam ser os

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

detentores das melhores normas, idéias e hipóteses, mas que precisam ser alertados pelos demais grupos, a fim de aprenderem a ser receptivos a outras percepções.

A técnica consiste na adoção dos cinco passos já usados para a descoberta das causas, e para a implantação das soluções encontradas pelo grupo, portanto, expõe-se somente os detalhes essenciais. Os grupos, nesse momento, já instruídos para uma nova visão sobre cultura e sobre habilidades gerenciais, podem juntar-se em torno das tarefas desempenhadas dentro de setores, necessitando que haja interdependência.

Isolando-se os grupos, solicita-se que cada grupo manifeste por escrito as seguintes opiniões:

I) Percepção da equipe quanto à missão, objetivos e responsabilidades dos outros grupos;

II) Imagem que a equipe tem dos outros grupos; e

III) Expectativa da imagem que os outros grupos têm dessa equipe.

Com as idéias formuladas, os grupos são reunidos em um local amplo e cada grupo expõe as suas percepções, sendo que não há espaço para contestação por parte de certo grupo, ao ser evidenciado por outro. As anotações sobre as observações importantes devem ser incentivadas, pois na seqüência, os grupos retornam para os locais de reunião anteriores, e dialogam sobre o que ouviram.

Surgem as revelações:

a) As percepções dos outros grupos são diferentes.

Dá-se conta que, por vezes, as normas creditadas como corretas, estão defasadas em relação aos interesses dos que dependem do desempenho da equipe criticada.

Em várias outras técnicas empregadas na identificação dos desejos de clientes que precisam do produto, ou do serviço oferecido, também se depara com essa realidade, pois, geralmente, os produtores ou fornecedores colocam suas percepções acima das expectativas dos clientes, e ficam intrigados pela perda dos seus melhores consumidores.

Acredita-se ser um método eficaz para a queda de barreiras

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

entre setores do Centro Técnico Aeroespacial, pois, se todos almejam o uso da estrutura matricial, para agilizar a solução de problemas, é necessário que cada departamento saiba como ele é visualizado pelos setores que dependam dele em qualquer processo executado no Centro.

b) Cada grupo passa a conhecer sua imagem perante os outros grupos.

Além de saber que outras pessoas pensam diferentemente, é extremamente útil o conhecimento de como um grupo é visto pelos olhos dos outros. Nessa oportunidade, as falsas imagens de eficiência, ou eficácia podem se transformar instantaneamente em modelos de atraso e morosidade, forçando o grupo focado a migrar para a realidade.

c) Há oportunidade para serem comparadas as expectativas de cada grupo; da maneira como ele acha que seria visto, e do modo como ele realmente é visto.

Encerram-se as revelações com essa parte, onde as qualificações demonstradas pelos outros grupos podem ratificar, ou alterar completamente a idéia que o grupo tem de si próprio. Torna-se óbvio que todo o aprendizado das trilhas anteriores têm de ser usado de modo disciplinado nesse exercício, para que se evitem, a qualquer custo, as atitudes defensivas daqueles que se recusam a modificar seus pressupostos.

Sem sombra de dúvida, esse estágio é considerado como uma etapa muito avançada na mudança do comportamento humano, e se as trilhas anteriores tiverem sido bem assimiladas, várias melhorias serão notadas no trato interpessoal, eliminando-se antagonismos contidos. Um maior comprometimento dos servidores com as tarefas desempenhadas será visualizado, e um atendimento melhor será destinado aos próximos clientes na cadeia do projeto, ou serviço. O conceito de respeito mútuo ficará enraizado no grupo e em esferas maiores, e o nível de comunicação intergrupos tornar-se-á mais fluido, permitindo que soluções aos problemas vividos sejam buscadas com mais vontade, através da cooperação de todos, e não somente com a intervenção do nível gerencial.

7 - As mudanças são realmente necessárias ?

#### 7.4 - Implementando uma nova estrutura organizacional.

Reforça-se mais uma vez que o ponto fundamental dessa técnica exposta por Kilmann é a necessidade da internalização<sup>12</sup> das trilhas sobre as normas vigentes, sobre o conhecimento dos problemas que interferem nos processos organizacionais, destacando-se as hipóteses que mais contribuem para a solução dos mesmos, e, finalmente, sobre os passos que conduzem as pessoas a conhecerem percepções diferentes, originárias de seus semelhantes, e agem estritamente de acordo com o que acreditam ser "correto". Com a clara noção dos conceitos divulgados anteriormente, resta analisar a modificação estrutural da organização, indo ao encontro da eficácia e da eficiência. Não obstante tenha sido dada ênfase ao trabalho intergrupo, a meta a alcançar com essa trilha é fazer com que trabalhos sejam realizados em uma esfera de atuação, em que mais de uma pessoa opere de modo independente, sem compromisso de encerrar uma etapa do processo, para que uma outra fase seja iniciada.

Baseando-se na metodologia divulgada por Zand<sup>13</sup> e por Bushe e Shani<sup>14</sup>, não se fará uso da estrutura funcional empregada na organização, por mais horizontalizada que possa ser, pois será necessário compor uma organização paralela ou colateral, que agirá independentemente da gerência tradicional. Enfatiza-se a

---

12

Auriphero Simões, tradutor da obra de Daniel Katz e Robert L. Kahn, intitulada "Psicologia Social das organizações", com a segunda edição publicada pela Editora Atlas em 1975, em nota técnica, situada à página 22, afirma: "Ocorre internalização ( inglês internalization ) quando uma pessoa adota uma atitude de outrem, como se fosse sua própria, inconscientemente, por coadunar-se com seu ponto de vista. Geralmente, a internalização é de natureza íntima, sem que haja submissão verdadeira a influências estranhas".

13

ZAND, Dale E. *Information, organization and power*. New York, McGrawHill, 1981.

14

BUSHE, Gervase R. & SHANI, A.B. (Rami). *Parallel learning structures: increasing innovation in bureaucracies*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1991.

8

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

necessidade da formação de uma organização colateral, pois, do contrário, a estrutura funcional entraria em colapso, em decorrência de serem poucas as unidades adaptadas ao uso de todas as ferramentas na resolução dos problemas complexos, onde essa complexidade se traduz no trabalho conjunto de pessoas com as mais variadas percepções sobre um mesmo assunto.

Entende-se que essa estrutura paralela trabalhará parte do seu tempo nas metas do grupo, e o restante do expediente nas funções tradicionais. Bushe e Shani elucidam melhor a estrutura de aprendizado paralelo ( Parallel Learning Structure ), tendo como suporte um sistema denominado STS ( Sociotechnical System ), que foi idealizado pelo Instituto Tavistock da Inglaterra, onde as organizações são compreendidas como possuidoras de uma parte técnica ( tecnologia, estrutura formal, regulamentos e normas ) e de uma parte social ( grupos informais e padrões de interações ). Em suma, estabelece que somente uma mudança estrutural em órgãos burocráticos consegue fazer com que os servidores de nível execução se desenvolvam ao máximo, aprendam tarefas multivariadas, quebrem as barreiras das segregações por funções, e consigam tempo disponível para reflexão, troca de idéias e para a prática de tomada de decisão.

Entende que burocracias sejam aqueles setores que promovam a padronização, a previsibilidade e a reprodutibilidade da produção por pessoas ou grupos diferentes. Nesse raciocínio, os autores entendem que setores promotores de ações padronizadas e previsíveis possuam barreiras naturais para o aprendizado e adaptação, e se não houver indivíduos adaptáveis, dificilmente haverá caráter adaptativo na organização.

Argumentam que, quando uma organização procura riscos menores do que um reprojeto radical dos processos, a melhor opção é a estrutura de aprendizado paralelo, que fornece o tempo necessário para a visualização das possibilidades do reprojeto, via o sistema STS.

Estudando-se com atenção essa forma de gerenciamento, nota-se certa semelhança com a forma de gerenciamento dos projetos existentes no C.T.A., mas conforme é observável nas entrevistas da

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

alta gerência, ainda há certo constrangimento em desconsiderar as gerências funcionais, fazendo com que o arranjo matricial seja utilizado com reservas.

Kilmann é enfático ao afirmar que os problemas complexos não conseguem ser resolvidos pelos gerentes funcionais, em especial pela alta gerência, pois estão longe da fonte desses óbices, devido ao pouco contato com os servidores de nível execução, bem como o poder necessário para fazer com que planos de ação sejam implementados, não se concentra nesses gerentes. Deixa-se claro que pode haver autoridade para impor a decisão, mas a intenção dessa trilha é conquistar o comprometimento dos servidores que executam as tarefas mais elementares de um projeto intrincado. A organização paralela atuaria, detetando os problemas na estrutura funcional, analisando os óbices e buscando as soluções, e o processo finalizaria com a implementação de ações correlatas e a avaliação dos resultados, através do uso das chefias operacionais e servidores do nível execução.

Bushe e Shani reforçam esse raciocínio, afirmando que os servidores do nível execução necessitam somente de uma especificação mínima do produto final desejado, para poder então elaborar os processos necessários, como consequência do aprendizado. Eliminam-se, dessa forma, os técnicos burocratas que se esforçam em realizar os procedimentos, e torná-los compreensíveis para o mais baixo nível de entendimento.

Com essa atitude, a variabilidade dos processos é possível de ser controlada pelos próprios servidores que executam as tarefas, garantindo a efetividade desejada, e restringindo aos gerentes superiores as tomadas de decisões que fujam às suas alçadas. Outro marco fundamental da estrutura de aprendizado paralelo é a conquista pelo nível executor de um padrão psicológico positivo, baseado no bom desempenho profissional, onde a variedade de conhecimentos, identidade com as tarefas desenvolvidas, autonomia e interação social estarão presentes nas atividades desenvolvidas e os gerentes e chefes deixarão de ser controladores de ações compartimentadas e simples, para serem facilitadores de tarefas mais complexas.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

A composição da trilha paralela é elaborada e abrangente, focalizando as pessoas reconhecidamente empenhadas na melhoria dos processos, de todas as áreas e de todos os níveis. Todos devem fazer uso das melhores técnicas de gerenciamento de problemas, com base nas normas da organização, e esse atestado deve surgir de suas atitudes e comportamentos. Em outras palavras, as pessoas, que comporão a trilha paralela, deverão ter vários traços da liderança que procura esclarecer **o quê** realizar e **o porquê** fazer as tarefas. Haverá reunião, enfim, das lideranças cognitivas e afetivas de todos os setores da organização<sup>15</sup>.

O investimento nessa formação seleta é para evitar ao máximo que dois erros, descritos na trilha da habilidade gerencial, sejam cometidos: o erro da definição e o erro de decisão, pois isso poderá comprometer todo o trabalho do conjunto<sup>16</sup>.

Poder-se-ia questionar qual o efeito do erro de decisão nessa trilha, haja vista que a responsabilidade pela implementação cabe

---

15

A estrutura de aprendizado paralelo utiliza dois tipos de agrupamentos distintos: o comitê orientador ( steering committee ) e os grupos de estudo (study group). Cada qual tem função bem definida e dentre as muitas, salienta-se: dar suporte à estrutura paralela, servir de interface com a alta gerência, selecionar facilitadores dentro da organização, analisar as normas a serem cumpridas pela estrutura paralela, realizar o estreito contato com os demais servidores e incentivar o diálogo entre servidores e chefias.

Alguns pontos importantes a serem ressaltados sobre a constituição desses grupos: a independência de cada integrante na defesa de suas próprias idéias, sem se prender a compromisso de representatividade por certo segmento da organização, a existência de um balanceamento sadio entre voluntários e pessoas indicadas, a dosagem correta de gerentes nos grupos, evitando argumentações por parte dos servidores de níveis de execução, e o desvinculamento total da idéia que a composição dos grupos precisa se assemelhar a microcosmos da organização.

16

Utilizando-se a estrutura de aprendizado paralelo, justifica-se esse alerta, pois uma das preocupações é manter a comunicação fluida, sobre todos os passos tomados pela equipe colateral, com os demais membros da estrutura funcional, de tal modo a deixá-los mais confortáveis com o processo, e fazer com que outros interessados nos assuntos tratados também manifestem suas opiniões.

Sendo totalmente compatível com a trilha da formação das equipes de Kilmann, essa estrutura paralela também prevê conflitos entre percepções diferentes (onde os facilitadores devem contorná-los construtivamente), o que conduz a expectativas diferenciadas do que pode vir a ser o resultado final do processo. Cabe aos grupos a análise se as expectativas propostas estão ao alcance da organização, pois, como os resultados não são revelados a curto prazo, alguns funcionários poderão abandonar as propostas, ou minimizar suas esperanças, ao notar que as mudanças não ocorrem.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

ao gerenciamento funcional. Deve-se ter em mente, que a partir da composição dessa equipe, todos os componentes estarão comprometidos com o trabalho desenvolvido, portanto desde a alta gerência até o mais humilde servidor, todos terão suas atenções canalizadas para a efetivação do resultado.

Embora tenha sido salientada a importância da missão e das metas a alcançar em trilhas anteriores, busca-se aqui um estágio mais avançado, onde uma **estratégia** deva ser estabelecida, visando representar o alicerce da organização, ou seja, um posicionamento mais perene do que se pretende.

Julga-se que essa etapa estratégica esteja acontecendo no C.T.A. de um modo diferente, com base nas entrevistas da alta direção, pois houve confirmação que todas as atividades e projetos em execução no Centro estão sendo encaminhados para a ratificação dos órgãos coordenadores responsáveis, com vistas a reafirmar a intenção de prosseguir nesse ou naquele caminho de pesquisas. Consolidando-se esses estratagemas, poder-se-á descrever o desejo de alguns clientes externos.

Decerto, é uma maneira bem diferente da proposta por Kilmann para estabelecer estratégias, mas há de se convir que se almeja como primeiro passo a conversão do gerenciamento do C.T.A. para moldes mais modernos. Deve ser levado em consideração que os órgãos superiores ao C.T.A. não sofrem o estado de crise produtiva do Centro, o que dificulta a sensibilização desses setores no sentido de promover mudanças necessárias.

Em contraste com a busca da estratégia citada anteriormente, Kilmann propõe que o grupo de pessoas, anteriormente selecionado, gere as **alternativas estratégicas** prioritárias, dependendo dos problemas vivenciados, e da união das várias percepções dos componentes. Com base no número de alternativas estratégicas, o grupo inicial é dividido em igual quantidade de subgrupos, denominados **equipes de conclusão**, os quais têm a incumbência de listar todos os interessados internos e externos na consecução dessas estratégias.

Utilizando-se as ferramentas assimiladas na trilha das

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

habilidades gerenciais, esses componentes devem selecionar as **melhores hipóteses** capazes de convencer cada interessado a efetivar as estratégias, e resolver os problemas.

Dando andamento, todos os subgrupos discutem as hipóteses levantadas, e analisam aquelas compartilhadas por estratégias distintas, separando as conjeturas que conseguem responder totalmente aos planos, daquelas pertencentes às questões irresolutas.

De cada um desses subgrupos anteriores, alguns integrantes são separados, formando um **grupo de síntese**, onde as **questões não resolvidas** passam a compor uma matriz de hipóteses.

Estando a matriz estudada e consubstanciada, esta é levada à apreciação dos demais componentes, para endosso e, finalmente, a alta gerência da organização toma ciência do planejamento, podendo alterá-lo somente se houver hipóteses atualizadas, ou novas informações, excluindo-se atitudes que envolvam pressão política, ou direito adquirido<sup>17</sup>.

Fica evidente, ao se observar os pontos ressaltados na entrevista com a alta gerência, que os projetos e atividades não são as únicas fontes de serviços prestados pelo C.T.A., cabendo esse exame proposto por Kilmann para a melhoria dos processos em andamento, ou aos procedimentos a serem estipulados, para fornecimento de serviços no âmbito interno ou externo.

O próximo desafio é operacionalizar esse plano estratégico proposto, e ao se mencionar o termo **operacional**, ressalta-se a premência de converter o projeto delineado em ação. Isso acontece através da disponibilidade dos recursos financeiros, técnicos, humanos, materiais e de informações. Denota-se que essa é uma das fontes do desestímulo do pesquisador do C.T.A., pois, como consequência da dificuldade em realizar um planejamento consistente do seu projeto, a ausência dos vários recursos acima citados não

---

17

Conforme explanado anteriormente, a comunicação entre o comitê orientador e alta gerência é constante e, ao se atingir esse patamar, as reações da direção da organização à proposta da estrutura paralela tende a ser muito positiva.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

permite que resultados encadeados sejam possíveis, causando desmotivação pelo prosseguimento do trabalho. Em resumo, se os planejamentos estratégicos não forem traduzidos em objetivos e tarefas, devidamente documentados, os recursos serão mal alocados, e os resultados não aparecerão<sup>18</sup>.

Tratando-se de tarefas encadeadas em subunidades, Kilmann baseia-se na obra de Thomson<sup>19</sup>, que define os três tipos de **fluxos de tarefas**:

**Pool** - ocorrem quando duas ou mais pessoas podem desempenhar suas tarefas de modo independente e então, a qualquer momento, os resultados podem ser reunidos para produzir um "output" útil;

**Seqüencial** - ocorrem quando uma tarefa precisa ser completada por uma pessoa, antes que outro servidor possa iniciar a sua parcela, a fim de produzir um "output" útil; e

**Recíproco** - ocorrem quando são necessárias freqüentes interações e intercâmbios entre as pessoas, a fim de produzir um "output" útil.<sup>20</sup>

Nesse exame, o tempo é uma unidade bastante usada para contabilizar o custo do gerenciamento. Para quantificar o efeito do fluxo de tarefas, deve-se entender que a **eficácia organizacional** está ligada à sobrevivência no longo prazo, através da adaptação às necessidades de clientes internos e externos, e a **eficiência organizacional** está atrelada à maximização da produção no curto

---

18

Nessa fase de implementação, sob a responsabilidade da alta gerência da estrutura funcional, Bushe e Shani alertam para o fato de que as propostas oferecidas pela estrutura paralela tem base experimental, e por isso devem ser aplicadas, inicialmente, em uma área limitada, contribuindo para que não haja pressões prematuras para o alcance de sucesso. Isso é que define a estrutura do aprendizado, pois os resultados podem indicar onde as alterações devem ser feitas, melhorando a ação proposta.

Os autores são sinceros em declarar que a implantação da estrutura de aprendizado paralelo em grandes organizações ainda está em desenvolvimento, e que a prática mal sucedida não só produz informações distorcidas, como reduz a credibilidade das equipes participantes perante o trabalho desenvolvido.

19

THOMSON, J.D. *Organization in action*. New York, McGrawHill, 1967.

20

KILMANN, Ralph H. *Op.cit.* p.175.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

prazo, minimizando o uso dos recursos.

Kilmann ressalta que as tarefas certas merecem ser desempenhadas em períodos de tempos adequados, pois se as tarefas erradas, ou os tempos impróprios forem empregados, os custos serão elevadíssimos. O esforço gerencial se concentra em recomendar aos servidores que aloquem a ênfase certa nos problemas importantes, e cabe a esses gerentes colocar o fluxo de tarefas **seqüencial** e **recíproco** dentro de subunidades, deixando que os trabalhos realizados em **pool** possam ser realizados entre subunidades. Entende-se que o fluxo seqüencial e recíproco tenha resultado positivo dentro de subunidades, pois existirá a proximidade entre funcionários, permitindo um contato direto, além da influência das normas informais entre colegas (cultura organizacional) e da força do sistema de recompensa em poder do chefe funcional (sanções formais).

Nesse ponto nasce um contraste entre a estrutura proposta por Kilmann e a forma matricial de desenvolver os projetos no C.T.A. O trabalho desenvolvido dentro de um projeto emprega, predominantemente, os fluxos seqüenciais e recíprocos, denotando interdependência das partes, porém, os trabalhos são, geralmente, realizados por subunidades separadas, por vezes afastadas funcionalmente e fisicamente. Embora possua as características descritas anteriormente, o trabalho matricial é rotulado como um fluxo de tarefas em pool, em que as ações podem ocorrer paralelamente, sem "feedback" das partes.

Não obstante haver um esquema distinto de coordenadorias e gerentes de projetos em paralelo com a estrutura funcional, percebe-se que possa estar havendo perda de valioso tempo nas ações desenvolvidas por setores estanques, os quais podem estar labutando em atividades semelhantes, e malbaratando os recursos existentes.

Essa alocação de fluxos dentro e entre subunidades visa diminuir o prazo de negociações entre partes, reservando quase a totalidade do tempo para a execução da atividade fim.

A reclamação comum da falta de tempo, para realizar as funções básicas de gerenciamento, traz a lembrança do estágio

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

**BUROCRACIA INCIPIENTE**, do ciclo de vida das organizações de Ichak Adizes, pois, sempre quando houver uma lacuna de responsabilidade, entre as autoridades que coordenam tarefas recíprocas, ou seqüenciais, haverá a tendência de criar novos cargos de gerência, o que tornará a estrutura funcional cada vez mais hierarquizada, e menos ágil.

Com vistas à eliminação dessa disfunção, Kilmann propõe o seu método de análise, participação e estrutura multivariadas (**APEM**). Tem por base que uma mudança estrutural em uma organização já é, por si só, uma operação complexa, pois, altera o posicionamento dos servidores, modifica normas de convívio estratificadas, desqualifica valores arraigados, e quebra rotinas operacionalizadas.

O APEM inicia com a existência do **plano estratégico** da organização, o qual deverá ser traduzido em um rol de **objetivos** minuciosamente descritos. Os mais variados tipos de objetivos serão esmiuçados em **tarefas** bem detalhadas, de fácil compreensão pelos servidores de toda a estrutura funcional. Todos os integrantes têm a oportunidade de criticar e modificar a lista de tarefas, adequando-a a sua percepção da realidade. Em seguida, essas tarefas são transformadas em **questões** que solicitam dos servidores, ou de uma amostra desses trabalhadores, informações sobre a **capacidade da organização em alcançar** cada objetivo, com a correspondente **necessidade de desempenhar** cada tarefa.

Compilando-se as respostas dos questionários, ter-se-ão, como resultado, várias alternativas estruturais, as quais sofrerão o mesmo processo descrito anteriormente, em relação ao estudo das hipóteses por equipes colaterais e a sintetização das alternativas problemáticas. Atinge-se dessa maneira a finalidade de quantificar as subunidades necessárias, esquematizando os níveis hierárquicos da organização.

Tendo sido visualizadas algumas formas para estabelecer os planos estratégicos, bem como a operacionalização e modificação da estrutura da organização, completa-se o circuito com um plano de implantação bem elaborado. A participação de todos ainda estará

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

presente nessa fase, pois cabe interpretar o que vem a ser a **implantação**, qual o **prazo** adequado para as modificações se concretizarem, e quais serão os indicadores que denunciarão a **finalização** do processo. Novamente, cumpre-se o ritual da análise de hipóteses e a sintetização daquelas que comprometerão o plano de implementação.

Completa-se dessa forma o processo proposto por Kilmann, salientando, porém, que essa última etapa exige muito apoio psicológico aos servidores, para lhes dar suporte nas mudanças propostas.

Enfatiza-se que, mesmo tendo recebido a colaboração de todos na reestruturação organizacional, deverá ser dado apoio aos servidores, nas suas novas posições, para que transformem os objetivos e tarefas em normas estabelecidas, a fim de estabilizar a variação de seus desempenhos. Como a composição das novas subunidades agregam pessoas de várias áreas deferentes, cabe à organização promover esforços periódicos na formação de equipes, no intuito de gerar coesão e aumentar o respeito mútuo dentro das novas células.

Percebe-se que, agregando-se pessoas com interesses voltados para objetivos específicos em grupamentos únicos, perde-se um pouco do inconveniente de raciocinar com tarefas de fluxo recíproco e seqüencial **entre** subunidades, pois, agora, tem-se a certeza que todas as ações serão desenvolvidas **dentro** de um mesmo grupo.

Sente-se a necessidade de ratificar o funcionamento e fluxo das atividades de projetos do C.T.A.. Não obstante Kilmann proponha realizar um estudo consubstanciado sobre estratégias, metas e tarefas, visando agregar os trabalhos seqüenciais e recíprocos em um mesmo ambiente de trabalho, a estruturação organizacional do C.T.A. não está sendo alvo de mudanças. Embora já tenham sido agregadas várias repartições que lidavam com atividades semelhantes, através da união de dois Institutos distintos, não se vislumbra a reunião de setores que atuem em certo projeto dentro de uma mesma divisão, pois, conjuntamente, há o envolvimento desses mesmos departamentos em outros estudos de desenvolvimento. Há

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

intenção de continuar trabalhando com desenvolvimento de projetos, usando-se a estrutura matricial. Alguns experimentos novos poderão deixar de utilizar as mesmas facilidades, e recursos humanos capacitados de antigos desenvolvimentos, e como o C.T.A. não possui estrutura flexível, as tarefas seqüenciais e recíprocas não são passíveis de serem eliminadas.

Acredita-se que essa trilha vá facilitar o trabalho funcional do C.T.A., ao se empregar a estrutura de aprendizado paralelo na conquista de maior participação das verdadeiras lideranças nos questionamentos da organização, visando a promoção de mudanças.

4

7 - As mudanças são realmente necessárias ?

### 7.5 - Garantindo o comportamento através de sistema de recompensas.

Já foi mencionado em trilhas anteriores, que a manutenção dos ensinamentos ministrados pode e deve ser mantido através de sistema de recompensas, que incentiva os participantes a continuarem a dar suporte ao comportamento desejado.

Kilmann relata que as recompensas podem ser classificadas como *intrínsecas*, ou seja, aqueles sentimentos positivos que uma pessoa experimenta ao desempenhar suas tarefas, ou *extrínsecas*, rotuladas como concessões vindas das organizações, para aqueles que atingirem as expectativas dos representantes do sistema de trabalho. Deixa-se claro que as recompensas extrínsecas não partem do trabalho desempenhado, mas da organização propriamente dita.

Antes de descrever o processo idealizado por Kilmann, torna-se necessário esclarecer que o C.T.A. não possui instrumento legal para recompensar financeiramente, direta ou indiretamente, qualquer funcionário. Os vencimentos dos servidores civis e militares são administrados pela Secretaria de Administração Federal e pelo Ministério da Aeronáutica, respectivamente, e as promoções dos servidores civis são atreladas ao total da folha de pagamento do Centro. Conforme já foi elucidado em seção anterior, os servidores do C.T.A. deixaram de ser considerados profissionais contratados, para se tornarem servidores públicos federais, porém, o plano de carreira para a área de ciência e tecnologia não possui uma situação definida para os enquadrar.

Atualmente, resta à Direção do C.T.A. direcionar sua atenção para a potencialização dos próprios servidores na busca da auto-estima e auto-realização, pois não há possibilidade do fornecimento de recompensas básicas.

Kilmann analisa que o sistema de recompensas tem reflexos em todas as trilhas anteriores, e precisa dos fundamentos massificados anteriormente, para que sejam colocados em prática nessa trilha.

Menciona-se a trilha da *cultura*, enfatizando-se a confiança

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

dos subordinados nos seus superiores, a necessidade da troca de informações e a receptividade a mudanças, itens mais do que necessários para que haja credibilidade no sistema de recompensas sugerido. Tudo começa com a motivação pessoal em realizar determinada tarefa, segundo alguns parâmetros que respeitem as normas culturais, que se coadunem com as habilidades individuais, e que indiquem se os objetivos certos estão sendo seguidos, mediante a execução das missões certas nos seus devidos prazos de tempo.

Para se entender a performance desempenhada por uma pessoa, é necessário assimilar que todo ser humano procura saber se existem, no local de trabalho, recompensas que satisfaçam a sua necessidade. Se confirmado, haverá empenho em realizar aquilo que lhe garanta esse retorno. Enquanto houver confiança no recebimento da recompensa, mediante a realização da tarefa certa, haverá pleno empenho da pessoa; do contrário, caso as experiências pessoais e as histórias da organização indiquem que as regras se resumem a formalidades escritas, as crenças individuais serão mais fortes que as normas escritas. Dentro desse enfoque está o esclarecimento tácito das recompensas oferecidas pela organização, pois a trilha da cultura incentiva a transparência na divulgação das informações e comunicações, portanto, estabelecer normas claras da maneira como se deve trabalhar, mas ocultar as regras do sistema de recompensa, não levam a bons resultados.

A partir da execução da trilha das **habilidades gerenciais**, os gerentes são capacitados a se comunicar e a ouvir seus subordinados, no tocante ao sistema de recompensas, fornecendo feedback em circunstâncias específicas.

O interesse em conhecer a performance desempenhada deve partir do funcionário observado, ou seja, não é motivador para o servidor que deseja saber como está sua evolução, somente ter os dados disponíveis nas épocas em que a organização decidir realizar as avaliações, ou quando seus chefes resolverem que é o momento. Para que essa interação aconteça, é necessária a manutenção de uma metodologia de anotações específicas dos traços observados,

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

abandonando por completo os comentários generalistas. Kilmann reforça a necessidade de serem registrados os motivos que levaram os servidores a terem desempenho abaixo, ou acima do esperado, não se limitando a comentar simplesmente o fato. De maneira geral, a avaliação se concentra nos itens que deixam de atingir um nível satisfatório, e quando esses comentários são revelados aos servidores, suas atenções se voltam na intenção de não mais cometerem esses deslizes, abandonando a boa prática de procurarem **como** melhorar suas atuações.<sup>4</sup>

De acordo com a análise dos problemas, suas hipóteses e suas discussões, Kilmann propõe o estendimento da visão holográfica para o sistema de recompensa, onde um fluxo contínuo de apoio, incentivo e orientação parta da classe gerencial para os servidores de nível execução.

Os itens aprendidos com a trilha da **formação de equipes** ajudará a interação maior entre superiores e subordinados, pois a descoberta da existência de percepções diferentes auxilia muito os grupos da organização. Agora, já existe clima para reconhecer, e recompensar os servidores que desempenharam bem suas tarefas, bem como não há mais barreiras para alertar, orientar e ensinar aqueles que não captaram a importância da sua parcela de trabalho. Eliminados os criadores de caso, está aberta a oportunidade para grupos compostos por todos os níveis de servidores começarem a resolver os complexos problemas do sistema de recompensa da organização.

A contribuição da trilha da **estratégia-estrutura** se concentra no esclarecimento das gerências e funcionários, para a viabilidade da obtenção de resultados numéricos dos desempenhos, de maneira válida e confiável. Kilmann reforça que uma medida é **válida**, quando o valor numérico da avaliação absorve a complexidade da contribuição da subunidade, equipe ou indivíduo, no processo da execução da tarefa, levando-se em conta a interação com outras subunidades. A **confiabilidade** descreve se o valor obtido por um avaliador teria sua repetitividade garantida por intermédio de outros apreciadores. A complexidade do problema se concentra em

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

encontrar a **medida** exata, que traduza a **validade**, sem se basear somente na comprovação da confiabilidade. Nem sempre aquilo que pode ser medido facilmente, deve ter sua base fundada em hipóteses certas.

A atenção se volta para a medida objetiva de performance, enfocando a existência de tarefas do tipo seqüencial e recíproca entre divisões da organização, pois, esses parâmetros terão que mensurar o valor de cada subunidade na realização das metas desejadas. Dessa análise deduz-se que a participação individual do servidor também precisa ser entendida como certa parcela de uma sucessão de eventos intercalados. Daí a razão da trilha da estratégia-estrutura procurar concentrar todas as inter-relações de uma mesma tarefa dentro de uma unidade de trabalho, para facilitar a alocação da medida necessária, capaz de traduzir o desempenho individual, sem a preocupação de analisar a parcela de trabalho do servidor de um setor, em relação à contribuição de outro trabalhador pertencente a uma subdivisão distinta.

Aproveitando todo o aprendizado dessa trilha, Kilmann expõe que o estabelecimento de uma medida global - holística - da performance do servidor surgirá de uma combinação entre o grau dos resultados obtidos a curto prazo e o grau do impacto sobre o êxito organizacional a longo prazo. Essa assertiva é melhor esclarecida por Kilmann, ao definir que os companheiros do grupo de trabalho podem avaliar como cada servidor contribui para:

- "- apoiar uma cultura adaptável;
- melhorar suas habilidades em gerenciamento de pessoas e de problemas;
- aumentar o espírito de equipe de seu grupo de trabalho e da organização toda; e
- facilitar o fluxo de tarefas e informações, através de quaisquer vínculos seqüenciais e recíprocos, entre sua subunidade e outras unidades da organização."<sup>21</sup>

Com todas as idéias básicas sobre a influência das trilhas

---

<sup>21</sup>

KILMANN, Ralph H. Op.cit. p.203.

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

expostas no sistema de recompensas, cabe realizar uma radiografia do Centro Técnico Aeroespacial, baseando-se na entrevista com a alta gerência.

As alterações nos pressupostos que formam a cultura do C.T.A. ainda não foram realizadas, pois o planejamento para a implantação da "qualidade total" considera que esse passo não seja prioritário para o momento. Cabe ainda a análise de todos os pressupostos existentes no Centro, antes de implementar a migração para o tipo de organização que acompanhe, e se adapte às constantes mudanças do ambiente externo. Nesse particular, a forma de atuação dos servidores do C.T.A. segue o modelo de busca de recompensas exposto anteriormente, mas devido à ausência do processo de ajustamento cultural, não se constata a confiança dos servidores civis no sistema de avaliação em vigor, pois o formulário não especifica qual a finalidade do seu uso, generaliza o servidor pelo nível de seu cargo ( superior, médio e auxiliar ), e tem sido usado para a organização adequar certa parcela dos servidores a faixas salariais mais vantajosas.

O sistema de avaliação dos servidores militares não é coordenado pelo C.T.A., pois é centralizado em órgão específico do Ministério da Aeronáutica, que concede a promoção daqueles que desempenharam as tarefas de acordo com os critérios do sistema. Apesar de ter possíveis pontos de melhoria, é um processo eficaz.

Considerando-se o exposto anteriormente, acredita-se que a falta de confiança no processo existente e a descontinuidade na aplicação da avaliação têm levado os gerentes responsáveis pela apreciação a não estarem preparados para a orientação de seus subordinados, enfatizando os pontos de melhoria, pois não possuem o costume de acumularem anotações sobre as causas que levam os servidores a possuírem baixo desempenho.

Com mais essa dificuldade citada anteriormente, acredita-se que a ausência do trabalho em equipe, em que as hipóteses formuladas são julgadas abertamente, e as percepções individuais são contrastadas, venha a desincentivar ainda mais a crença no sistema de recompensa utilizado atualmente no Centro. Fazendo uma ligação com o comentário sobre a necessidade de uma melhor

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

disseminação da missão principal da organização pelas divisões, em prol de um melhor comprometimento dos servidores, corrobora-se a dificuldade de encontrar a medida adequada para apreciar a performance em determinada subdivisão, equipe, ou mesmo individualmente. Como a necessidade do uso da estrutura matricial, para o desenvolvimento de projetos, é premente, crê-se ser necessária uma análise, aos moldes do esquema idealizado por Kilmann, a fim de obter uma forma de julgar o desempenho dos indivíduos, mediante o conhecimento do fluxo seqüencial, ou recíproco das tarefas.

Aos moldes da equipe montada na trilha da estratégia-estrutura, sugere-se separar cerca de vinte e cinco servidores, provenientes de todos os níveis da organização, que possam simbolizar não só as novas técnicas de gerenciamento de problemas, bem como as normas desejadas pela nova estrutura idealizada, e que possuam influência. A equipe responsável pela reformulação da estratégia-estrutura não deve ser a mesma que estudará a trilha do sistema de recompensas.

Em seguida, o grupo recebe todas as orientações teóricas sobre o que significa o sistema de recompensas, e então revêem os sintomas relativos às anomalias do sistema de recompensas, verificados nas trilhas anteriores ( cultura e habilidades gerenciais ).

Torna-se interessante alertar para o fato que as recompensas visam atender às exigências da nova estrutura da organização, portanto haverá constante interação entre esse grupo e a equipe da estratégia-estrutura, sempre procurando depurar as soluções propostas, para garantir a confiança do servidor no sistema de gratificações.

Na medida em que a equipe analisa medidas para toda a organização, alerta-se para o fato que os componentes da trilha da estratégia-estrutura visam agregar todas as tarefas seqüenciais e recíprocas em uma mesma subunidade, portanto, cada setor da organização pode precisar de um sistema próprio de recompensas.

Utilizando-se os conhecimentos da trilha das habilidades gerenciais, o grupo maior pode ser subdividido, tendo por base as

## 7 - As mudanças são realmente necessárias ?

diferenças de personalidades segundo Carl Gustav Jung (ver seção 7.2), quando então esses subgrupos analisarão os problemas já destacados, e toda gama de hipóteses será relacionada.

Uma vez expostas todas as hipóteses coletadas pelos componentes ao grupo maior, serão separadas as conjeturas mais consistentes, sobrando para o grupo de síntese (ver seção 7.2) o estudo das hipóteses que não suportarem adequadamente os problemas de recompensas relatados.

Como resultado final, a maneira de avaliar desempenho, visando oferecer recompensas, abrangerá o recebimento de múltiplos informes ( de colegas, superiores, subordinados e de clientes ), abrangendo contribuições do<sup>o</sup> servidor para curto e para longo prazo.

Sob esse enfoque, sugere-se incluir os resultados do indivíduo, do grupo, da subdivisão, da divisão e da organização no cômputo geral da medida de desempenho, ponderando mais os itens que estejam atrelados à pessoa avaliada. Para a classe gerencial, propõe-se incluir uma apreciação da maneira como são conduzidas as análises de performance e as sessões de orientação dos seus subordinados, pois, se as regras de recompensas precisam estar claras e acessíveis, cabe aos gerentes proporcionarem suporte e treinamento, para que seus funcionários atinjam as expectativas.

Conforme já foi comentado inúmeras vezes, as implantações das mudanças propostas por Kilmann não têm compromisso com o curto prazo, e esse sistema de recompensas necessita de alguns meses para ser assimilado. Como a variabilidade afetará as demais trilhas, as recompensas deverão ser revistas, à medida que surjam modificações, procurando sempre obter a interação de todos no processo, para acelerar a aceitação das modificações propostas.

Kilmann encerra essa análise das várias trilhas comentando sobre o relacionamento entre a autoridade e o poder:

"Para manter uma interação de qualidade entre esses dois elementos desiguais ( superior / subordinado ), devemos aprender a distinguir os componentes de avaliação ( quando são comunicados os níveis de performance, abonos e mudanças salariais ), do componente de aprendizado ( quando é fornecido "feedback" sobre

7 - As mudanças são realmente necessárias ?  
como podem ser melhorados os comportamentos e resultados )"22.

2

## 8 - Adequação das organizações maduras para o aprendizado contínuo

### 8.1 Atuação da liderança nas organizações maduras

O assunto dessa seção restringir-se-á à influência da liderança na mudança da cultura organizacional, apoiando-se nos embasamentos teóricos de Edgar H. Schein, em adição à teoria comportamental de Chris Argyris, através dos fundamentos e métodos que minimizam as formas de atitudes defensivas.

Nem sempre a solução para os problemas de uma organização é a mudança cultural, pois a necessidade principal pode se concentrar em um aumento na efetividade de seus processos internos. Ficou claro nos capítulos anteriores que lideranças podem despontar em qualquer setor da organização, mas quando a atenção se volta para traços culturais, a liderança enfocada é aquela representada pelo fundador, presidente, ou a alta gerência. O papel da liderança nesse contexto é auxiliar o grupo a identificar pontos vulneráveis, e trabalhá-los. A exemplo do que foi comentado sobre a **dinâmica das mudanças**, de Kurt Lewin, aos líderes de organizações maduras, como o C.T.A., cabe enfrentar as situações de desequilíbrio, quando metas não estejam sendo atingidas de acordo com o modelo almejado. Essas pessoas procuram absorver ao máximo a ansiedade gerada por essa disfunção, ao mesmo tempo que proporcionam segurança psicológica aos demais servidores.

Segundo Schein, uma organização madura caracteriza-se pela passagem por fase, onde várias subdivisões podem ter desenvolvido subculturas próprias ( caso não tenha sido adotada uma estratégia de visão compartilhada única ), e nas circunstâncias atuais, venha a tipificar o envolvimento da sua estrutura com as oportunidades e ameaças do meio ambiente externo, como a questão merecedora de maior consideração.

É importante enfatizar como as organizações possam tornar-se adaptáveis ao aprendizado, pois, nota-se que essa característica é uma exigência desse ambiente em contínua transformação.

## 8 - Adequação das organizações maduras para o aprendizado contínuo

Um dos métodos que conduzem as organizações a se adaptarem a uma aprendizagem contínua já foi detalhado anteriormente, sob o enfoque de **estrutura paralela de aprendizado**, processo esclarecido por Bushe e Shani, onde profissionais com traços de liderança de vários ramos da estrutura funcional são agrupados, e buscam estabelecer uma nova visão estratégica, trabalhando em paralelo com o sistema formal.

Na realidade do mundo atual, onde pessoas interagem, e os servidores que formam a estrutura organizacional são envolvidos por um meio social, é temerário analisar simplesmente as ferramentas necessárias para transformar uma instituição de base rígida em unidade flexível, sem levar em conta o comportamento espontâneo do ser humano na utilização de rotinas defensivas.

É muito documentada a busca da excelência através do fortalecimento das características de competência, justiça e adaptação ao aprendizado constante. Argyris entende que competência signifique: "... resolver problemas de modo a garantir que eles permaneçam resolvidos e aumentem a capacidade da organização na resolução dos futuros problemas"<sup>1</sup>.

O ser humano ao errar, contribui com a ineficácia, mas toda pessoa normal não se sente motivada a produzir erros; no entanto, quando a sobrevivência de uma organização depende de certas **incorreções**, alguns servidores promovem-nas, garantindo um aprendizado, uma competência e uma justiça medíocres.

Esclarece-se essa assertiva, ao se deparar com um problema organizacional, onde a verdade sobre a causa e a provável solução desse entrave somente tem utilidade, quando deixa de ser embaraçosa, ou ameaçadora.

Argyris enfatiza que a temeridade em se implantar um programa de qualidade, sem atentar para essas disfunções, se concentra na falta de credibilidade que as teorias gerenciais de participação

---

<sup>1</sup>  
ARGYRIS, Chris. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Tradução por Helcio Tonnera Junior. Rio de Janeiro, Campus, 1992. n.p. Tradução de: *Overcoming organizational defenses*.

## 8 - Adequação das organizações maduras para o aprendizado contínuo

poderão sofrer por parte dos servidores em geral, ao ser percebido que padrões defensivos são mais poderosos do que as filosofias de busca da excelência.

### 8.2 Padrão organizacional defensivo

Argyris classifica **rotina organizacional defensiva** como sendo a atitude de uma pessoa em deter o controle da situação, especialmente quando um assunto embaraçoso ou ameaçador é analisado, sendo que esse indivíduo consegue gerar, no final do processo, as conseqüências que deseja.

Classifica-se esse comportamento como **Modelo I**, onde indivíduos são levados a obterem o controle unilateral da situação, sempre visando não perturbar outras pessoas com assuntos constrangedores. Dessa forma, se há uma fração controladora, entende-se que seja necessária a existência também de uma outra parcela submissa, passiva e dependente.

O fato de exercitar a rotina defensiva, conduz aqueles que a empregam a serem hábeis em elaborar ações contraproducentes, sem se darem conta que estão agindo dessa maneira. Então, com o apoio da sociedade que os cercam, fazem uso de um comportamento hábil, e geram, involuntariamente, desentendimentos, distorções, processos de auto-suficiência, ou seja, ações incompetentes.

Argyris lista quatro regras para se compreender a lógica do funcionamento das rotinas organizacionais defensivas:

- "1) crie mensagens que contenham inconsistências;
- 2) aja como se as mensagens não fossem inconsistentes;
- 3) faça da ambigüidade e da inconsistência da mensagem algo indiscutível; e
- 4) torne a indiscutibilidade do indiscutível também indiscutível"<sup>2</sup>.

Depreende-se dessas normas básicas, que as mensagens inconsistentes servem para proporcionar apoio, cuidado e atenção, sob um ponto de vista, ao mesmo tempo que minimizam o risco de

---

<sup>2</sup>  
ARGYRIS, Chris. Op.cit. p.33.

## 8 - Adequação das organizações maduras para o aprendizado contínuo

magoar, ou aborrecer as pessoas, sob outro prisma.

Sob a proteção da indiscutibilidade, as rotinas defensivas são auto-proliferadoras, pois, se não podem ser questionadas, elas têm a chance de se expandirem, e se alguém as contesta, podem gerar problemas para essa pessoa.

Juntamente com a rotina defensiva, aparece o trabalho de **faz-de-conta**, entendido como a atuação daqueles servidores que, temerosos por enfrentar situações embaraçosas, redefinem suas responsabilidades, ou então cerceiam a livre opinião, e limitam o tipo de discussões, com o receio de perder o controle da situação.

Argyris alerta que, se o trabalho de faz-de-conta não for controlado a tempo, todas as inconsistências praticadas pelos servidores poderão tomar a forma de norma da organização, o que, possivelmente, será incorporado à cultura organizacional.

Juntamente com a rotina defensiva e o trabalho de faz-de-conta, os sintomas de **mal-estar** completam o **padrão organizacional defensivo**. Esse mal-estar pode ser compreendido pela busca de falhas na organização, sem aceitar a responsabilidade de corrigi-las; pela ênfase exagerada nos pontos negativos, com a intenção de justificar o distanciamento do agente e o sentimento de impotência perante a busca de soluções; e pela adoção de valores que não possuam condições de serem implementados, embora haja esforço para convencer a todos do contrário.

Com esse quadro completo, volta-se a focalizar a introdução das filosofias de qualidade nas organizações desejosas em alcançar estágio de excelência. Já ciente que o padrão defensivo se origina e se expande sem o apoio da estrutura formal, destaca-se que os programas de qualidade são projetados para evitar as características do padrão defensivo, atitudes enquadradas como manobras de evasão. Essa atuação pode gerar estímulo para maior ampliação das rotinas defensivas, trabalhos de faz-de-conta e mal-estar organizacional.

### 8.3 Como minimizar os efeitos do padrão organizacional defensivo

Argyris salienta que uma das formas minimizadoras do padrão defensivo é o replanejamento do trabalho e promoção da participação

## 8 - Adequação das organizações maduras para o aprendizado contínuo

dos servidores, quando competências e capacidades poderão ser canalizadas para o alcance da eficiência, com a diminuição do gerenciamento através de controle. Ao se redefinir papéis, deve-se ficar atento com as rotinas defensivas, geradas por aqueles que possam ter seus níveis de responsabilidades ameaçados.

Chama-se a atenção para as conseqüências surgidas nos processos falhos de reestruturação de cargos e tarefas de setores, pois essa atuação inadequada conduz a rotinas defensivas, tornando inflexível a atuação de qualquer servidor que tenha as suas atividades rigidamente delineadas. Ficou esboçado que, ao se descrever os cargos, não se descarta a possibilidade da ocorrência de redundância de tarefas, exclusão de atividades que não são listadas e sobrecarga de alguns setores, em detrimento da subutilização de outros.

De uma maneira geral, um novo processo, denominado **Modelo II** deve ser incentivado, relegando a obtenção do controle unilateral para problemas simples e rotineiros. Essa nova forma de compreender os problemas complexos resume-se na aprendizagem de uma maneira diferente de expor suas idéias, com o uso de raciocínio produtivo. Esse esquema força a pessoa a estar consciente dos seus pensamentos, sentimentos, opiniões, avaliações e imputações durante as interlocuções. Ao expor os pontos de vista, devem ser fornecidos exemplos de dados observáveis, fazendo com que outros interlocutores compreendam as suas premissas. Complementa-se o modelo, não se limitando o número de vezes em que alguém é exposto à situação constrangedora, ou é perdoado de sua culpa. Simplesmente essa mudança de comportamento não garante a eliminação das rotinas defensivas, mas permite a conscientização da necessidade do aprendizado que, inicialmente, acarreta uma diminuição no ritmo do raciocínio, até ser possível enfrentar, rapidamente, situações embaraçosas com esse novo modelo.

### **8.4 Traços essenciais para implementar o aprendizado contínuo**

Havendo consciência que o aprendizado contínuo é a maneira mais adequada de eliminar os erros, que conduzem à ineficácia organizacional, Schein esclarece alguns tópicos sobre as lideranças

## 8 - Adequação das organizações maduras para o aprendizado contínuo

e organizações adaptáveis ao aprendizado.

É desejável a existência de complexos organizacionais coordenados por líderes favoráveis à busca de controle e estabilização das mudanças turbulentas existentes no ambiente, com vistas ao alcance das metas. Esse intento somente é conseguido com pessoas que acreditam nas atividades pró-ativas, onde as resoluções eficazes de problemas conduzem a uma série de ensinamentos que, sendo bem sucedidos, podem vir a constituir pressupostos da cultura organizacional.

Schein alerta que o líder atuante nessa direção não deve ser levado a possuir uma atitude pragmática, a qual reforça a idéia de que todo o conhecimento e sabedoria estão concentrados nessa liderança. Sabe-se que na expectativa dos servidores, todos os problemas podem ser resolvidos pela liderança da organização, mas cabe exatamente a essas gerências a árdua tarefa de autoconscientizarem-se que ainda falta muito conhecimento para ser assimilado, bem como, imputa-se a esses líderes a orientação para os demais profissionais, no sentido de buscarem, continuamente, maior quantidade de conhecimentos.

Como as instruções e informações estão sendo distribuídas, na atualidade, por toda a organização, julga-se oportuno que os líderes saibam utilizar todos os servidores como assessores diretos, a fim de aumentarem o nível de qualidade das decisões. Schein expõe que qualquer comportamento que fuja a essa tendência poderá orientar a estrutura para o regime burocrático, na melhor das hipóteses, ou promover a formação de várias subculturas na organização, na pior das situações. Pode parecer que esteja sendo incentivado o uso do esquema oposto do Modelo I, onde todos participam e todos vencem, mas Argyris menciona, criteriosamente, que essa atuação somente conduz à imobilização, pois há momentos em que nem todos podem ter o poder, ainda mais quando as rotinas defensivas, o trabalho de faz-de-conta e as incompetências habilidosas continuam a atuar.

O relacionamento humano ideal para ser aplicado às lideranças e organizações adequadas ao aprendizado depende de vários fatores:

## 8 - Adequação das organizações maduras para o aprendizado contínuo

se a criatividade e a inovação forem os pontos desejados, um caráter individualista será necessário, do contrário, se a implementação é o ponto crucial do aprendizado, uma organização voltada para a participação será o modelo apropriado. Se a comunicação for fluida, um sistema mais autoritário poderá significar a melhor opção, mas se as soluções adotadas forem complexas, necessitando da participação de vários setores diferentes, um sistema participativo terá melhor enquadramento.

Quanto à noção de tempo, tanto a liderança, quanto a organização precisam se adequar a metas de médio prazo, utilizando-se de tempo suficiente para testar se uma solução é a mais plausível, porém, não tão dilatado, ao ponto de persistir em uma proposta, mesmo que ela seja claramente inadequada.

Quando o fluxo de informações e comunicações são as características enfocadas na definição das organizações propícias para o aprendizado contínuo, Schein expõe que todos os setores precisam possuir contato lateral, e Argyris acrescenta que a técnica do Modelo II precisa ser estimulada, fazendo com que somente as verdades (inclusive as embaraçosas e comprometedoras) circulem. Nessa área, o líder voltado para as tarefas de aprendizado precisa definir qual o sistema de comunicação apropriado para as tarefas a serem desempenhadas, e quais tipos de informações precisam ser priorizadas, visando a solução dos problemas. Mencionando-se ainda a comunicação, o líder precisa exercer um papel de mediador entre culturas diferentes, de tal modo que haja entendimento entre as partes, tanto internas, como externas à organização. É necessária a atuação nesse sentido, pois os relacionamentos entre servidores precisam ser destacados, e incentivados; do contrário, o nível de confiança e participação poderá comprometer as tomadas de decisões e as posteriores implementações.

Finalmente, com base no ambiente confuso, complexo e interdependente da atualidade, Schein e outros autores mencionam o necessário uso da visão sistêmica e de todas as ferramentas disponíveis, para solucionar os problemas que estão deixando de ser

8 - Adequação das organizações maduras para o aprendizado  
contínuo

causas especiais, simples, lógicas e lineares, para se transformarem em modelos mentais complexos, que exigem de todos os servidores uma maior tolerância a incertezas, embaraços e ameaças.

## 9 - Conclusão

‡

O sentimento de frustração e ansiedade apodera-se daqueles que têm os seus pontos de vista desconsiderados, quando há pessoas com outras mentalidades, envolvidas no alcance dos objetivos de uma mesma missão. Essa sensação é desagradável, quando se leva em conta que os melhores propósitos foram considerados e as atuações foram idealizadas para conduzir as pessoas e processos à busca constante da melhoria das especificações dos produtos e serviços.

A complexidade dos problemas relacionados com a motivação e satisfação do ser humano, fonte indutora do desenvolvimento desse trabalho, em paralelo à convivência com fatos e ações cotidianos em uma organização burocrática<sup>1</sup>, indica a necessidade de uma análise cada vez mais aprofundada nas hipóteses que respondem à falta de aceitação das novas ferramentas gerenciais importadas.

Os fatos históricos que aglutinam o povo brasileiro a sua parcela militarizada, mediante o auxílio da teoria sobre o repasse atualizante e hereditário dos traços inseridos na estrutura cerebral (arquétipos), conduzem a uma meditação permanente sobre como adequar as filosofias geradas, desenvolvidas e implantadas em outras culturas<sup>2</sup> aos nossos costumes e tradições.

O somatório do arquétipo do europeu, dominante e alienante, com o arquétipo do silvícola, desbravador e independente, junto ao arquétipo do negro, controlável e resignado, forma uma massa humana **submissa** à poderosa natureza, **individualista** perante as forças que ameaçam sua sobrevivência, **cética** pelos descaminhos e deformações impingidas aos seus ideais, **abnegada** aos poderes santos e **pouco instruída** por descaso do Estado.

A parcela militarizada dessa comunidade brasileira, defensora da justiça e do reconhecimento dos reais valores nacionais durante

---

1

Analisar o termo "burocracia" segundo a definição de Bushe e Shani ( ver a seção 7.4 ) com base na publicação intitulada "Parallel learning structures: increasing innovation in bureaucracies".

2

Compreender "cultura" segundo o conceito antropológico ( ver seção 3 ).

‡

## 9 - Conclusão

grande parte da sua existência, acompanhou as mudanças comportamentais do pensamento nacional, abandonando uma situação de completa indiferença da sociedade vigente, para um posicionamento de destaque na vida política nacional. Apesar das várias influências estrangeiras no meio militar, a força dos valores nacionais sempre sobrepujou as ideologias importadas, temperando as circunstâncias mais críticas com a "brasilidade" típica do povo.

A forte influência do Positivismo francês e a ênfase dada ao ensino e aperfeiçoamento dos servidores militares conduziram seus integrantes ao racionalismo e à prática de lidar com assuntos elaborados, colaborando tanto para minimizar o costume de questionar as noções de verdade, como para evitar situações de variabilidade e incerteza, promovidas naturalmente pelas mudanças que ocorrem no universo.

A liderança cognitiva ou afetiva, componente essencial do desenvolvimento de um trabalho gerencial, possui papel destacado na manutenção, ou alteração da cultura de uma organização. Sabendo-se que a previsibilidade e estabilidade fornecidas pelos componentes da cultura organizacional são constantemente abalados pelas mudanças do meio ambiente, cabe a essa liderança a absorção da ansiedade gerada pelos abalos estruturais, realizando o seu real papel de facilitador de novos processos que nascem a cada dia.

Mesmo convivendo com cargos de Comando e Chefia, as lideranças ( outras que não aquelas situadas na alta gerência ) mantêm o seu papel na agregação de perfis gerenciais essenciais para as atividades de tomada de decisão e implementação. Tendo-se a noção do estágio em que uma organização se encontra no ciclo de vida, através das características gerenciais notáveis, há condições de envidar esforços no sentido de reestruturar as bases de **produção, administração, empreendimento e integração**, de tal forma que a sobrevivência almejada não enfatize somente o caráter produtivo, mas principalmente eleve a potencialidade dos seus servidores, para que se motivem com as suas próprias tarefas.

A sábia utilização da quantidade correta de energia humana,

## 9 - Conclusão

seja física, ou psicológica, a fim de implementar decisões, será a fórmula ideal para satisfazer os clientes internos e externos de qualquer organização burocrática. Para que isso ocorra, é necessário o empenho das lideranças na ênfase do trabalho em equipe, estimulando e promovendo a confiança e o respeito mútuos entre os envolvidos.

O sucesso completo desse esquema de trabalho será alcançado, quando as personalidades individualistas ( ou os fatores que geram a característica individualista-competitiva ) e os criadores de caso forem alertados sobre a inconveniência de seus comportamentos frente à utilização de todas as potencialidades da organização, em prol da mudança cultural e comportamental.

O esforço conjunto de especialistas externos e das lideranças de uma organização pode resultar na alteração de comportamentos individuais e normas organizacionais, pode deslumbrar incrédulos servidores com a descoberta da existência de outras percepções sobre um mesmo problema, e pode colaborar na busca da estratégia mais adequada ao sucesso da organização, porém, será através da conscientização sobre a perniciosidade da busca de metas a curto prazo e sobre o uso correto de um sistema justo de recompensas<sup>3</sup>, que se conseguirá reaproximar os servidores das suas tarefas e do seu ambiente de trabalho.

Raros são os problemas simples que exigem não mais do que uma gerência atenta aos acontecimentos, para receberem uma solução pouco elaborada. Como os problemas complexos possuem hipóteses entrelaçadas, e as várias percepções individuais fornecem novas tonalidades sobre um mesmo assunto, os líderes são conduzidos a não agirem isoladamente, mas a procurarem soluções mais qualificadas, através da inclusão de todos que se interessem pela questão.

Desafio ainda maior é eliminar a maneira habilidosa das pessoas se esquivarem de situações embaraçosas, com o uso do padrão

---

3

Quando o diagnóstico indicar que o fornecimento de alguma forma de recompensa material está fora do alcance da organização, restará a verificação se os recursos humanos estão recebendo a devida atenção, ou se o produto final de seus esforços está recebendo maior valorização, em detrimento do empenho pessoal de cada servidor para obter tal rendimento.

## 9 - Conclusão

organizacional defensivo, pois, mesmo com atuações conscientes no sentido de eliminar essa disfunção, não haverá resultados duradouros, se um microsistema conseguir abolir essa prática, sendo dependente de um macrosistema que ainda o perpetue. Todo esforço deve ser direcionado, para eliminar o padrão organizacional defensivo antes que uma nova filosofia gerencial de qualidade seja introduzida em setor experimental, ou em toda a organização.

Antes que qualquer idéia gerencial, fundada em trabalho de grupo, seja introduzida, faz-se necessária a minimização das rotinas defensivas, dos trabalhos de faz-de-conta e a redução do mal-estar organizacional. Caso não seja adotada essa medida, o "modus operandi" do padrão defensivo será reforçado, levando a filosofia de qualidade ao descrédito.

O Centro Técnico Aeroespacial encontra-se em uma situação diferenciada perante os outros órgãos gerenciados por servidores militares, e possui alguns itens desfavoráveis à implantação da filosofia de qualidade total, sendo que seu corpo gerencial, apesar de bem intencionado, direciona seus esforços para a solução de problemas simples, deixando de utilizar a abordagem sistêmica, essencial para a resolução dos complexos problemas existentes na organização.

A necessidade do comprometimento dos servidores, especialmente os civis, responsáveis pela execução das tarefas técnicas e especializadas, conduz o raciocínio à eliminação completa das conseqüências geradas pela Teoria X, enfatizando-se mais o trabalho em conjunto, e valorizando o respeito às opiniões alheias e a aplicação da confiança no longo prazo (mesmo que em algumas ocasiões seja necessário abrir mão de vitória nas argumentações a curto prazo).

Entende-se que esse processo deva começar pela conscientização da necessidade de mudanças comportamentais, alterando os valores e pressupostos básicos difundidos pelas instituições de ensino da grande maioria do corpo gerencial - formada pelos servidores militares - e reforçados pelas atividades desenvolvidas em outras organizações, que utilizam largamente os fundamentos da liderança militar operacional. A partir do perfeito

## 9 - Conclusão

discernimento dessa necessidade, paralelamente à observância das metodologias citadas nesse trabalho<sup>4</sup>, a alta gerência do C.T.A. necessitaria realizar trabalho de marketing interno, na esfera do macrosistema, a fim de convencer os órgãos superiores, responsáveis pela indicação da alta gerência do Centro, sobre a continuidade dessa estratégia, haja vista a rotatividade dos gerentes. Havendo a compreensão e apoio dos Comandos superiores, a disseminação da filosofia da qualidade seria facilitada; os papéis a serem cumpridos pelos servidores civis e militares seriam melhor esclarecidos; os pressupostos básicos teriam suas bases alteradas; e certa parte da comunidade do Centro Técnico Aeroespacial não estaria sujeita a se sentir desconfortável com valores não profundamente conscientizados.

Finalmente, há de ser salientada a necessidade de orientar uma massa considerável de líderes, deixando-os interessados e adaptáveis ao aprendizado, antes mesmo que a própria organização possa ser classificada como possuidora de cultura tolerante a incertezas, e, portanto, absorvedora de novos conhecimentos.

4

---

4  
Entende-se que, por se tratar de uma organização de estrutura rígida, possuidora de hierarquia funcional verticalizada, seja aconselhável a utilização de esquema colateral ou paralelo de aprendizado, evitando dessa forma o colapso total da disposição existente, com o uso do período de tempo necessário para a formação da estratégia-estrutura adequada à realidade vivida.

## 10 - Questionário usado no estudo de caso

O questionário, que segue, foi gerado a partir de observações, pesquisas e correlações de alguns fatos notáveis do C.T.A. com as idéias coletadas nas bibliografias utilizadas.

Tendo a oportunidade de acompanhar, à época da elaboração das perguntas, o desenvolvimento de dissertação de tese para titulação no curso de pós-graduação do Instituto Tecnológico da Aeronáutica, sobre as habilidades necessárias aos gerentes de projetos e programas do Ministério da Aeronáutica, pesquisou-se a metodologia e a teoria básica do trabalho. O estudo estava fundamentado na tese de doutoramento de Nicholas Thomas Soffron<sup>1</sup>, a qual descrevia as habilidades gerenciais do profissional norte-americano atuante nessa área, com base na amostra utilizada para o estudo de caso.

Em adição a essa rica fonte de dados, houve pesquisa em dois trabalhos desenvolvidos pela alta gerência do Centro no ano de 1993, onde estavam enunciados alguns pontos críticos da organização, os quais deveriam ser desenvolvidos e atenuados em paralelo com a implantação do projeto "Gestão pela Qualidade Total" no C.T.A.

Auxiliado pelas idéias centrais dos principais autores estudados, com vistas à elaboração deste trabalho dissertativo, foram enunciadas dez questões sobre a composição estrutural dos órgãos internos do Centro, e doze perguntas a respeito do estilo gerencial praticado.

As entrevistas foram realizadas através de contato pessoal com a alta gerência do C.T.A. ( ver seção 4.1 ), em seus gabinetes de trabalho e nos dias e horários aprazados. Somente houve a interferência do entrevistador durante a exposição das respostas, quando solicitado, ou quando o tema merecia esclarecimentos auxiliares.

---

1

SOFFRON, Nicholas Thomas. *High-technology project managers in action*. Columbia University, 1986. 494 p. Dissertação ( Doutorado ) - The Graduate School of Arts and Sciences, Columbia University.

## 10 - Questionário usado no estudo de caso

Coletadas todas as opiniões, as respostas foram estratificadas, mantendo-se a coerência com o conteúdo original, e, posteriormente, os pareceres foram dispostos de forma aleatória, dentro do contexto de cada pergunta.

**10.1 A definição da estrutura do Instituto (Centro / Gabinete/ GIA)**

**10.1.1 Como pode ser classificado o uso de autoridade para a tomada de decisões no Instituto ( Centro / Gabinete / GIA ) ?**

☐ Há convívio de duas autoridades, a advinda da gerência funcional e aquela pertencente à gerência de projetos. Aparece o conflito, quando se refere à estrutura matricial, porém esse conflito é eliminado pela alta gerência do Instituto, ou pela Vice-Direção do C.T.A.

Entende-se que, sendo feita essa distribuição de atribuições pelas duas categorias de gerência, haja maior eficiência do servidor responsabilizado, e no final haverá maior qualidade no resultado final do gerenciamento.

☐ Militares no papel de "autoridade" ao impor decisões, visando uma solução eficaz para os problemas, sentem reações, e a transitoriedade e a falta de continuidade dos objetivos não interferem na forma de gerenciar.

Civis no papel de "autoridade" não recebem apoio dos companheiros civis, precisam impor as decisões. Devido transitoriedade dos militares, e em decorrência da falta de constância de propósitos das metas, precisam ser mais moderados em suas ações, pois, com a mudança da chefia, a ação anterior pode perder valor, e esses gerentes podem ficar sozinhos, sabotados pelos próprios servidores civis.

☐ O Instituto herdou a maneira descentralizada da alta gerência anterior, mas devido à rotatividade natural do diretor, a necessidade de conhecer as atividades desempenhadas pelos departamentos fez com que houvesse, inicialmente, centralização das decisões, para depois descentralizar paulatinamente. Como o Instituto presta serviços, e um dos meios de comunicação com os setores externos é através de documentos formais, verificou-se que as documentações expedidas não estavam cumprindo várias especificações previstas, o que forçou a direção a centralizar a tarefa de supervisionar esses documentos. Percebe-se que o gerenciamento participativo no tocante aos objetivos do Instituto não tem surtido o efeito esperado.

☐ As decisões são, na maioria das vezes, tomadas através de pesquisa junto ao departamento conhecedor do assunto, fazendo com que todos os envolvidos participem na busca da melhor solução. Como o setor é típico pelas ações reativas, que orbitam a chefia durante todo o expediente, as decisões, por vezes, têm de ser autocráticas, mas mesmo assim, experiências anteriores com o tipo de problema influem bastante na decisão final. Existe distribuição de autoridade para as divisões subordinadas, e o estilo pessoal da alta gerência conduz parcela da responsabilidade total, para o setor executor, fazendo com que haja empenho na realização da atividade com relativo comprometimento.

▣ A autoridade no Instituto é dividida entre a estrutura funcional e a matricial, sendo que as tomadas de decisões, por vezes, ficam conflitivas com essas duas redes. Funcionalmente, a alta gerência tem sob sua responsabilidade algumas coordenadorias. As médias gerências possuem os setores executantes sob a sua coordenação. Matricialmente, os gerentes de projetos agem de forma semelhante à estrutura funcional, porém estão subordinados matricialmente a coordenadorias de subprogramas, alocadas em setor externo ao Instituto. Certo conflito acontece, quando os coordenadores de subprogramas estão situados em um setor da alta direção do Centro, mas exercem funções de comando no mesmo Instituto em que os projetos são desenvolvidos.

▣ Utilizando-se algumas comissões, que são reunidas com periodicidade prevista, ou de maneira aleatória, os assuntos técnicos e administrativos são dissecados, porém, a decisão final sempre cabe à alta gerência do Instituto.

▣ Neste setor, devido a sua peculiaridade de possuir sob sua subordinação um grande número de divisões, que prestam serviços nas mais diversas áreas, é utilizado o gerenciamento participativo, onde a autoridade é delegada à média gerência, para solucionar problemas rotineiros. Para os problemas internos das divisões, esta gerência incentiva o emprego do gerenciamento participativo, e para aquelas questões de maior relevo são promovidas reuniões semanais, a fim de ser obtida decisão de consenso.

▣ O C.T.A. tem uma estrutura naturalmente descentralizada, pela própria existência e forma de atuação dos Institutos. Quando a alta gerência desse setor precisa tomar uma decisão, que vá afetar toda a organização, consideram-se todas as opiniões de um conselho composto da alta gerência dos demais setores e outras pessoas convidadas.

▣ O setor desenvolve várias atividades em áreas técnicas distintas, e, dependendo do cliente externo atendido, há regulamentação do Ministério da Aeronáutica, que confere delegação de competência para vários níveis inferiores, podendo ser transmitida autonomia de decisão técnica para a média gerência do C.T.A.. Com a recente assunção do cargo de alta gerência deste setor, ocorreu centralização das rotinas de documentações, para possibilitar o conhecimento dos processos, porém a atual situação indica que o trabalho de descentralização já esteja ocorrendo.

**10.1.2 Qual a missão que todo servidor do Instituto ( Centro / Gabinete / GIA ) precisa ter em mente para haver o comprometimento necessário ?**

▣ O funcionário executor terá maior empenho na missão do C.T.A., quando a mais alta estrutura mantiver constantes os objetivos, não se limitando a fazer o exercício de elaborar e

reescrever papéis, mas também se empenhando para que recursos financeiros cheguem aos projetos no momento correto, e os recursos humanos sejam renovados, para recompletar as demissões ocorridas.

▣ À medida que o nível do servidor vá majorando, a visão da missão do Instituto, ou a do projeto trabalhado por ele, deve ser delineada, com base no escopo global. O servidor mais simples pode deixar de ter essa visão da sua missão, mas aqueles com maior nível deveriam procurar se inteirar do seu papel no contexto global. Pode ser que a desmotivação esteja nessa falta de visualização do contexto completo, e seria interessante ter um método que colocasse isso, sem exceção, na mente de todos.

▣ Apesar da missão do Instituto estar definida, a alta gerência está terminando o processo de esclarecimento aos servidores, que as missões, embora possam englobar objetivos nacionais, estão voltadas na sua totalidade para o Ministério da Aeronáutica.

▣ O Instituto, sendo resultado da união de duas grandes estruturas, e comportando vários programas diferentes, não consegue traduzir em uma única missão a sua mensagem, a fim de comprometer o servidor. Cada departamento possui a sua missão específica, e essa idéia é a que agrega o servidor em torno da sua tarefa no Instituto.

▣ Embora a missão do C.T.A. já tenha sido divulgada, falta ainda a divisão dessa filosofia maior em pequenas frações de objetivos a atingir, para ficarem ao alcance dos servidores deste setor. Percebe-se que a ampla divulgação dessas metas pode vir a facilitar o discernimento de alguns servidores, deixando de acreditarem que a mudança de setor de trabalho possa trazer maior satisfação pessoal. Essas missões setORIZADAS ainda não estão prontas para este setor.

▣ A missão do Instituto não está clara, e cada servidor utiliza o raciocínio que ao cumprir a rotina, o serviço a ele afeto pode ser bem, ou mal realizado, como consequência do posicionamento da chefia imediata. Esta falta de supervisão se deve ao acúmulo de encargos da chefia, ou a falta do hábito de observar como o serviço foi realizado.

▣ Com a interpretação clara da missão do C.T.A., qual seja: a formação de pessoal qualificado, a realização de pesquisas e projetos de desenvolvimento no campo aeroespacial, e o suporte aos ramos industriais correlatos, à aviação civil e à infraestrutura aeronáutica, envida-se esforços para que todo servidor saiba que o enfoque principal deve ser dirigido ao braço armado do Ministério da Aeronáutica. Sabendo-se que cada Instituto tem seu quinhão dentro dessa missão do C.T.A., percebe-se a viabilidade dessa grande missão ser desmebrada para cada setor, aguçando ainda mais o comprometimento do servidor.

▣ O servidor deste setor precisa ter plena noção que o papel dele é "estar a serviço" do pessoal que desempenha a parte técnica no C.T.A.. Como o nosso cliente não remunera os nossos serviços prestados, entende-se que a vontade de flexibilizar, e atender aos inúmeros requisitos formais das normas da organização, é uma forma de ressarcir o nosso trabalho, e expressar sua satisfação pelo serviço recebido. Nesse enfoque, os vários setores têm elaborado manuais de serviço, para facilitar o trabalho dos nossos clientes externos e internos.

▣ O servidor que realiza tarefas técnicas, as quais diferem bastante das efetuadas nos demais Institutos, em decorrência do tipo de trabalho, não necessita ter conhecimento minucioso da missão do setor, com o propósito de demonstrar comprometimento. O mesmo se aplica ao servidor dedicado às tarefas administrativas, que são comuns em todo o C.T.A., pois todos os funcionários precisam ter em mente que seu trabalho é direcionado a sua divisão, ao seu Instituto, ao Centro Técnico Aeroespacial, ao Ministério da Aeronáutica e ao próprio país.

### **10.1.3 É possível distinguir e quantificar as metas de curto, médio e longo prazo para o Instituto (Centro / Gabinete / GIA) ?**

▣ Todas as metas ficam claras em documento normatizador dos projetos do C.T.A., onde ficam evidentes os objetivos de curto, médio e longo prazo. Os projetos têm de estar balizados por esse plano normatizador, e nenhum projeto pode ser assumido sem a anuência do órgão responsável pela estratégia no Ministério da Aeronáutica. Dentro do Instituto, a autonomia de flexibilidade resume-se em tomar, ou não, certa direção na pesquisa. Há uma boa mescla de cada tipo de objetivo.

▣ As metas concentram-se em recursos humanos, melhorando a qualidade de gerentes de projetos e gerentes funcionais. São necessários profissionais da área científica com mestrado, ou doutorado ( necessidade de titulação ), para ficarem subordinados à área administrativa, a fim de coordenar as metas de médio e longo prazo, no aperfeiçoamento de recursos humanos e na tarefa de juntar potencialidades espalhadas no centro.

▣ Predominantemente, as metas do setor são de curto prazo, inexistindo planejamento para as atividades já em cumprimento. O setor investe na melhoria dos processos em andamento, tentando otimizá-los.

▣ Não se pode classificar, nem quantificar as metas, pois para isso precisaria que a alta gerência, direcionada para essa tarefa, deixasse de realizar missões de curtíssimo prazo, que, na realidade, não estariam afetas a essa autoridade. O Instituto sofre com a ausência de recursos humanos, que não mais se encontram em atividade, ligados à área de planejamento, e também padece de não possuir memória escrita de ações anteriores, a fim de dar

continuidade aos projetos já iniciados.

▣ Dentro do trabalho dos projetos, existe a quantificação dessas metas, porém elas se tornam muito vulneráveis aos acidentes de percurso, que não só o Instituto está sujeito, mas também o C.T.A., o Ministério da Aeronáutica e o país. Percebe-se que essas metas sofrem com o recurso financeiro, a rotatividade de pessoal, o planejamento de carreira e o recompletamento de efetivo. As metas de longo prazo são as mais prejudicadas com esses óbices.

▣ Para a missão do Instituto ser atingida, as metas de longo prazo são particionadas em metas de curto e médio prazo, no intuito de dar sustentação a esses objetivos mais demorados, embora, à primeira vista, não transpareça inter-relacionamento entre esses tipos de metas.

▣ O setor trabalha basicamente com um calendário de eventos, que tem como pilar as rotinas já desenvolvidas no Centro, em coordenação com outros órgãos do Ministério. Utilizam-se planos de metas para a área de engenharia de infraestrutura, o que depende das verbas destinadas ao setor. O departamento responsável pela informatização do Centro também possui metas de longo prazo.

▣ As metas se aglomeram em duas ramificações, quais sejam: a área estrutural / gerencial e a atividade fim. Para a área estrutural / gerencial há metas para curto, médio e longo prazo, absorvidas no curso de gerência de projetos, onde se espera que seja conseguida uma evolução notável no perfil desse tipo de gerente no Centro.

A atividade fim do C.T.A., sob a coordenação de um setor de grande importância, tem como meta de longo prazo um controle mais formal, dos projetos que são propostos, e que são desativados, disciplinando essa tarefa ímpar da organização.

Podem ainda ser incluídas como metas de médio a longo prazo:

- a implantação da filosofia de qualidade total em todos os setores do Centro, o que irá facilitar uma melhor integração dos Institutos, que agem, atualmente, de maneira estanque; e

- canalização das pesquisas para as tecnologias de ponta, deixando de realizar desenvolvimento de produtos.

▣ A ausência de planejamento em certas áreas vitais ao andamento das atividades do Instituto dificulta a visualização de metas de médio e longo prazo. O Instituto precisa cumprir compromissos governamentais na área de homologação aeronáutica a médio prazo. Na área de metrologia, com as metas de curto prazo já encerradas, restam atividades consideradas de médio prazo. Junto à área de industrialização, estão sendo capacitados servidores do setor, a fim de atender meta de grande importância a médio prazo. As atividades remuneradas de clientes externos não se enquadram como metas, pois não cumprem planejamento, e necessitam ser realizadas a curtíssimo prazo.

#### **10.1.4 A estrutura permite agilidade funcional de comunicações entre os vários níveis de departamentalização ?**

▣ Os militares, devido a sua formação doutrinária, sabem usar a cadeia de comando para expor suas idéias, o que não acontece com os civis. A cultura dominante ainda não permite o uso da estrutura matricial, pois, tem-se a idéia que os recursos de apoio devam ser arranjados na própria estrutura do detentor do projeto. Há um complicador, pois as pessoas mais experientes são os gerentes de projetos, e coincidem com os titulares dos cargos elevados no ramo funcional, fazendo com que a estrutura funcional sirva prontamente ao projeto do seu diretor, desconsiderando os demais. A mentalidade de hierarquia inibe a ação direta com um funcionário de um instituto, desconsiderando a experiência da alta gerência do órgão. A idéia implantada é que para as discussões do problema, as comunicações podem ser diretas, mas para a tomada de decisões, tem de ser usada a cadeia de comando.

▣ Há divisões no Instituto que possuem estrutura completa e não precisam de apoio externo. Outras divisões trabalham em prol de projetos, sob a orientação dos seus coordenadores. Caso haja necessidade de apoio, é possível deslocar temporariamente funcionário de um setor para outro, até que a consultoria se encerre. O desconhecimento de quais potencialidades estão disponíveis ao avanço das atividades de um projeto, é marca registrada de maus profissionais, que não se interessam pela informação do que está ao seu alcance no C.T.A.. A comunicação entre setores é livre, sem barreiras.

▣ Devido ao problema de reserva no tratamento dos assuntos no Instituto, em tempos atrás, a comunicação era deficitária, mas depois da remodelação de alguns projetos, o fluxo de informação ficou mais fluido. Para encurtar os canais de comunicação, a alta gerência realiza, periodicamente, visitas a grupos dentro do Instituto, não percebendo que a hierarquia funcional esteja sendo afetada. No tocante ao gerenciamento dos projetos, há acúmulo de funções de gerente de subprograma e de direção do Instituto, o que não prejudica a comunicação com órgãos externos.

▣ Mesmo com o crescimento do Instituto, possuindo uma dispersão das várias divisões pelo C.T.A., as comunicações ocorrem, mas sempre há a preocupação em agilizá-las. Embora as comunicações entre os vários níveis seja possível, percebe-se a necessidade de informar os enlaces à estrutura funcional, para se evitar transtornos.

▣ Existe a comunicação, mas dependendo das pessoas, dentro de um processo de troca de informações, a introdução de canais burocráticos ocorre, para dar um ritmo lento à rotina, que, às vezes, é justificado pela desmotivação do servidor civil. Por vezes, algumas tarefas elementares são levadas até a alta gerência, para que seja dado um encaminhamento e sejam solucionadas, e, esporadicamente, essa autoridade recebe críticas pela maneira ágil com que trabalha os problemas.

▣ O setor é pequeno e os canais de comunicação entre a alta e média gerências e o nível execução são bastante curtos, facilitando a comunicação. Quanto à comunicação entre departamentos executores, cabe ressaltar que os vários departamentos realizam tarefas estanques, não necessitando do apoio de outros órgãos; ao precisarem de auxílio para tarefas encadeadas, a ligação é direta, sem informar a alta gerência. Ao se perceber que algum processo não foi eficaz, medidas que possibilitem a redundância dos meios de comunicação são providenciadas, satisfazendo a estrutura hierárquica e o contato com o executor final.

▣ A particularidade da estrutura do Centro permitir a comunicação entre divisões de Institutos diferentes ( contatos esses incentivados pela alta gerência ), não confirma que essa maneira salutar de trocar informações esteja ocorrendo no C.T.A.. A pouca agilidade na tomada de decisões pode ser conseqüência da sobrevivência de alguns traços culturais de gerências anteriores, que não ratificavam esse contato bilateral, sem que houvesse conhecimento prévio.

▣ É estimulado o contato mais direto possível entre os vários níveis, chegando a configurar uma malha matricial, com a finalidade de agilizar os serviços e evitar a burocracia desnecessária. Os canais verticais da estrutura funcional são utilizados em casos extremos.

▣ Há incentivo para que seções executoras das diversas divisões troquem informações entre si, e é percebido que a comunicabilidade é viável, baseando-se no fato que as instruções percorrem a estrutura verticalizada de comando, partindo da alta gerência, e chegando aos níveis de execução. Mesmo com a certeza da eficácia desse esquema, a alta gerência sente a necessidade de aperfeiçoá-lo, aglutinando seções que possuam atividades afins sob a coordenação de uma única divisão.

**10.1.5 Há interação entre as esferas administrativas e técnicas no Instituto ( Centro / Gabinete / GIA ) ? Como pode ser esclarecida a interface entre as duas áreas ?**

▣ A administração é traduzida como o setor que dá apoio, e no Instituto essa função é centralizada. Cada divisão, dependendo da distância física que a separa da direção do Instituto, possui elos administrativos, que se ligam diretamente com o setor central de administração. Basicamente as divisões são técnicas, e a única pessoa que deve possuir conhecimentos técnicos e administrativos é a média gerência.

▣ Devido ao setor administrativo do C.T.A. não possuir pessoas realmente qualificadas para assumir as funções, mais a falta de recursos financeiros e a ausência de um planejamento sério, o setor técnico, que fica na parte final do alcance das metas do C.T.A., tenta, através de outros meios, receber todo o

apoio necessário, para que as suas atividades sejam realizadas. O planejamento é mau elaborado, pois os integrantes da área técnica tem dificuldade em expressar, através de idéias concatenadas, as suas aspirações, as quais chegam fora dos prazos nos órgãos administrativos. Estes órgãos, por sua vez, estão repletos de atribuições, não podendo realizar maior aproximação com a área técnica.

▣ A diminuição do pessoal administrativo no Instituto fez com que medidas fossem tomadas, a fim de juntar pessoal e tarefas administrativas em um só local. Essa decisão, em parte, dificultou a interação entre a parte técnica e o setor de apoio, devido ao distanciamento entre as divisões.

▣ O setor não está montado para prestar serviços na área técnica, limitando-se ao estrito atendimento das atividades de apoio.

▣ O setor responsável pelo apoio administrativo no Instituto não tem estrutura suficiente para atender aos desejos das divisões técnicas, limitando-se a realizar ações emergenciais, solicitadas pela média e alta gerências.

▣ Com a facilidade de ser um Instituto pequeno, e o setor administrativo ser compacto e automatizado, o apoio necessário à parte técnica é bastante ágil, quando não há escassez de recursos financeiros. A automação em rede permite aos gerentes funcionais e de projetos ter conhecimento, em tempo real, das necessidades administrativas para o exercício da função. A atuação da alta gerência, deslocando-se do seu gabinete, para o setor administrativo, a fim de realizar os despachos, influenciou o comportamento da média gerência, que age de forma similar. A parte técnica atua em matérias de sua competência, deixando o apoio para a área administrativa.

▣ Sim, há interação, pois a atividade fim preocupa-se com as partes especializadas das missões do Centro, deixando a atividade meio cuidar do apoio necessário. Há atividades de apoio que são concentradas em um único local no C.T.A. para o suporte de toda organização, havendo somente pessoas de ligação nas várias divisões do Centro, para integrar o esquema.

▣ Este setor tem direcionado sua atenção para fazer com que haja maior interação entre a área técnica e a área administrativa, incentivando a colocação de recursos humanos capacitados em coordenadorias responsáveis pelas tarefas de planejamento e controle dos projetos, e estimulando o apoio administrativo no seu sentido lato, com assessoramento jurídico, com controle financeiro, e capaz de se adequar às flutuações da área técnica.

▣ O suporte administrativo do Instituto não consegue atender a parte técnica, pois as rotinas burocráticas, que envolvem a compra de materiais essenciais e o recolhimento de recursos

captados, entravam qualquer operacionalização das tarefas da atividade fim. O Instituto precisa de mais flexibilização dos recursos financeiros, para fornecer melhor apoio à parte técnica, porém é sabido, que a legislação relativa a essa atividade não permite otimização.

**10.1.6 Existe alguma tarefa que é desenvolvida com uso da estrutura matricial ? Como podem ser avaliados os resultados deste esquema ?**

▣ O uso da estrutura matricial é recente, e a determinação para que a coordenação dos projetos fique na Vice-Direção do C.T.A. causa conflito entre o gerenciamento de projetos e o gerenciamento funcional. A necessidade da organização central é para que todos os Institutos sejam usados matricialmente, mas nem sempre o coordenador de projeto está classificado nesse órgão principal, podendo estar no Instituto que mais contribui para o produto final. Se o gerente de projeto também ocupa a função de gerente funcional, poderá haver disvirtuamento do uso da máquina funcional para o projeto desse servidor. Haverá problema da estrutura matricial, quando, na Vice-Direção, o gerente de projeto for militar capacitado, mas de grau hierárquico inferior ao da alta gerência dos Institutos, pois haverá conflito de autoridade. Situação semelhante pode acontecer, quando o gerente de projeto pertencer à malha funcional, e for de posto inferior ao da alta gerência de Instituto.

▣ Existem contatos funcionais entre setores dos Institutos com as coordenadorias da Vice-Direção, mas ainda há constrangimento em desconsiderar os gerentes funcionais, localizados nas direções dos Institutos.

▣ O Instituto foi organizado para funcionar com uma estrutura matricial pura, mas esse esquema não existe na realidade, haja vista que, inicialmente, houve a formação de um núcleo de projeto em uma das instalações, a qual se ramificou, confundindo-se com a estrutura funcional, e tornou-se parte de uma divisão qualquer. A princípio, os projetos estão afastados das divisões, mas, por vezes, chegam a usar a estrutura funcional. Considera-se que essa forma de gerenciar empregue uma estrutura matricial mista.

▣ No Instituto, a estrutura matricial é empregada, porém, percebe-se que, se, em paralelo, a estrutura funcional fosse avisada da existência da tarefa em sua área, o resultado seria melhor, pois, o conhecimento desse enlace pelas chefias poderia enriquecer o resultado final. No que se refere à agilização dos trâmites, percebe-se que essa intenção deixa de existir, quando é sabido que, fazendo-se o uso da estrutura funcional, a informação também chegará ao destino, porém de maneira mais lenta.

▣ O gerenciamento das tarefas usando a estrutura matricial é um fato, fazendo com que as atividades desenvolvidas pelas

divisões do setor empreguem recursos humanos de outros órgãos do C.T.A., sem que as outras chefias se sintam lesadas. Existe a aceitação tácita dos demais componentes da estrutura do C.T.A. no fornecimento dos meios, para que as atribuições do setor sejam cumpridas a contento. (cabe ressaltar que a grande maioria das atividades que se utilizam da estrutura matricial já está arraigada na estrutura de trabalho de todos os órgãos do Ministério da Aeronáutica há muito tempo, não cabendo questionamento se o uso de recursos humanos alheios é correto, ou inadequado).

▣ A atribuição que mais utiliza a estrutura matricial no Instituto é o gerenciamento de projeto, que tem sua coordenação situada em setor externo, e é distribuído por vários setores funcionais do órgão. Devido ao grande tamanho do Instituto, caso não fosse usada a estrutura matricial, seria muito penosa para a alta gerência a coordenação de todos os programas. Há deficiências de recursos humanos no órgão que coordena os projetos, fazendo com que detentores de funções na estrutura funcional neste Instituto acumulem responsabilidade com atividades na gerência de projetos e de subprogramas.

▣ O setor está dando uma grande ênfase na implementação de estrutura matricial, porém, isso já é viável com os projetos de desenvolvimento, em que há o inter-relacionamento dos Institutos com o órgão que os coordena. Devido a aspectos culturais do Centro, os projetos de pesquisa tendem a ser iniciados em laboratórios específicos de algum Instituto em particular, e ali permanecem confinados até serem concluídos. Esta gerência incentiva o uso da estrutura matricial para os projetos de pesquisa, pois todo o potencial instalado no C.T.A. deve colaborar para o rápido avanço desses estudos.

▣ Sim, pode-se exemplificar a estrutura matricial com as tarefas que envolvam o apoio ao setor de pessoal de todo o Centro, com interações entre a área médica, odontológica, jurídica e o próprio local de trabalho.

▣ O Instituto faz uso das potencialidades do Centro para desenvolver seu papel. Percebe-se que não há vantagem na montagem de estrutura completa em alguma divisão específica, com vistas a realizar todas as tarefas que a missão exija, na medida em que é conhecida a existência de setor em outro Instituto, que possa realizar tal atividade. O Instituto não visualiza a necessidade de se utilizar a verticalização ( integração para trás ).

**10.1.7 De que forma a estrutura se adapta às mudanças que ocorrem diariamente, em decorrência da variabilidade existente ?**

▣ Baseando-se em paradigma sobre "momento sociológico", que se apoia na idéia da efetivação das ações, independentemente das pessoas que estiverem à frente das mudanças necessárias, esta alta gerência deparou-se com o problema da avaliação de servidores civis. Desejava-se propor pequenas melhorias para o processo já

existente, mas assessores propuseram inovação completa. A dificuldade em usar o gerenciamento participativo, aliado ao fato de haver muita reação a mudanças, mais a realidade da estrutura vertical do C.T.A., fez com que o projeto parasse. Na idéia de melhoria contínua, os projetos atuais estão sofrendo processo de revisão, os quais serão reapresentados para escalões superiores, a fim de serem ratificados.

▣ A união de recursos humanos de dois institutos diferentes, não alterou a estrutura de gerenciamento, e facilitou as comunicações, pois já não há mais óbices para integrar os dois órgãos. Percebe-se que a mudança na complexidade da estrutura matricial dar-se-á quando forem classificados profissionais capacitados na Vice-Direção, liberando os profissionais alocados em gerência de projetos, para o trabalho na estrutura funcional.

▣ Na situação de alta gerência interessada na composição dos documentos de comunicação enviados aos setores externos do Instituto, há sempre preocupação em acompanhar as modificações que ocorrem no sistema. Embora haja repasse dessas modificações oficiais, os vícios anteriores são mais fortes, e faz com que os servidores sejam refratários às mudanças.

▣ Tanto o Instituto, como o C.T.A. reagem bastante às mudanças, partindo das pessoas que o compõem, e da estrutura empregada. Ligações com o passado, e inter-relações pessoais fortes têm muita força, dificultando uma adaptação a novas formas, tanto na parte técnica, como na parte administrativa.

▣ O setor tem seu estilo gerencial voltado para a resolução de problemas emergenciais diferentes, a um mesmo tempo, fazendo-se necessário um estudo gerencial que comporte a execução de várias tarefas distintas simultaneamente. Reforça-se que o setor se volta exclusivamente para atividades reativas, não cabendo análises pró-ativas, pois a gama de variabilidade dos óbices é grande.

▣ O Instituto tenta se adaptar às mudanças, baseando-se na flexibilidade de sua estrutura e no perfil comportamental de seus servidores. Estão sendo aceitas mudanças pelo setor administrativo, enquanto que o setor técnico apresenta oposição a algumas modificações propostas.

▣ A adesão à filosofia de qualidade total, adicionada aos traços da personalidade da alta gerência, resultou na fluidez nos trâmites burocráticos e no combate à inércia natural do sistema. Não foi notada reação a essa transformação, pois no setor, os trabalhos rotineiros são em grande quantidade, e os recursos humanos são escassos, fazendo com que a diminuição do número de passos nos processos está sendo bem aceita pelas pessoas.

▣ Traços culturais marcantes do Centro, em épocas anteriores, ratificavam que o trabalho decorrente de um projeto era responsabilidade única e indivisível de um setor do C.T.A.. A esse

esquema agregavam-se prioridades, promovendo a diferenciação entre as divisões e entre os tipos de projetos. A mudança que se busca é a transformação da mentalidade do projeto dedicado a um setor, para a filosofia que utiliza toda a potencialidade multidisciplinar do C.T.A. no progresso dos estudos em desenvolvimento.

▣ Com o incentivo do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, vários órgãos ocuparam o lugar privilegiado que o Instituto havia conquistado desde a década de setenta. Devido a alguns motivos, o setor está alheio às mudanças que ocorrem em algumas áreas de atuação, e necessita acompanhar melhor as evoluções nos ramos de normalização e fomento industrial.

**10.1.8 Como definir a política de recursos humanos do Instituto (Centro / Gabinete / GIA), a fim de gerenciar as atividades existentes ?**

▣ Os recursos humanos precisam ser trabalhados com base na manutenção de uma média de idade adequada, para garantir a continuidade dos projetos, e através da capacitação de profissionais, baseada na visualização de papéis importantes para futuros trabalhos nos projetos. A falta de recursos financeiros traz muitos prejuízos para a política de recursos humanos.

▣ Embora haja documento normativo do C.T.A., que procura atingir metas de médio prazo, órgãos gerenciais de recursos humanos, espalhados pelos Institutos, trabalham com análises de necessidades a curto prazo, as quais não conseguem ser atendidas prontamente pelo Ministério da Aeronáutica, devido a falta de recursos financeiros.

Em contrapartida, quando há a dependência de órgãos financiadores de missões de ensino, esses exigem a globalização de missões para atender as necessidades do país, e também fornecem resposta confirmatória da liberação de verba ao Ministério em curtíssimo prazo, o que passa a ser considerada informação tardia, comparativamente a um planejamento que exige réplica com maior antecedência.

▣ O Instituto pode ser considerado o mais jovem dos Institutos do C.T.A., portanto, a razão de envelhecimento dos seus servidores, em decorrência da ausência de contratação / concurso público nos últimos anos, não chegou a comprometer a missão. Toda a política de recursos humanos é voltada para o cumprimento da missão, e o Instituto chegou a receber apoio de outros órgãos governamentais, a fim de serem alcançadas as metas almejadas.

▣ O setor não possui um esquema para permitir o treinamento de pessoal nas áreas de atuação. Devido à insuficiência de recursos humanos, a adaptação às tarefas do órgão depende do temperamento das pessoas, as quais podem se enquadrar no desempenho esperado, ou podem solicitar afastamento. Acredita-se que a valorização das pessoas está na delegação de autoridade e responsabilidade à média gerência, por parte da alta gerência, cabendo aos setores

executantes assumirem integralmente essa delegação, vindo a executar as atividades com o nível de comprometimento esperado.

▣ A política de recursos humanos é pouco eficaz, não devido a problemas internos do Instituto, ou do Centro, mas em decorrência de disfunções que envolvem a esfera nacional. Há dificuldades para se conseguir implementar mudanças, como a migração de servidores civis de um setor para outro, pois existe muita reação e constestação. O remanejamento de servidor militar já ocorre de modo mais fácil.

▣ As regras da política de recursos humanos existe no Ministério da Aeronáutica, mas não é empregada corretamente, tanto no meio civil, como no militar. Percebe-se que o Instituto deveria ter um setor de recursos humanos bem constituído, capaz de assessorar a alta gerência no repletamento de servidores, a fim de cumprir a missão principal. Na falta deste setor bem estruturado, a média gerência não possui essa característica, fazendo com que alguns setores fiquem com efetivo insuficiente para prosseguir nos seus trabalhos.

▣ A antiga visão de que o C.T.A. não dava o apoio necessário ao seu servidor precisa ser extinta. A gerência deste setor pretende eliminar essa idéia supracitada através de:

- informação a todos os servidores sobre os seus direitos e deveres para com a organização;

- utilização de concurso público para equalizar a diferença entre Institutos, no tocante à dotação de pessoal, gerada pela antiga possibilidade de contratação por setores estanques;

- adequação da quantidade de pessoal para as atividades do Centro, sem se basear em dotação regimental, dando maior atenção ao tipo de tarefa executada e a necessidade de pessoal requerida;

- e
- concessão de maior atenção às necessidades do C.T.A., em detrimento dos interesses particulares, na capacitação de recursos humanos, direcionando os conhecimentos adquiridos para tarefas desenvolvidas no Centro.

▣ A política buscada é a capacitação e treinamento dos servidores de nível médio e auxiliar, com cursos que envolvam temas derivados da filosofia da qualidade total e conhecimentos de informática. Percebe-se que os servidores de nível superior já se encontram capacitados para a tarefa que desenvolvem.

▣ A situação que envolve o setor de recursos humanos no Instituto é preocupante, pois há anos que não se promovem os servidores civis. A perda de pessoal altamente qualificado, devido à mudança da condição de funcionário contratado pela "C.L.T." para a situação de servidor enquadrado no Regime Jurídico Único, enfatizou ainda mais a falta de uma política de recursos humanos para o Instituto.

**10.1.9 A transitoriedade da alta e média gerências chega a prejudicar o alcance das metas ? Como este efeito poderia ser minimizado ?**

▣ Ocorrem prejuízos para os projetos, quando militares recém-transferidos precisam ser inteirados dos mesmos, e há perda de tempo precioso para o cumprimento dos prazos. Os militares que permanecerem longo tempo no Centro adquirem vícios, que podem comprometer parcelas de seu trabalho nos projetos. O curso de gerenciamento, atendendo planejamento de órgão superior, deverá melhorar o nível de gerentes, porém, há dúvidas sobre o cumprimento de todas as quatro fases necessárias. A estrutura apresenta certa disfunção, e as políticas não estão totalmente formadas, fazendo com que as médias gerências aloquem verbas segundo critérios oscilantes, que beneficiam ora um projeto, ora outro qualquer. A transitoriedade da alta gerência é a que influi menos.

▣ A minimização da transitoriedade da alta e média gerências, gerada pela necessidade da realização de cursos da carreira, pode ser realizada com a estabilização das metas dos projetos, na Vice-Direção, deixando para os diretores de Instituto a fiel execução do planejamento.

▣ A rotatividade é prejudicial aos projetos e os afeta radicalmente, dependendo do estilo gerencial da alta, ou média gerência. Não só afeta os projetos, como dificulta a compreensão pelos servidores civis da fragilidade dos planejamentos executados. Como medida atenuante desse efeito, seria proposta uma nova política de pessoal militar dentro do Ministério da Aeronáutica, fazendo com que aquelas pessoas, que tivessem recebido capacitação dentro da área de pesquisa e desenvolvimento, permanecessem no Centro por um tempo maior, impossibilitando a transferência desse servidor para setores que não viessem a aproveitar o potencial técnico adquirido.

▣ A transitoriedade poderia permanecer, porém deveria haver um setor preocupado com a capacitação e treinamento de recursos humanos, a fim de preparar as pessoas para as futuras posições, que viessem a assumir. Percebe-se ser prejudicial para a instituição, quando há a alternância da média gerência, cumulativamente com a presença de idéias preconcebidas, gerando questionamentos das subdivisões sobre o grau de especialização da chefia. Como consequência disso, evita-se levar problemas técnicos às chefias, para a apreciação e tomada de decisão. Analisa-se essa diferença como sendo consequência de uma política mal empregada, onde os servidores que se especializam, não necessariamente, são alocados em setores correlatos com a especialização recebida.

▣ A transitoriedade dos militares pelos postos de comando é uma realidade para aqueles que fizeram a opção pela carreira de oficial no Ministério da Aeronáutica. Não cabe impedir essa transitoriedade, mas sim, eliminar as desvantagens nocivas que ela causa. A maneira de minimizar seria a realização de um planejamento mais completo, simples e detalhado, que seja aprovado por instância

superior. Dessa forma, os detentores de comando são forçados a argumentarem com consistência ao visarem uma mudança nos planos existentes.

▣ A transitoriedade na alta e média gerências não é fator de destaque, pois várias autoridades se mantiveram por muitos anos em seus cargos. Percebe-se que seria salutar, se as médias gerências fossem revezadas dentro de um tempo médio de cinco anos, para evitar que comportamentos ficassem profundamente arraigados. O planejamento que conduz o Instituto tem bases sólidas, e permite o alcance dos mesmos resultados que os setores externos semelhantes estão obtendo.

▣ A transitoriedade é uma realidade, e o setor pensa em minimizar esse efeito, com um trabalho de conscientização da estrutura de base, fornecendo e melhorando processos mais simples e rápidos, de tal forma que o servidor de nível médio e auxiliar se desgaste menos e produza mais. Na medida em que a alta, ou média gerência podem, dependendo do grau de discernimento do processo, alterar menos os planejamentos realizados, os servidores de nível execução terão os seus processos garantidos e estabelecidos. É muito raro a gerência alterar um processo que esteja garantindo a eficácia.

▣ A transitoriedade atrapalha o andamento das metas do Centro, porém teria menor influência se planejamentos de longo prazo trouxessem em seu bojo metas mais consolidadas, que inibissem as alterações decorrentes da visão personalística de cada gerente, ao assumir uma função de destaque na estrutura. Percebe-se que esse intento está sendo implementado na área estrutural / gerencial e de projetos, pois já existe ações no sentido de estabilizar certos processos, diminuindo a possibilidade da alta gerência alterar metas, limitando-a a proceder o aperfeiçoamento do processo já existente.

▣ No Instituto, a transitoriedade não é maléfica, pois a atual gerência têm conhecimento que sua função é dar continuidade ao trabalho desenvolvido anteriormente, procurando melhorá-lo. Percebe-se que o benefício da rotatividade das gerências está atrelado à existência de um planejamento consistente e sólido, que abrigue metas claras e perenes. Na atualidade, acredita-se que o Instituto deveria promover uma maior transitoriedade da média gerência, a fim de evitar a existência de disfunções e erros sistemáticos.

**10.1.10 Como o sistema de avaliação de desempenho dos servidores civis e militares influi na estrutura funcional do Instituto (Centro / Gabinete / GIA) ?**

▣ Há deficiências no sistema de avaliação e nos avaliadores, pois os resultados dos julgamentos precisam ser fornecidos em curtíssimo prazo, e os responsáveis pela apreciação desconhecem as regras que a carreira militar exige. Para o civil, a promoção está

atrelada ao aumento de vencimentos, e essa elevação independe do C.T.A.

O cargo de chefia, ou o ganho de maior responsabilidade não fará, atualmente, com que o civil receba melhor remuneração. Percebe-se a necessidade de ter a avaliação anual, embora o C.T.A. não se preocupe com o reconhecimento dos servidores que se destacaram, mediante recompensas por mérito.

▣ O militar tem, como uma das finalidades da sua avaliação anual, a sua alocação em setores, de acordo com a capacidade demonstrada. Reforça-se com esta atitude a busca de objetivos dentro do prazo de um ano. Os civis sofrem um problema complicado, pois não têm plena convicção da finalidade da avaliação feita no C.T.A., e o tipo de avaliação apresenta a presença de três níveis, aonde se desconsideram as várias atividades desenvolvidas dentro de um mesmo nível. A promoção desacompanhada de avaliação em tempos atrás subverteu a hierarquia dos servidores civis.

▣ Percebe-se que o sistema do C.T.A. está bastante prejudicado, em virtude da aleatoriedade das aplicações de avaliações. Como o sistema é automatizado, não se vincularam as promoções com recompensas salariais para os servidores civis, mantendo-se a finalidade da avaliação de desempenho. O Instituto possui poucos servidores militares, o que facilita a avaliação anual dos mesmos.

▣ Há distorções preocupantes no sistema de avaliação de desempenho, tanto para militares, como para civis, visando a promoção a cargos e postos mais elevados. A maneira como as fichas estão compostas e a forma de conduzir a avaliação, podem estar direcionando pessoas que são alocadas em funções menos exigentes, ou servidores que se utilizam da proximidade com a alta gerência do sistema, para se perpetuarem na metade superior da distribuição normal dos respectivos efetivos por toda a carreira. A consequência disso para a estrutura funcional é o descontentamento, pelo fato do servidor se sentir mal supervisionado, e o sentimento de injustiça, decorrente da ausência de reconhecimento e da falta de percepção do nível de qualidade do trabalho realizado.

▣ A estrutura funcional não pode ser calcada nessa avaliação de desempenho do servidor civil, pois a representação numérica dos graus absorve e compensa várias deficiências, das quais destacam-se: a do avaliador, a do sistema e a do avaliado. Agregado a esse fato, a avaliação foi utilizada como meio de promover pessoas, a fim de auxiliá-las financeiramente, haja vista que o salário do servidor civil é insuficiente para honrar os compromissos assumidos. O sistema não permite que as pessoas se afastem do serviço público, pois já possuem estrutura familiar montada na cidade, e a busca de novas oportunidades deveria ser feita em outras localidades. Em contrapartida, a legislação do Regime Jurídico Único canaliza a apuração de irregularidades através de instrumentos pouco conhecidos pela maioria, o que dá amparo a comportamentos inadequados. Para os militares, devido ao grande

número de subordinados, fica impraticável a avaliação precisa de todos, bem como ainda persiste a idéia que a comissão de promoção tem mais interesse nas gradações numéricas dos traços observados, do que nos relatos escritos do avaliado.

▣ A avaliação de desempenho de servidores civis foi deturpada a partir de 1988, quando a questão salarial teve maior peso, frente à evasão de recursos para a iniciativa privada. A parte militar também sofre, pois não se visualiza que o acréscimo de uma formação técnica favoreça o oficial, em comparação aos seus companheiros do Ministério da Aeronáutica. O que realmente ocorre é a escassez de oficiais com perfis adequados para assumir função gerencial no Instituto.

▣ A partir da entrada em vigor de uma legislação que transformou os funcionários contratados pelo C.T.A. em servidores públicos federais, a avaliação de desempenho passou a ser um grande entrave para a alta gerência do C.T.A.. Perdeu-se a possibilidade de utilizar esse instrumento de avaliação, pois fugiu à autonomia do Centro o ato de recompensar o bom servidor, em virtude dos níveis hierárquicos precisarem ser ocupados com o uso de uma formalística clássica, e em decorrência da impossibilidade de realizar modificações salariais. Em contrapartida, os maus servidores podem se perpetuar em seus locais de trabalho, pois qualquer punição precisa ser ratificada por inquérito administrativo. Percebe-se que a estabilidade funcional do servidor civil é danosa à instituição, pois não se contempla o compromisso do mesmo com a permanência no seu emprego, conforme era fato anteriormente.

Apesar de haver algumas críticas ao sistema de avaliação dos oficiais, o esquema é bom, e auxilia o Ministério da Aeronáutica na escolha daqueles que ascenderão aos postos mais altos. Percebe-se uma conscientização maior dos responsáveis pela avaliação, direcionando maior dedicação ao preenchimento dos formulários. A avaliação relativa de um oficial, feito por seus pares e subordinados, sem ferir a hierarquia, seria útil para fornecer a real visão do avaliado.

▣ Uma unidade piloto do setor está experimentando uma forma de validação da avaliação realizada através do sistema empregado no Ministério da Aeronáutica. O conceito paralelo entre servidores civis e militares servirá como ponto de referência, para ajustar o conceito dado pelas chefias. Esse método fomentou um maior intercâmbio entre as pessoas, fazendo com que a mesma carga de trabalho esteja sendo realizada por um número menor de funcionários.

▣ Os servidores civis do Instituto não percebem a importância da avaliação de desempenho, pois esta não representa qualquer benefício de status funcional, ou de variação salarial. Percebe-se a necessidade de realizar a divulgação dos resultados da avaliação aos servidores civis. A estrutura do Instituto está sendo prejudicada pela forma com que alguns militares foram avaliados,

10 - Questionário usado no estudo de caso

pois a maneira de analisar algumas circunstâncias estão resultando em lacunas no esquema funcional deste órgão.

4

## 10.2 A definição do estilo gerencial do Instituto (Centro / Gabinete / GIA)

### 10.2.1 Genericamente, o estilo da alta e média gerências é orientado para tarefas, ou para pessoas ?

▣ De maneira geral, a gerência no C.T.A. é orientada para tarefas, embora não tenha pleno conhecimento se existe alguma política para as pessoas que realizam as tarefas.

▣ O Instituto acompanha a mesma reação do C.T.A., pois a gerência global é voltada para tarefas. Acredita-se que todos os servidores podem ser motivados por elogios, e precisam do reconhecimento da instituição, que não precisa, necessariamente, ser materializado em recompensa pecuniária.

▣ O Instituto preocupa-se, predominantemente, com as tarefas, independentemente das pessoas que as executaram; isso devido ao excesso de pessoas abaixo da linha de subordinação, o que, por vezes, nem permite o conhecimento do nome dessas pessoas.

▣ O estilo gerencial característico do setor é voltado estritamente para tarefas, pois os resultados precisam aparecer no curto prazo. Como as atividades são reativas, os servidores do setor recebem certa atenção somente quando as atividades perdem um pouco de seu ritmo extenuante. Na medida em que a estrutura de trabalho matricial está presente, e os servidores executantes pertencem a outros órgãos, caberia a esses setores o reconhecimento pessoal àqueles que desempenharam adequadamente seu papel.

▣ Ao Instituto interessa ter pessoas que usem da iniciativa para seguirem no desenvolvimento de projetos, que não precisem ser supervisionadas, ou cobradas, que saibam o seu nível dentro da estrutura, conheçam o seu valor, e cumpram as metas almejadas. Percebe-se que há o reconhecimento dessas pessoas pelo Instituto, porém existe muita falta desse estilo de pesquisador.

▣ Todo o planejamento do Instituto volta-se para as tarefas, que são esperadas como resultados dos projetos.

▣ A gerência do setor se volta para as pessoas, que suprem a organização com o apoio necessário. Sabe-se que, se a pessoa tiver o desempenho desejado para o cumprimento da tarefa, e não houver o resultado, deverão ser analisados os passos do processo, a fim de localizar a razão da ineficácia. As divisões pilotos, pinçadas devido ao atrito bilateral cliente-fornecedor, estão recebendo orientações para reduzir ao máximo os passos dos processos.

▣ Tendo por princípio que é dever do C.T.A. realizar as tarefas solicitadas, dever-se-ia raciocinar que o estilo gerencial marcante estaria orientado para tarefas. Devido à ausência de

recursos humanos com perfil adequado, faltando-lhes, por vezes, o desejo de desempenhar certas funções, o Centro tem que se satisfazer com as pessoas existentes, na tentativa de alcançar as metas estipuladas.

▣ O Instituto está dando maior atenção às pessoas nas divisões que possuam um menor contingente, e estejam com uma grande carga de trabalho, ou naquelas em que problemas com a média gerência estejam comprometendo a estrutura. Nas divisões em que essa disfunção não ocorre, a orientação principal é para as tarefas a serem executadas. Percebe-se que o Instituto está voltando sua atenção para as pessoas.

**10.2.2 Genericamente, a característica gerencial no Instituto (Centro / Gabinete / GIA) é direcionada para o futuro, passado, ou presente ?**

▣ O Instituto vive uma mescla dessas características, em decorrência dos projetos que estão sendo executados dentro da estrutura, possuindo atividades que visam o presente, outras que ainda sofrem influência do passado, mas estão sendo impelidas para o futuro, e outras que acompanham, nitidamente, a visão futurística de países mais avançados.

▣ As atividades do Centro estão voltadas para planejamentos futuros, com a preocupação sobre quais serão os direcionamentos a serem adotados, no momento que os projetos atuais forem concluídos.

▣ O Instituto se prende ao presente, e projeta o seu raciocínio no futuro, acrescentando algumas linhas de pesquisa às já existentes.

▣ Atrelado à falta de recursos humanos e financeiros, ditados por políticas consubstanciadas por bases tênues, o Instituto não consegue almejar ideais de futuro. Vive um presente imediato, e não considera as glórias do passado, embora a instituição tenha sido muito representativa para o desenvolvimento do país em décadas passadas.

▣ O trabalho do setor é voltado para o presente, devido ao tipo de tarefas desempenhadas.

▣ A atual visão da alta gerência é acertar as atribuições no presente, para preparar o futuro, de tal forma que ações consistentes auxiliem o próximo gerente a receber um Instituto funcionando plenamente.

▣ O C.T.A. vive predominantemente do passado, mas está atrelado ao presente, com o desenvolvimento de produtos. Percebe-se que o Centro deveria estar realizando pesquisa e desenvolvimento, mantendo-se fiel à tecnologia de ponta, sem se preocupar com os produtos. Essa observação decorre do fato da indústria aeroespacial

## 10 - Questionário usado no estudo de caso

nacional não investir em pesquisa e desenvolvimento, tarefa que deveria ser absorvida pelo C.T.A..

▣ Em decorrência das rotinas clássicas, que precisam ser cumpridas, o setor vive o presente, mas caminha para planejamentos futuros, utilizando-se das metas de longo prazo na área de informática. Pretende-se absorver o excesso de pessoal administrativo dos Institutos, quando a rede geral for instalada, eliminando rotinas que consomem homem-hora, transporte e outros gastos. Com o incremento de recursos humanos neste setor, poder-se-á prestar melhor apoio aos outros órgãos do C.T.A..

▣ Na atualidade, problemas emergenciais de grande vulto conduzem o Instituto a possuir características gerenciais para o presente, sob o risco, caso não se obtenham resultados a curtíssimo prazo, de não conseguir ser viável no futuro.

### **10.2.3 Como a característica "individualista-competitiva" interfere no desempenho gerencial no Instituto ( Centro / Gabinete / GIA ) ? Caso positivo, onde é melhor percebida esta influência?**

▣ O Instituto possui áreas que desenvolvem atividades semelhantes e competem entre si, pois buscam atingir o mesmo objetivo, com o uso de recursos humanos e materiais distintos. Encara-se como uma atuação salutar, pois geralmente é o servidor altamente qualificado, com título de doutor, que deseja se destacar perante a sua comunidade científica.

▣ Não é percebida essa característica na alta gerência funcional, o mesmo acontecendo com a gerência de projetos no C.T.A.

▣ Com a integração de várias equipes, antes compartimentadas, o Instituto está incentivando, através das exposições de índices estatísticos relativos à conclusão dos projetos, a competição entre as equipes. Essa competição tem por objetivo um melhor alinhamento dos servidores com os objetivos a alcançar, buscando o direcionamento das suas pesquisas.

▣ Essa característica não é notada entre a média gerência, que tem uma maneira de atuar, sem que expoentes sobressaíam. Entretanto, há muita desmotivação, devido ao fato de uma certa parcela da média gerência ter realizado cursos no exterior, e ter convivido com outras culturas e facilidades não encontradas em território nacional. O que mais faz surgir essa característica individualista-competitiva são as missões de curta duração ao exterior, que são encaradas como recurso financeiro extra, e fazem com que conhecimentos vitais circulem somente entre certas pessoas, devido ao receio de perder a posição hegemônica no local de trabalho.

▣ Junto aos servidores civis não é percebida essa

característica, devido ao fato de não ter havido admissão de novos funcionários, e de não haver rotatividade entre funções. Os cursos realizados já adaptaram as pessoas às tarefas inerentes, e não é notada muita competição entre si.

▣ A falta de uma avaliação melhor dos processos, em detrimento da atenção totalmente voltada para a busca de erros pessoais, leva a organização a tomar uma posição irreduzível na realização da avaliação de desempenho. Esse tipo de apreciação conduz à característica individualista-competitiva, inibindo o caráter cooperativista, e força as pessoas a buscarem mérito através de métodos bastante nocivos ao nível de qualidade da tarefa desempenhada.

▣ No setor não se percebe essa característica, embora seja uma conseqüência maléfica do sistema, e não se vislumbra a causa no âmbito das divisões subordinadas. Percebe-se que a grande carga de trabalho não permite que as pessoas atentem para a competitividade destrutiva. Não há parâmetros para analisar se a avaliação de desempenho dos servidores civis, realizada no C.T.A., possa estar contribuindo para a ausência dessa característica, pois o setor não teve oportunidade de aplicá-la desde o início dessa gestão.

▣ Percebe-se queda de eficiência gerencial em alguns setores desprovidos de recursos humanos adequados, com vistas à conclusão de parte de um projeto desenvolvido em âmbito restrito a esses locais, mesmo quando se conhece que outros órgãos podem ajudar no problema. Com respeito a essa característica ter seus efeitos sobre indivíduos, sempre houve as pessoas que deixam de difundir experiências e conhecimentos, para se tornarem imprescindíveis em tarefas específicas no Centro.

▣ De maneira geral, não se pode confirmar a existência, ou não, da característica "individualista-competitiva" no Instituto, mas o desvio do esforço intelectual para a resolução de questões salariais tem levado o setor a contabilizar perda de eficácia em determinadas áreas, com prejuízo das tarefas específicas deste órgão.

#### **10.2.4 Como a obtenção de resultados a curto prazo interfere com o desempenho gerencial ? Há razões para que haja predominância das metas de curto prazo ?**

▣ Existe planejamento no C.T.A.. Os elementos de execução dos projetos, que contribuem na elaboração desses estudos, não dão a devida importância, ou não têm prática em os fazer. Devido a vários problemas, ocorre atraso nos prazos, e os planejamentos acabam tomando forma de metas de curto prazo. O sistema também não tem a sensibilidade para realizar a cobrança dos prazos estipulados nos planejamentos dos projetos.

▣ No Instituto, apesar de possuir projetos de longo prazo,

para evitar o surgimento de muita frustração, é necessário ter produtos (resultados) durante o ano, para que seja apresentado serviço, ou seja, é necessária uma dose de metas de curto prazo, para conseguir ter estímulo na busca de objetivos de longo prazo. Para planejamento de longo prazo, é necessário um perfil de pesquisador, que se satisfaça em ter resultados somente em períodos de tempo bem avantajados. ‡

▣ A alta e a média gerência têm de ser moldadas para as características das missões de curto prazo.

▣ Tendo esclarecido as razões que justificam a ocorrência de metas de curto prazo no Instituto, acrescenta-se que os gerentes externam esta noção de segurança limitada até o "amanhã" com sentimentos de insatisfação e de desmotivação, pois não é agradável trabalhar com incertezas, tendo que resolver os problemas emergentes.

▣ Mesmo não sendo função da alta gerência se dedicar a metas de curtíssimo prazo, elas existem para atender ao nosso cliente principal, que é a parte armada do Ministério da Aeronáutica. Devido características desse cliente, o C.T.A. sofre pressões de várias autoridades influentes do sistema, cobrando resultados. Percebe-se que o prazo do nosso cliente, para a resolução de problemas, é menor que o tempo necessário para concluir o serviço solicitado adotado pelo C.T.A., e algumas vezes mudanças repentinas de posicionamento interferem bastante na qualidade do produto final. Se a estrutura matricial fosse usada conscientemente, os prazos seriam reduzidos.

▣ A grande maioria das metas do Instituto são de curto prazo, que, uma vez alcançadas, permitirão vislumbrar as metas de médio e longo prazo. O Instituto não é requisitado a resolver problemas emergenciais, ou aqueles que não configurem em planejamentos já existentes.

▣ A predominância de metas de curto prazo existe devido ao cliente mais importante do C.T.A., o braço armado do Ministério da Aeronáutica, não ter conhecimento suficiente para avaliar a dificuldade de se trabalhar com projetos aeronáuticos, desejando soluções de curtíssimo prazo. Para que o Centro volte a receber o crédito desse cliente, é necessário satisfazer os anseios plausíveis dessa estrutura, dentro da sua noção de tempo.

▣ O fato do setor prestar serviços de apoio imediato, faz com que os gerentes coordenem tarefas de curtíssimo prazo, sendo-lhes necessário alto grau de iniciativa e bom inter-relacionamento com as demais gerências de mesmo nível. Percebe-se que a automatização é uma das soluções mais adequadas, para permitir que a função de planejamento seja executada nas divisões, pois a falta de recursos humanos e o excesso de incumbências não deixam que os gerentes executem delineamentos futuros.

▣ O Instituto convive com metas de curto prazo, pois as solicitações emergenciais são uma constante. Percebe-se uma melhoria no desempenho gerencial, quando metas de curto prazo são alcançadas, gerando uma grande motivação na divisão executora.

**10.2.5 Em que aspectos a função gerencial se confunde com a característica de liderança, dentro do alcance das metas do Instituto ( Centro / Gabinete / GIA ) ?**

▣ O Instituto precisa de boa liderança, tanto na estrutura funcional, como na estrutura de projetos. Já foram feitos alguns remanejamentos, tentando colocar civis e militares com traços de liderança em posições-chave no Instituto. A cultura do C.T.A. precisa de pessoas que saibam "puxar" um projeto, na base de cobrança, embora haja controvérsias entre o papel da liderança e a coação para realizar certa função. A formação do oficial aviador fornece um treinamento em liderança, e este se destaca perante os outros quadros de oficiais.

▣ As respostas se voltam para a gerência de projetos, afastando a visualização da composição da gerência funcional.

Devido a longa distância entre a alta gerência e a gestão responsável pelo nível execução, crê-se que é necessário ter a capacidade de resolver conflitos, pois problemas irresolutos prejudicam muito os projetos. Os gerentes precisam, na condição de líderes, eliminar as pessoas que não estejam colaborando com o bom andamento das atividades do projeto.

▣ Não é percebida a característica de liderança na média gerência, que cumpre as tarefas herdadas das chefias anteriores, sem tentar estabelecer melhorias. A liderança pode estar sendo dispersada, pois há acúmulo de serviço, que absorve o tempo destinado para o contato da média gerência com seus servidores. A liderança da alta gerência volta-se para a busca de resultados, acompanhando as solicitações do cliente principal.

▣ Tanto como gerente de projeto, como no desempenho das funções de média gerência, a característica de líder tem de estar presente, para relegar as ambições individuais a um segundo plano e direcionar o grupo para a meta comum a todos.

▣ No Instituto, os gerentes de projetos precisam ter características balanceadas, e o conhecimento técnico e o estilo de liderança têm de estar dosados adequadamente. Dependendo da composição em níveis de servidores, bem como da qualidade de pessoas subordinadas, a característica de liderança precisa ser mais acentuada. Apesar da média gerência ser menos técnica, necessitando de menos conhecimento intelectual, a necessidade de maior capacidade de liderança é uma realidade.

▣ A alta gerência desse setor acredita que o papel de gerente pode ser igualado a uma função de chefe, que não só domina o campo

de autoridade, mas faz com que haja integração das parcelas de poder e influência na realização das suas funções.

Entendendo-se esta mescla como sendo liderança, a alta gerência direciona esforços para que a média gerência desempenhe seus papéis, utilizando esse estilo, o que pode resultar em desempenho adequado, ou não, dependendo da pessoa que cumpra o papel.

▣ Como as metas do setor são de curtíssimo prazo, as gerências precisam ter boa dose de liderança, para não permitir que o andamento dos serviços seja prejudicado. De uma maneira geral, os chefes necessitam de certa capacidade de liderança sobre seus subordinados.

▣ O gerente que não tiver alguns traços de liderança não terá sucesso em congregar pessoas, em defender e vender suas idéias, e em fazer com que outras pessoas o sigam. O líder é mais importante que o gerente, mas devido à estrutura do C.T.A., há que se respeitar a experiência do servidor civil, bem como o posto do servidor militar, para as funções de média gerência e gerência de projeto, em detrimento do servidor que possua mais liderança sobre o grupo. Se o líder tiver menos tempo de serviço, ao ocupar lugares de destaque, haverá quebra da escala de valores dos servidores que tenham mais tempo de trabalho no C.T.A.

▣ Algumas metas, que poderiam ser desenvolvidas a médio prazo, estão ficando comprometidas, devido às lideranças que trabalham contra o alcance da eficácia em setor específico do Instituto. A perda de alguns gerentes de nível médio, devido ao afastamento definitivo da carreira militar, leva a alta gerência a questionar as características de liderança presentes nos locais de trabalho, com preocupação sobre o nível de influência sobre outros membros.

**10.2.6 A liderança militar interfere nas atividades gerenciais do Instituto ( Centro / Gabinete / GIA ) ? Caso positivo, esta interferência pode ser minimizada ?**

▣ O Instituto entende que uma liderança militar forte pode interferir no gerenciamento das atividades, e quando há uma certa liderança que se confronte com a chefia, em geral, o chefe acaba sendo afastado.

▣ O modo de gerenciar, usando-se os ensinamentos doutrinários militares é uma ação boa para o Centro, pois quando os preceitos são usados inteligentemente, as decisões são consentidas tanto pelos militares, como pelos civis. Não há interferência, há boa convivência.

▣ Com base na formação acadêmica e na vivência em organizações militares, pode-se afirmar que o servidor militar tem mais facilidade de lidar com pessoas, e ter flexibilidade nas atuações, quando não há a premência de tempo para a tomada de um

posicionamento. A quantidade de servidores militares no Instituto é pequena, e se percebe que a personalidade de alguns servidores civis é mais voltada para a arbitrariedade e imposições, do que o comportamento verificado em militares. Não há interferências.

▣ O setor em questão não sofre interferência da atuação do estilo de liderança militar, pois as atividades reativas exigem esse estilo de gerência. Estendendo a pergunta para o C.T.A., tem que haver estudo constante da análise funcional das várias divisões dos Institutos, para alocar corretamente o recurso humano que se identifique com as características gerenciais administrativas e técnicas necessárias, abandonando-se o paradigma que as chefias devam ser ocupadas exclusivamente por militares.

▣ A liderança militar não interfere nas atividades gerenciais do Instituto. Se o enfoque estiver nos conceitos de autoritarismo e arbitrariedade, não é percebida essa característica neste Instituto.

▣ O estilo de assumir novos encargos, e trazer para a estrutura do Instituto a execução deles, pode estar prejudicando o andamento das tarefas que os servidores já estão acostumados a exercer. É dessa maneira que a alta gerência do Instituto desenvolve suas atividades, procurando resolver os problemas emergenciais, usando a flexibilidade, e direcionando sua atenção para atividades que não são realizadas por setores próprios, devido à falta de recurso necessário, ou desinteresse em solucionar esse tipo de óbice.

▣ O estilo de liderança militar não recebe muita ênfase, mas os regulamentos, a que o C.T.A. está submetido, faz com que posições-chaves da organização sejam ocupadas por servidores militares com mais tempo de serviço. A situação torna-se interessante, pois parte desses servidores militares não são escolhidos pela organização, e aqueles, cuja permanência tenha sido salutar para as atividades, ao serem cogitados para cursos da carreira, não têm o retorno garantido. Todos esses fatos interferem no desempenho gerencial.

▣ O gerenciamento militar empregado no campo operacional, como força de emprego, não se enquadra no trabalho desenvolvido neste setor. Aqui é necessário o questionamento e o debate, pois é uma área administrativa. Em decorrência dos regulamentos das organizações militares, cabe ao posto de maior patente a assunção das médias gerências, o que não impede o aparecimento de uma liderança mais forte no grupo de servidores subordinados. Cabe à alta gerência saber administrar esses conflitos, fazendo com que a liderança trabalhe em prol da chefia.

▣ A liderança militar não causa interferência, e, ao contrário, é necessária, pois entende-se que a média gerência precisa ter consciência do seu papel de chefia, em primeiro plano, para depois começar a buscar as características de liderança. A

preferência pela assunção de chefias militares, ou de ex-militares, é para facilitar a missão do Instituto, que exige o conhecimento da estrutura do braço armado do Ministério da Aeronáutica. Percebe-se que as situações vividas pelo Instituto, onde se exige o uso de liderança militar, são tão raras, que o servidor civil distingue pouco, se a alta gerência tem traços de liderança militar, ou não.

**10.2.7 Como a média gerência do Instituto (Centro / Gabinete / GIA) pode ser analisada, no repasse das decisões da alta gerência para os servidores de nível execução ?**

▣ A confusão entre as funções de gerência funcional e de coordenador de subprogramas, faz com que as rotinas dessas pessoas, que têm sob sua responsabilidade não só uma estrutura funcional, como vários projetos, sejam bastante extenuantes. Esse acúmulo de trabalho, decorrente da falta de recursos humanos, faz com que os detalhes não sejam repassados para níveis inferiores, faltando comunicação.

▣ Embora visualize-se com normalidade as deformações sofridas nas decisões da alta gerência, ao passarem pela média gerência, é necessário estar sempre alerta para o nível de deterioração dessas ordens emanadas.

▣ Há solicitação da alta gerência para que a média gerência repasse todas as orientações da cúpula para os servidores do nível execução. A alta gerência solicita da média gerência que analise as causas da filtragem que esteja ocorrendo, e, por vezes, promove reuniões com alguns servidores do nível execução, visando analisar porque algumas orientações não estão sendo atendidas.

▣ A alta gerência percebe que o resultado das tarefas direcionadas à média gerência não chega com as especificações desejadas, talvez devido à sobrecarga de trabalho imposta ao nível gerencial intermediário. Por vezes, a alta gerência interage diretamente com o nível execução, para poder traduzir, sem filtragem, o que se espera receber como resultado.

▣ A média gerência nesse setor não faz o papel de filtragem das informações, pois os canais são diretos, ou seja, a própria média gerência é o nível executor. Quanto ao C.T.A., em alguns setores, crê-se que a média gerência esteja muito preocupada em administrar, esquecendo-se do papel empreendedor e de integração, tão importantes para que as corretas orientações da alta gerência cheguem ao nível executor, e que os anseios do nível mais baixo consigam atingir a alta gerência.

▣ Em decorrência da média gerência estar exercendo suas funções há um tempo razoável, essa experiência é utilizada para filtrar as orientações da alta gerência, retardando o fluxo das informações desejadas pelo alto escalão. Como o Instituto é pequeno, a alta gerência busca contato direto com os servidores de nível execução, para evitar essas disfunções.

▣ As médias gerências têm apresentado um bom trabalho, demonstrando competência e capacidade para algumas novas implementações. Todas as melhorias que o setor implementa são divulgadas pelo setor de relações públicas do C.T.A.. As prováveis filtragens das determinações da alta gerência, feitas pela média gerência, são evitadas através de orientações, quando se constata no local da execução do serviço, que algo destoa da decisão tomada.

▣ Uma idéia, que ainda precisa ser trabalhada, é o novo papel da média gerência, sob a filosofia da qualidade total, onde esse gerente perde parcela do seu poder de determinar e ditar diretrizes, para se dedicar ao apoio do pessoal de nível execução. Percebe-se que decisões elaboradas pela alta gerência, por vezes, não chega ao conhecimento dos servidores responsáveis pela conquista de resultados.

▣ Tanto a média gerência, como o nível execução no Instituto apresentam níveis de motivação contrastantes, impedindo que a eficácia seja atingida em algumas tarefas. É verdadeiro afirmar que tanto a média gerência não repassa as decisões na íntegra para o nível execução, como também os desejos dos servidores executores não chegam à alta gerência. Percebe-se que a causa apresentada para essas disfunções sempre está calcada em torno da crise existente.

#### **10.2.8 Como os níveis gerenciais podem trabalhar o clima organizacional, para conseguir implementar as metas de longo prazo?**

▣ O clima no Instituto é obtido através de motivação extrínseca, partilhando as metas de longo prazo em vários resultados intermediários, que são divulgados, tão logo sejam alcançados.

▣ O clima organizacional favorável será obtido, quando as pessoas que realizam os projetos, entenderem todo o contexto do mesmo, mas isso por vezes não é possível, devido à necessidade de compartimentação dos dados. Os coordenadores de subprogramas são capacitados e experientes, chegando a interferir em áreas que não são de sua responsabilidade.

▣ A alta gerência do Instituto está deixando, no momento, de trabalhar nas metas de longo prazo, para raciocinar com a estruturação presente do órgão. Ao se tentar melhorar a organização, tenta-se reformular o clima organizacional, e isso tem causado reações. Percebe-se que um meio de buscar a mudança do clima organizacional, é através de reuniões com os servidores, em que responsabilidades são repassadas e resultados são cobrados.

▣ Embora o setor não possa trabalhar com tarefas de longo prazo, a alta e média gerências do C.T.A. foram orientadas a colher dados do nível de insatisfação e descontentamento com o clima organizacional vigente. Superficialmente, o que se tem

diagnosticado é o desconhecimento da "missão", que tem levado à perda da auto-valorização, e busca de novos locais de trabalho dentro do C.T.A.

Questiona-se se a mudança de serviço irá motivar mais as pessoas, haja vista que o C.T.A. ainda está estruturando as inúmeras missões das várias subdivisões dos seus Institutos.

▣ Atualmente, através do uso de conselho composto por integrantes do Instituto, estuda-se a reestruturação das metas de longo prazo, sendo que, devido ao aumento nas linhas de pesquisa, não houve consenso do grupo sobre a melhor decisão. O Instituto está buscando o melhor clima organizacional.

▣ O que mais ressenete o Instituto é a ausência de um planejamento de longo prazo, que vislumbre as metas a serem atingidas, depois que os objetivos atuais de longo prazo forem alcançados. Percebe-se que as atenções não estão voltadas para o esclarecimento dessas incertezas, e a alta e média gerências, devido à carga de trabalho administrativo e técnico, estão empenhadas em resolver problemas imediatos.

▣ A alta gerência tem a maior parcela de responsabilidade por obter um clima organizacional adequado à implementação de metas de longo prazo. Inicia-se com a constância de propósitos, onde projetos têm seus planejamentos bem organizados, com processos sistematizados e otimizados. Parte-se então para a disciplina intelectual de não promover inovações, mantendo-se somente a melhorias nos passos do processo, que culminam num melhor comprometimento do servidor com o seu trabalho.

▣ Como as metas de longo prazo se resumem à implantação da filosofia de qualidade total e à automatização dos serviços burocráticos, percebe-se que os departamentos pilotos, escolhidos para a implementação dessas idéias, possuem servidores ansiosos por colaborar na melhoria dos processos, obtendo como resultado menos trabalho e mais rendimento. Os gerentes de nível médio estão buscando atingir pequenos objetivos, para alcançar as metas de longo prazo.

▣ A melhora no clima da organização, que, atualmente, somente trabalha com metas de curto prazo, poderia ser conseguida com uma política adequada de recursos humanos. Percebe-se que essas pessoas, que ingressarem no efetivo do Instituto, teriam de ser capacitadas em curto período de tempo, para substituir os técnicos que estão solicitando aposentadoria.

**10.2.9 Dentro do escopo de eficiência gerencial, como a alta e média gerências têm procurado desenvolver as potencialidades dos servidores do Instituto ( Centro / Gabinete / GIA ), para alcançar o nível adequado de motivação ?**

▣ A motivação aparecerá quando os servidores tiverem o pleno

conhecimento dos projetos nos quais estejam envolvidos. Na atualidade, esse trabalho voltado para as necessidades dos projetos pode ser classificado como um mero exercício de gerenciamento, pois a alocação de recursos humanos e financeiros comporá planejamentos que podem, ou não, serem concretizados.

▣ O Instituto tem tentado investir no aumento da capacidade dos servidores, promovendo treinamento, e dando os recursos necessários para que aumente o poder de solução de problemas.

▣ Mesmo considerando-se todas as necessidades básicas dos servidores, a alta gerência julga que a maior motivação dos funcionários é ver as metas dos projetos alcançadas. Para o alcance dessas metas, necessita-se da seriedade do profissional e do apoio da instituição; esse apoio já vem faltando há dois anos, o que fica agravado com a proximidade e a natural comparação com determinado órgão governamental, coordenado por outro ministério governamental.

▣ A busca da motivação dos servidores do Instituto é realizada de modo a possibilitar a capacitação nas áreas de interesse dos projetos, tanto em território nacional, como no exterior, com o compromisso de alocar essas pessoas no setor que irá utilizar esses conhecimentos.

▣ As potencialidades estão sendo desenvolvidas através de pequenos cursos, que motivam os servidores a continuarem as suas tarefas. Outro método empregado é aquele que, ao se deparar com conflitos, procura-se abertura ao diálogo, tentando melhorar os processos já existentes.

▣ A alta e média gerências têm encontrado pouco tempo para sondar as potencialidades dos servidores, devido ao acúmulo de serviço existente. A alta gerência do Instituto tem vontade de analisar esse aspecto, mas não recebe o acompanhamento da média gerência. Quanto aos servidores, percebe-se uma acomodação anormal, pois ao se realizar alguma função mais nobre, ou ao se realizar a rotina, o salário e o reconhecimento não se alterarão.

▣ A política adotada é tentar melhorar a potencialidade do servidor do setor, fornecendo-lhe cursos e treinamentos, que permitam a otimização do seu perfil.

▣ Por eliminação, como o C.T.A. não tem autonomia para realizar as promoções funcionais, não lhe é permitido alterar o valor dos salários, e não possui flexibilidade hierárquica, para alterar o status dos servidores civis, resta buscar o alcance das necessidades de auto-estima e auto-realização dos seus funcionários. Percebe-se que a única motivação dos servidores é o seu trabalho, mas, mesmo assim, a falta de recursos financeiros impede que alguns resultados sejam alcançados.

▣ A alta gerência tem analisado que a motivação pessoal é muito importante para as missões do Instituto, e portanto, promoveu

a busca de itens que atendessem às necessidades básicas da classe mais humilde de servidores, excluindo-se o problema salarial. Basicamente, a alta gerência tem procurado fornecer cursos de capacitação para os servidores, e tem incentivado a média gerência para o uso da criatividade, a fim de melhorar o perfil dos seus funcionários.

**10.2.10 Os tipos de problemas surgidos no Instituto ( Centro / Gabinete / GIA ) permitem a utilização de gerenciamento participativo ? A estrutura dá condições para o emprego deste modelo gerencial ?**

▣ A direção do Instituto tem noção que a área técnica, de engenharia, precisa de decisões obtidas através de gerenciamento participativo, ouvindo toda a comunidade que detenha conhecimento, para depois do estudo realizado, promover a implantação da decisão escolhida.

▣ Embora algumas posições tenham que ser forçadas durante as reuniões para tomada de decisão, é costume ouvir todas as partes integrantes do problema. Essas reuniões geralmente tratam de problemas internos ao C.T.A., e não envolvem órgãos externos. Nota-se a necessidade de uma pessoa se aprofundar no problema e dominar a situação, para assessorar adequadamente. Quando as decisões precisam ser implementadas, elas são transcritas para documentos bem elaborados, que transferem responsabilidade para outros setores externos.

▣ O gerenciamento participativo é necessário nesse setor, em vista das funções exercidas na carreira não darem subsídios necessários para dominar todos os tipos de tarefas desenvolvidas pelas divisões subordinadas. É necessário ouvir as opiniões dos especialistas, e a função de alta gerência depende muito do estilo pessoal do detentor dessa posição.

▣ A alta gerência precisa provocar essa necessidade de ouvir as opiniões de outras pessoas, para que haja participação, tanto da média gerência militar, como dos gerentes civis. A estrutura permite, mas é um processo que depende mais do temperamento do gerente em questão.

▣ A partir da busca de um entrosamento maior entre os setores do Instituto, tem-se estimulado o aumento do gerenciamento participativo.

▣ A estrutura do Instituto permite, mas por muito tempo, os servidores se acostumaram à rotina da organização, recebendo ordens e, por vezes, sendo cobrados pelo resultado esperado. Esta gerência não tem tido sucesso com o gerenciamento participativo, pois encontra muita desmotivação nos servidores, além de colegas de trabalho, que recriminam as iniciativas que fogem à esfera de atuação da função. Houve críticas sobre a implementação da

qualidade total, pelo fato do servidor ser induzido a melhorar o seu desempenho em prol da instituição, ou da promoção da alta gerência, recebendo em troca um novo gerente a cada dois anos, que altera as regras mediante critérios discutíveis. Ao final do processo, o servidor continua trabalhando no C.T.A., sem perceber a melhoria.

▣ A estrutura permite e a alta gerência do setor incentiva o uso deste gerenciamento para os órgãos subordinados. Percebe-se que as decisões autocráticas têm pouca eficácia, e alguns traços culturais do C.T.A. farão com que haja uma grande reação às ordens arbitrárias. Percebe-se que, sendo a decisão final diferente daquela que o grupo sugeriu, por opção da alta gerência, o exercício, ainda assim, fica valorizado pela possibilidade da participação dos integrantes na discussão.

▣ No âmbito do setor, noventa por cento das decisões são tomadas após ouvir as pessoas que detenham conhecimento sobre o assunto, e as exceções são as determinações superiores, que já chegam com um status pouco flexível. A estrutura superior também incentiva o gerenciamento participativo, ouvindo a alta gerência deste setor na qualidade de fonte para assessoramento.

▣ A estrutura do Instituto permite o uso do gerenciamento participativo, porém, devido à falta do repasse integral das decisões consensuais e ao estado de motivação da média gerência, os resultados dessa prática são pouco visíveis.

**10.2.11 O Instituto ( Centro / Gabinete / GIA ) acha viável modificar o atual modelo de gerenciamento, migrando para aquele utilizado em organizações, que dependam da busca das necessidades de seus clientes, e forneçam produtos e serviços adequados aos anseios dos usuários finais? Como? Em que prazo?**

▣ O estilo gerencial proposto está no nível das idéias, no estado de consciência das pessoas, principalmente da alta e média gerências. A necessidade de conhecer o cliente, e tentar satisfazê-lo, passa pela busca do nosso comprometimento com o serviço e produtos oferecidos. A procura do comprometimento do cliente com o que ele deseja, é exemplificado pelo questionamento se os projetos atuais ainda atendem aos seus anseios.

▣ O Instituto já está trabalhando com essa filosofia, e tem noção clara dos seus clientes. Os projetos em desenvolvimento já têm cliente definido, e suas reivindicações já foram ouvidas; aqueles destinados à capacitação, ainda se encontram dentro do Instituto, sem esse tratamento.

▣ A atual situação de crise financeira impele o Instituto a modificar o seu estilo gerencial, ou, ao menos, tornar viável a mudança. Percebe-se que as idéias de qualidade contrastam com a

cultura vigente no C.T.A., entre os servidores em geral, pois acredita-se que falta educação familiar sólida, para dar apoio à estrutura de qualidade.

Por vezes, chega-se a pensar em implantar a qualidade segundo as regras do sistema militar, para verificar se alguma mudança pode ocorrer. As perspectivas com esses candidados ao concurso público a ser realizado, não são animadoras, visto a educação das pessoas que se inscrevem.

▣ Usando a filosofia adotada pela Direção do C.T.A., o Instituto está em vias de estruturar seus projetos e atividades, atrelados a clientes, fazendo com que haja indústria bem próxima da fase final de desenvolvimento, para atender às necessidades do Ministério da Aeronáutica.

▣ O setor tem certa dificuldade em saber qual é o cliente final, pois além de possuir uma ramificação dos usuários, os processos existentes são históricos e já vêm sendo realizados de longa data. Nesse tocante, o setor está procurando estudar os processos já em andamento, para saber se eles têm clientes, e então, após descoberta a cadeia de clientes internos e externos, será dirigido esforço para otimizá-los. Não cabe às circunstâncias atuais, procurar os clientes dos resultados de processos, pois essa prestação de serviço não irá começar agora; isso já é uma atividade herdada de algumas gerações de gerentes anteriores. Consideração seja feita para os esforços canalizados pelo cliente interno na realização dos processos existentes, pois, de nada adianta satisfazer plenamente o cliente externo deste setor, fazendo com que todas as energias dos nossos clientes internos sejam esgotadas.

▣ O Instituto está caminhando para essa filosofia, pois, percebe-se que hoje não há apoio financeiro, e as pessoas responsáveis não dão atenção a projetos que não permitam visualizar suas metas. Atualmente alguns estudos possuem clientes bem definidos, e o Instituto está envidando esforços para esclarecer alguns outros, que projetam uma utilização a longo prazo.

▣ As atividades do setor são heterogêneas, sendo que algumas são atreladas a legislações já definidas e inquestionáveis, e outras se concentram na área da prestação de serviços à população do Centro, que permitem a sua flexibilização, tornando possível a consulta aos clientes externos.

▣ O C.T.A. está voltado para esse tipo de gerenciamento, influenciado pela filosofia de qualidade total, e tendo como base as necessidades do braço armado do Ministério da Aeronáutica. Percebe-se que é vital qualquer atividade do C.T.A. ter um cliente em vista, para que haja interação entre o projeto do Centro, e a perspectiva de uso do produto final pelo cliente; caso contrário, o estudo não ganha dinamismo e se extingue.

▣ O Instituto, segundo as linhas de ação da alta gerência do Centro, vem procurando atender o braço armado do Ministério da

Aeronáutica, esforçando-se por desfazer a política de confronto com os órgãos da logística militar, ocorrida tempos atrás. Busca-se, atualmente, uma aproximação com esses setores, oferecendo a eles os serviços do C.T.A..

**10.2.12 Baseando-se no tipo de atividade desenvolvida no Instituto (Centro / Gabinete / GIA), há um perfil ideal de gerente para desempenhar funções de alta gerência ?**

O servidor da alta gerência precisa ter conhecimento técnico e administrativo, para gerenciar os objetivos de médio e longo prazo na área de engenharia, e saber fazer um acompanhamento financeiro adequado. Acredita-se ser necessário ter passado por várias posições da estrutura funcional, e saber discernir o que é preciso ser feito na área de pesquisa e desenvolvimento, em contraste com a área de produção.

Por opinião pessoal, deduz-se que a alta gerência deveria possuir alguns traços: ter cultura na área gerencial; ter muita vontade de ver as ações do Centro serem implementadas; contribuir para eliminar barreiras; ser doutrinado para a constância de objetivos; ter respeito pelas capacidades ou incapacidades das pessoas; ser franco ao se expressar contra atitudes erradas; possuir disciplina intelectual, para cumprir o que for determinado, em detrimento de opiniões contrárias; evitar ser entrave para tarefas que não possua condições de conduzir, em virtude da insuficiente estruturação do C.T.A.; e utilizar muito a camaradagem e a humildade.

O representante da alta gerência necessita de formação técnica, e certa experiência na área da pesquisa relacionada com o Instituto, pois, sem essa vivência, terá dificuldade para dialogar com os pesquisadores, e adequar os prazos aos projetos em andamento. A característica de liderança mais importante é a capacidade de unir as pessoas em torno de objetivos estipulados nos planejamentos.

Caso a resposta tenha que se basear nas tarefas inerentes do setor, pode-se delinear um perfil em que a alta gerência tenha sua atenção voltada para resultados, no entanto o estilo administrador não precisa constar dos traços do gerente, pois a estrutura do setor absorve esse encargo. Como as metas são de curto prazo, não se exige que o detentor desse cargo seja uma pessoa empreendedora, mas as solicitações extras, que vêm de instâncias superiores, determinam, na atualidade, a existência de uma forte característica pró-ativa. Como um dos destaques do setor é o trabalho matricial, a característica integradora é um pré-requisito essencial da alta gerência, sendo necessária a agregação dos servidores.

O perfil da alta gerência será determinado na medida que forem sendo vividas as experiências de várias posições funcionais no Instituto. Do contrário, será necessário tempo de adaptação às

funções, juntamente com a premência em se compreender os problemas específicos das várias divisões, bem antes que a transitoriedade determine nova mudança de gerente.

▣ A alta gerência do Instituto tem grande número de qualidades, que, por vezes, não está sendo descoberta pela média gerência, e nem pelos servidores de nível execução. Em contrapartida, o estilo administrador desta gerência tem dispersado grupos, ao invés de agregá-los, pois os servidores não estão acostumados a esse tipo de comportamento. Reconhece-se que o uso do exemplo não está dando resultado, pois a percepção das pessoas não chega a captar a intenção da alta gerência. Na atual conjuntura, a alta gerência precisa sentir a "frequência" do servidor e se aproximar dele, pois o inverso não está acontecendo.

▣ A alta gerência tem que se adaptar ao gerenciamento participativo, pois ninguém pode ser detentor da verdade absoluta, ainda mais quando se trabalha com pessoas. Esse gerente deve estar ciente que a atual motivação dos servidores do setor é buscar um processo de trabalho com o menor número de passos, a fim de gastar menos energia, e obter mais resultados. Percebe-se a necessidade de ter um gerente com interesse na otimização de rotinas, na busca incessante da conscientização dos servidores para as suas missões individuais, e que busque o inter-relacionamento dos seus subordinados.

▣ Percebe-se a necessidade da alta gerência possuir o maior número de traços abaixo listados:

- conhecimento técnico das atividades desenvolvidas no Centro;
- ciência da legislação sobre administração pública;
- conhecimento superficial dos projetos em andamento;
- vontade de trabalhar com pessoas, valorizando-as;
- predisposição para usar o gerenciamento participativo;
- sensibilidade para a área de relações públicas; e
- se possível, algumas características de liderança, inspirando confiança nos servidores, e tendo sucesso na venda de suas idéias.

▣ Baseando-se na missão do C.T.A., percebe-se que um dos pré-requisitos essenciais é ter razoável domínio da área logística e da área operacional da Força Aérea Brasileira, sendo conhecedor dos problemas enfrentados por esses órgãos, e possuindo livre trânsito nos mesmos. Percebe-se que somente a formação tecnológica, adquirida no I.T.A., não garante o desempenho eficiente que os objetivos almejados exigem.

## Bibliografia

- 01 ADIZES, Ichak. *Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. Tradução por Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo, Pioneira, 1993. Tradução de: *Mastering change: the power of mutual trust and respect in personal life, family life, business and society*.
- 02 ———. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. Tradução por Carlos Afonso Malferrari. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1993. Tradução de: *Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what do to about it*.
- 03 ARGYRIS, Chris. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Tradução por Helcio Tonnera Junior. Rio de Janeiro, Campus, 1992. Tradução de: *Overcoming organizational defenses*.
- 04 BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1982.
- 05 BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 34701 de 26 de novembro de 1953. Considera organizado o Centro Técnico de Aeronáutica. *Diário Oficial [ da República Federativa do Brasil ]*, Rio de Janeiro, 2 dez. 1953.
- 06 BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento. Portaria DEPED n. 010/SUTEC de 29 de junho de 1983. Aprova requisitos brasileiros para homologação de produtos aeroespaciais de emprego militar. *Boletim Externo Ostensivo do DEPED*, Brasília, n. 016, 06 jul. 83.
- 07 BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Gabinete do Ministro. Portaria n. 571/GM4: de 06 de agosto de 1985. Aprova as instruções para homologação de material aeroespacial de emprego militar e de empresas que se disponham a executar serviços relacionados com esse material, e dá outras providências. *Diário Oficial [ da República Federativa do Brasil ]*, Brasília, n. 150, p. 11421-2, 08 ago. 85. (IMA 80-2).
- 08 BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Gabinete do Ministro. Portaria n. 384/GM3 de 20 de junho de 1991. Reformula o sistema de material da Aeronáutica. *Diário Oficial [ da República Federativa do Brasil ]*, Brasília, n. 119, p. 12169, 24 jun. 91.

## Bibliografia

- 09 BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Portaria n. R-102/GM3 de 26 de março de 1992. Aprova diretriz sobre ciclo de vida de sistemas e materiais da Aeronáutica. *Boletim Externo Reservado do EMAER*, Brasília, n. 010, 03 abr. 92. (DMA 400-6).
- 10 BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Universidade da Força Aérea. *Chefia e liderança*. Rio de Janeiro, 1994.
- 11 BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Gabinete do Ministro. Portaria n. 568/GM3 de 11 de julho de 1994. Aprova o regulamento do Centro Técnico Aeroespacial. *Diário Oficial [ da República Federativa do Brasil ]*, Brasília, n. 131, p. 10474, 12 jul. 94.
- 12 BUSHE, Gervase R. & SHANI, A.B. (Rami). *Parallel learning structures: increasing innovation in bureaucracies*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1991.
- 13 CASTRO, Celso. *O Espírito Militar: um estudo da antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras*. Rio de Janeiro, J. Zahar, 1990.
- 14 CUNHA, Ovidio da. *Ementa da cultura brasileira (pressupostos básicos)*. Rio de Janeiro, Ed. Oficial da Sociedade Brasileira de Geografia, 1974.
- 15 DEMING, Willian Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução por Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990. Tradução de: *Out of the crisis*.
- 16 DREIFUSS, René Armand. *Sociedade política armada ou Força Armada societária*. In: OLIVEIRA, Eliézer Rizzo de et al. *As Forças Armadas no Brasil*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, 1987.
- 17 FILHO, Geraldo Lesbat Cavagnari. *Autonomia militar e construção da potência*. In: OLIVEIRA, Eliézer Rizzo de et al. *As Forças Armadas no Brasil*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, 1987.
- 18 KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. Tradução por Auriphero Simões. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1975. Tradução de: *The social psychology of organizations*.
- 19 KILMANN, Ralph H. *Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional*. Tradução por Eliene Mazzilli, Janice M. Louzada e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991. Tradução de: *Managing beyond the quick fix*.

## Bibliografia

- 20 LAVANÈRE-WANDERLEY, Nelson Freire. *História da Força Aérea Brasileira*. 2.ed. Rio de Janeiro, Ed. Gráfica Brasileira, 1975.
- 21 LUDWIG, Antonio Carlos. *A formação do oficial brasileiro e a transição democrática*. Dissertação (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 1992.
- 22 MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. 2.ed. New York, Harper & Row, 1970.
- 23 SANTOS, Murillo. *Evolução do poder aéreo*. Rio de Janeiro, Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica, 1989. ( Coleção Aeronáutica. Arte Militar e poder espacial, 3 )
- 24 SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2.ed. San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- 25 SCHELLING, Vivian von. *A presença do povo na cultura brasileira: ensaio sobre o pensamento de Mário de Andrade e Paulo Freire*. Tradução por Federico Carotti. Campinas, S.P., Ed. da Unicamp, 1990. Tradução de: Culture and underdevelopment in Brazil 1930-1968: Mario de Andrade and Paulo Freire.
- 26 SCHERKENBACH, William W. *O caminho de Deming para a qualidade e produtividade*. Tradução por Maria Clara Forbes Knesse. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1990. Tradução de: The Deming route for quality and productivity.
- 27 SODRÉ, Nelson Werneck. *História Militar do Brasil*. 2.ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968.
- 28 ———. *Síntese da história da cultura brasileira*. 15.ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1988.
- 29 TREVISAN, Leonardo. *O que todo cidadão precisa saber sobre o pensamento militar brasileiro*. São Paulo, Global, 1985.
- 30 VANUCCI, Aldo. *Cultura brasileira - visão e previsão*. São Paulo, Loyola, 1987.
- 31 ZAND, Dale E. Collateral Organization: a new change strategy. *The journal of applied behavioral science*, Newbury, CA, v. 10, n. 1, p. 63-89, mar. 1974.

## Bibliografia

### Dicionários

- 01 FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2.ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986.
- 02 MACHADO, José Pedro. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. 1.ed. Confluência, 1952.
- 03 THE COMPACT EDITION OF THE OXFORD ENGLISH DICTIONARY. Oxford, Oxford University Press, 1985. 2v.
- 04 WEBSTER'S THIRD NEW INTERNATIONAL DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE UNABRIDGED WITH SEVEN LANGUAGE DICTIONARY. New York, G. & C. Merriam, 1976. 3v.

\*