

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Sérgio Antunes Oliveira

**MUDANÇA DE GESTÃO: a percepção dos
funcionários de uma unidade de negócios da
indústria petrolífera**

Taubaté – SP
2007

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Sérgio Antunes Oliveira

**MUDANÇA DE GESTÃO: a percepção dos
funcionários de uma unidade de negócios da
indústria petrolífera**

Dissertação apresentada para a obtenção do
Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em
Gestão e Desenvolvimento Regional do
Departamento de Economia, Contabilidade,
Administração e Secretariado da
Universidade de Taubaté.

Área de concentração : Gestão de recursos
socioprodutivos.

Orientador: Profa. Dra. Marilsa de Sá
Rodrigues Tadeucci

Taubaté – SP
2007

SÉRGIO ANTUNES OLIVEIRA

MUDANÇA DE GESTÃO: a percepção dos funcionários de uma unidade de negócios da indústria petrolífera

Dissertação apresentada para a obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Gestão de recursos socioprodutivos

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Doutora Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Doutora Edna Maria Querido de Oliveira Chamon Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Doutora Vânia Maria Jorge Nassif Universidade Presbiteriana Mackenzie

Assinatura _____

Dedico este trabalho à minha amada Cleide, e aos meus queridos filhos Pedro, Mateus e Luiza, minhas verdadeiras fontes de inspiração.

AGRADECIMENTOS

À direção da PETROBRAS, representada pelo gerente geral da REVAP Eng. Luiz Eduardo Moreira Valente pelo incentivo, total apoio e patrocínio sem os quais não seria possível a realização deste fantástico desafio;

À minha orientadora Profa. Dra Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci, que, antes de ser profunda conhecedora de modelos de gestão e participação, é a grande amiga e incentivadora de meu desenvolvimento intelectual e acadêmico;

À bibliotecária da Transpetro, Marilda Martins Coelho, pelas infindáveis pesquisas às bibliotecas virtuais do sistema Petrobras;

Ao Eng. Tacaiohi Nakaya, pelo desenvolvimento do aplicativo que possibilitou a aplicação da pesquisa pela *Intranet* da REVAP e a conseqüente consolidação dos dados;

À assistente Aline Alvissus Camargo, pela boa vontade, paciência e disposição na transcrição das entrevistas relativas à etapa qualitativa da pesquisa, e;

Finalmente, aos amigos mais próximos da turma 06: Cristiane Gudin, Fernanda Rodrigues, Luciano Budaszewski, Márcia Oliveira, Odete Alves, Paulo Moino e Pedro Milton, pelo apoio e torcida nas horas críticas desta empreitada.

À todos minha eterna gratidão.

“A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e caráter. Mas, se tiver de passar sem um, que seja a estratégia”

Norman Schwarzkopf

RESUMO

Nesse estudo de caso, realizado em uma refinaria de Petróleo localizada no Vale do Paraíba paulista, a questão de pesquisa se concentra na análise de como mudanças organizacionais, tal qual a centralização no modelo de gestão, podem impactar, na percepção dos funcionários, nas variáveis participação e liderança. Centralização, nesse contexto, significa a padronização dos sistemas informatizados, dos procedimentos administrativos e operacionais, a forma de implementação de gestão por processos, a maneira de avaliar esse novo modelo e realizar a análise crítica objetivando o refinamento e inovação das práticas, com vistas à melhoria contínua do modelo. Para alcançar esse objetivo foi aplicada uma metodologia desenvolvida em duas etapas: a primeira, qualitativa, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, com uma amostra composta de seis sujeitos, um de cada categoria profissional. Após a análise de conteúdo, foram construídas categorias de resposta e essa etapa ofereceu subsídios que, acrescidos da revisão da literatura, resultaram na segunda fase, quantitativa, em que foram aplicados duzentos e dois questionários, correspondendo a 34% do número de funcionários, percentual este de acordo com o cálculo da amostra. Os dados obtidos foram submetidos à análise descritiva simples e multivariada, A análise fatorial gerou quatro construtos que explicaram 66.867% da variância total da análise e após teste de significância das variáveis em cada estrato concluiu-se que a variável funcionário próprio ou contratado se mostrou estatisticamente significativa. Essa análise foi confirmada pelo teste de significância pelo método de ANOVA. Os principais resultados encontrados relacionam-se principalmente a velocidade de implementação do novo modelo, que na percepção dos funcionários, foi traduzida como falta de participação no processo. A despeito dessa percepção, os funcionários avaliaram que a liderança teve atitude adequada no processo, com postura facilitadora e educadora no novo ambiente.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Gestão de mudanças. Petrobras.

ABSTRACT

In this case, realized in an oil refinery located in the Vale do Paraíba paulista, the research's question to concentrate upon, analyzes to how organizational changes like a centralization at management model, can impact in the employee's perception, in the participation and leadership variables. Centralization, in this context, means a standardization of information systems, of the administrative and operational procedures, in a way to implementation by management of process, in a form to evaluate this new model and to realize the critical analysis with target on the refining and improvement of the practices. To reach this target, a methodology developed in two steps was applied: the first, qualitative by interviews semi-structured, being the sample composed by six employees, one of each functional category. After contents analysis, categories of answers were built and this step offered inputs that added by the literature revision, resulted in a second step, quantitative, which were applied two hundred and two questionnaires corresponding to around thirty four percent of the total number of employees, percent in accord with calculations on the sample. Data obtained was submitted by simple descriptive and multi-variable analysis. The factorial analysis produced four constructs explained 66.867% of analysis' total variance and after significance tests of variables in every extract to conclude that contracted or admitted employee variable was significant statistically. That analysis was confirmed by significance test in ANOVA method. The main results found related mainly to implementation speed, which in the employee's perception, was translated like a lack of the participation on process. Despite that perception, employees evaluate that leadership had adequate attitude on the process, with a facility and educational posture in this new environment.

Key words: Organizational change. Change management. Petrobras.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Coeficiente de alfa por fator	67
Tabela 02 – Fator X Variâncias X Eigenvalue	87
Tabela 03 - Fator 1 - Adequação dos sistemas implantados para a melhoria do desempenho	89
Tabela 04 - Fator 2 - Possibilidade de participação direta na tarefa e relação com a liderança	93
Tabela 05 – Fator 3 – Clareza na execução da tarefa.....	104
Tabela 06 – Fator 4 – Compreensão do processo de melhoria contínua	106
Tabela 07 – Caracterização da amostra - função.....	107
Tabela 08 – Caracterização da amostra - funcionário	107
Tabela 09 – Caracterização da amostra - escolaridade	107
Tabela 10 – Caracterização da amostra – regime de trabalho	108
Tabela 11 – Caracterização da amostra - cargo	108
Tabela 12 – Caracterização da amostra – tempo de empresa	108
Tabela 13 – Caracterização da amostra - gênero	108
Tabela 14 - Estatística descritiva para o grupo de respondentes	110
Tabela 15 – Tabela de significância das variáveis em cada estrato	111
Tabela 16 – Significância estatística por ANOVA.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Organograma esquemático da organização em estudo.	44
Figura 02 – Macro processos do Abastecimento	50
Figura 03 – Relacionamento entre os níveis de Gestão dos Processos.....	51
Figura 04 – Ícone representativo do modelo de gestão centralizado.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 -	Abordagens referentes à liderança em ordem cronológica	36
Quadro 02 -	Relações dos padrões X sistemas.....	52
Quadro 03 -	Síntese das percepções na etapa qualitativa	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 PERCEPÇÃO.....	18
2.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	21
2.3 PARTICIPAÇÃO.....	27
2.3.1 Administração Participativa	29
2.3.2 Gerência Participativa	31
2.4 O PAPEL DA LIDERANÇA NA MUDANÇA.....	34
3 METODOLOGIA	43
3.1 DESCRIÇÃO DO CASO.....	43
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	56
3.3 PROCEDIMENTOS ADOTADOS.....	59
3.4 UNIVERSO E AMOSTRA.....	60
3.5 COLETA DE DADOS	64
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS	64
3.6.1 Análise fatorial aplicada às variáveis.....	64
4 RESULTADOS	68
4.1 ETAPA QUALITATIVA	68
4.2 ETAPA QUANTITATIVA.....	86
4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL.....	87
4.4 ANÁLISE DISCRIMINANTE MULTIVARIADA.....	107
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
5.1 MUDANÇA NO COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA ANTES, DURANTE E DEPOIS DE CONCLUÍDO O PROCESSO	121
5.2 EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO E AS INFORMAÇÕES RELATIVAS À MUDANÇA	122

5.3 PERCEPÇÃO DA VARIAÇÃO NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS E NA PRODUTIVIDADE EM FUNÇÃO DA MUDANÇA	123
5.4 ACEITAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS A PARTIR DO NOVO MODELO	124
5.5 PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO PROCESSO DE MUDANÇA	125
5.6 ANÁLISE DISCRIMINANTE MULTIVARIADA.....	126
5.7 IMPRESSÕES FINAIS	127
6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	129
REFERÊNCIAS.....	130

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

APÊNDICE B – PESQUISA FORMATO ELETRÔNICO

ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

ANEXO B – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO ELETRÔNICO

1 INTRODUÇÃO

As organizações para manterem-se competitivas têm que adequar suas tecnologias, reverem suas estruturas e estratégias de gestão. As mudanças, ao mesmo tempo em que são necessárias, ocasionam alguns transtornos na sua implantação. Uma das principais fontes de resistência está nas pessoas que constituem a organização e que serão submetidas a ela.

A forma de implantação da mudança pode facilitar ou dificultar o processo. A participação nas fases de definição das estratégias de implantação e a abertura para aceitar alterações nas concepções originais podem minimizar a resistência. Quanto menores forem os impactos das mudanças melhores serão os resultados das empresas.

Outro fator que interfere nos resultados é o nível de envolvimento dos funcionários com suas tarefas. Esse envolvimento está associado principalmente ao grau de participação, permitindo a autonomia e o relacionamento com a chefia e com o grupo de trabalho.

Nas organizações modernas, o resultado é entendido como a capacidade de geração de valor agregado para todas as partes interessadas, que são os acionistas, clientes, fornecedores, sociedade e funcionários. Assim, a forma como a organização realiza sua gestão determina em como os funcionários poderão integrar-se ao processo e como cada um participará efetivamente, compreendendo e sugerindo alterações nas mudanças que deverão ser implantadas, embora essas alterações gerem insegurança e desconforto, mesmo que tenham sido planejadas.

Este estudo se propõe a avaliar a percepção dos funcionários de uma refinaria de derivados de petróleo em relação às mudanças no modelo de gestão, que passou de descentralizado para centralizado. O processo de mudança ocorrido na unidade, objeto deste estudo, está descrito no capítulo destinado à metodologia, no item descrição do caso.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é descrever a percepção dos funcionários de uma refinaria de petróleo da Petrobras em relação ao modelo de gestão centralizado, em comparação ao modelo anterior.

1.1.2 Objetivos Específicos

Compreender a percepção dos funcionários em relação ao novo modelo de gestão, em comparação ao anterior, quanto aos seguintes aspectos:

- Identificar se houve mudança no comportamento da liderança antes, durante a implantação e depois de concluído o processo;
- Avaliar se a comunicação e as informações relativas à mudança foram efetivas;

- Identificar se foi percebida variação na obtenção de resultados e na produtividade;
- Verificar se foram aceitos os sistemas de informação utilizados a partir do novo modelo; e
- Conhecer a percepção dos empregados no processo de mudança.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho se limita à caracterização da reação à mudança na visão dos funcionários e procura detectar sua participação no processo. Entende-se por funcionários os concursados e contratados sob supervisão direta. Um fator importante na escolha dos funcionários foi o tempo de casa não inferior a um ano, para que fosse possível a vivência da mudança. O estudo é restrito à unidade de negócios de produção e derivados de petróleo localizada no Vale do Paraíba Paulista.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O conhecimento da visão dos funcionários em relação à mudança no modelo de gestão permite priorizar iniciativas para minimizar os possíveis impactos negativos decorrentes do processo.

Há de se considerar, ainda, que a partir da análise das variáveis relacionadas à qualidade da relação dos funcionários com o trabalho, em função da integração, é possível delinear estratégias de fortalecimento da característica marcante da gestão

organizacional existente, qual seja, a de superação de metas e melhoria dos resultados.

Finalmente, este estudo de caso poderá subsidiar definição semelhante por parte de outras empresas, estabelecidas na região do Cone Leste Paulista, que pretendam adotar modelo de gestão semelhante.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O capítulo 1 traz o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, define as delimitações e a relevância do estudo, além de explicar sucintamente a organização do trabalho.

No capítulo 2, na revisão da literatura, são estudados os autores clássicos e artigos pesquisados nos vários portais de conteúdo científico mostrando “o estado da arte” com relação aos conceitos de percepção, mudança organizacional, participação, e o papel da liderança em grandes processos de mudanças nas organizações.

O capítulo 3 apresenta: a descrição detalhada do processo de mudança no modelo de gestão, as premissas adotadas e as principais mudanças no sistema e os resultados esperados em decorrência da implantação. Descreve, também, a metodologia para o delineamento da pesquisa; a sistemática para obtenção e seleção de dados; os critérios para seleção dos sujeitos da pesquisa; a metodologia utilizada para elaboração do questionário; os critérios de inclusão e exclusão dos sujeitos da pesquisa; os critérios para cálculo do tamanho da amostra, como foi

executado o plano de coleta e análise dos dados e o plano de divulgação dos resultados.

No capítulo 4 são apontados e analisados os resultados obtidos a partir dos dados coletados. O capítulo 5 traz as conclusões decorrentes da análise dos dados coletados e as possíveis relações entre as variáveis estudadas e, finalmente, no capítulo 6 são elaboradas as sugestões e recomendações para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para que haja probabilidade de sucesso em uma mudança organizacional de qualquer amplitude deve-se avaliar, fundamentalmente, o grau de preparação e abertura da organização para mudanças. A maturidade organizacional pode ser avaliada por um conjunto de variáveis, consideradas nesta proposta como fundamentais para o sucesso em qualquer projeto de mudança, que são a possibilidade de participação de todos os níveis no processo e o papel educador, facilitador e motivador da liderança.

2.1 PERCEPÇÃO

2.1.1 Conceitos

A percepção é conceituada sob vários enfoques, de acordo com a área do conhecimento humano a que está contextualizada. Quando definida para a psicologia, neurociências e ciências cognitivas, a percepção é função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de histórico de vivências passadas. Quando o enfoque é a filosofia, a percepção e seu efeito no conhecimento e aquisição de informações do mundo é objeto de estudo da filosofia do conhecimento ou epistemologia. Na psicologia, a percepção do mundo é diferente para cada indivíduo, e, portanto cada indivíduo percebe uma situação ou objeto, de acordo com aspectos importantes para si. Sob esse aspecto as pessoas criam paradigmas (modelo mentais de como o mundo funciona), e, desta forma, sentem o mundo real,

porém com mapa sensorial provisório provocado na mente, análogo à hipótese científica até sua comprovação ou desqualificação ou novas informações consideradas no modelo. (PERCEPÇÃO..., 2001)

Em relação aos fatores que influenciam a percepção, qual sejam, externos (intensidade, contraste, movimento e a incongruência da atenção ao fato observado) e internos, que além da experiência anterior inclui, também, a motivação, já que dá-se muito mais atenção a fatos que dão prazer ao serem observados em contrapartida a experiências desinteressantes.

Em se tratando da conceituação da percepção, as reações são determinadas não somente pelos estímulos, mas, também, pelas variáveis suplementares em campos da emoção, da motivação e do reforço.(SKINNER, 2003)

O autor reforça o conceito por meio do exemplo de uma pessoa esperando uma chamada telefônica muito importante que ao menor ruído de uma campainha corre ao aparelho, demonstrando que a amplitude dos estímulos eficazes é diretamente proporcional à provação que, em outras palavras, mostra a redução da importância das diferenças entre os estímulos.

Para Luria (1991), a percepção sofre influência de uma série de fatores, como os órgãos dos sentidos por meio dos quais captamos os estímulos visuais, auditivos, gustativos, sensoriais da pele e olfativos.

As sensações aprendidas pelos órgãos dos sentidos sofrem influências emocionais, de aprendizagem anterior, associações, e de aspectos particulares dos estímulos, como a intensidade, dimensão, mobilidade, cor frequência e forma.

Para Fiorelli (2001), o estado psicológico do indivíduo vai influenciar a percepção das pessoas considerando as experiências anteriores e a formação pessoal, incluindo seus valores, crenças, preconceitos, regras e normas, dentre

outros. Destaca, ainda, os motivos, as emoções e as expectativas, além das pressuposições a respeito do que se está percebendo. Outra variável que deve ser considerada é a situação em que o estímulo ocorre provocando a percepção.

Para Jung (1991, p. 51), o homem nunca percebe uma coisa ou a entende por completo, “os sentidos do homem limitam a percepção que ele tem do mundo a sua volta”.

A percepção é construída por inferências que inconsistentemente são feitas sobre o mundo ao nosso redor. O contraste dessas informações se deve ao modo como o organismo as capta do ambiente. (BALDO; HADDAD, 2003)

Para os autores, a diferença entre “ver” e “conhecer” , ou seja, aquilo que se recebe dos sentidos e aquilo que ativamente se acrescenta a essas sensações, tem ocupado filósofos, cientistas e artistas ao longo do tempo. Assim para, os antigos pensadores não existe o estágio da percepção pura no processo perceptivo sem a participação do intelecto do observador, pois toda observação é contaminada de conhecimento, aprendizado e hipóteses. Para os filósofos empiristas, havia distinção entre as qualidades primárias do processo perceptivo (propriedades como extensão e o movimento) e as qualidades secundárias, definidas como construções do sistema nervoso, como cor ou cheiro.

Finalmente, os autores, afirmam que a percepção é construída por meio de inferências que os indivíduos fazem de forma inconsciente sobre o mundo à sua volta, inferências estas que contrastam com informações colhidas do ambiente. Quando as expectativas não são correspondidas são ajustadas aos perceptos dos indivíduos e criam-se, dessa maneira, novas inferências e testadas novas conjecturas.

Já com relação à leitura da organização para a mudança, a percepção dos funcionários é identificada como importante fator para a compreensão e identificação das fontes de resistência em grandes processos de mudança. (EBY et al, 2000)

A percepção é definida, pelos autores, como a precursora cognitiva dos comportamentos de resistência ou apoio no contexto de grandes processos de mudança. Essas percepções podem facilitar ou dificultar a efetividade de intervenções de mudança.

Os autores sugerem, ainda, que as percepções dos funcionários durante processos de mudança podem impactar a moral, a produtividade e a rotatividade de mão-de-obra na organização. Afirmam, também, que a leitura da mudança está conceituada em termos de percepção individual, e, portanto, da visão particular do funcionário em relação ao seu ambiente de trabalho e, por extensão, como a organização é percebida no que se refere à sua preparação (prontidão) para mudanças.

Destacam, ainda, que o medo do desconhecido e a resistência à mudança são características do ser humano e que durante essas transformações a incerteza, ambigüidade nas regras, responsabilidades e sobrecarga de informações influenciam fortemente a percepção dos funcionários em relação ao ambiente organizacional e às conseqüências dessas alterações nas suas atividades.

O que são as mudanças organizacionais?

2.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As mudanças ocorrem em todos os sentidos e durante toda a vida de uma pessoa ou organização. Elas podem ser ocasionadas por diversos fatores; alguns

possíveis de previsão de ocorrência e outros totalmente imprevisíveis. Os desastres naturais ocorridos nos últimos anos, principalmente nos países asiáticos, por exemplo, têm estampado o quanto é frágil o controle sobre os eventos. Esses desastres provocaram mudanças repentinas nas vidas das pessoas dos países atingidos, situação que gerou comoção internacional, fragilizou a economia e levantou a necessidade de novas estratégias para garantir a sobrevivência.

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre as organizações e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (LIMA, 2003)

Para a autora, a questão da mudança nas organizações tornou-se fundamental a partir do momento em que passaram a ser entendidas como sistemas abertos que devem manter de modo dinâmico o alinhamento com o ambiente onde atuam: se o ambiente muda as organizações devem mudar para que o alinhamento seja restaurado.

Lima (2003) destaca que entre os vários modelos visitados há consenso em relação a sete dimensões da mudança: intencionalidade, transformação/congruência sistêmica entre componentes, relevância do impacto da mudança, resposta ao ambiente, temporalidade, construção social da mudança e resposta à demanda interna.

Por fim, a autora destaca, também, que o significado de qualquer mudança varia de acordo com a percepção do observador, pois, em última análise, por ser uma comparação entre duas medidas em dois momentos distintos, trata-se portanto

de uma abstração. Sob esse enfoque, o comportamento individual é fator fundamental para a mudança.

Nas organizações as mudanças são cada vez mais freqüentes e traumáticas, particularmente a partir do início dos anos 80, no século XX. A tendência dos processos para redução de custos, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, além da necessidade de estabelecimento de novas oportunidades de crescimento e do aumento de produtividade, é de crescimento contínuo. (KOTTER, 1997)

Para o autor, há um preço inevitável para a mudança, porque é da natureza humana o desconforto e a dor sempre que submetida a condições de reformulação. Para a minimização das perdas e angústia, o autor enumera os seguintes pontos em que deve haver atenção: a determinação, o senso de urgência e falta de complacência nos grandes processos de mudança; o comprometimento da liderança em todos os níveis; uma visão da mudança forte o suficiente para alinhar e inspirar ações por parte de grande número de pessoas; um processo de comunicação efetivo em relação aos benefícios potenciais da mudança; a constância de propósitos; a comemoração de superação intermediária de metas (vitórias no curto prazo); a declaração prematura da vitória no processo de mudança aos primeiros resultados alcançados e a incorporação sólida das mudanças na cultura corporativa.

Para o autor, a velocidade das mudanças nas organizações irá aumentar e será fundamental no ambiente de instabilidade a identificação de líderes capazes de criar e transmitir visões e estratégias, com a competência de “aprendizado vitalício”, de forma a transformar a organização numa incubadora de lideranças.

Mesmo quando as mudanças são previsíveis, elas também estão associadas à necessidade de manter a competitividade, seja do indivíduo ou da empresa. A

mudança é o motor que direciona o sucesso, seja para uma carreira individual ou mesmo para uma indústria inteira. (RICHARDS, 2005)

O mundo organizacional está cada vez mais dinâmico e a palavra de ordem é mudança, mesmo em condições adversas e na maioria das vezes em ambientes caóticos. Mudanças trazem novos desafios, o que leva as pessoas e organizações a buscarem constantemente estratégias inovadoras para superar esses desafios. (BERGAMINI, 1998)

Programas de mudanças organizacionais impostos de forma repentina, mesmo em nome do desenvolvimento econômico da empresa, podem provocar crise de identidade em alguns grupos e gerar fortes fenômenos de resistência organizacional. (SÁ; TRINDADE, 2003)

Em qualquer mudança é fundamental que a cultura organizacional seja considerada. Os membros de um grupo querem se agarrar às suas certezas culturais porque a cultura dá um sentido à vida e a torna previsível. Os seres humanos não gostam de situações caóticas, imprevisíveis, e trabalham para estabilizá-las e 'normalizá-las'. Por esse motivo, qualquer possível mudança que afete a cultura cria grande ansiedade e conseqüente resistência. (SCHEIN, 1999)

Ainda para o autor, quando é feita a defesa da mudança cultural, se está, na verdade, pedindo que grupos e comunidades mudem uma de suas características compartilhadas. Não é de se espantar que as pessoas resistam tanto às mudanças. Outro aspecto que deve ser considerado, referente a processos de mudança, é que a interdependência é uma característica fundamental da complexa sociedade moderna (McGREGOR, 1999).

Em relação à atitude das pessoas, há várias teorias dedicadas à questão da pré-disposição para a mudança, e, segundo Madsen et al (2005), duas merecem

destaque pelo detalhamento e aprofundamento: a) a das diferenças individuais e b) a dos cinco componentes de mensagem.

Segundo os autores, o modelo das diferenças individuais discute por que as estruturas cognitivas diferem levando a reações individuais distintas para a mesma mensagem de mudança. Essas reações são baseadas na personalidade, experiências de vida e profissional, cultura organizacional, hábitos pessoais, processos mentais, disposição lógica e circunstâncias imediatas, entre outras variáveis.

Ainda de acordo com Madsen et al (2005), o segundo modelo é denominado *cinco modelos componentes de mensagem*, pelo fato de identificar os componentes da pré-disposição e estar baseado na comunicação da mensagem da mudança que envolve: autoconfiança; apoio da liderança; capacidade de avaliação da situação (real e ideal); reação adequada para acabar com a lacuna identificada entre a situação real e a ideal; e perfeito entendimento do valor da mudança (benefícios intrínsecos e extrínsecos).

Mesmo em um processo de mudança francamente positivo é sempre um desafio para as pessoas abdicarem do que elas fazem hoje em favor do que farão no dia de amanhã. Sob um enfoque mais pragmático, ao analisar resultados de pesquisa com altos executivos de várias corporações nos Estados Unidos, Pratti (2005) verificou que os fatores críticos de sucesso nos processos de mudança são: o foco nos objetivos a serem alcançados; as alianças e parcerias internas à organização; a liderança pelo exemplo; comunicação em todos os níveis; educação e capacitação; a divisão do projeto em etapas menores (com marcos intermediários); simplificação do projeto; a consideração das lições aprendidas em implantações anteriores; o suporte à mudança com os recursos necessários e adequados à prática

do *feedback*; a atualização de todos em relação à situação de implantação do projeto e, finalmente, porém não menos importante, a busca, por parte de todos, do engajamento no processo de mudança.

A resistência à mudança, apesar de ser uma reação normal dos seres humanos diante do novo, do desconhecido, algo que certamente vem para alterar o *status quo* das pessoas, torna-se imperiosa atualmente em função da necessidade de crescimento. Não há crescimento e tampouco evolução sem mudanças. (SÁ; TRINDADE, 2003)

Há de se ter, portanto, habilidade no tratamento dos processos de mudança com o grupo objeto desse processo, de forma a transformar as oportunidades de melhoria, contatadas a partir da resistência natural das pessoas, em pontos fortes capazes de criar a sinergia suficiente para a superação do desafio.

Cabe destacar a importância da resistência como fator moderador entre a necessidade de mudança e a instabilidade do processo, decorrente de fatores relacionados à resistência à mudança, fatores tais como o reforço de aspectos inapropriados, mal planejados ou prejudiciais à organização, além dos aspectos motivacional e energético. (CHU, 2003).

O autor ainda destaca a resistência à mudança como propulsor de métodos alternativos para resolver conflitos, tornando-se, portanto, uma importante fonte de inovação e fator ignitor de debates e discussões, características saudáveis e fundamentais para o processo de tomada de decisão.

Por sucesso na mudança subtendem-se resultados em todos os níveis e para todas as partes interessadas. Para qualquer modelo de gestão pressupõe-se que as mudanças, em sua prática, devam necessariamente levar a resultados cada vez melhores, atingindo o objetivo maior que é a busca da excelência empresarial.

Num ambiente de excelência organizacional, os resultados do negócio vão refletir atitudes de mudança. Nesse ambiente, os funcionários não só vão aceitar a mudança como um padrão, como também vão apoiá-la e promovê-la. Nesse nível, o prazer do sucesso da organização tem muito mais intensidade. (RICHARDS, 2005)

Depreende-se, a partir dessa revisão, que a mudança organizacional deve respeitar fundamentalmente a cultura organizacional vigente, a despeito da resistência natural do ser humano, conseqüência do desconforto causado pelo sentimento de abdicação e perda da identidade. E, nesse cenário, é fundamental o papel do líder para transformar a ameaça em força, seja no aumento da interdependência no grupo, na criação de condições para um maior engajamento, envolvimento e participação, ou no seu papel de educador, dando claro e transparente entendimento ao processo de mudança.

A questão que se coloca na seqüência é referente ao ambiente mais propício para a aceitação de mudanças; um ambiente onde haja liberdade para a construção do processo ou uma liderança mais diretiva que aponte os caminhos de forma menos flexível e assuma a responsabilidade pelos resultados. Como subsídio a essa questão, é necessário um aprofundamento na revisão bibliográfica relativa à participação, que ocorre no tópico a seguir.

2.3 PARTICIPAÇÃO

O indivíduo constrói significados e relacionamentos entre ele e a organização e a partir desse pacto fica implicitamente definido um contrato psicológico, e, conseqüentemente, as obrigações de cada parte. Qualquer mudança em que o

indivíduo não se sinta participante ativo leva, num primeiro momento, a conseqüências e reações traumáticas. Essa desestabilização pode afetar a noção de identidade ou provocar a coesão psíquica do indivíduo. (SÁ; TRINDADE, 2003)

Likert (1961) chamava a atenção das organizações para o advento das tecnologias de informação como ferramentas que levariam a intensa centralização do processo decisório podendo gerar controles mais rígidos nos escalões mais baixos da organização. O autor destaca, ainda, que esse tipo de desenvolvimento é acompanhado de atitudes hostis e de ressentimentos. Esses comportamentos teriam como principais causas a diminuição do sentimento de importância e valor pessoal, o que levaria a atitudes de alterar as informações passando-as de forma inexata e distorcidas com a finalidade de proteção.

Dessa forma, depreende-se que em qualquer processo de mudança, com objetivo de melhorar processos e obter melhores resultados, é preciso haver participação daqueles que efetivamente construíram o processo. Ao longo do tempo, observam-se inúmeras tentativas de compreender que fatores influenciam o desempenho das pessoas e, por conseqüência, das organizações. Os três argumentos utilizados justificam que o processo é produto: 1º) da qualidade dos métodos de trabalho resultantes da qualidade do ambiente humano de trabalho; 2º) do grau de conforto psicológico proporcionado por esta qualidade, e 3º) da qualidade do trabalho em si e do grau de motivação intrínseca que o trabalho proporciona. (MAXIMIANO, 1995)

Para haver um mínimo de probabilidade de sucesso em qualquer processo de mudança é necessária a participação dos funcionários de forma adequada. Não há alternativa à mudança sem a permissão de quem verdadeiramente a executa; conhece efetivamente alternativas para melhorar continuamente os produtos e

processos; possui conhecimento tácito para genuinamente propor refinamentos e inovações e, em última instância, participa decisivamente na construção dos resultados.

Para melhor compreensão do tema participação, com base no trabalho de Tadeucci (2001), pode-se entendê-la tendo como foco a sua finalidade. A participação pode existir com o objetivo de diminuir conflitos nas relações de trabalho; relacionar as funções gerenciais e os tipos de participação melhorando o grau de motivação dos funcionários; facilitar as relações entre empresas, sindicatos e governo; diminuir a alienação no trabalho; promover o equilíbrio entre o capital e o trabalho e, por fim, distribuir o poder.

Ainda para a autora, a participação nas organizações de trabalho pode ser abordada de forma mais ampla, envolvendo a estratégia empresarial por meio da administração participativa, ou mais voltada para o estilo gerencial, que é a gerência participativa.

2.3.1 Administração Participativa

Administrar participativamente pressupõe a incorporação de valores democráticos por parte das organizações. Essa prática é chamada de democracia industrial e tem limitações empresariais como, por exemplo, a não escolha de seus dirigentes, que são normalmente nomeados pelo grupo de acionistas ou proprietários das empresas. A democracia, nesse caso, está mais associada às representações dos funcionários, quer direta (auto-representação), quer

indiretamente (via sindicatos e comissões) nas decisões, na realização do trabalho ou em acordos que afetam a maioria dos trabalhadores (TADEUCCI, 2001).

Ainda para a autora, com a influência da escola japonesa de administração e da teoria de Qualidade Total de Deming, o conceito de administração participativa foi ampliado incorporando principalmente o de cliente externo e parcerias.

Administrar participativamente implica em compartilhar decisões com todos os interlocutores do processo, ou seja, com clientes ou usuários, fornecedores e funcionários. Esse sistema pressupõe cooperação, liderança, autonomia e responsabilidade (MAXIMIANO, 1995).

Likert (1979) propõe o modelo consultivo participativo e relaciona uma série de características que as empresas devem apresentar para serem participativas. A crença que os funcionários podem ter idéias que contribuam para o desenvolvimento da empresa e a confiança na aplicação das sugestões são fundamentais. Deve haver, também, um sistema de recompensas materiais previamente estabelecidas e negociadas; comprometimento de todos para o alcance das metas; comunicação e troca de informações em todos os sentidos da estrutura organizacional; trabalho em equipe e confiança na supervisão.

Para o autor, as decisões devem ser tomadas considerando todas as variáveis internas e externas que afetam a empresa. Para obtenção das informações relativas às variáveis internas, todos os níveis hierárquicos, inclusive os mais baixos, devem ser consultados. As decisões são tomadas em conjunto, o que aumenta a motivação para implementá-las; os controles são exercidos por todos os níveis da empresa e têm a função de auto-orientação e não de punição; os grupos informais estão em consonância com os objetivos formais, gerando parceria, e não conflito.

Para Maximiano (1995), a administração participativa pode ocorrer de três formas e em diferentes graus. Elas podem ocorrer por meio dos resultados, o que levaria à participação nos resultados; pela participação no processo decisório – que caminhará, em uma escala de graus, indo da simples informação, evoluindo para a participação nas decisões em direção da autogestão; podem evoluir, também, por meio da estrutura, perfazendo o caminho crescente do simples enriquecimento do cargo às equipes autogeridas, chegando, finalmente, a um organograma descentralizado.

A administração participativa é uma forma mais ampla de visualizar as relações de trabalho, uma vez que abarca em sua filosofia, formas de participação direta e indireta, possibilita qualquer nível de participação e responde às necessidades de mudanças que as empresas vêm sofrendo, devido ao aumento da competitividade. (TADEUCCI, 2001).

2.3.2 Gerência Participativa

Diferentemente da administração participativa que teve forte influência do modelo de gestão japonês, a gerência participativa tem suas origens na abordagem humanista. Nessa abordagem, de origem integrativa, o poder é excluído e a integração provocada pela participação gera motivação e desenvolvimento pessoal. (MARTINS, 1985).

A abordagem humanista considera a gerência participativa uma forma de participação direta que tem como principais objetivos diminuir a alienação provocada

pela divisão da tarefa e aumentar a produtividade por meio da motivação gerada pelo maior envolvimento nos processos decisórios. (TADEUCCI, 2001).

Shaski (1984 apud TADEUCCI, 2001) propõe um modelo de funcionamento da gerência participativa em que a participação ocorre em níveis de decisão que provocam experiências distintas nos funcionários e desencadeiam diferentes tipos de sentimentos.

Para o autor, existem dois tipos de participação em formulação de metas e em tomada de decisões: a participação na resolução de problemas e em mudanças. No primeiro caso, a experiência dos funcionários é de autonomia e aumento de aceitação, compromisso e segurança. No segundo, a experiência é de completude das tarefas, ou seja, o total conhecimento de como realizá-las, o que resulta em sentimento de desafio e satisfação. Nos dois casos vão existir as inovações e como resultado o conseqüente aumento da produtividade.

Walker (1974), em seus estudos comparativos entre as funções de direção e a participação dos trabalhadores associa as funções gerenciais ao planejamento, organização, estímulo e controle. Separa as formas de participação em direta e indireta destacando que a direção e supervisão tem uma participação mais direta na elaboração das políticas dos comitês de empresa e estimulação dos funcionários na participação dos sistemas de sugestão. Quanto aos funcionários eles participam indiretamente dos comitês, por meio das representações e diretamente por meio dos planos de sugestões.

Os planos de sugestões foram e são implantados nas empresa com o objetivo de propiciar aos funcionários uma forma de opinar sobre os meios, processos, organização do trabalho, o que para Shaski (1984 apud TADEUCCI, 2001), levaria a maior visão das tarefas, participação em mudanças e resolução de problemas, assim

como a sentimentos de satisfação e desafio. O plano de sugestões recompensa as idéias apresentadas financeira (prêmios em dinheiro) e não financeiramente (um diploma ou uma reportagem no jornal interno da empresa), ou com a associação das duas formas.

Pojidaeff (1995) associa a gerência participativa à mudança organizacional quando relata a necessidade de as empresas manterem-se competitivas e para isso buscarem alternativas em seus recursos humanos. Critica as práticas voltadas para a motivação extrínseca desenvolvida pelas empresas na tentativa de controlar os processos de trabalho. Para o autor, essa foi a base da organização burocrática, hierarquizada com uma estrutura rígida, comunicação deficiente, respostas lentas e bloqueio da motivação intrínseca.

Apesar das dificuldades e resistências a mudanças, os autores acreditam que a vantagem competitiva está em criar climas participativos em ambientes de trabalho voltados à motivação intrínseca. (POJIDAEFF, 1995; SIMMONS, 1999; WARD, 1997; STERN; BORCIA, 2000).

No regime participativo o dirigente assume, junto com sua equipe, o papel de orientador, treinador, animador, planejador e organizador de atividades e abandona a postura de dono do grupo, característica da administração hierárquica e impositiva. (MAXIMIANO, 1995)

As organizações participativas, como as autoritárias, têm suas bases na autoridade formal, no entanto o que as tornam diferentes é que as organizações participativas dependem menos da estrutura formal e mais da liderança e da autonomia dos grupos. (TADEUCCI, 1996)

No tópico a seguir será realizado um aprofundamento teórico nas questões relativas à liderança e sua influência determinante nos grandes processos de mudança.

2.4 O PAPEL DA LIDERANÇA NA MUDANÇA

Na revisão bibliográfica referente às mudanças organizacionais, foco deste estudo, a participação, a importância e o papel do líder são freqüentemente destacados como fatores fundamentais para o alcance do sucesso planejado.

Existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores buscam defini-la, porém há convergências nessas definições de tal sorte que é possível a caracterização mínima do conceito. (JESUÍNO, 1996)

O autor desenvolve o estudo da liderança em dois momentos distintos e sucessivos conceituando o paradigma funcionalista que examina o papel dos líderes tendo em vista a determinação dos critérios de sua atuação eficaz, centrado nos mecanismos de controle social de forma a garantir a reprodução dos formatos organizacionais e, por consequência, a continuidade da formação social predominante.

No segundo momento, Jesuíno (1996) analisa a liderança sob o paradigma genético, em que passa-se a estudar a liderança, vista como um complexo de interações entre líderes e seguidores, chefes e subordinados, com o objetivo de determinar fatores causais explicativos de atuações de grupos e sua consequente eficiência. Para o autor, os dois paradigmas são mais complementares que antagônicos.

Liderança não é conceito de fácil definição, sua utilização no cotidiano afeta o modo como é definida, o que torna mais difícil o entendimento quando é comparada a conceitos criados como abstrações. Dentre as várias definições encontradas na literatura, a maioria aglutina-se em torno de três elementos: influência, grupo e metas (BRYMAN, 2004)

Para o autor, basicamente, os estudos referentes à liderança podem ser entendidos dentro de quatro abordagens, de acordo com a seguinte cronologia: até o final dos anos 40 abordagem do traço pessoal (*trait approach*), até o final dos anos 60 manteve-se a abordagem de estilo (*style approach*), entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 80 houve maior influência da abordagem contingencial (*contingency approach*) e, finalmente, desde o início dos anos 80 tem sido maior a influência da abordagem da nova liderança (*new leadership approach*).

Na quadro 01 são apresentados cronologicamente os principais autores de cada abordagem:

ABORDAGEM	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS AUTORES / ESTUDOS - CRONOLOGIA
Traço pessoal	Liderança como característica inata. Preocupação em identificar as qualidades que distinguem os líderes de seus seguidores	Gibb – 1947, Stogdill – 1948, Mann – 1959, <i>Handbook of leadership</i> – 1974, Lord et al – 1986, Bass – 1990, Lord e Maher – 1991, Locke et al – 1991, House et al, 1991
Estilo	Característica pessoais do líder para seu comportamento como líder. Se o comportamento do líder pode ser modificado logo, a ênfase foi no treinamento e não mais na seleção. Foco na consideração e iniciativa para estruturação.	Stogdill – 1948, Korman – 1966, Lowin e Craig – 1968, Kerr et al – 1974, Greene – 1975, Rush et al – 1977, Sims e Manz – 1984, Podsakoff et al – 1984, Fry et al – 1986, Lord e Maher – 1991

ABORDAGEM	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS AUTORES / ESTUDOS - CRONOLOGIA
Contingencial	Fatores situacionais no centro do entendimento da liderança. Paralelo ao abandono das teorias universalistas e à adoção gradual de estrutura mais particularista baseada na premissa de que “tudo é relativo”.	Lawewnce e Lorch – 1967, Fiedler – 1967; 1993, Strube e Garcia – 1981, Kennedy – 1982, Vecchio – 1983, Podsakoff et al – 1984, Peter set al – 1985, Bryman – 1986, Fiedler e Garcia – 1987
Nova Liderança	Tratamento de temas comuns, como liderança transformacional, carismática e visionária. Líder define a realidade organizacional pela articulação da visão e da missão. Líderes como gestores do significado e não em termos de processo de influência.	Selznick – 1957, Weber – 1968, House - 1977, Zaleznik – 1977, Burns – 1978, Roberts – 1985, Peters e Austin – 1985, Bass – 1985, Bennis e Nannus – 1985, Tichy e Devanna – 1986, Sashkin – 1988, Conger - 1989, Conger – 1989, Westley e Mintzberg 1989, Kotter, 1990, Bryman – 1992

Quadro 01 – Abordagens referentes à liderança em ordem cronológica

Fonte: Elaborado pelo autor.

O autor conclui que está se desenvolvendo uma nova tendência em reação às anteriores, denominada “Liderança Dispersa” em que o foco não é mais o “líder heróico” em altos escalões. Dentro dessa nova tradição emergem quatro tendências: a) liderança alternativa ao “herói visionário”, com a idéia da superliderança, cuja ênfase é levar os seguidores a tornarem-se líderes; b) as “equipes de verdade”, os grupos pequenos com habilidades complementares e responsabilidades compartilhadas; c) foco no desenvolvimento da liderança dos seguidores, a liberação de suas habilidades para se liderarem e liderarem outros; d) foco nos processos e habilidades da liderança que podem ou não residir na liderança formal.

A habilidade de construir redes de relacionamentos – *networking*, está dentre essas práticas de liderança.

As lideranças despontam espontaneamente onde forem criadas condições apropriadas para isso. Os programas para formação seriada de gerentes não existem, pois cada indivíduo é único. (McGREGOR, 1999).

Grandes mudanças demandam alta liderança. Qualquer grande projeto de mudança organizacional só pode considerar uma razoável probabilidade de sucesso se houver o total comprometimento da alta liderança. O comprometimento é demonstrado por meio de um conjunto de atitudes, tais como a liderança visível; um processo de comunicação eficaz; um modelo baseado na inovação; no nível dos processos, sistemas ou das pessoas; desenvolvimento e capacitação adequados e um sistema que seja capaz de medir a evolução da implementação e o comprometimento das pessoas. (MAURER, 2005)

A ênfase deve ser dada ao papel de liderança no processo de criação de um ambiente aberto à mudança. O líder deve ter foco e alinhamento com o processo e com a melhoria contínua, estabelecer fórum adequado e sistemático exclusivo para discussão referente à mudança e, principalmente, deve estar totalmente engajado com a mudança e melhoria de sua equipe. A afirmação de Maurer (2005) converge com o conceito de Jesuíno (1996) quando relaciona as interações do grupo e a eficiência na obtenção de resultados.

No fórum específico para discutir mudanças a recomendação é que o líder estabeleça um ambiente propício à inovação e crie uma atmosfera que encoraje a equipe a sugerir, dando tratamento adequado e considerando todas as idéias. (RICHARDS, 2005)

Nessa discussão, a questão que se coloca é quem é esse personagem capaz de inspirar sólidos contratos psicológicos acerca de idéias e projetos, envolvimento,

participação, e, por fim, equilibrar as pressões inerentes ao processo de mudança de forma a manter o entusiasmo e satisfação de seu grupo.

O gerente desempenha papéis situacionais de líder, de simples membro do grupo, de educador, consultor e observador, entre outros; a natureza das relações entre gerente e gerenciado acompanha essa dinâmica e é fundamental para reger o tipo mais adequado de estratégia para aumentar o poder de influência sobre a equipe. (McGREGOR, 1999)

Liderança é uma força subjacente às organizações de sucesso, que as impulsiona na construção da nova visão do que elas podem efetivamente se transformar, sendo capaz de levá-las para essa nova visão. O novo líder, dentro do conceito de liderança transformadora, é, portanto, aquele que leva as pessoas às ações necessárias para as mudanças, transformando-as em líderes e fazendo dos novos líderes os agentes da mudança. (BENNIS; NANUS, 1988)

Colocar as pessoas certas nos trabalhos adequados significa encontrar líderes que possam energizar suas equipes e levá-las ao comprometimento com a mudança. (STERN, 2005)

Do ponto de vista organizacional cada subordinado é, para o líder, um ser humano complexo, na constante busca de situações que façam sentido subjetivo, com objetivo de integrar as novas experiências às experiências prévias e dessa forma buscar de forma contínua a consolidação do autoconceito, que está em constante evolução. (SCHEIN, 1982)

Dentro desse enfoque torna-se imperativo que as condições necessárias para avançar nos processos de mudança sejam constantemente avaliadas e adaptadas pelo líder, de forma que a equipe sinta-se sempre participante e compartilhe decisões capazes de influenciar na implantação do modelo de mudança proposto.

Há, pelo menos, quatro variáveis relacionadas à liderança: as características do líder, dos seguidores, da organização e o meio social, econômico e político onde ocorrem essas relações. (McGREGOR, 1999)

Segundo o autor, o objetivo mais racional na identificação de lideranças efetivas é a busca contínua da heterogeneidade e do maior número possível de indivíduos internamente às organizações, além da busca pelo desenvolvimento das capacidades e individualidades de cada um, ao invés da busca por características comuns a todos.

Dentro do conceito referente à importância da gestão participativa para o sucesso nos processos de mudanças, destacam-se aspectos relativos ao líder participativo em contraposição à liderança autocrática.

Nesse sentido, o estilo de liderança é o primeiro nível de distinção entre o modelo diretivo e o participativo. As preocupações do líder participativo não se resumem a executar tarefas. A liderança está entre suas atividades mais importantes. Os participativos compartilham ou transferem a autoridade. A autoridade formal é requisito do cargo, a liderança é requisito das pessoas; é inerente aos indivíduos se fazer obedecer, influenciar ou orientar o comportamento alheio. (MAXIMIANO, 1995)

Maximiano (1995) destaca que autoridade formal e obediência, liderança, disciplina e responsabilidade, autonomia ou a falta dela são ingredientes que influenciam o comportamento das pessoas nas famílias, grupos, organizações e sociedades. O modelo diretivo de administração usa predominantemente os atributos dos cargos, o poder da autoridade formal e a obediência, enquanto que no modelo participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia.

Mary Parker Follett, autora de transição para a escola das relações humanas, propôs a "Lei da situação", que se baseava na premissa que uma pessoa não poderia dar ordens a outra, mas ambas deveriam concordar em receber ordens da situação, o que modificava sensivelmente o conceito tradicional de liderança. (FOLLET, 1941 apud LODI, 1984)

A base dessa filosofia era o conceito de *partnership* (sociedade), revolucionário para a época por reduzir a autoridade e a decisão do gerente a um elemento de um processo global de autoridade e decisão. Para a autora, as qualidades universais do líder são: a lealdade e a capacidade de levar seus subordinados à relação cooperativa e à formulação e definição dos propósitos, objetivos e fins da organização e do trabalho.

A liderança é concebida como o poder que os indivíduos têm de inspirar a cooperação pela crença na compreensão comum, na possibilidade do sucesso e na satisfação dos funcionários com seus trabalhos. (LODI, 1984)

Na questão da definição de aspectos relativos à liderança, outros fatores e modelos conceituais ainda devem ser considerados, tais como a transformação da resistência natural a mudanças em oportunidade de melhoria, conforme já mencionado na revisão teórica referente às mudanças organizacionais, e outros fatores como os destacados a seguir.

A habilidade da liderança na tarefa de diminuir a resistência natural ao processo de mudança é uma variável fundamental a ser considerada para fazer do processo um sucesso ou um problema. A liderança pode levar o trabalhador a entender o processo de mudança organizacional como um momento de reconstrução de sua identidade, sendo ele próprio o sujeito da transformação. (SÁ; TRINDADE, 2003)

Além dos aspectos clássicos, objetos de pesquisa relativos à liderança, há outros aspectos que vêm sendo estudados, como, por exemplo, a influência do "Locus" de controle interno na qualidade do relacionamento do gerenciado com seu líder. Uma pesquisa realizada numa amostra de 455 funcionários de uma organização situada no Reino Unido concluiu que o "Locus" de controle interno é um importante antecedente na qualidade do relacionamento com os gerentes e que isso determina uma série de reações positivas relativas ao trabalho. (MARTIN et al, 2005)

Por fim, na discussão acerca de conceitos de líder deve ser considerada sua função de principal ator na tradução da linguagem e diálogo entre a alta direção e as equipes lideradas.

Após esta discussão conceitual pode-se afirmar que o líder, dentro do contexto da mudança organizacional, deve possuir competências como a capacidade de criar ambientes voltados à participação, comprometimento, motivação e envolvimento, além da capacidade de comunicação eficaz, de forma a desempenhar seu papel de tradutor e negociador entre sua equipe e a alta direção.

Sob esse aspecto, o conceito do líder transformacional é importante, na medida em que ele levará ao desenvolvimento de novos líderes dentro do contexto das mudanças. (BENNIS; NANUS, 1988)

Por fim, é necessário destacar a importância do respeito e entendimento, por parte do líder, às experiências diversificadas dentro das equipes, respeitando as individualidades, assumindo então, a missão de transformar a resistência às mudanças em fator de energia positiva para o processo.

No próximo capítulo será detalhada a metodologia adotada para esta pesquisa, por meio da descrição do modelo de gestão e os critérios utilizados para adoção da estratégia de pesquisa (estudo de caso). Em seguida são apresentados

os procedimentos, a memória de cálculo da amostra, a sistemática seguida para a coleta de dados, tanto na etapa qualitativa quanto na etapa quantitativa, e como se procedeu o tratamento de dados.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, para uma melhor compreensão dos objetivos propostos, foram detalhados: o modelo de gestão adotado, a estratégia de pesquisa por meio do estudo de caso; os procedimentos adotados para a realização da pesquisa, a definição do universo e da amostra, e, finalmente, a forma utilizada para a coleta e tratamento dos dados.

3.1 DESCRIÇÃO DO CASO

A descrição do caso deu-se por meio da análise dos documentos disponibilizados pela empresa, para melhor compreensão da pesquisa.

A situação se refere a uma unidade de negócio da PETROBRAS para produção de derivados de petróleo, localizada no Vale do Paraíba Paulista.

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa multinacional estatal de grande porte, organizada em segmentos, áreas e unidades de negócio, conforme esquema da figura 1, cuja missão é fornecer produtos e serviços adequados aos clientes, buscando rentabilidade empresarial com responsabilidade socioambiental.

O ABASTECIMENTO é uma dos segmentos de negócios da PETROBRAS responsável pelas áreas de refino, transporte e comercialização, também conhecido como *downstream*.

O termo *downstream*, na Petrobras, está ligado à boa parte da estrutura operacional da Companhia: dezesseis refinarias, com capacidade de produzir 2.114 mil barris por dia de derivados de petróleo; três fábricas de fertilizantes; extensão total de dutos de 30.343 km; terminais; bases e 50 navios (frota própria).

Dentre os principais derivados de petróleo destacam-se: gasolina automotiva, combustíveis de aviação, óleos lubrificantes e combustíveis, GLP (gás de cozinha), gás natural, produtos asfálticos, querosene de iluminação, solventes, parafinas, nafta petroquímica, coque verde de petróleo, enxofre, matérias-primas para fertilizantes (principalmente uréia e amônia), entre outros.

A gestão do ABASTECIMENTO se dá por cinco macro processos: Gestão Corporativa (CR), Refino (RE), Logística (LO), Marketing e Comercialização (MC) e Petroquímica e Fertilizantes (PQF), conforme figura 1.

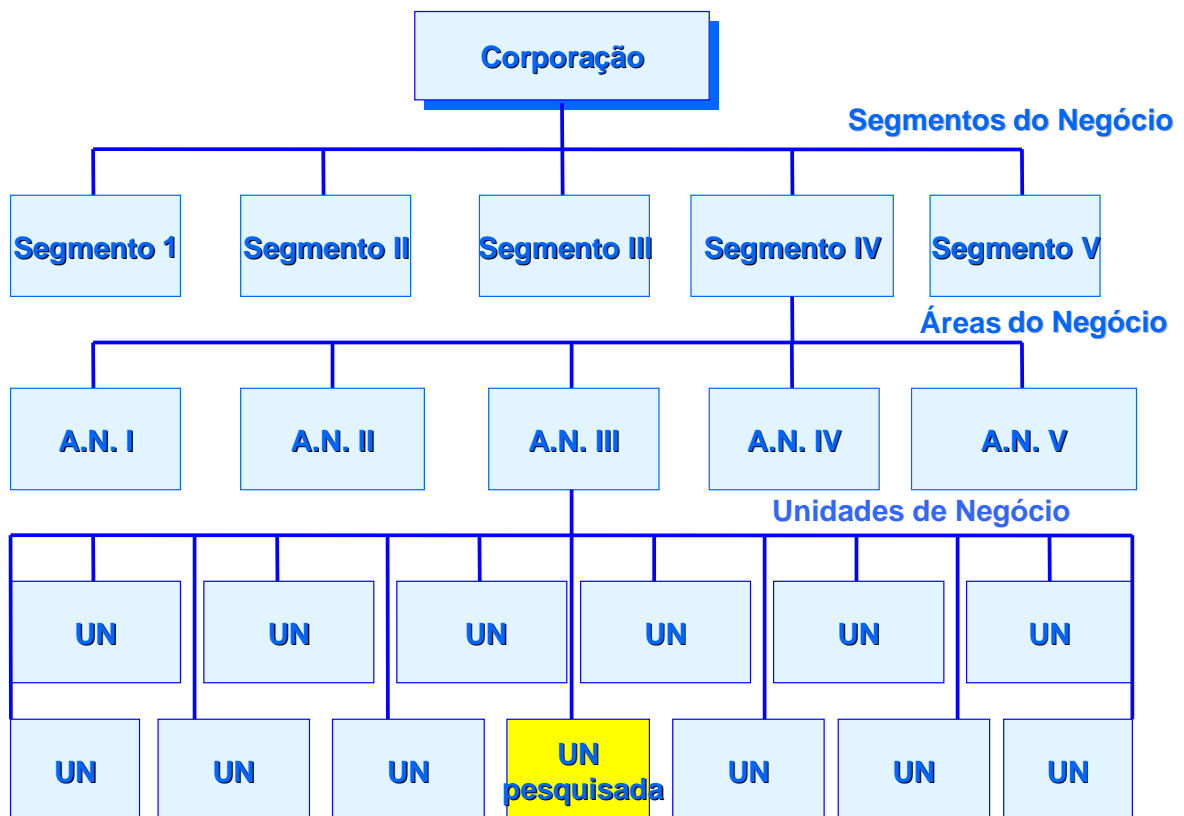


Figura 01 – Organograma esquemático da organização em estudo.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Para realização da missão, o segmento de negócio em estudo, conforme localizado na figura 1, adotava modelo de gestão descentralizado, em que o foco no nível das unidades de negócio era balizado por uma negociação de indicadores e metas, havendo total liberdade na utilização de sistemas de trabalho, de informação e de gestão, para que as unidades alcançassem e superassem as metas negociadas.

No novo modelo de gestão, implantado desde agosto de 2005, a partir da missão, visão e diretrizes estabelecidas para área de negócio foram definidos os processos e os subprocessos de forma única para todas as unidades operacionais. Para cada processo e subprocessos correlacionados foram definidas as ferramentas e as sistemáticas adotadas para a sua gestão, com indicadores para medir o grau de alcance e superação das metas negociadas.

Houve, portanto, um enfraquecimento do modelo de gestão independente em cada unidade de negócios, na medida em que no modelo anterior cada unidade de negócios buscava alcançar seus resultados por meio de formas relativamente livres de gestão, enquanto no modelo centralizado o sistema estaria integrado aos objetivos estratégicos, com indicadores e metas claramente definidos, comunicados e negociados para toda área de negócio.

Observa-se, nesse contexto, que houve um forte impacto sobre os funcionários, visto que no modelo anterior as pessoas eram capacitadas e valorizadas para obter os melhores resultados para a unidade de negócio à qual pertenciam, enquanto que no modelo de gestão centralizado as pessoas passaram a ser capacitadas e valorizadas pelos resultados obtidos para a área de negócios, que contém todas as unidades de negócio do segmento em estudo, conforme destacado na figura 1.

Apesar de investimentos na capacitação necessária para a utilização das novas ferramentas e sistemas, e de campanha de comunicação intensa referente ao novo modelo de gestão, por meio de periódico semanal distribuído para toda força de trabalho, todos os processos de mudança trazem ansiedade, insegurança e conseqüente expectativa para os participantes do processo em relação ao novo contexto.

BREVE HISTÓRICO

A Petrobras, ao longo de seus 53 anos de existência, passou por várias mudanças organizacionais sempre com o objetivo de alcançar a primeira posição na sua área de atuação, conforme está expresso em sua visão: “A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.” (PETROBRAS,2006)

Para possibilitar a realização dessa visão, a missão atual da empresa é:

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e Internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. (PETROBRAS, 2006)

As estratégias de curto, médio e longo prazos definidas para desempenhar a missão destacam que é cada vez mais importante a integração de todas as suas áreas de negócio, como já amplamente conhecido nesse ramo da indústria, em que as maiores empresas do mundo atuam nas atividades de exploração, perfuração,

produção, refino, petroquímica, transporte, comercialização e distribuição, de forma a participar de toda a cadeia de agregação de valor.

Nesse contexto, com a nova direção no Abastecimento a partir de 2004, foi iniciado um projeto de integração do modelo de gestão para os segmentos de Refino, Logística, Petroquímica, Comercialização e Marketing. Para estruturar processo de tal monta foi criado o quinto segmento de negócio do Abastecimento, denominado Corporativo.

Segundo o diretor do Abastecimento, a adoção do modelo de gestão centralizado teve como grandes impulsionadores o aumento de competitividade no negócio e a integração do Abastecimento com as outras áreas de negócios da Petrobras, sem perder o foco na busca constante por melhores resultados empresariais (COSTA, 2005).

O objetivo principal do projeto Novo Abastecimento foi o de integrar pessoas, sistemas e processos, por meio da informação e do sistema de gestão. O primeiro passo foi a definição da política de gestão do Abastecimento e as oito diretrizes para suportar essa política, descritas a seguir:

POLÍTICA DE GESTÃO DO NOVO ABASTECIMENTO

A atuação do ABASTECIMENTO, como agente central na cadeia produtiva da PETROBRAS, está ancorada na integração de seus processos e competências, expandindo e diversificando seu mercado, produtos e carteira de negócios, de maneira social e ambientalmente responsável, satisfazendo os clientes segundo critérios de qualidade, segurança e eficiência máximas.

Diretrizes:

1. Cliente e mercado: manter o foco no cliente e no mercado como estratégia principal para conquista e retenção de clientes, procurando conhecer suas necessidades atuais e futuras.
2. Superação dos desafios: superar desafios, atuando nos processos e produtos do ABASTECIMENTO e canalizando as energias para a inovação, o construtivo e o preventivo.
3. Integração: buscar a perfeita harmonia na organização como um todo, com base no alinhamento estratégico, no trabalho em equipe e na descentralização das atividades.
4. Atuação com responsabilidade: atuar mantendo o foco permanente no bem comum, reconhecendo os clientes, os acionistas, a força de trabalho, os sócios, os fornecedores, a comunidade e a sociedade como partes interessadas no ABASTECIMENTO.
5. Segurança, meio-ambiente e saúde: atuar promovendo a qualidade de vida e o respeito aos aspectos de segurança, meio ambiente e saúde no trabalho.

Essa diretriz fortalece o senso de participação dos funcionários na medida que as questões relacionadas à segurança operacional, meio-ambiente e saúde ocupacional são prioritárias na agenda de discussões da sociedade de forma global, e que quando verifica que essas questões têm destaque nas diretrizes organizacionais no novo modelo, o funcionário terá o sentimento de distribuição do poder (TADEUCCI, 2001) na elaboração dessas diretrizes, aumentando, desta

forma, o conforto psicológico proporcionado pela qualidade do ambiente humano no trabalho (MAXIMIANO, 1995).

6. Conduta ética: agir com foco na verdade e com transparência na gestão.

7. Valorização das pessoas: promover uma ambiência organizacional motivadora, com respeito e reconhecimento às pessoas.

8. Foco nos resultados: atingir e superar as metas, controlando os resultados com a visão sistêmica de uma liderança propulsora da excelência organizacional.

O papel do líder dentro do conceito de liderança transformadora, descrito por Bennis e Nanus (1988), será fundamental no que diz respeito à motivação, ao envolvimento e ao comprometimento para a obtenção e superação de metas destacados nessa diretriz.

Para a implantação do projeto foram criadas quatro frentes de trabalho: Definição de Processos; Integração de Sistemas de Gestão; Integração de Informações de Negócios e Painel de Informações Gerenciais.

O trabalho desenvolvido pela frente Definição de Processo foi a criação de um modelo que identificou as atividades desenvolvidas no Abastecimento e os seus produtos, e teve como principal produto um mapeamento detalhado das atividades do Abastecimento.

Na figura 02 são mostrados os cinco macro-processos que compõem a área de negócios do Abastecimento, com a representação, relativa a 2005, de todas as UN's que compunham o refino.

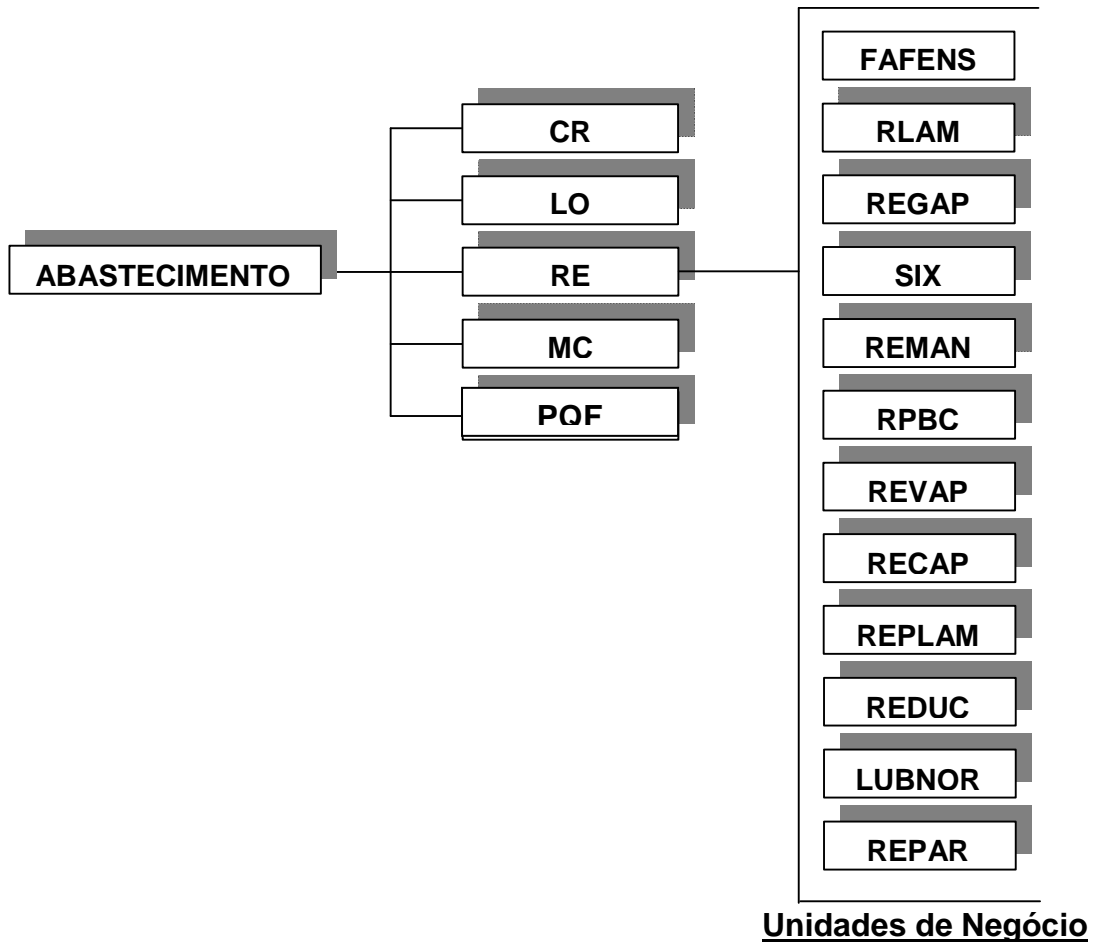


Figura 02 – Macro processos do Abastecimento
 Fonte: Petronet - Abastecimento

Legenda das áreas de negócio:

CR – **Corporativa**

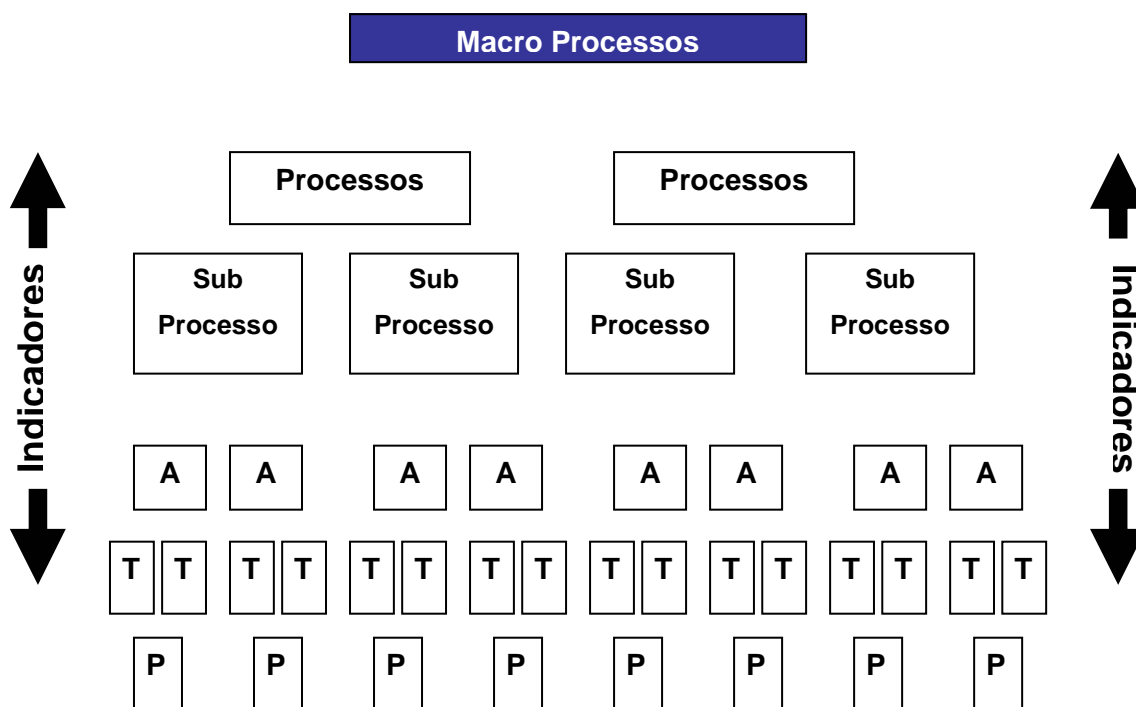
LO – **Logística**

RE – **Refino**

MC – **Marketing e Comercialização**

PQF – **Petroquímica e Fertilizantes**

A figura 03 apresenta a hierarquia entre os macros processos, processos, sub processos, atividades e tarefas com procedimentos sistematizados. Para todos os níveis da estrutura foram definidos indicadores para medir os respectivos desempenhos.



Legenda:

A - Atividades **T** – Tarefas **P** - Procedimentos

Figura 03 – Relacionamento entre os níveis de Gestão dos Processos

Fonte: EFICIÊNCIA na gestão do conhecimento. **Notícias Novo Abastecimento**, ano 1, n.3, p.8, fev. 2005.

Dessa forma, para cada processo foram definidos os subprocessos componentes dos processos e as atividades e tarefas realizadas em cada subprocesso, bem como os indicadores de desempenho para todos os processos e subprocessos.

Na frente Sistemas de Gestão o trabalho realizado foi o de gerar padrões de gestão para o modelo de gestão do Abastecimento, que estabeleciam diretrizes, responsabilidades e fluxos funcionais para todos os temas considerados relevantes. Foram elaborados padrões válidos para todo Abastecimento, relativos à gestão de documentação, aos aspectos e impactos e à aquisição e estratégia.

Já na frente de Integração de Informações, o trabalho realizado foi a integração dos sistemas de informação, com o objetivo de agilizar o acesso às

informações dos vários sistemas utilizados pelo Abastecimento e melhorar as decisões operacionais e estratégicas.

Foram adotados os seguintes sistemas de informação para suportar a gestão em todo abastecimento:

PADRÃO RELATIVO À	SISTEMA
Documentação	SINPEP - Sistema Integrado de Padronização Eletrônica da Petrobras
Aspectos e Impactos relativos as atividades desenvolvidas no ABAST	SMS – NET
Aquisição	SAP/R3
Acompanhamento orçamentário	SAO - Sistema de Acompanhamento Orçamentário
Tratamento de anomalias	SIGA - Sistema Integrado de Gestão de Anomalia
Preparação e resposta a emergências	INFOPAE – Informação e Preparação para Emergências.
Análise crítica de desempenho, monitoramento e medição.	SIGER - Sistema de Gestão por Resultados
Auditorias	AB - AVALIA
Comunicação interna e externa	SAC - Serviço de Atendimento a Cliente
Permissão para trabalho	SPT - Sistema de Permissão para Trabalho
Licenças e Condicionantes	SIGLA - Sistema de Gerenciamento de Licenças Ambientais
Relacionamento com clientes	CLIP - Programa Cliente Petrobras
Estratégia	BSC - <i>Balanced ScoreCard</i>

Quadro 02 – Relação dos Padrões X Sistemas

Fonte: Elaborada pelo autor

A última frente, Painel de Informações Gerenciais, também conhecida como Painel de Bordo, disponibilizou aos gestores, para suportar o processo de tomada de decisões, informações de negócio rápidas de serem acessadas, atualizadas e consistentes.

Após oito meses de trabalho o modelo já estava totalmente implantado e em agosto de 2005 o projeto foi ratificado, por uma certificadora de terceira parte, com a certificação do modelo de gestão segundo os requisitos de ISO 9001 para os processos de qualidade; ISO 14001 para Meio ambiente; e OHSAS 18001 – Segurança Operacional e Saúde Ocupacional e SA 8000 para Responsabilidade Social. Todos esses sistemas estão integrados ao modelo de gestão, conforme critérios adotados pela Petrobras desde 1990; do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade e da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

Na figura 04, a seguir, o modelo adotado está graficamente representado e explicado.

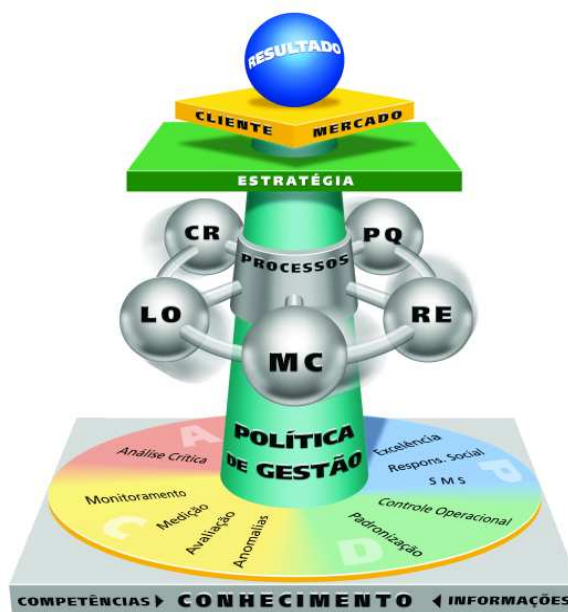


Figura 04 – Ícone representativo do modelo de gestão centralizado
 Fonte: Modelo de gestão passo-a-passo. **Notícias Abastecimento**, ano 1, n. 14, p. 16, abr. 2005.

A sobrevivência e o sucesso de qualquer organização – e a Petrobras e o Abastecimento não são exceção – dependem da capacidade de entender e atender as necessidades dos clientes e as demandas do mercado.

O Modelo de Gestão, percebido no sentido dos resultados para a base (conhecimento), fornece um entendimento da contribuição do Abastecimento para a missão da Petrobras.

Assim, cabe à liderança materializar os anseios de clientes, do mercado e da sociedade, de forma alinhada e coerente com a Política de Gestão. Essa explicitação ocorre por intermédio das estratégias apoiadas no controle operacional; na padronização; no monitoramento e medição, por meio de indicadores; na identificação e tratamento de anomalias; na avaliação das práticas e padrões; na análise crítica e outras.

Para a concretização das estratégias é necessário que os processos atuem em harmonia, consolidando a cultura da excelência. Os efeitos de todas essas ações são medidos pelos resultados, base da correção de rumo ou reforço das ações implementadas.

Os resultados retornam em forma de informações e conhecimento, gerando ações de melhoria em todos os níveis e impulsionando a organização para desempenhos superiores. Como fundamento básico de todo Modelo de Gestão aparece a competência de seu quadro funcional, conforme o slogan: *“Você que impulsiona tudo.”*

Outro aspecto relevante do projeto é que a partir da certificação as auditorias de terceira parte foram realizadas segundo a modalidade *multisite*, em que a cada ciclo de auditoria a área corporativa do abastecimento é obrigatoriamente auditada e o restante das unidades de negócio são auditadas por amostragem, segundo modelo estatístico.

As vantagens dessa modalidade de auditoria são a economia com os custos e o estado contínuo de prontidão por parte de todas as Unidades de Negócio do ABASTECIMENTO.

A questão de pesquisa que motivou a proposição desse processo foi verificar como uma mudança tão profunda e radical no modelo de gestão seria percebida, individualmente, pelos quase 18.000 funcionários (próprios e contratados) que compõem a área do ABASTECIMENTO; como os impactos influenciaram a participação desses funcionários que desempenham atividades operacionais, e como a liderança pôde minimizar os impactos.

Deve considerar-se que nem todos os processos são sentidos com os mesmos impactos nas atividades operacionais do ABASTECIMENTO. Assim, a adoção do sistema que suporta a gestão de auditorias (AB-AVALIA) causou impacto em um número muito menor de pessoas da força de trabalho do que a implantação do sistema que suporta a documentação (SINPEP).

Dessa forma, a delimitação do estudo foi focada em quatro dimensões:

- Liderança: para a implantação de todos os processos e sistemas as pessoas têm que estar motivadas, participantes e comprometidas: um projeto dessa magnitude somente obtém sucesso se houver liderança transformadora, capaz de comunicar de forma efetiva, alinhada e integrada, as propostas da corporação.
- Forma de implantação : para um processo que envolve um grande número de pessoas da força de trabalho grandes ruídos e distorções na comunicação podem levar ao fracasso.

- Produtividade: para buscar a percepção dos funcionários em relação ao impacto que causou uma mudança tão profunda na eficácia e eficiência das tarefas rotineiras.
- Dimensão Sistema: para verificar como os funcionários avaliam os novos sistemas. Nesse contexto só foram destacados: a) os sistemas com abrangência sobre uma grande parcela da força de trabalho, ou seja, SIGA, SINPEP, SMS – NET; b) a nova sistemática para avaliação do sistema de gestão; c) a forma de realização das análises críticas e d) a modalidade de auditorias *multisite*, objeto do estudo de caso.

Finalmente, a Unidade de Negócios objeto de estudo de caso foi selecionada em função da possibilidade de aplicação da pesquisa, visto que o pesquisador trabalha em uma refinaria do sistema.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A questão importante referente à classificação de projetos é com relação à estratégia da pesquisa; e, sob esse aspecto, o estudo de caso para fins de pesquisa é um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais. (YIN, 2005).

Neste projeto a questão de pesquisa se concentra na análise de como mudanças organizacionais, tal qual a integração no modelo de gestão, podem impactar, na percepção dos funcionários, nas variáveis participação e liderança. Além disso, por tratar-se de acontecimento contemporâneo, de haver observação

direta dos acontecimentos estudados e possibilidade de entrevistas com as pessoas envolvidas no processo, sem exigência de controle sobre eventos comportamentais, e focando-se em um evento contemporâneo, portanto, a estratégia de pesquisa mais adequada é a do estudo de caso.

Os quatro tipos básicos de estudos de caso são de caso único; holístico; incorporado; e caso múltiplo, holístico e incorporado.

A questão de pesquisa deste estudo trata de um caso único, pois representa um caso decisivo para a sua validação, ou seja, a avaliação da percepção dos funcionários em função de mudança na gestão. Neste caso, a teoria tem que especificar um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias em que se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único que satisfaça todas as condições para testá-la. Desta forma o caso único pode, então, ser utilizado para determinar se as proposições são verdadeiras.

Quando em um mesmo estudo de caso são envolvidas mais de uma unidade de análise está definido um tipo de estudo de caso único incorporado, ou seja, com unidades múltiplas de análise. O projeto em estudo está caracterizado como caso único incorporado por ter mais de uma unidade de análise, visto que foram pesquisados o modelo de gestão anterior e o novo modelo implantado; o histórico da participação dos funcionários da organização e a mudança na percepção dos próprios funcionários. Assim, podem ser identificados como unidades de análise a unidade de negócios como um todo, os funcionários e as várias funções impactadas.

A recomendação de se utilizar no mínimo dois casos como garantia de um estudo de caso bem-sucedido, não foi possível neste estudo, visto que a atividade da unidade de negócio em questão, embora não seja monopólio de direito, na

prática não encontra outras unidades de negócios comparáveis, seja em relação ao porte, à complexidade e, fundamentalmente, à cultura organizacional.

Além disso, por ser uma organização de economia mista, com regras próprias para admissão (concurso público), e possibilidade de construção de carreira de longo prazo, além de ter representação de cunho patriótico para o funcionário, como cidadão, é impossível a realização de outro estudo de caso similar, com objetivo de possibilitar a replicação direta ou situações de contraste, e, com isto, ter um benefício analítico substancial.

Para o estudo de caso deste trabalho, as habilidades relativas à coleta dos dados, por parte do pesquisador, foram desenvolvidas por meio do aprofundamento conceitual a partir da proposição; o treinamento foi realizado na etapa de preparação da fase qualitativa do levantamento de dados, com apoio da orientadora da pesquisa.

Na aplicação do questionário, na fase quantitativa, não foi necessário nenhum treinamento específico, visto que a única habilidade necessária era a capacidade de comunicação clara para os respondentes, habilidade que o pesquisador já possuía em função das atividades desenvolvidas profissionalmente.

A visão geral do estudo de caso deve incluir informações prévias, questões substantivas e leituras relevantes referentes a essas questões. Um elemento relativo ao procedimento dessa seção pode ser a mensagem do convite, para que os respondentes entendam o escopo da pesquisa, seus objetivos, quem são as pessoas envolvidas na realização e como seria sua participação.

Para o estudo de caso em questão foi elaborado texto explicativo, enviado previamente tanto para os entrevistados, na fase de pesquisa qualitativa, quanto para os respondentes dos questionários relativos à fase quantitativa, em que foram

apresentados o escopo da pesquisa, seus objetivos e quais as pessoas envolvidas. No caso das entrevistas, foram apresentados os critérios que levaram à seleção dos entrevistados e como se daria a participação, tanto no caso dos entrevistados como no dos respondentes.

3.3 PROCEDIMENTOS ADOTADOS

A pesquisa foi realizada em duas etapas, uma qualitativa e uma quantitativa, com os procedimentos descritos a seguir:

Na etapa qualitativa, foram entrevistados seis funcionários dos seguintes níveis: um gerente, um gerente setorial, um coordenador, um supervisor, um funcionário próprio e um funcionário contratado sob supervisão direta. As entrevistas continham perguntas genéricas, conforme Anexo E – roteiro para entrevista semi-estruturada, com objetivo de levantar as opiniões dos entrevistados com relação à facilidade de execução das tarefas; ao nível de participação; ao papel da liderança; à motivação para a execução das tarefas; e à aceitação das sugestões, sempre comparando o novo modelo com o modelo anterior.

A estratégia na escolha dos entrevistados foi a de garantir que fossem registradas as percepções de pelo menos um funcionário de cada nível gerencial, além de um funcionário sem função de liderança e um contratado sob supervisão direta.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente, de forma que subsidiassem a elaboração da etapa quantitativa da pesquisa. As fitas foram destruídas após serem transcritas.

Na segunda etapa foram distribuídos questionários para todos funcionários, exceto as exclusões apontadas no item 1.3, delimitação do estudo. O questionário foi elaborado a partir das respostas obtidas nas entrevistas semi-estruturadas, realizadas na primeira etapa.

A pesquisa foi expressamente autorizada pelo gerente geral da unidade de negócios do estudo de caso, conforme Anexo B – Carta de Autorização da Organização.

Antes das entrevistas da etapa 1, ou das respostas do questionário na etapa II, todos os sujeitos de pesquisa concordaram com o Termo de Consentimento Eletrônico, conforme modelo constante no Anexo E.

3.4 UNIVERSO E AMOSTRA

De forma genérica, as hipóteses elaboradas para o desenvolvimento do conhecimento no campo das ciências sociais não são classificadas rigorosamente como causais, indicando apenas algum tipo de relação entre as variáveis. Nesse caso a natureza entre as variáveis pode ser diversa. (GIL,1995)

Para o estudo de caso desta pesquisa a percepção dos funcionários foi avaliada durante o processo de implantação do modelo de gestão centralizado; e

portanto, não foi possível o estabelecimento de variável de controle e verificação das outras variáveis operacionais envolvidas no processo.

Pode-se afirmar, também, que neste estudo de caso não há como afirmar, rigorosamente, a existência de causal entre suas variáveis, em função da complexidade do ambiente de pesquisa e pelo fato de ser uma pesquisa social. A classificação mais adequada é a de relação assimétrica entre suas variáveis, ou seja, em que variáveis relativas às mudanças do modelo de gestão influenciam outras variáveis, tais como participação, engajamento, e envolvimento dos funcionários (variáveis pertinentes). (GIL, 1995)

Outra constatação se relaciona ao fato de que nesta pesquisa social não estão sendo comparados valores medidos da variável feita anteriormente ao evento estudado, qual seja, a implantação de novo modelo de gestão, com valores medidos após o evento. Quando se analisa evento estatístico dessa natureza há vários modelos estatísticos para projetar os resultados encontrados na amostra para a população, dentre os quais destaca-se o T Student, Qui-Quadrado, entre outros que não se aplicam a esta pesquisa. (FONSECA; MARTINS, 1996)

Conforme descrito nos procedimentos para a execução da pesquisa, na determinação das variáveis operacionais pesquisadas a estratégia adotada foi a de realizar na primeira etapa uma entrevista qualitativa, semi-estruturada, com seis funcionários representando as quatro funções de liderança. A razão de a amostragem ser por tipicidade é em função da estratégia da pesquisa de obter representação de pelo menos um funcionário de cada grupo representativo da Unidade de Negócio.

Nas pesquisas sociais é freqüente a necessidade de se trabalhar com amostras e devem ser observados os conceitos da teoria da amostragem. (GIL,

1995). Os princípios fundamentais da amostragem são os da lei dos grandes números, da regularidade estatística, da inércia dos grandes números e da permanência dos pequenos números.

Segundo o tipo de amostragem a pesquisa social classifica-se em probabilística (aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerados e por etapas) e não-probabilística (por acessibilidade, por tipicidade e por cotas). A determinação do tamanho da amostra depende dos fatores extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenômeno se verifica.

O cálculo para amostras finitas, definido para amostras menores que 100.000, é diferente do cálculo para amostras infinitas. Para esse estudo o universo da pesquisa compreende os funcionários da Unidade de Negócio do estudo. O número varia devido à rotatividade de mão-de-obra, porém na data de apresentação da proposição do projeto (setembro/2005) estava composto por 540 funcionários próprios e 48 funcionários contratados.

Limitações de tempo, custo além da praticidade do uso de técnicas estatísticas justificam a utilização de planos amostrais. (FONSECA; MARTINS, 1996)

Neste estudo foi impossível colher a percepção de todos os funcionários da Unidade de Negócios em função de ser uma pesquisa voluntária; e considerando que as variáveis são nominais e a população finita, a fórmula adotada para o cálculo do tamanho da amostra, segundo os autores, se dá como segue:

$$n = \frac{Z^2 \times \rho \times \gamma \times N}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times \rho \times \gamma}$$

onde :

n = Tamanho da amostra

N = Tamanho da população = 588 funcionários

Z = Abscissa da curva normal padrão, valor fixado num nível de confiança, estabelecido em 95%.

Z = 1,96

ρ = Estimativa da verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida.

Quando não há condições de estimar, admita-se igual a 0,50, pois dessa forma ter-se-á o maior tamanho de amostra possível

$$\gamma = 1 - \rho = 1 - 0,50 = 0,50$$

d = Erro amostral: é a máxima diferença que o investigador admite suportar entre a porcentagem achada e a real.

$$d_{\text{adotado}} = 6,0 \%$$

portanto,

n = 184

A partir da determinação do tamanho mínimo da amostra e das variáveis a serem pesquisadas foi aplicado um questionário em toda a população da Unidade de Negócio, excluindo-se os sujeitos que estão fora da delimitação da pesquisa, conforme item 1.3 Delimitação do Estudo.

3.5 COLETA DE DADOS

As fontes possíveis para coleta de evidências são documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. São necessárias habilidades e procedimentos metodológicos distintos. (YIN, 2005)

Para o estudo de caso desta pesquisa foram realizadas duas etapas: a primeira, qualitativa, composta por entrevista semi-estruturada que determinou as variáveis operacionais que foram pesquisadas, e a segunda etapa, quantitativa, quando foram aplicados questionários para verificar a relação entre as variáveis pesquisadas, sob o contexto da mudança organizacional.

O princípio predominante para garantir uma coleta de dados com qualidade é manter o encadeamento de evidências, com objetivo de aumentar a confiabilidade das informações do estudo. (YIN, 2005)

Resumindo, a seqüência adequada para a eficácia na coleta de dados deve envolver a definição das questões; a elaboração do protocolo, com questões vinculadas aos tópicos; as citações a fontes comprobatórias específicas; e, finalmente, o relatório do estudo de caso. O entendimento e encadeamento das evidências devem ser possíveis em qualquer direção.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

3.6.1 Análise fatorial aplicada às variáveis

Procedimentos Preliminares da Análise Fatorial

A) TESTE DE ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA

O teste pode ser verificado por meio do índice de Kaiser – Meyer e Olkin (KMO). Os valores acima de 0,5 são aceitáveis. Acima de 0,70 são considerados bons (HAIR, 1999). O coeficiente de adequação KMO obtido para a amostra do estudo foi de 0,943, considerado significativo ao nível de 1%.

B) ANÁLISE DA MATRIZ “ANTI-IMAGE”

Para efeito de análise da matriz “Anti-Image”, é necessário observar se existe uma forte correlação entre as variáveis. As correlações das diagonais principais da matriz devem estar acima de 0,40. Para as correlações desse valor sugere-se que a variável seja eliminada e que seja realizada uma nova análise fatorial.

Seguindo essa recomendação do modelo matemático, foram retiradas 4 variáveis com valores inferiores a 0,40, listadas a seguir:

08 – A capacidade de adaptação das pessoas da REVAP facilitou a implantação ao modelo Novo Abastecimento.

18 – A auditoria *Multisite*, auditoria de apenas algumas unidades representando o Abastecimento, é a mais adequada para verificar a efetividade do sistema de gestão.

21 – Considero o tempo para implantação do Novo Abastecimento adequado

23 – Com a implantação do Novo Abastecimento não houve perda de detalhes em relação aos procedimentos utilizados no sistema anterior.

Após a realização de nova fatorial a variação ficou entre 0,442 a 0,748 e as demais variáveis foram mantidas totalizando 27 variáveis consideradas.

C) TESTE ALFA DE CROMBACH DE FIDEDIGNIDADE

A fidedignidade e a consistência interna do questionário foram testadas por meio do coeficiente alfa de Crombach. Esse coeficiente tem por finalidade verificar a consistência interna entre as assertivas.

Os resultados do teste alfa apontam valores superiores a 0,90 (Alfa total = 0,9656) indicando que os fatores gerados pela análise fatorial podem ser considerados como um constructo, ou seja, suas respectivas variáveis podem, para efeito de testes estatísticos, ser somadas e tratadas em bloco.

D) ROTAÇÃO VARIMAX, ORTOGONAL

Após a análise dos itens anteriores, foi realizada uma análise fatorial. O primeiro resultado é uma matriz não rotacionada. Entretanto, como ressalva Kerlinger (1980, p.204), “as soluções finais de análise fatorial quase sempre exigem matrizes ou soluções rotacionadas”. Assim, neste trabalho optou-se pela rotação ortogonal dentro do método Varimax.

Cálculo do Coeficiente Alfa por Fator

Esse teste estatístico foi realizado com a finalidade de verificar a consistência interna das variáveis que compõem o fator. O valor máximo obtido como resultado do teste alfa é igual a 1 (um) . Os resultados do teste alfa por fator das variáveis encontram-se na tabela 01, a seguir:

Tabela 01 – Coeficiente de alfa por fator

FATOR	NOME DOS FATORES	ALFA
1	Adequação dos sistemas implantados para a melhoria do desempenho	0,9274
2	Possibilidade de participação direta na tarefa e relação com a liderança	0,9345
3	Clareza na execução da tarefa	0,8921
4	Compreensão do processo de melhoria contínua	0,8628

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como os valores obtidos foram próximos de 1 (um), significa que existe boa correlação interna entre as variáveis que compõem os fatores das variáveis.

No que se refere aos dados qualitativos, foram utilizados como insumos para a construção do questionário relativo à etapa quantitativa da pesquisa. O tratamento dos dados na etapa quantitativa foi feito por meio do *software* SPSS, quando foram avaliadas as relações entre as variáveis pesquisadas.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão feitas análises das etapas qualitativas e quantitativas, conforme apresentado a seguir :

4.1 ETAPA QUALITATIVA

Sujeito 1 – Gerente

Em relação a **adequação dos sistemas implantados para a melhoria do desempenho**, o gerente afirmou que vê ganhos no novo modelo visto que ele propicia a integração. Ele afirma que

(...) acho que o grande ganho disso, em termos de integração, é você estar trabalhando, falando a mesma língua, vamos dizer assim, dentro do Abastecimento como um todo, e a gente teve a felicidade do nosso modelo anterior já ser muito parecido com este. A gente só teve a ganhar.

Ainda sob o aspecto da adequação dos sistemas implantados para a melhoria do desempenho, aponta pontos fortes referentes à implantação da visão integrada do modelo como forte fator integrador:

[A nova missão] mostra a questão da integração mesmo(...)em termos de Abastecimento. Você vai ter que pensar igual ao modelo anterior, mas de maneira integrada de Refino, no que eu ganho sozinho e no que eu posso ganhar mais ainda se integrar.

Quando se analisa à **adequação dos sistemas**, faz algumas ressalvas com referentes à falta de flexibilidade, em virtude da implantação de sistemas padrões ao afirmar que

“...No sistema anterior você tinha um pouco mais de liberdade para criar... Você tem (...) uma delimitação que no passado você não tinha (...)era livre a criação.”

Afirmou, ainda, que o sistema de tratamento de não-conformidades novo é muito inflexível e aponta essa característica como oportunidade de melhoria quando afirma que:

”é uma das únicas coisas que eu vejo que não foram muito legais, mas me parece que estão sendo ajustadas.”

Ao abordar a **participação**, o gerente vê ganhos na integração, pois ela propicia alinhamento organizacional maior e como consequência mais comprometimento e satisfação com o trabalho:

as pessoas se envolvem e participam mais... pelo fato de você ter essa visão integrada, ter uma missão, ter uma visão única... alinhando a missão, visão... fica mais fácil entender o modelo de maneira mais global... isso facilita compreensão... e as pessoas se sentem mais comprometidas a trabalhar e até mais satisfeitas.

Complementando destaca que a implantação do novo modelo de gestão levou a uma melhor participação, e pontua a atuação de comitês de gestão dos quais participa. Esse ponto de vista está destacado em sua declaração:

(...) no subcomitê, no passado tinha algumas pessoas que estavam meio brigadas, as pessoas quase nunca iam, sempre tinham uma justificativa para não ir e aquele negócio todo (...) Depois que mudou o modelo só voluntário mesmo que vai, em função do modelo que a gente tem: participativo, aumentou o número de participantes no subcomitê (...) tem muito mais voluntários hoje com vontade de trabalhar do que eu tinha no passado quando o modelo era mais fechado.

Ao abordar a **melhoria contínua**, sua opinião é que houve perda na sistemática de análise crítica de desempenho, pois o processo no sistema anterior era melhor, e completa dizendo:

“(...)as análises críticas hoje são muito superficiais (...)porque você não tem como se aprofundar nos outros temas (...) com o modelo de análise crítica de hoje a gente perdeu muito.”

Sua opinião é positiva quando avalia a **melhoria contínua** no novo modelo, ao destacar que:

o modelo atual é mais coerente com a estratégia geral da Petrobras (...)em alguns casos, [a REVAP] vai ter que deixar de ganhar para poder o Abastecimento ganhar (...)este modelo é melhor para chegar neste resultado de que o Abastecimento ganhe como um todo.

Em relação ao **comportamento da liderança**, acha que tem fundamental em qualquer modelo e destaca alguns aspectos importantes ao líder quando afirma:

(...) liderar um processo que a gente tem hoje é mais fácil e dá mais abertura à participação (...) liderança é muito isso, vai depender da situação (...) posso ter uma liderança em um outro tipo de indústria que é completamente diferente mais rígida, mais apertada (...) [se] a pessoa é líder ela vai se adaptar ao modelo. Acho que é uma característica, inclusive, da liderança ser flexível para se adaptar (...) e a questão de **participação**, de permitir mais a participação (...) liderar não é mandar (...) Hoje eu vejo que você pode exercer liderança, definir papéis dentro do subcomitê, passar tarefas e as pessoas procuram mais tarefas hoje para fazer do que procuravam no passado (...) hoje é mais fácil liderar um grupo motivado que está mais receptivo do que era no passado.

Sujeito 2 – Gerente Setorial

Em suas impressões referentes a implantação do novo modelo de gestão centralizado, como ponto importante a ser considerado, a questão da **integração** :

(...) a questão da integração veio cobrir uma lacuna que nós tínhamos, que era de cada Unidade ter um padrão próprio de gestão(...)com o Novo Abastecimento ...isso tende a se tornar mais homogêneo, então as Unidades tendem a serem mais iguais do que antes, pelo menos no quesito de padrão de gestão.

Avaliando os novos sistemas implantados, destaca que os ganhos serão principalmente econômicos, visto que haverá grande economia de escala na implantação de sistemas únicos em toda área de negócio.

Em contra-partida, afirma que na gestão não vê grandes ganhos, visto que a **qualidade da gestão** no modelo anterior descentralizado era alta conforme as suas impressões:

(...) em termos da própria qualidade de gestão eu não percebo assim grandes ganhos, porque todas as Unidades, independente do padrão descentralizado, ou seja, cada Unidade tinha seu padrão próprio e tinha também uma auditoria toda própria e uma empresa auditoria independente, todas as Unidades tinham uma qualidade de gestão bastante elevada.

Em relação à **adequação dos sistemas**, vê perda para a Unidade de Negócios, visto que no sistema anterior havia cultura própria de procedimentos adotados em sua área de trabalho:

“Então uma das coisas que ficaram visíveis é que a partir do [sistema] SINPEP facilita a questão da homogeneização do trabalho, para aqueles trabalhos que podem ser homogeneizados, ou seja, que tem um padrão rígido a ser seguido. Eu vejo uma certa dificuldade com relação a padrão de execução em Unidades, pois as Unidades são bastante diferentes.”

Em sua opinião, a utilização dos procedimentos anteriores era mais fácil, pois estavam totalmente adaptados e integradas as culturas de gestão local:

(...) os procedimentos anteriores eram mais fáceis.(...) eles tinham todo um padrão nosso...uma face toda customizada pra REVAP(...) já sabia onde era o local que você precisa clicar para obter determinada informação.

Ainda com relação às dificuldades com os novos sistemas, pelas características físicas de cada unidade de negócios, a padronização de procedimentos torna-se um complicador do processo, conforme reforça em sua fala:

Eu vejo (dificuldades) em você querer normalizar um padrão, por exemplo, que serve para REVAP, querer abrir o padrão como se estivesse utilizando na REGAP, que são Unidades diferentes. Questão de máquinas mesmo, ou seja, *hardware*.

Para o gerente setorial, quando afirma que:

(...) os padrões que são utilizados por todos é uma oportunidade de melhoria porque todos podem contribuir de forma centralizada, todos conversam no mesmo padrão. Elimina aqueles problemas que nós tínhamos de ter vários padrões pra uma mesma tarefa. Então isso, de certa maneira, é um ganho visível, ou seja, é uma eliminação de muitos trabalhos desnecessários(...).

Ele espera ganhos na questão da melhoria contínua, visto que a padronização de procedimentos auxilia na sua melhoria.

Quanto ao alinhamento estratégico e a **possibilidade de participação** dos funcionários na obtenção dos resultados, o gerente setorial vê como positiva a integração dos sistemas e visão, na medida em que cria a cultura da competição construtiva. Conforme suas próprias palavras:

“(...)nós tínhamos mesmo que compartilhar uma missão e uma visão em conjunto com as outras refinarias, ou seja, caminhar ao lado das refinarias e não em competição com as outras Unidades.”

Ao abordar o **papel da liderança** no processo, ele afirma que a mudança foi salutar à medida que leva o líder a refletir constantemente em relação ao alinhamento das práticas e projetos locais com a estratégia corporativa, quando diz que:

(...)a grande ‘sacada’ mesmo, é que os líderes da REVAP e os líderes das outras Unidades (...) [perceberão que] a cultura anterior vai contribuir fortemente para o sucesso desta cultura (...) o líder vai procurar não se descolar da missão central(...)só que ele não se descuidará de que tem dentro dos setores, das divisões e da REVAP (...) e independente de você ter uma missão e visão declarada, você tem que ter um acompanhamento muito próximo com a missão central do Abastecimento para que você não se descole(...) se descolar a própria visão do Abastecimento acabará caindo, ou seja, a missão do Abastecimento não será cumprida...se as direções locais

não tiverem uma visão muito própria do negócio também não contribuirão fortemente com o Abastecimento centralizado.

Ele não vê mudanças significativas em relação à **participação e a melhoria de resultados** em decorrência do novo modelo de gestão quando afirma que:

(...)a REVAP tem uma capacidade de adaptação aos modelos que é incrível(...)pessoal com capacidade de adaptação a modelos tão rápido, uma forma adaptativa tão rápida, quanto nos temos e com raríssimos casos de conflitos.

Sujeito 3 - Supervisor

Na opinião do supervisor entrevistado, o que facilitou a implantação dos novos sistemas e os torna adequados é a integração. Em sua entrevista destaca que:

(...) [A implantação] deve propiciar ganhos (...)devido a uma característica fundamental deste modelo que é a integração. (...) que consegue fazer com que (...) todas as suas Unidades falem a mesma língua, trabalhem com os mesmos sistemas, os padrões , aqueles padrões corporativos que servem para todas as Unidades. [Haverá] um ganho tremendo em termos de sinergia entre as Unidades.

Em contrapartida ao seu ponto de vista positivo referente à integração, manifesta sua insatisfação em relação à **qualidade dos novos sistemas**, em função da padronização, conforme enfatiza:

Voltando àquele principio da inércia, se nós tivéssemos continuado naquele nosso sistema, em termo de qualidade intrínseca do sistema, eu acho que alguns eram melhores do que estes que foram implantados (...) e uma vez que optou-se por esses novos sistemas, eu acho que há ganhos em certos pontos mas a gente perde em outros.

Argüido em relação a alguns sistemas específicos, destacou que:

(...) o SMSNet em termos de riqueza de dados que nós tínhamos anteriormente era muito mais rico, já tínhamos uma certa cultura, era bem mais fácil trabalhar dentro dele (...) o SIGA é um pouco mais complexo e um pouco mais 'amarrado' naquilo que nós tínhamos que

era o RNC [que] tinha uma certa facilidade para se trabalhar nele, tinha uma seqüência lógica maior do que no SIGA.

Em relação à **participação**, sua opinião é que o modelo anteriormente adotado com comitês de gestão facilitou a participação das pessoas, como destaca em sua fala:

(...) aqui da REVAP (...) houve uma certa facilidade de assimilar conceitos e a estrutura do novo modelo de gestão (...) Porque a gente já tinha um modelo que era participativo, a gente tinha o nosso trabalho diante os sub-comitês de gestão que facilitava a participação de todos, tanto do nível gerencial quanto do nível mais operacional nas questões de gestão da Refinaria. (...) [em função disto] com o modelo atual do Abastecimento ele já conseguiu essa participação, a gente conseguiu assimilar isso com uma certa facilidade.”

Ainda com relação à **participação**, observa que no novo modelo de gestão:

[a pessoa] consegue contribuir. E tem a vantagem dessa contribuição migrar para as outras Unidades e isso que é interessante. [uma] de colaboração aqui se tornando uma boa prática, tende a migrar via sistema para as outras Unidades. E havia uma lacuna entre as Unidades, porque às vezes havia boas idéias de uma determinada Unidade que ficava por lá, por simples falta de um sistema integrado que propiciasse que outras Unidades tomassem conhecimento deste tipo de melhoria do sistema.

Quanto ao papel da **liderança**, o supervisor destacou que no novo modelo há mais condições das chefias assumirem efetivamente a liderança do processo visto que:

(...) no modelo mais centralizado o papel da liderança fica mais visível (...) ela é responsável por aquele padrão (...) pelas definições que vão nortear todas as Unidades que estão abaixo. (...) já no modelo descentralizado havia uma tendência, uma concorrência entre Unidades, concorrência em termos de liderança, uma certa segmentação (...) em termos de qual política, de qual estratégia adotarem. Quando se trabalha em um modelo mais centralizado você tem uma estratégia clara, que tem que ser passada pelo líder de forma clara e toda liderança abaixo deverá haver um cascadeamento dessa estratégia até chegar no nível operacional (...) [em contrapartida ao] modelo descentralizado há uma tendência a se perder isso, porque há visões diferentes entre os diversos níveis gerenciais, diversos níveis de liderança e isso tende a distorcer um pouco a estratégia.

Ainda em relação à **liderança**, a opinião do supervisor é que no novo modelo de gestão a liderança teve seu papel facilitado visto que:

(...) o [novo] Abastecimento através da sua integração e as lideranças, como elas conseguem fazer com que seus funcionários e funcionários participem tanto na elaboração de padrões seguindo modelos como também na questão de toda a transição, a implantação do modelo que foi feita num ritmo bastante acelerado, feito com a participação de todas as Unidades para ter essa visão de certa forma global, isso facilitou demais essa nova concepção de modelo para o Abastecimento em si.

Quanto à relação à **melhoria contínua**, afirma que o novo modelo facilita a busca da excelência, visto que com uma missão e visão única, é mais fácil para a liderança fazer o alinhamento estratégico das equipes, destacando que:

a idéia de se ter uma missão centralizada do Abastecimento facilita o entendimento. (...) quando você enxerga uma única missão, uma única visão aqueles valores, os comprometimentos, é bem mais fácil de passar para força de trabalho.

Reforça, ainda, em sua entrevista que o novo modelo deverá proporcionar melhores resultados visto que:

(...) no modelo atual a tendência de obter melhores resultados é bem superior ao modelo anterior (...) o principal ganho é a integração, agir de forma sinérgica. Se você tiver todas as Unidades puxando para o mesmo lado, para o mesmo sentido a tendência de 'dar' bons resultados é enorme. E como já falei, a questão dos ótimos. A gente vai buscar o ótimo do Abastecimento, já não busca mais o ótimo da REVAP, o ótimo da REPLAN, REPAR (...) a gente busca o ótimo do Abastecimento e isso, essa logística, só se consegue em um modelo centralizado. Se você tem disputas que não sejam construtivas, a empresa como um todo tende a perder.

Sujeito 4 – Coordenador

Quanto aos aspectos relacionados à **adequação dos sistemas implantados**, o coordenador levanta restrições em relação à flexibilidade do sistema, já que os novos sistemas padronizados não permitiam customizações e particularidades que,

nas palavras do entrevistado, destacavam a unidade de negócios quantos ao seu modelo de gestão. Isso fica claro quando ele afirma que:

O modelo anterior, que era um modelo específico de cada Unidade de Negócio, ele obviamente dá mais autonomia, então a Unidade consistia criar mais, usar seus próprios aplicativos e seus padrões (...) então com isso é mais possível usar mais a criatividade, é possível adaptar mais e acompanhar mais o padrão de gestão que, no caso da REVAP, estava sempre na frente, então conseguia inovar mais e avançar mais rapidamente. [no novo modelo] já não dá para usar tanto a criatividade, começa com a padronização dos aplicativos, os aplicativos são os mesmos para todos os órgãos(...) a REVAP já tinha umas coisas mais avançadas, algumas metodologias mais incrementadas e ela teve que se adequar a esse padrão centralizado.

Em relação à **participação**, o coordenador também vê perda no primeiro momento da implantação no novo sistema, também em função da padronização, pois sob sua análise:

(...)no modelo anterior, havia uma participação maior exatamente por essa possibilidade de criar mais, interferir mais, modificar mais e isso motiva as pessoas a participarem das decisões, isso é estimulante (...) nesta primeira etapa que a gente está, acredito que, ainda, eu responderia que antes era possível participar mais, usar mais a criatividade (...)este sacrifício em termos de criatividade é tolerável, aceitável por conta do resultado global.

Na abordagem referente à **melhoria contínua**, o coordenador destaca que houve perdas com a implantação do novo modelo, visto que no modelo anterior a REVAP se destacava e no novo modelo nivela todas as unidades de negócio, principalmente no primeiro. Essa opinião se destaca quando ele afirma que:

(...) a REVAP estava na frente em termos de gestão e tinha muitas metodologias já mais próximas da excelência, na verdade ela teve que se adequar a uma gestão padrão, para todo Abastecimento (...)teve até que reduzir um pouquinho [a qualidade da gestão] e se afastar um pouquinho da excelência por conta disso (...)é uma questão de tempo, de adequação maior, das pessoas participarem mais, se envolverem mais e todo o Abastecimento vai em busca da excelência em termos de gestão.

Em relação ao papel da **liderança**, o coordenador vê oportunidades de melhoria, pois conforme afirma:

(...)A liderança tanto no modelo anterior, quanto no modelo atual não teve chance, não manifestou um envolvimento muito forte com a gestão, de modo geral (...)a liderança, provavelmente pela atividade operacional que existe dentro da Refinaria, foi puxada para se envolver com gestão, acabou se envolvendo um pouco, mas não o suficiente (...)isso acontece com gestão, gestão de pessoas, em algumas áreas importantíssimas administrativas de gestão em si, que a liderança por algum motivo, questão de atividades, carga de trabalho, quantidade de efetivos não consegue realmente abraçar e conseqüentemente puxar todo esse processo (...) os gerentes continuam envolvidos com as suas atividades operacionais, com suas tarefas, chega o momento de determinados prazos clássicos, a época do plano anual de negócios, a época do GDP que é feito formalmente, a época do PDRHE. Daí vem aqueles prazos e a liderança está correndo atrás para atender aqueles prazos e de repente você vê a gestão global (...) [por] um outro motivo qualquer isso não está no 'sangue' da liderança, e conseqüentemente isso acaba não irradiando para as equipes.

Ao falar sobre a **melhoria contínua**, o coordenador avalia que o novo modelo de gestão implantado pode ter melhores resultados, embora em sua fala registre novamente a perda em termos de excelência na gestão, segundo seu ponto de vista:

(...) Este segundo modelo acredito que seja o melhor para os resultados pela abrangência. Como ele é global, envolve todos os órgãos do Abastecimento, então para o resultado global este modelo é o melhor (...) como é o caso da REVAP, que sempre estava na frente, tinha processos bem mais criativos e bem mais próximos da excelência, teve até que frear um pouquinho a sua 'viagem' rumo a excelência, mas no global, como resultado global do Abastecimento, esse sacrifício é aceitável e vai ser melhor para o Abastecimento como um todo, que abrange muitos órgãos e os resultados de um modo geral, os indicadores, os parâmetros de avaliação vão ser melhores no global, então realmente vale a pena (...) certamente o novo modelo vai trazer melhores resultados do que o anterior.

Sujeito 5 – Técnico Operacional

Na análise da **adequação dos sistemas implantados** feita pelo técnico operacional, sua opinião é que após as perdas iniciais em consequência da

implantação, os novos sistemas serão mais adequados em função da padronização.

Ele afirma que:

(...) para o sistema, para a Empresa isso é muito bom, todos falando a mesma linguagem e era isso que a gente queria, que todos falassem a mesma linguagem de maneira eficiente(...) teve um 'baque' inicial, porque teve que retroceder para começar a trabalhar, mas é como toda mudança, depois de um certo tempo a gente assimila (...) a empresa precisa ter um sistema único para atender, para que todos possam caminhar da mesma maneira, para que ela possa enxergar como andam suas Unidades.

Na percepção do técnico operacional no que tange à **participação**, o processo foi muito rápido o que pode levar a pressuposição que a velocidade não foi negociada em todos os níveis. Essa afirmação é destacada quando ele afirma que:

(...) acho que contribuía mais antes, porque neste atual ainda não temos o 'fio da meada'. O grande problema foi a velocidade da mudança, a velocidade foi grande. Então nós estamos ainda em fase de assimilação, isso a gente vai notar agora na auditoria que nós vamos passar em dezembro e algumas coisas nós vamos ter que estar aperfeiçoando.

Em relação ao **conhecimento da tarefa** ele diz que:

(...) no sistema anterior a gente teve muito tempo de trabalho com ele, então (...) o que a gente precisa é capacitar e se adaptar e que as pessoas entendam o sistema. Mas não é difícil não, é fácil. São aquelas mudanças que nós já tivemos outras por aí e que a gente acha no começo que é difícil, mas se tiver um pouco de empenho vai bem. As ferramentas são boas e, como toda ferramenta, precisa de uma adequação. O SMSNet mesmo, desde que nasceu foi sendo adequado no decorrer do período e está sendo adequado, tem algumas deficiências ainda, mas faz parte.

O técnico ainda destaca a **falta de capacitação nos sistemas** quando afirma que:

este sistema hoje, o SINPEP hoje, por exemplo, atrapalha em algumas coisas, atrapalha não, ele tem a ferramenta e nós que não estamos aplicando, tipo treinamento. Você já recebeu algum treinamento do SINPEP para você treinar? (...) e as pessoas ainda não assimilaram que precisam passar esse treinamento para todo mundo (...) isso é uma pendência do sistema e acho que ninguém está preocupado com isso.

Ao abordar à **melhoria contínua**, afirma que a obtenção de resultados é mais propícia para ocorrer no modelo implantado em função da integração. Assim, diz que:

(...) tendo todo mundo falando da mesma maneira todos os processos, como se pode dizer, um banco de dados que você usa aqui se é o mesmo banco de dados que você usa na REPLAN e isso leva toda empresa a um melhor resultado, com certeza (...) a preocupação com a gestão centralizada propicia ter um resultado melhor.

Na análise da **participação da liderança** no processo, o técnico aponta espaços para uma participação mais efetiva da liderança no processo, quando afirma que :

(...) com certeza, se ela não aparecia mais no anterior, então neste ela é mais visível. Porque se eu entrar no sistema agora eu vejo o que o Gerente da SMS da RLAM, está com pendência no RTA deles (...) tem que ter algum envolvimento (...) ainda está meio distante. Principalmente no SMSNet a liderança ainda está meio distante (...) [se] o auditor perguntar para o 'cara': " Mas por que isso, por que aquilo?", não teremos muitas pessoas que vão estar respondendo isso. É uma ferramenta que ainda precisa melhorar. Se você fizer uma pesquisa na sua área você vai perceber.

Sujeito 6 – Contratado

Para o funcionário contratado, em relação à **adequação dos sistemas**, o modelo implantado é melhor que anterior:

(...) [no modelo implantado] o ganho maior é com relação à padronização (...) fica bem mais fácil para você estar identificando as melhores práticas e certamente isso alavanca a melhoria das nossas práticas aqui também (...), por exemplo, o SINPEP de documentação, eles [outras Uns] podem estar entrando e verificando os padrões que nós utilizamos aqui e adaptar para a realidade deles (...) para o *benchmarking* interno da companhia acho que isso realmente é bastante favorável (...) [na] certificação única você alivia todo o sistema de ter várias auditorias em tempos diferentes, então isso também é um grande ganho.

Na opinião do funcionário contratado o novo modelo, referente à **participação**, tem vantagens face ao anterior:

(...) neste [modelo] você tem condições de ter um resultado mais efetivo, você consegue desenvolver melhor seu trabalho porque você tem uma visão mais ampla, consegue consultar e enxergar os demais e isso também traz conhecimento. Você agrega conhecimento das outras Unidades. Eu acho que a contribuição está neste aspecto, dá uma 'alavancagem' neste aspecto, você ter uma visão maior.

O contratado contra-argumenta que a forma de gestão do modelo anterior propiciava **participação**, quando afirma que:

(...)os nossos processos sempre propiciaram isso, principalmente aqui na REVAP, o nosso modelo de gestão, que já existia antes de entrar o novo modelo do Abastecimento, ele já era através de comitês e sub-comitês e que isso já favorecia a participação das pessoas. Então, talvez para corporação e outras Unidades esse novo modelo propicia hoje uma contribuição maior, mas como a nossa gestão aqui da REVAP já era através de sub-comitês eu acredito que já existia uma motivação de participação dos funcionários e já havia uma contribuição.

Quanto à **melhoria contínua**, o contratado também vê como positivos os resultados da implantação do novo modelo quando diz que:

(...) principalmente por conta da questão de estar comparando, verificando esses referenciais, o modelo atual propicia isso [melhores resultados] (...) quando ela [companhia] padroniza isso é lógico que você está buscando o caminho da excelência. Para melhores resultados este padrão é melhor, até na Sede, para quem for analisar os dados, você tendo um padrão onde você possa comparar os dados, é muito melhor. (...) hoje, com essa análise [crítica de desempenho], não só dentro da Unidade, mas alguém que esteja na Sede analisando esses dados, até eles mesmos podem nos alimentar de informações para que a gente busque melhores resultados.

Em relação à postura do **líder** no processo de mudança e no modelo implantado, a percepção do funcionário contratado é positiva quando afirma que :

“(...) a possibilidade de você comunicar o liderado é muito mais efetiva hoje. Facilita para o líder, porque ele consegue ter uma clareza melhor do que ele quer comunicar em cima de um padrão.”

No Quadro 03, a seguir, com objetivo de facilitar a interpretação das entrevistas e organizá-las de forma a colher subsídios para a etapa quantitativa de forma mais consistente, os pontos comuns e mais relevantes de cada entrevista foram agrupados conforme três fatores: adequação dos sistemas implantados; participação e conhecimento da tarefa e papel da liderança; e melhoria contínua.

Função do sujeito de pesquisa	Percepção do novo modelo de gestão quanto		
	à adequação dos sistemas implantados	à participação e conhecimento da tarefa	ao papel da liderança e melhoria contínua
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Ganhos em função da integração dos sistemas - Dificuldades em função da falta de flexibilidade com a conseqüente limitação da criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento organizacional leva a maior comprometimento, satisfação e participação. - Missão e visão únicas ajudam o entendimento do modelo. - Modelo propicia a participação nos comitês de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> - Induz a liderança a pensar estrategicamente. - Cultura da refinaria de melhoria contínua com grande capacidade de adaptação.
Gerente Setorial	<ul style="list-style-type: none"> - Integração dos sistemas de todas áreas de negócios do Abastecimento. - Ganhos econômicos em função da economia de escala. - Dificuldades de implantação em função das diferentes culturas regionais. - Falta flexibilidade na utilização dos sistemas novos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de cultura de competição construtiva. - Alinhamento estratégico pela missão e visão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nova sistemática de análise crítica de desempenho muito superficial. - As unidades de negócios perdem para que o ABASTECIMENTO ganhe. - Indiferente com relação ao papel da liderança.
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> - A integração é o ponto forte dos sistemas implantados - Padronização influencia negativamente a qualidade dos sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da participação em função da cultura participativa pelos comitês de gestão. - A possibilidade da disseminação de boas práticas incentiva a participação. 	<ul style="list-style-type: none"> - No modelo centralizado o papel da liderança fica mais visível. - Propicia a participação de um maior número de funcionários na construção dos resultados. - Sinergia leva a melhores resultados

Quadro 03 – Síntese das percepções na etapa qualitativa

Função do sujeito de pesquisa	Percepção do novo modelo de gestão quanto		
	à adequação dos sistemas implantados	à participação e conhecimento da tarefa	ao papel de liderança e melhoria contínua
Coordenador	- Novos sistemas não permitem customizações e as particularidades não são consideradas	- Maior flexibilidade do sistema anterior permitia obter mais inovações de práticas. - Possibilidade de criar, interferir e modificar leva a motivação e participação	- Novo sistema nível a qualidade de gestão com perdas para a REVAP. - Indiferente em função da liderança não se envolve em assuntos de gestão (cultura operacional).
Técnico Operacional	- Maior adequação em função da padronização	- A velocidade de implantação foi muito alta e a falta de entendimento decorrente pode levar a desmotivação. - Falta de treinamento para melhorar o conhecimento das tarefas executadas.	- Integração propicia a melhoria dos resultados para a empresa como um todo. - Leva o gerente a desempenhar seu papel propiciando maior transparência na condução dos processos.
Contratado	- Maior ganho é com relação a padronização. - Mais propício para a disseminação das melhores práticas	- Enxergar melhor a contribuição para o todo leva a maior envolvimento e participação. - Cultura anterior de participação através dos comitês de gestão facilitou a implantação do modelo.	- Possibilidade de comparação entre as Uns leva a melhores resultados. - Aumentou a possibilidade de comunicação da liderança com a equipe em função da clareza da estratégia.

Quadro 03 – Síntese das percepções na etapa qualitativa (CONTINUAÇÃO)
Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se nas respostas obtidas que existem algumas divergências e concordâncias em relação aos aspectos pesquisados. Esse fato é explicado por Madsen et. al (2005) quando destacam que os processos de mudança são influenciados pela diferenças individuais (personalidade, experiências de vida,

cultura organizacional, hábitos pessoais, processos mentais, disposição lógica e circunstâncias imediatas) e pelos cinco componentes da mensagem (autoconfiança, apoio da liderança, capacidade de avaliação da situação e perfeito entendimento do valor da mudança). Para o ocupante de maior nível hierárquico, a vantagem do novo sistema é a integração e o aspecto negativo é a falta de flexibilidade, possibilidade de criatividade.

O gerente setorial já não vê vantagens no novo sistema, destaca a generalização sem respeitar as diferenças de cada unidade de negócios. O supervisor tem uma percepção bem mais próxima a do Gerente, pois acredita que o novo modelo possibilita a integração, mas discorda da qualidade dos sistemas atuais.

O Coordenador também critica o novo sistema do ponto de vista da limitação da criatividade e a falta de flexibilidade, o que se assemelha às opiniões do gerente e às do Supervisor . O Técnico operacional vê vantagens na padronização do novo sistema. Essa percepção é compartilhada com o funcionário “contratado”.

Um dado chamou a atenção na entrevista do Gerente, quando salienta que a capacidade de adaptação à mudança dos funcionários da REVAP é muito grande. Chega a destacar que nunca viu igual e que essa observação pode estar relacionada à cultura organizacional, que deve ter desenvolvido um forte sentimento de “pertencer”, o que se justifica pelo fato de a maioria ter uma estabilidade “percebida” devido à baixa rotatividade e por ter vivenciado vários processos semelhantes, pela natureza política da organização.

Observa-se, também, uma grande crítica ao novo sistema quanto à falta de liberdade, menor qualidade, retrocesso no estilo de gestão (sentida pelo coordenador) e falta de treinamento. Apenas o contratado não expressou nenhum

aspecto negativo. A mudança, para ser eficaz, deve contar com a participação de todos os envolvidos no processo para que a resistência possa ser minimizada. (LIKERT,1979).

Outra categoria em que se percebe a diminuição do grau de liberdade em participar diretamente da tarefa está no item “Adequação dos sistemas implantados”, com a análise do coordenador e do gerente que novamente observam uma diminuição na criatividade. A falta de possibilidade de participar diretamente na resolução de problemas relacionados à execução da tarefa pode gerar insatisfação aos funcionários, mas, ao mesmo tempo, gera maior controle por parte da gerência superior. Essa padronização é percebida na categoria “comparação entre os dois modelos” de forma positiva, aparentemente, uma vez que o gerente setorial sugere que houve perda de qualidade, admite a fase de adaptação, e salienta a padronização que facilita a obtenção e localização dos dados.

Quanto à participação indireta, via comitês, é salientada como um fator que sofrerá poucas alterações. O Contratado percebe os subcomitês como forma de participação e os considera representativos das ansiedades dos funcionários. A participação por representação é classificada como uma participação indireta e está relacionada à administração participativa, enquanto que a participação direta percebida anteriormente é associada à gerência participativa. (TADEUCCI, 2001)

Em relação ao papel da liderança, há uma grande concordância que existe maior exigência do papel do líder no modelo atual, talvez pela baixa autonomia e padronização exigidas. Apenas o coordenador não percebeu mudanças no comportamento do líder. Verifica-se, também, nas respostas, que a liderança não está muito envolvida com a gestão preocupando-se mais com aspectos operacionais. Esse aspecto, salientado, pode levar ao comprometimento dos

resultados da mudança uma vez que, para Sá e Trindade (2003), o líder pode levar o trabalhador a entender o processo de mudança como um momento de reconstrução e transformação.

Quanto ao modelo de informações, os funcionários estão em adaptação, mas sentem que o atual é mais limitado e que precisa ser revisto. Fica clara a dependência do funcionário quando o contratado relata que se precisar fazer alguma alteração tem que pedir ao superior. A perda de autonomia diminui o grau de participação direta, que pode gerar queda no envolvimento com o trabalho. (TADEUCCI, 2001)

As categorias obtidas possibilitaram a elaboração de um questionário composto por 31 itens, que foi submetido a um pré-teste para verificação do grau de compreensão dos itens desenvolvidos. Após a verificação da consistência no pré-teste, passou-se então a aplicação do questionário para a população objeto da pesquisa, e os resultados são apresentados a seguir.

4.2 ETAPA QUANTITATIVA

Nessa etapa foi realizada uma descrição detalhada do perfil dos respondentes, no que se relaciona à função ocupada na Organização, ao tipo de vínculo empregatício classificado como próprio àquele funcionário concursado ou contratado, e para os que trabalham em empresas prestadoras de serviço, desde que sob supervisão direta do responsável pela Unidade de Negócios. Outras classificações são com relação: a) à escolaridade; b) ao regime de trabalho - visto

que há parte significativa da amostra pesquisada trabalhando em turno de revezamento – c) ao tipo de cargo exercido na empresa, segundo classificação do plano de cargos em nível médio ou superior; ao tempo de trabalho na empresa, e por fim, d) ao gênero.

Em seguida foi realizada a análise fatorial para aferir a relação entre as variáveis apresentadas, as análises e conclusões acerca de cada fator estudado.

4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial gerou 4 fatores que, juntos, explicam 66,867% da variância total da análise. A variável explicada de cada fator, o valor acumulado e o *eigenvalue* encontram-se na tabela 02:

Tabela 02 – Fator X Variâncias X Eigenvalue

FATOR	NOME DOS FATORES	VARIÂNCIA EXPLICADA	VARIÂNCIA EXPLICADA ACUMULADA	EINGENVALUE
1	Adequação dos sistemas implantados para melhoria do desempenho	51,668	51,668	13.950
2	Possibilidade de participação e relacionamento com a liderança	7.024	58.692	1.897
3	Clareza da tarefa	4.714	63,406	1.273
4	Compreensão do processo de melhoria contínua	3.143	66.867	0.934

Fonte: Elaborada pelo autor.

Outro passo importante para a compreensão dos fatores é a análise da carga fatorial. Para Hair et al (1999), existem vários critérios, entre eles o de considerar cargas fatoriais de aproximadamente 0,30 a 0,40 como significativas, de 0,45 a 0,50 como importantes e acima de 0,51 como muito importantes, sendo possível elevar o ponto de corte à medida que as cargas fatoriais mais elevadas pareçam muito superiores.

Nas tabelas 03, 04, 05 e 06 apresentadas adiante, são destacadas para cada um dos quatro fatores definidos, as variáveis correlacionadas, sua carga fatorial, as frequências absolutas das respostas e a média geral de cada variável

No primeiro fator, o construto foi denominado de “Adequação e facilidades dos sistemas implantados” por conter uma dimensão subjacente que revela um conjunto de variáveis relacionadas à este tema, tem se a constatação de que os funcionários consideram o sistema atual mais fácil para localizar os procedimentos para a realização do trabalho, (CF= 0.747); concordam com a necessidade da mudança; a gestão advinda do novo sistema agrega mais valor do que a anterior (CF= 0.694); o tratamento das não conformidades ficou mais fácil (CF= 0.655); facilitou o trabalho (CF= 0.642); a missão é mais significativa (CF= 0.636); comparação entre não conformidades com as outras áreas facilitou o trabalho (CF= 0.616); o novo sistema proporciona mais segurança na realização do trabalho (CF= 0.606); preparação adequada (CF= 0.569); o novo sistema trouxe benefícios pessoais (CF= 0.551); facilitou o relacionamento com os colegas de trabalho (CF= 0.503).

Tabela 03 - Fator 1 - Adequação dos sistemas implantados para a melhoria do desempenho

VARIÁVEIS	CF	1	2	3	4	5	MÉDIA
(14) É mais fácil encontrar os procedimentos para a realização de meu trabalho no SINPEP que no SPD.	0.747	17	18	52	68	47	3.54
(28) A implantação do Novo Abastecimento foi necessária.	0.696	13	18	54	74	43	3.57
(15) O processo de avaliação de gestão (PNQ, ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000, NRs) verificado nas auditorias internas agrega mais valor após a implantação do Novo Abastecimento.	0.694	10	29	54	73	36	3.48
(13) O SIGA é mais efetivo que o RNC para tratar não conformidades e para a melhoria contínua.	0.655	13	18	63	71	37	3.50
(16) Os novos sistemas a partir do Novo Abastecimento são mais fáceis para o desenvolvimento de meu trabalho.	0.642	10	28	76	69	19	3.29
(29) A missão do Novo Abastecimento faz mais sentido que a missão antiga da REVAP.	0.636	7	17	66	74	38	3.59
(22) Com o Novo Abastecimento ficou mais fácil para eu aprender sobre não-conformidades verificadas em outras unidades e melhorar meu trabalho.	0.616	11	25	50	82	34	3.51
(12) Os sistemas do Novo Abastecimento (SMS-NET, SIGA, SINPEP, RACs, entre outros, propiciam condições mais seguras para eu realizar meu trabalho.	0.606	9	19	49	94	31	3.59
(20) Sinto-me preparado para trabalhar nos sistemas implantados a partir do Novo Abastecimento.	0.569	5	18	61	91	27	3.58
(25) A implantação do Novo Abastecimento foi benéfica para mim.	0.551	11	22	91	60	18	3.26
(31) A implantação do Novo Abastecimento possibilita que eu me relacione melhor com outras pessoas da minha equipe	0.503	6	25	75	80	16	3.37

LEGENDA: CF – Carga Fatorial M – Média

Nível de Concordância: 1 – Discordo totalmente

3- Nem concordo nem discordo

5 – Concordo totalmente

2 – Discordo em parte

4 - Concordo mais que discordo

Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma análise descritiva simples mostra que existe uma tendência à concordância quanto às variáveis que compõem esse fator. A facilidade em encontrar os procedimentos necessários à realização das tarefas associada à

concordância da necessidade de mudança leva à hipótese de que a mudança, quando relacionada ao sistema de informação implantado, foi percebida como uma vantagem. Dessa forma, os resultados são coerentes com a proposição de Richards (2005) quando salienta que o sucesso da mudança é aferido pelo ambiente de excelência organizacional, destacando que os funcionários não só vão aceitar a mudança como também vão apoiá-la e promovê-la.

Maximiano (1995) destaca a importância da informação para a realização da tarefa, pois está diretamente relacionada ao contexto que o trabalho é realizado. O autor conclui que a empresa que pretende ampliar o escopo de seus cargos precisa ampliar a informação fornecida aos seus colaboradores.

É interessante ressaltar a diferença encontrada nesse fator com os resultados da etapa qualitativa. A aceitação e a percepção dos benefícios quanto ao novo sistema não foi uma unanimidade. Surgiram críticas quanto ao excesso de padronização e falta de flexibilidade.

Outro fator que diferencia da percepção dos entrevistados é o que o técnico operacional ressalta a falta de treinamento na implantação das novas ferramentas, sobrecarregando as lideranças.

- houve percepção que o processo de avaliação de gestão, feito no novo modelo de gestão integrado, cuja verificação é realizada segundo os critérios das normas e modelos de gestão durante as avaliações internas (PNQ, ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000, NRs) agrega mais valor ao negócio;

Inovações e refinamentos de práticas são decorrências de um aprendizado organizacional efetivo. O processo de avaliação do modelo de gestão se apresenta como uma das principais ferramentas para o aprendizado.

Um processo de avaliação adequado do modelo de gestão é também fator de influência da motivação e satisfação dos funcionários no reconhecimento formal da organização e da eficiência da contribuição de seus trabalhos. Avaliações servem para auxiliar organizações a obterem a integração de gestão que resulte na valorização da cultura, na melhoria contínua para os clientes, contribuindo, dessa forma, para o sucesso no mercado. (BALDRIGE, 2005)

Ainda segundo a fundamentação, as avaliações contribuem para melhorar a eficácia e capacidade das organizações, de forma global, e o aprendizado pessoal e organizacional.

Sob esse enfoque, as avaliações do modelo de gestão podem ser entendidas como da efetividade do trabalho de cada um dos funcionários e, como tal, também influenciam seu comprometimento com a organização.

A pesquisa mostra que há percepção entre os funcionários de que a implantação do Novo Abastecimento, em sistemas que suportam o modelo de gestão, tais como o SMS-NET, SIGA, SINPEP, RACs, propiciou mais segurança para o trabalho.

A conclusão se baseia no fato que 125 funcionários (62% da amostra) concordam mais que discordam (94); ou concordam totalmente (31) em face dos 28 que discordam mais que concordam (19); ou discordam totalmente (9) com a afirmação.

A mudança é imperiosa e inexorável para o crescimento individual e organizacional e pode representar fracasso ou sucesso, em função da habilidade de minimizar a resistência ao processo. (SÁ et al, 2003)

Os autores afirmam, ainda, que o ambiente nas organizações determina o nível de integração propício ao crescimento das pessoas, ou pode, ao contrário, colocar-se como elemento desagregador e manipulador, provocando profundas alterações na identidade dos indivíduos, levando a comportamentos inadequadas no nível individual ou no grupo.

Para Shaski, citado por Tadeucci, (2001), a gerência participativa pode ocorrer, considerando sua forma de funcionamento, no nível de participação no processo decisório e na formulação de metas. Esses tipos de participação levam à resolução de problemas e facilitam as mudanças; desencadeiam tipos de sentimentos como: autonomia e independência, aceitação, compromisso e segurança.

Assim, é questão fundamental nos processos de mudança a criação de um ambiente que leve à sensação de segurança e conforto como fator que minimize a resistência natural ao processo.

A capacidade de entender de forma inequívoca a mensagem contida na missão da organização após um grande processo de mudança, associada à capacidade crítica de forte identificação com a nova missão, podem demonstrar o nível de aceitação ou resistência às mudanças, influenciando o grau de motivação e comprometimento dos funcionários para o processo em discussão.

Tabela 04 - Fator 2 - Possibilidade de participação direta na tarefa e relação com a liderança

VARIÁVEIS	CF	1	2	3	4	5	MÉDIA
(06) O número de sugestões que dou aumentou após a implantação do Novo Abastecimento.	0.794	28	46	89	34	5	2.71
(07) Após a implantação do Novo Abastecimento meu superior imediato me incentiva a dar mais sugestões e opiniões para melhorar meu trabalho.	0.782	23	47	74	48	10	2.88
(05) Após a implantação do Novo Abastecimento ficou mais fácil negociar minhas metas e ser avaliado pelo meu superior imediato (GDP).	0.623	26	39	80	48	9	2.88
(30) Converso com o meu superior imediato quando tenho alguma dúvida com relação ao Novo Abastecimento	0.615	19	32	60	63	28	3.24
(26) Meu superior imediato facilitou minha compreensão do modelo de gestão do Novo Abastecimento	0.584	15	28	68	71	20	3.26
(27) Houve alguma influência na postura de meu superior imediato após a implantação do Novo Abastecimento	0.551	14	32	69	71	16	3.21
(24) Após a implantação do Novo Abastecimento eu uso mais minha criatividade para propor melhorias na realização de minhas atividades.	0.491	20	32	93	46	11	2.98

LEGENDA : CF – Carga Fatorial

M – Média

Nível de Concordância:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo em parte

3- Nem concordo nem discordo

4 - Concordo mais que discordo

5 – Concordo totalmente

Fonte: Elaborada pelo autor

No segundo fator, o construto foi denominado “Possibilidade de participação direta na tarefa e relação com a liderança” pelos mesmos motivos relacionados no primeiro fator, qual sejam, contêm dimensões diretamente relacionadas ao tema proposto.

Esse fator está relacionado à possibilidade de sugerir (CF= 0.794); incentivo por parte da chefia imediata para sugestões (CF= 0.782); negociação das metas de avaliação(CF= 0.623); consulta para solução de dúvidas ao supervisor (CF= 0.615); ajuda do supervisor na compreensão dos novos processos (CF= 0.584); mudança

de postura da chefia imediata (CF= 0.551); intensificação da criatividade pessoal para propor melhorias (CF= 0.491).

Verifica-se, nesse fator, que há percepção por parte dos funcionários de que a implantação do modelo de gestão centralizado não criou ambiente propício para uma participação mais efetiva, e, conseqüentemente, não foi percebida a possibilidade de aumento do número de sugestões para melhoria das tarefas executadas em decorrência da mudança (média = 2.71). Há, também, discordância com relação à afirmativa de que após a implantação do modelo de gestão centralizado houve mudança de atitude da liderança no sentido de encorajar os funcionários a dar mais sugestões e opiniões no que diz respeito à execução de tarefas (média = 2.88). Ainda na percepção dos funcionários há discordância no que diz respeito à afirmativa de que ficou mais fácil a negociação de metas e avaliação pelo superior imediato após a implantação do novo modelo de gestão (média = 2.88). Os funcionários discordam, também, que o modelo de gestão centralizado levou-os à utilização de sua criatividade, no que tange à proposição de melhorias na realização de suas atividades (média = 2.98).

A análise descritiva simples mostra que há tendência à concordância com relação às variáveis: (30) Converso com o meu superior imediato quando tenho alguma dúvida com relação ao Novo Abastecimento; (26) Meu superior imediato facilitou minha compreensão do modelo de gestão do Novo Abastecimento e a variável (27) Houve alguma influência na postura de meu superior imediato após a implantação do Novo Abastecimento.

Constata-se que há concordância dos funcionários que a implantação do modelo centralizado propicia maior possibilidade de diálogo, quando há alguma dúvida no entendimento desse modelo (média = 3.24); que há concordância que a

atitude do superior imediato possibilitou a compreensão do novo modelo (média = 3.26) e que houve uma efetiva mudança na postura do superior imediato em função da implantação do novo modelo (média = 3.21).

A possibilidade de conversar com o superior imediato quando se tem alguma dúvida e a percepção de que o superior imediato facilita a compreensão do novo modelo de gestão é vista pelos funcionários como vantagem e pode ser atribuída a confiança da equipe na liderança. Essa interpretação vai ao encontro de Lodi (1984) que afirma que no modelo da escola das relações humanas a qualidade universal do líder é a lealdade; a capacidade de levar seus subordinados à relação cooperativa e formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização e do trabalho.

Na visão desse autor, a liderança é concebida como o poder que os indivíduos têm de inspirar a cooperação pela crença na compreensão comum, na possibilidade do sucesso e na satisfação dos funcionários com seus trabalhos.

Corroborando, ainda, com a crença de que a confiança no líder leva a equipe a procurá-lo quando tem dúvidas no novo modelo, o conceito de Bennis e Nanus (1988) de que a nova liderança não é arbitrária, nem unilateral; é um movimento sutil entre o líder e os liderados, porém com uma energia impressionante.

Para os autores, a transação cria a unidade, e pode ser feita a metáfora de associação entre o regente e orquestra: são unos; assim como as associações entre treinador e equipe e entre o líder e a organização. Concluem afirmando que o foco unificado sintetiza o que é a administração de atenção por meio da visão do líder.

Quando se percebe que a equipe entende que há mais facilidade para conversar com o superior imediato e que este facilita o processo de compreensão do novo modelo, pode-se creditar essa percepção à possibilidade de maior participação no novo modelo.

Sob o enfoque da participação Maximiano (1995) discute vários modelos de liderança em organizações participativas e afirma que líderes devem buscar equilibradamente a satisfação e o desempenho. Evidências da pesquisa contemporânea favorecem os métodos participativos e o uso legítimo da autoridade para buscar o equilíbrio.

Os líderes que poderão criar e comunicar a visão nas organizações do futuro terão que desenvolver a competência fundamental do “aprendizado vitalício”, cujos principais hábitos são: assumir riscos, uma postura de auto-reflexão humilde, a solicitação de opiniões, o saber ouvir cuidadosamente e a abertura para novas idéias. (KOTTER, 1997)

Quando se analisa a questão da tendência dos funcionários de concordar que a implantação do novo modelo de gestão leva-os a conversar com o superior imediato nas dúvidas, verifica-se que esse fenômeno pode ser explicado, segundo Jesuíno (1996), quando o autor afirma que houve evolução para a distinção de dois grandes grupos de fatores relacionados: a) ao comportamento dos líderes na estruturação das tarefas e relacionamento com os subordinados e b) outro grupo de fatores relacionados a maior ou menor participação dos subordinados nas tomadas de decisão, ou, em última análise, na partilha do poder. Neste âmbito, a liderança adquire importância fundamental como fator de eficácia organizacional.

Ainda com relação à possibilidade de conversar com o chefe imediato quando se tem dúvidas, deve ser considerada a afirmação de Bryman (2004) que, dentro dos termos adotados na abordagem da nova liderança, destaca-se o conceito de que o líder transformador eleva tanto as aspirações de seus seguidores, que suas aspirações se fundem com as da equipe. Corroborando com esse modelo há

pesquisas indicando que empresas altamente bem-sucedidas foram influenciadas por algum líder transformacional em algum estágio de seu desenvolvimento.

Fortalecendo a visão da liderança forte no processo de mudança, Maximiano (1995) afirma que a autoridade formal é requisito do cargo, já a liderança é requisito das pessoas. Segundo o autor, a liderança é inerente aos indivíduos, de se fazer obedecer, de influenciar ou de orientar o comportamento alheio.

Sob outro aspecto, verifica-se que a comunicação entra como componente importante para a melhoria da compreensão do modelo, que condiz com a afirmativa de Bennis e Nanus (1988) quando afirmam que a liderança efetiva é inseparável da habilidade de comunicação, definida como administração do significado.

Para os autores, todas as organizações dependem da existência de significados e interpretações partilhadas da realidade, visto que ações e símbolos da liderança estruturam e mobilizam o significado. Os líderes falam e definem o que não estava dito ou estava implícito, depois criam imagens, metáforas e modelos para dar foco à nova atenção.

Os autores concluem afirmando que o fator essencial em liderança é a capacidade para influenciar e organizar significados para todos da organização. A comunicação cria significado para as pessoas e é a única maneira pela qual qualquer grupo se alinha para alcançar e superar as metas da organização.

Quando se analisa a percepção dos funcionários de que o superior imediato facilitou sua compreensão do modelo de gestão no Novo Abastecimento, deve ser considerada a visão de Bryman (2004) relativa ao estilo do líder e seu comprometimento com os objetivos da equipe.

O autor afirma que dentro da abordagem do traço pessoal há crença de que as diferenças dos traços pessoais são responsáveis pela efetividade das suas

ações. Na abordagem do estilo há basicamente dois aspectos importantes: os líderes estão preocupados com seus subordinados; têm; em função disso, a confiança de seus subordinados; são co-responsáveis e promovem um ambiente amigável, enquanto avaliados sob o aspecto consideração. Quanto à capacidade de definir clara e precisamente o que e como os subordinados devem fazer e como planejar as atividades da equipe, está se avaliando o aspecto iniciativa para estruturar.

Já quando se analisa que os funcionários viram a mudança de postura do superior imediato após a implantação do novo modelo de gestão, verifica-se que a liderança pelo exemplo é fundamental em processo de mudança quando as pessoas terão que abandonar práticas que sempre executaram com profissionalismo e maestria, considerando que não pediram para que houvesse mudanças.

Os líderes nos quais há confiança tornam claras suas posições. (BENNIS, NANUS, 1988). Segundo os autores, os líderes são confiáveis e incansavelmente persistentes. Dessa forma, o posicionamento é o conjunto de ações necessárias para implementar a visão do líder, pois estabelecendo a posição a liderança estabelece confiança.

Os autores, finalmente, afirmam que o significado do posicionamento do líder é escolher a direção e permanecer nela, o que vem a ser um dos fundamentos do modelo de excelência em gestão, que é a constância de propósitos.

Por fim, a importância da mudança de postura percebida pela equipe é importante quando se analisa o papel da liderança nos processos de mudança do porte e complexidade desse estudo de caso.

A liderança não é uma propriedade do indivíduo, mas sim uma relação complexa entre essas variáveis, afirmação que leva a solução definitiva da questão sobre se o líder faz a história ou a

história faz o líder, já que este conceito resolve ambas as afirmações. (McGREGOR, 1999, p. 207)

Para o autor, as influências situacionais na liderança são seletivas, o que explica por que certos "tipos" gerenciais são rejeitados em determinadas culturas organizacionais, embora tivessem potencial para serem excelentes líderes.

Por fim, o autor conclui afirmando que as pesquisas atuais demonstram que a liderança deve ser considerada mais em função da relação entre o líder e a situação do que como padrão universal de características de certas pessoas.

É importante verificar que na etapa qualitativa foi identificado, no nível hierárquico dos coordenadores, que fazem mais diretamente o alinhamento organizacional entre a alta liderança da unidade de negócios estudada e toda a força de trabalho, que, para os coordenadores, o novo sistema "...nivela a qualidade da gestão com perdas para a REVAP."

Esse conflito pode ser explicado pelas afirmações de Weber e Weber (2001) que em grandes processos de mudança pode haver um processo de perda momentânea da confiança na liderança.

Os funcionários podem ficar altamente desconfiados de iniciativas relativas a mudanças e reagir tanto com comportamentos de resistência passiva ou ativa a esses processos, o que pode levar a fracassar todos os esforços de mudança, e, por consequência, diminuir a moral e a produtividade, aumentar a rotatividade de mão-de-obra e influenciar negativamente nos resultados. (WEBER; WEBER, 2001)

Os autores, no estudo que avalia a confiança dos funcionários na gerência e suas percepções acerca do apoio da supervisão para melhoria contínua, afirmam que atitudes positivas dos funcionários nesses processos são vitais para o alcance e superação das metas organizacionais. E, para obter este comportamento é

fundamental a criação de uma atmosfera onde a transparência na comunicação e colaboração dos funcionários podem ser importantes pilares para alcançar o sucesso planejado pelas organizações.

Em contrapartida, na continuação da interpretação dos resultados encontrados para o fator possibilidade de participação direta na tarefa e relação com a liderança, verifica-se tendência à discordância nas variáveis: (06) O número de sugestões que dou aumentou após a implantação do Novo Abastecimento, (07) Após a implantação do Novo Abastecimento meu superior imediato me incentiva a dar mais sugestões e opiniões para melhorar meu trabalho, (05) Após a implantação do Novo Abastecimento ficou mais fácil negociar minhas metas e ser avaliado pelo meu superior imediato (GDP), e (24) Após a implantação do Novo Abastecimento eu uso mais minha criatividade para propor melhorias na realização de minhas atividades.

A implantação do novo modelo é vista pelos funcionários como obstáculo para que eles utilizem todo potencial de sua criatividade na execução de suas tarefas, pelo fato de sentirem o ambiente menos propício às suas sugestões e, por consequência, sentirem que dão menos sugestões para o refinamento e inovações das práticas de trabalho em suas atividades.

A análise para essa percepção pode se basear na tese que embora a liderança tenha se colocado à disposição das equipes e assumido a responsabilidade efetiva do processo de mudança, conforme analisado anteriormente, os funcionários não perceberam este apoio em ações ou no extremo, não confiam suficientemente na liderança com relação ao apoio dado.

Esse pressuposto está fundamentado na afirmação de Weber e Weber (2001) quando afirmam que o apoio da liderança durante os processos de mudança são

fatores positivos para obtenção de sucesso. Quando os funcionários recebem apoio de seus gerentes imediatos (supervisores) para idéias e sugestões relativas ao processo de mudança, ficam menos defensivos e mais propensos a se envolver no processo.. Funcionários que recebem apoio e incentivo para a mudança são mais propensos a agir de forma pró-ativa e dessa forma contribuir efetivamente para atingir e superar as metas planejadas para as mudanças organizacionais.

Outra interpretação a essa tendência à discordância nas questões relativas à criatividade e criação de ambientes propícios a sugestões e opiniões é que há falta de imposição da própria liderança no processo de mudança analisado, em contraponto às conclusões das variáveis referentes à liderança já discutidas.

Para Jesuíno (1996), sob o enfoque do paradigma genético, ou psicossociológico, a análise fica mais centrada na liderança que nos líderes, com tematização enquanto função do grupo, como propriedades de um campo de forças em processo de reequilíbrio e não como fluxos influenciáveis provenientes de um centro bem localizado. Neste aspecto a liderança é definida como qualquer influência decisiva exercida numa *gestalt* interativa com incidências na polarização-unificação do grupo.

Para o autor, nesse contexto qualquer membro do grupo pode exercer, em um dado momento, a influência responsável sobre o funcionamento do grupo. A liderança torna-se colegial e não pode ser abstraída do complexo de interações onde ocorre.

A questão que se coloca nesse conflito do papel da liderança é se na implantação do Novo Abastecimento houve ambiente efetivamente propício para o desempenho de um estilo de liderança situacional, no contexto do paradigma funcionalista.

Com relação à percepção dos funcionários que o novo modelo de gestão implantado pode dificultar a negociação de metas, uma leitura possível pode ser baseada na interpretação de que a negociação de metas, no modelo centralizado, pode ser impositiva e restringir a sua participação nas estratégias para a obtenção de resultados.

Maximiano (1995) reforça este modelo ao afirmar que a administração participativa é uma filosofia, ou política de administração de pessoas, que valoriza a capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A administração participativa aprimora a satisfação e motivação no trabalho e, por consequência, o desempenho e a competitividade das pessoas.

O autor apresenta ainda três argumentos na tentativa de compreender quais fatores influenciam o desempenho das pessoas e como o desempenho influencia os resultados da própria organização:

- o desempenho das pessoas e das organizações é produto da qualidade dos métodos de trabalho;
- é resultante da qualidade do ambiente humano do trabalho e do grau de conforto psicológico que ele proporciona; e
- é resultado da qualidade do trabalho em si e do grau de motivação intrínseca que o trabalho proporciona.

Essa análise da discordância com relação à negociação de metas pode ser reforçada quando confrontada com os resultados da etapa qualitativa, na afirmação do gerente setorial, quando ele afirma que a nova sistemática da análise crítica é muito superficial, e que demonstra descrédito com relação à sistemática de acompanhamento dos resultados da unidade de negócios, que é insumo

fundamental para que os funcionários vejam indicadores confiáveis para as negociações de metas.

Ainda na análise qualitativa, um indício forte do descrédito na determinação de indicadores confiáveis para a negociação de metas está na afirmação do coordenador, que avalia que a liderança da unidade de negócios não se envolve em assuntos de gestão.

Resumindo a análise de fator, pode-se afirmar que os funcionários tendem a concordar que a implantação do modelo de gestão centralizado propiciou mais diálogo com o superior imediato e que o superior teve postura facilitadora no processo, porém há percepção que nesse novo ambiente diminuíram os espaços para utilização da criatividade, para opiniões e sugestões e para melhoria das tarefas executadas.

Por fim, a percepção preponderante é que neste novo modelo há maior dificuldade no processo de negociação de metas. Conseqüentemente, a participação direta ficou diminuída o que pode prejudicar o envolvimento do funcionários com as tarefas.

O terceiro, cujo construto foi denominado “Compreensão da tarefa” tem subentendido que os funcionários têm mais certeza do valor do seu trabalho (CF= 0.764); sabem mais o que se espera do seu desempenho (CF= 0.717), obtém mais informações referentes à empresa (CF = 0.697), maior visualização das atividades pertinentes a sua tarefa (CF= 0.508), e concordam com a escolha do sistema implantado (CF= 0.475).

Tabela 05 – Fator 3 – Clareza na execução da tarefa

VARIÁVEIS	CF	1	2	3	4	5	MÉDIA
(02) Consigo enxergar com mais clareza a importância de meu trabalho após a implantação do Novo Abastecimento	0.764	5	27	74	80	16	3.37
(04) Minhas responsabilidades estão mais bem definidas após a implantação do novo abastecimento	0.717	11	36	81	64	10	3.13
(01) Tenho mais informações sobre a REVAP após a implantação do novo abastecimento	0.697	6	25	75	80	16	3.37
(03) Consigo visualizar mais facilmente quais são as minhas atividades nos processos e subprocessos definidos pelo Novo Abastecimento	0.508	5	31	65	86	15	3.37
(17) A seleção do sistema SMS-Net foi a mais adequada	0.475	19	24	91	56	12	3.09

LEGENDA: CF – Carga Fatorial

M – Média

Nível de Concordância:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo em parte

3- Nem concordo nem discordo

4 - Concordo mais que discordo

5 – Concordo totalmente

Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma análise descritiva simples demonstra que existe uma tendência à neutralidade ao primeiro nível de concordância. As duas menores médias são relativas à percepção das definições das responsabilidades e à adequação da escolha do sistema implantado. As demais variáveis apresentam as mesmas médias

Para Pratti (2005), um dos fatores do sucesso da mudança consiste em estabelecer alianças e parcerias internas., essas parceria podem ser obtidas por meio da comunicação eficaz dos objetivos e metas a serem implantados. Além da informação, por meio da comunicação, o autor salienta ainda que a educação e a capacitação são fatores decisivos no sucesso da mudança.

Observa-se, nos resultados, que os aspectos de delimitação das responsabilidades do cargo e a adequação do modelo de informação implantado são

as variáveis menos elaboradas pelos respondentes. O Coordenador entrevistado chamou a atenção para esse fator como uma falta de treinamento.

A falta de clareza nos limites e exigências do cargo podem levar a avaliações que prejudiquem o resultado da performance individual. Esse fato pode levar à percepção de falta de informação e não compreensão da mudança gerando resistências. Para Sá e Trindade (2003), a resistência à mudança, apesar de ser uma reação normal dos seres humanos diante do novo e do desconhecido, altera o *status quo* das pessoas gerando uma instabilidade.

Finalmente, o fator 4, denominado “Compreensão do processo de melhoria contínua” representa o pensamento subjacente que as pessoas que compõem a empresa estão preparadas para qualquer mudança (CF= 0.760); que os funcionários estão sempre prontos para serem avaliados e, por consequência, devem ter seus trabalhos realizados com qualidade (CF= 0.632); que a representação indireta colabora na tomada de decisões sobre o processo de melhoria contínua (CF= 0.540) e que as decisões referentes ao processo de tomada de decisões relativos à melhoria contínua são tomados nos níveis adequados (CF= 0.510)

A análise descritiva simples demonstra que há uma tendência à concordância e neutralidades em relação às perguntas que compõem o fator. A menor média obtida, portando a maior discordância, é relacionada com a representatividade dos comitês de gestão. Esse fato diferencia-se das entrevistas em que os respondentes salientam a importância e adequação dos subcomitês como uma forma de representação indireta eficaz.

A melhor percepção está no fator relacionado à prontidão para a avaliação que, comparado com a variável que considera que os funcionários estão aptos a enfrentarem qualquer situação (segunda maior média), levanta a hipótese de que a

cultura da empresa é facilitadora do processo. O gerente entrevistado salientou este fator como decisivo para a adaptação rápida à mudança.

Tabela 06 – Fator 4 – Compreensão do processo de melhoria contínua

VARIÁVEIS	CF	1	2	3	4	5	MÉDIA
(09)As pessoas da REVAP conseguem obter resultados de qualquer maneira	0.760	0	26	54	94	28	3.61
(10) No Novo Abastecimento eu devo estar sempre pronto para ser avaliado	0632	2	9	40	97	54	3.95
(11) Os comitês de gestão ajudam na melhoria contínua proposta pelo novo abastecimento	0.540	16	26	56	75	29	3.37
(19)A análise crítica por meio das RACs (Reuniões de Análise Críticas) permite que as decisões sejam tomadas nos níveis adequados (Gerência Geral e Gerência Executiva)	0.510	12	17	51	96	26	3.53

LEGENDA: CF – Carga Fatorial

M – Média

Nível de Concordância:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo em parte

3- Nem concordo nem discordo

4 - Concordo mais que discordo

5 – Concordo totalmente

Fonte: Elaborada pelo autor.

A alta qualificação da mão de obra e a baixa rotatividade quase semelhante a uma estabilidade no emprego fortalece o grupo e sua cultura. Schein (1999), destaca este comportamento quando afirma que em qualquer processo de mudança a cultura deve ser considerada porque os membros de um grupo tendem a se agarrar às suas certezas culturais porque a cultura dá um sentido à vida e a torna previsível. Para McGregor (1999), a defesa da mudança cultural é para preservar um conjunto de comportamentos, crenças e valores compartilhados pelos membros de um grupo.

Essa percepção de que o grupo é suficientemente capaz de produzir com qualidade a ponto de ser avaliado a qualquer momento e ser capazes de enfrentar qualquer desafio faz parte da cultura compartilhada pelo grupo em estudo.

4.4 ANÁLISE DISCRIMINANTE MULTIVARIADA

A análise discriminante multivariada tem por objetivo verificar, no âmbito do perfil da amostra, quais as variáveis são mais significativas.

Abaixo são apresentados os perfis pesquisados, quanto a função exercida, vínculo empregatício do funcionário (próprio ou contratado), escolaridade, regime de trabalho, enquadramento hierárquico do cargo (nível médio ou superior), tempo de empresa e gênero dos respondentes:

Tabela 07 – Caracterização da amostra - função

Estrato	Frequência Bruta	Frequência relativa (%)
FUNÇÃO (*)		
Gerência	15	7.5
Supervisão	49	24.5
Execução	136	68.0
Total	200	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor

(*) Dois respondentes não declararam a função

Tabela 08 – Caracterização da amostra - funcionário

Estrato	Frequência Bruta	Frequência relativa (%)
FUNCIONÁRIO		
Próprio	165	81.7
Contratado	37	18.3
Total	202	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 09 – Caracterização da amostra - escolaridade

Estrato	Frequência Bruta	Frequência relativa (%)
ESCOLARIDADE		
Fundamental	2	0.9
Médio	90	44.6
Superior	110	54.5
Total	202	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 10 – Caracterização da amostra – regime de trabalho

Estrato	Frequência Bruta	Frequência relativa (%)
REGIME DE TRABALHO		
Turno	123	60.9
Administrativo	79	39.1
Total	202	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 11 – Caracterização da amostra - cargo

Estrato	Frequência Bruta	Frequência relativa (%)
FUNÇÃO		
Nível médio	156	72.3
Nível superior	46	27.7
Total	202	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 12 – Caracterização da amostra – tempo de empresa

Estrato	Frequência Bruta	Frequência relativa (%)
TEMPO DE EMPRESA (*)		
Até 5 anos	54	7.5
De 6 a 10 anos	5	24.5
De 11 a 20 anos	52	
Acima de 20 anos	86	68.0
Total	197	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor

(*) Cinco respondentes não declararam o tempo de empresa

Tabela 13 – Caracterização da amostra - gênero

Estrato	Frequência Bruta	Frequência relativa (%)
GÊNERO		
Masculino	156	77.2
Feminino	46	22.8
Total	202	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela revela que quando analisado o perfil quanto ao vínculo empregatício do funcionário, próprio ou contratado, há um equilíbrio dos respondentes com relação aos pontos abordados no questionário.

Na tabela 14, a seguir, verifica-se que os valores médios para a categoria “Contratado” variam de 2,77 a 3,95 e para a categoria “Próprio” variam de 2,54 a 4,03. É importante salientar que a variação nas médias para essa última categoria revela uma preocupação maior com a questão 10 (que diz respeito à auditoria e avaliação). Parece que esse grupo de funcionários têm uma percepção muito próxima daquela que estaria na visão dos contratados, pois os valores médio são próximos. Esta visão diz respeito à grande capacidade de adaptação, destacada na etapa qualitativa, quando o gerente salienta que a capacidade de adaptação à mudança dos funcionários da REVAP é muito grande.

Tabela 14 - Estatística descritiva para o grupo de respondentes

Group Statistics							
EMPREGADO	Variáveis	Mean	Std. Deviation	EMPREGADO	Variáveis	Mean	Std. Deviation
CONTRATADO	P1	3,37	0,923	PRÓPRIO	P1	3,38	0,794
	P2	3,31	0,881		P2	3,62	0,924
	P3	3,33	0,930		P3	3,57	0,801
	P4	3,10	0,943		P4	3,19	0,967
	P5	2,96	1,008		P5	2,54	1,192
	P6	2,77	0,964		P6	2,54	1,070
	P7	2,87	1,009		P7	3,00	1,269
	P9	3,63	0,850		P9	3,59	0,985
	P10	3,95	0,833		P10	4,03	0,957
	P11	3,26	1,103		P11	3,92	1,064
	P12	3,55	0,963		P12	3,81	1,126
	P13	3,46	1,091		P13	3,76	1,065
	P14	3,45	1,170		P14	3,97	1,118
	P15	3,41	1,026		P15	3,81	1,288
	P16	3,21	0,925		P16	3,68	1,132
	P17	3,03	0,978		P17	3,41	1,040
	P19	3,49	1,018		P19	3,78	1,004
	P20	3,53	0,852		P20	3,81	1,126
	P22	3,46	1,069		P22	3,78	1,058
	P24	2,88	0,987		P24	3,43	0,929
	P25	3,20	0,923		P25	3,57	1,042
	P26	3,22	1,045		P26	3,46	1,070
	P27	3,22	0,998		P27	3,22	1,182
	P28	3,54	1,074		P28	3,76	1,256
	P29	3,56	0,981		P29	3,70	1,051
	P30	3,15	1,132		P30	3,70	1,151
	P31	2,86	1,071		P31	3,35	1,160

Fonte: Elaborada pelo autor

O modelo utilizado de Análise discriminante, indicou quais são as variáveis que são estatisticamente significantes para a variável funcionário ou contratado, conforme a tabela 15. Foi aplicada a análise descritiva multivariada para as demais variáveis do perfil da amostra, no entanto os resultados encontrados não foram significativos a 95%.

Tabela 15 – Tabela de significância das variáveis em cada estrato
Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df1	Sig.
P1	1,000	,005	1	204	,944
P2	,982	3,647	1	204	,058
P3	,990	2,050	1	204	,154
P4	,999	,266	1	204	,607
P5	,997	4,877	1	204	0,0028
P6	,992	1,642	1	204	,201
P7	,998	,458	1	204	,499
P9	1,000	,042	1	204	,838
P10	,999	,267	1	204	,606
P11	,949	10,948	1	204	,001
P12	,990	2,086	1	204	,150
P13	,989	2,241	1	204	1,36
P14	,971	6,170	1	204	,014
P15	,980	4,242	1	204	,041
P16	,966	7,161	1	204	,008
P17	,979	4,378	1	204	,038
P19	,988	2,519	1	204	,114
P20	,986	2,858	1	204	,092
P22	,986	2,872	1	204	0,92
P24	,955	9,647	1	204	,002
P25	,978	4,561	1	204	,034
P26	,993	1,517	1	204	,219
P27	1,000	,002	1	204	,963
P28	,995	1,114	1	204	,292
P29	,997	,608	1	204	,437
P30	,966	7,246	1	204	,008
P31	,970	6,254	1	204	,013

Fonte: Elaborada pelo autor

A significância estatística *default* do modelo rodado foi 5%. Valores menores do que alfa 5% foram então considerados significativos, isto é, as variações concernentes a essas variáveis não são devidas ao acaso. A ANOVA confirma essas variáveis como as mais significantes, conforme mostrado na tabela 16:

Tabela 16 – Significância estatística por ANOVA

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
P1	Between Groups	(Combined)		0,004	1	0,004	0,005	0,944
		Linear Term	Unweighted	0,004	1	0,004	0,005	0,944
			Weighted	0,004	1	0,004	0,005	0,944
	Within Groups			165,957	204	0,814		
	Total			165,961	205			
P2	Between Groups	(Combined)		2,880	1	2,880	3,647	0,058
		Linear Term	Unweighted	2,880	1	2,880	3,647	0,058
			Weighted	2,880	1	2,880	3,647	0,058
	Within Groups			161,081	204	0,790		
	Total			163,961	205			
P3	Between Groups	(Combined)		1,694	1	1,694	2,050	0,154
		Linear Term	Unweighted	1,694	1	1,694	2,050	0,154
			Weighted	1,694	1	1,694	2,050	0,154
	Within Groups			168,525	204	0,826		
	Total			170,218	205			
P4	Between Groups	(Combined)		0,238	1	0,238	0,266	0,607
		Linear Term	Unweighted	0,238	1	0,238	0,266	0,607
			Weighted	0,238	1	0,238	0,266	0,607
	Within Groups			182,966	204	0,897		
	Total			183,204	205			
P5	Between Groups	(Combined)		5,305	1	5,305	4,877	0,028
		Linear Term	Unweighted	5,305	1	5,305	4,877	0,028
			Weighted	5,305	1	5,305	4,877	0,028
	Within Groups			221,899	204	1,008		
	Total			227,204	205			

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 16 – Significância estatística por ANOVA (continuação)

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
P6	Between Groups	(Combined)		1,588	1	1,588	1,642	0,201
		Linear Term	Unweighted	1,588	1	1,588	1,642	0,201
			Weighted	1,588	1	1,588	1,642	0,201
	Within Groups			197,189	204	0,967		
	Total			198,777	205			
P7	Between Groups	(Combined)		0,514	1	0,514	0,458	0,499
		Linear Term	Unweighted	0,514	1	0,514	0,458	0,499
			Weighted	0,514	1	0,514	0,458	0,499
	Within Groups			229,136	204	1,123		
	Total			229,650	205			
P9	Between Groups	(Combined)		0,032	1	0,032	0,042	0,838
		Linear Term	Unweighted	0,032	1	0,032	0,042	0,838
			Weighted	0,032	1	0,032	0,042	0,838
	Within Groups			229,136	204	0,767		
	Total			229,650	205			
P10	Between Groups	(Combined)		0,032	1	0,196	0,267	0,606
		Linear Term	Unweighted	0,032	1	0,196	0,267	0,606
			Weighted	0,032	1	0,196	0,267	0,606
	Within Groups			156,434	204	0,733		
	Total			156,466	205			
P11	Between Groups	(Combined)		13,165	1	13,165	10,948	0,001
		Linear Term	Unweighted	13,165	1	13,165	10,948	0,001
			Weighted	13,165	1	13,165	10,948	0,001
	Within Groups			245,301	204	1,202		
	Total			258,466	205			
P12	Between Groups	(Combined)		2,060	1	2,060	2,086	0,150
		Linear Term	Unweighted	2,060	1	2,060	2,086	0,150
			Weighted	2,060	1	2,060	2,086	0,150
	Within Groups			201,498	204	0,988		
	Total			203,558	205			
P13	Between Groups	(Combined)		2,645	1	2,645	2,241	0,136
		Linear Term	Unweighted	2,645	1	2,645	2,241	0,136
			Weighted	2,645	1	2,645	2,241	0,136
	Within Groups			240,811	204	1,180		
	Total			243,456	205			

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 16 – Significância estatística por ANOVA (continuação)

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
P14	Between Groups	(Combined)	8,311	1	8,311	6,170	0,014	
		Linear Term	Unweighted	8,311	1	8,311	6,170	0,014
			Weighted	8,311	1	8,311	6,170	0,014
	Within Groups		274,795	204	1,347			
	Total		283,107	205				
P15	Between Groups	(Combined)	4,918	1	4,918	4,242	0,041	
		Linear Term	Unweighted	4,918	1	4,918	4,242	0,041
			Weighted	4,918	1	4,918	4,242	0,041
	Within Groups		236,504	204	1,159			
	Total		241,422	205				
P16	Between Groups	(Combined)	6,665	1	6,665	7,161	0,008	
		Linear Term	Unweighted	6,665	1	6,665	7,161	0,008
			Weighted	6,665	1	6,665	7,161	0,008
	Within Groups		189,860	204	0,931			
	Total		196,524	205				
P17	Between Groups	(Combined)	4,287	1	4,287	4,378	0,038	
		Linear Term	Unweighted	4,287	1	4,287	4,378	0,038
			Weighted	4,287	1	4,287	4,378	0,038
	Within Groups		199,771	204	0,979			
	Total		204,058	205				
P19	Between Groups	(Combined)	2,600	1	2,600	2,519	0,114	
		Linear Term	Unweighted	2,600	1	2,600	2,519	0,114
			Weighted	2,600	1	2,600	2,519	0,114
	Within Groups		210,507	204	1,032			
	Total		213,107	205				
P20	Between Groups	(Combined)	2,350	1	2,350	2,858	0,092	
		Linear Term	Unweighted	2,350	1	2,350	2,858	0,092
			Weighted	2,350	1	2,350	2,858	0,092
	Within Groups		167,747	204	0,822			
	Total		170,097	205				
P22	Between Groups	(Combined)	3,269	1	3,269	2,872	0,092	
		Linear Term	Unweighted	3,269	1	3,269	2,872	0,092
			Weighted	3,269	1	3,269	2,872	0,092
	Within Groups		232,187	204	1,138			
	Total		235,456	205				

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 16 – Significância estatística por ANOVA (continuação)

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
P24	Between Groups	(Combined)	9,208	1	9,208	9,647	0,002	
		Linear Term	Unweighted	9,208	1	9,208	9,647	0,002
			Weighted	9,208	1	9,208	9,647	0,002
	Within Groups		194,714	204	0,954			
	Total		203,922	205				
P25	Between Groups	(Combined)	4,075	1	4,075	4,561	0,034	
		Linear Term	Unweighted	4,075	1	4,075	4,561	0,034
			Weighted	4,075	1	4,075	4,561	0,034
	Within Groups		182,241	204	0,893			
	Total		186,316	205				
P26	Between Groups	(Combined)	1,671	1	1,671	1,517	0,219	
		Linear Term	Unweighted	1,671	1	1,671	1,517	0,219
			Weighted	1,671	1	1,671	1,517	0,219
	Within Groups		224,645	204	1,101			
	Total		226,316	205				
P27	Between Groups	(Combined)	0,002	1	0,002	0,002	0,963	
		Linear Term	Unweighted	0,002	1	0,002	0,002	0,963
			Weighted	0,002	1	0,002	0,002	0,963
	Within Groups		217,726	204	1,067			
	Total		217,728	205				
P28	Between Groups	(Combined)	1,369	1	1,369	1,114	0,292	
		Linear Term	Unweighted	1,369	1	1,369	1,114	0,292
			Weighted	1,369	1	1,369	1,114	0,292
	Within Groups		250,728	204	1,229			
	Total		252,097	205				
P29	Between Groups	(Combined)	0,600	1	0,600	0,608	0,437	
		Linear Term	Unweighted	0,600	1	0,600	0,608	0,437
			Weighted	0,600	1	0,600	0,608	0,437
	Within Groups		201,327	204	0,987			
	Total		201,927	205				
P30	Between Groups	(Combined)	9,342	1	9,342	7,246	0,008	
		Linear Term	Unweighted	9,342	1	9,342	7,246	0,008
			Weighted	9,342	1	9,342	7,246	0,008
	Within Groups		263,032	204	1,289			
	Total		272,374	205				

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 16 – Significância estatística por ANOVA (continuação)

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
P31	Between Groups	(Combined)	7,388	1	7,388	6,254	0,013	
		Linear Term	Unweighted	7,388	1	7,388	6,254	0,013
			Weighted	7,388	1	7,388	6,254	0,013
	Within Groups		241,024	204	1,181			
	Total		248,413	205				

Fonte: Elaborada pelo autor

A variável 11 apresenta a diferença mais significativa (0.001) e está relacionada ao fator 4 . Essa pergunta afere a percepção quanto à eficácia dos comitês de gestão junto aos processos de melhoria contínua. Os funcionários contratados consideram a eficácia do comitê menos positiva que os funcionários efetivos. Essa percepção contradiz os resultados da pesquisa qualitativa, em que o contratado tinha uma percepção positiva quanto ao trabalho e representatividade dos comitês. A hipótese mais adequada para explicar esse resultado se deve ao fato que a participação de funcionários contratados nos comitês de gestão é significativamente menor que dos funcionários próprios. Porém, quando há participação, e foi o caso do funcionário contratado que participou da etapa qualitativa, ele pôde verificar na prática a contribuição dos subcomitês para o refinamento e inovações das práticas e ter experiência prática de sua eficácia.

A outra variável que melhor diferencia as categorias é a 24 (0.002), relacionada ao fator 2. Essa pergunta está relacionada à possibilidade de utilizar de criatividade para melhoria das atividades. Novamente a percepção dos contratados é mais voltada para a não possibilidade de criatividade. Os funcionários também acham que essa possibilidade foi limitada com a implantação do novo modelo de

gestão por meio da percepção que pode ser evidenciada na entrevista do gerente, na etapa qualitativa, quando afirma que “(...) No sistema anterior você tinha um pouco mais de liberdade para criar... Você tem (...) uma delimitação que no passado você não tinha (...) era livre a criação.”

Destacando a falta de flexibilidade, o gerente completou afirmando que o sistema de tratamento de não-conformidades novo é muito inflexível e aponta essa característica como oportunidade de melhoria quando afirma que:..

“(...) é uma das únicas coisas que eu vejo que não foram muito legais, mas me parece que estão sendo ajustadas.”

No entanto, a visão dos contratados é mais pessimista. A hipótese para explicar essa percepção está relacionada ao fato de os funcionários contratados realizarem tarefas mais diretamente ligadas às rotinas operacionais, conforme estratégia da empresa de delegar, preferencialmente, as atividades que agregam mais valor aos processos produtivos para os funcionários próprios. Tarefas operacionais rotineiras demandam a utilização mais intensa de procedimentos, que não podem ser mudados no novo modelo de gestão com a mesma facilidade que eram alterados no sistema antigo. Essa falta de flexibilidade pode levar à percepção de limitação da criatividade dos funcionários contratados.

A variável 16 (0.008), que está relacionada ao fator 1, cujo construto traduz a adequação dos sistemas implantados, mede a percepção quanto às facilidades trazidas pelo novo sistema. Novamente a percepção dos contratados é menos favorável que a dos funcionários.

Utilizando a mesma hipótese utilizada para explicação da variável 24, pode-se afirmar que os funcionários contratados se sentem limitados nos procedimentos que utilizam na execução de seu trabalho, e, por haver muito menos espaço para

mudanças no novo sistema de gestão, eles não percebem benefícios trazidos pelos novos sistemas na mesma medida que os funcionários próprios.

A próxima variável por ordem de grau de significância é a 30 (0.008), que está no construto do fator 2 e afere a possibilidade de consultar a chefia quando há alguma dúvida referente ao trabalho. Os contratados utilizam menos esse recurso, ou seja, não têm liberdade para perguntar ao chefe quais os procedimentos a serem seguidos. O relacionamento do funcionário contratado se realiza prioritariamente pelo fiscal do contrato, que é, na totalidade dos casos, funcionário próprio executante da tarefa, nunca um gerente.

A próxima variável significativa é a 31 (0.013), relacionada ao fator 1, e verifica a percepção quanto ao relacionamento com a equipe de trabalho. Novamente os contratados não perceberam melhorias positivas como os funcionários, o que pode ser explicado partindo-se do pressuposto que a relação dos funcionários contratados com a equipe de funcionários próprios se resume ao contato mais freqüente com o fiscal do contrato. As equipes de execução de atividades operacionais rotineiras são formadas em sua maioria de contratados, dado que a estratégia da empresa é a de terceirização de atividades não diretamente ligadas aos processos de produção e sim aos processos de apoio.

A variável 14 (0.014) está associada às variáveis do fator 1 e mede a percepção quanto à facilidade de encontrar os procedimentos para a realização dos trabalhos no novo modelo de informação. Os contratados não têm uma percepção tão positiva quanto os funcionários próprios. A hipótese mais provável é que o acesso aos recursos de informática é mais facilitado aos funcionários próprios, pelo fato de os funcionários contratados trabalharem mais diretamente ligados às atividades rotineiras operacionais (processos de apoio), atividades executadas mais

próximas as áreas de processo, como, por exemplo, atividades de manutenção industrial, manutenção de áreas verdes, alimentação e apoio administrativo, entre outras.

A variável 25 (0.0034) está associada às variáveis do fator 01 e mede a percepção quanto aos benefícios trazidos pela implantação do modelo de gestão centralizado. Mais uma vez a percepção dos funcionários contratados tendem a uma menor concordância quanto aos benefícios trazidos pelo novo modelo. Da mesma forma que a variável 14, quanto maior for a utilização dos padrões nas atividades rotineiras operacionais, e este é o caso dos contratados, menos se pode utilizar a criatividade nas tarefas do dia a dia, e esse fato pode estar relacionado ao sentimento menor de benefício obtido no novo modelo.

A variável 17 (0.0038) está associada às variáveis do fator 03 e verifica a percepção dos funcionários em relação à adequação do sistema SMS-NET; sistema que mapeia aspectos e impactos relativos à segurança, meio-ambiente e saúde a que os funcionários estão sujeitos quando em trabalho na refinaria. Nesse caso, quanto mais inflexível for o sistema, mais os procedimentos serão executados conforme padrões. A tese que pode explicar esse comportamento se baseia no pressuposto que os funcionários contratados utilizam mais fortemente os padrões, e por estarem em grande maioria na execução rotineira das atividades, percebem mais segurança nas atividades desenvolvidas na refinaria quando comparados aos funcionários próprios.

Finalmente, a variável 15 (0.0041) está associada às variáveis do fator 01 que verificam a percepção dos funcionários de agregação de valor decorrentes dos processos de avaliação da gestão na unidade de negócios (PNQ, ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000 e as Normas Reguladoras). Da mesma forma, o

funcionário contratado não tem a percepção dessa agregação de valor, quando comparado ao funcionário próprio. A hipótese, nesse caso, também se baseia no pressuposto que o funcionário contratado está mais distante da gestão dos processos, objeto das auditorias do sistema de gestão, em função de realizar mais comumente as atividades ligadas diretamente às rotinas operacionais, conforme a estratégia da organização já analisada anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos resultados, as principais conclusões são apresentadas a seguir, de acordo com os objetivos planejados e os resultados obtidos.

5.1 MUDANÇA NO COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA ANTES, DURANTE E DEPOIS DE CONCLUÍDO O PROCESSO

A análise desse objetivo leva à conclusão que há percepção da mudança na atitude dos líderes em função da implantação do novo modelo, dada a postura facilitadora e educadora do novo ambiente em relação a eventuais esclarecimentos de dúvidas dos funcionários.

Esta interpretação é reforçada na etapa qualitativa quando o supervisor afirma que no modelo centralizado a liderança fica mais visível e propicia a participação de uma maior número de funcionários na construção dos resultados.

Da mesma forma o técnico operacional destaca que o novo modelo leva o gerente a desempenhar seu papel propiciando maior transparência na condução dos processos.

Finalmente o contratado comenta que houve um aumento da possibilidade de comunicação da liderança com a equipe em função da clareza da estratégia.

Em contrapartida, ainda na etapa qualitativa, a opinião do gerente setorial é que houve uma indiferença da liderança durante o processo de mudança.

O coordenador também concordou com esta opinião ao afirmar que há na refinaria uma cultura operacional, que leva a liderança a se envolver mais nos assuntos operacionais e menos em assuntos relativos à gestão.

Embora essas opiniões não tenham se confirmado na etapa quantitativa, não foi encontrada explicação que suportasse estas opiniões e portanto deve haver aprofundamento nesta questão.

5.2 EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO E AS INFORMAÇÕES RELATIVAS À MUDANÇA

A principal conclusão acerca da efetividade da comunicação durante o processo de mudança se dá quando se verifica que os funcionários conseguem enxergar a importância de suas contribuições no novo modelo, afirmam que houve mais informações após a implantação do novo modelo, e em decorrência desta comunicação efetiva, sentem que as responsabilidades estão mais bem definidas, além de ser mais fácil neste novo modelo, enxergar quais são as atividades em cada processo e subprocesso definidos.

Há percepção, por parte dos funcionários, que a implantação do novo modelo fortaleceu o sentimento da valia de seus trabalhos para a organização, em função da clara definição de responsabilidades e da quantidade e clareza de informações.

Os funcionários perceberam que com a nova sistemática de gestão por processos é mais fácil identificar são as responsabilidades de cada um, e em quais atividades, tarefas e práticas.

A percepção dos funcionários é que após a implantação do modelo centralizado ficou muito mais fácil a visualização da contribuição individual para o alcance e superação das metas que estão colocadas no planejamento estratégico da organização.

Essa percepção se consolida na etapa qualitativa, quando o gerente diz que o alinhamento organizacional leva a um maior comprometimento; o gerente setorial afirma que o novo modelo propiciou um alinhamento estratégico pela missão e visão; e o contratado destaca que perceber melhor a contribuição de cada um, para a construção do todo, leva a um maior envolvimento e participação.

5.3 PERCEPÇÃO DA VARIAÇÃO NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS E NA PRODUTIVIDADE EM FUNÇÃO DA MUDANÇA

A principal conclusão na análise desse objetivo é que os funcionários da unidade de negócios pesquisada sentem que podem obter resultados independentemente do modelo de gestão adotado. A origem dessa percepção pode estar na necessidade de maior participação na gestão, visto que a independência e indiferença pelo modelo de gestão revelam a insatisfação com o modelo centralizado, e, por consequência, diretivo.

A posição dos funcionários, em relação à independência do modelo de gestão, delega a eles a responsabilidade de responder sempre pronta e corretamente a questionamentos referentes à gestão; o que ocorre em avaliações e auditorias do modelo. Essa é a hipótese mais provável para explicar a percepção de que os funcionários devem estar sempre prontos para serem avaliados.

Essa posição é corroborada na fase qualitativa, na avaliação do gerente, que afirma que a cultura da Refinaria é a da melhoria contínua, e que os funcionários têm grande capacidade de adaptação.

Em contrapartida, há, também, as percepções que os comitês de gestão são referenciados como fórum genuíno da participação por representação e vistos como auxiliares do processo da melhoria contínua proposta pelo modelo. A melhoria contínua se concretiza por meio da metodologia de análises críticas (RACs), onde, na percepção dos funcionários, ocorrem as deliberações (tomadas de decisões) nos níveis apropriados.

5.4 ACEITAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS A PARTIR DO NOVO MODELO

Há, por parte dos funcionários, a percepção de que os sistemas implantados a partir do novo modelo de gestão são adequados uma vez que consideram que nesse modelo a localização de procedimentos para a realização das tarefas está mais fácil (sistema SINPEP), o sistema para tratamento de desvios, incidentes e acidentes ambientais e pessoais é mais efetivo (sistema SIGA), a sistemática de avaliações do modelo (sistemas certificados) agrega mais valor à gestão e todos os sistemas implantados, de forma geral, são melhores, mais fáceis de trabalhar que os anteriores, além do que dão mais segurança para a realização das tarefas.

Essas percepções positivas em relação aos novos sistemas, aliadas ao sentimento que a nova missão faz mais sentido do que a missão anterior, levam os funcionários a avaliarem a implantação do modelo de gestão centralizado como

necessária e benéfica, fazendo-os se sentir mais preparados para a realização de suas tarefas.

Esse ambiente francamente favorável às mudanças, no que se relaciona aos novos sistemas, acaba por influenciar na melhoria das relações interpessoais em todos os níveis.

Em contraposição, na análise qualitativa houve manifestações de restrição aos novos sistemas no que diz respeito à falta de flexibilidade na sua utilização, o que, na visão dos entrevistados, pode limitar a criatividade. Essa visão, percebida na etapa qualitativa, embora não seja generalizada, é uma incongruência que merece interpretação mais aprofundada.

5.5 PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO PROCESSO DE MUDANÇA

A conclusão acerca deste objetivo é a de que os funcionários não sentiram que sua participação durante o processo foi efetiva, não foi criado um ambiente onde as sugestões fluíssem de forma natural e tampouco foi percebida postura da liderança que levasse à participação. A explicação pode ser baseada na hipótese que a história da companhia já foi relacionada aos governos militares, em função de seu desenvolvimento durante os anos em que o país ficou sob o regime militar, e a centralização do modelo de gestão pode ser interpretada como um recrudescimento para uma gestão tipicamente mais diretiva.

Em decorrência de um ambiente mais diretivo, há dificuldade na negociação de metas e, em conseqüência, os funcionários se sentem limitados em sua criatividade, na proposição de melhorias para a realização de suas tarefas.

Essa visão limitante, no que diz respeito à participação dos funcionários, é reforçada na etapa qualitativa, quando o coordenador entrevistado afirma que o novo modelo, por sua característica de padronização (inflexibilidade), não permite inovações nos procedimentos e práticas. A percepção do técnico operacional, colhida durante a etapa qualitativa, também induz à leitura da falta de participação para a implantação do novo modelo e aponta que a velocidade de implantação e a falta de treinamento adequado podem levar à desmotivação.

5.6 ANÁLISE DISCRIMINANTE MULTIVARIADA

Com relação ao perfil da amostra, a variável mais significativa, segundo a análise, foi a categoria de funcionários contratados. Essa diferença na significância se deu em questões como a que diz respeito à participação dos contratados nos comitês de gestão; à facilidade de utilização dos novos sistemas para execução do trabalho; ao relacionamento do contratado com o restante da equipe (e aqui se incluem os funcionários próprios); à facilidade de encontrar os procedimentos necessários para a realização das tarefas; aos benefícios trazidos pela implantação do novo modelo de gestão; à adequação dos novos sistemas implantados e, finalmente, às sistemáticas de auditorias e avaliações adotadas no novo modelo.

Conclui-se que essa diferença na percepção pode ser explicada a partir da hipótese que em uma empresa estatal de economia mista, onde os funcionários próprios são admitidos por concurso público, como é o caso da organização sujeito desta pesquisa, ainda há grande distanciamento da gestão por parte de funcionários

contratados. Dessa forma, eles não são considerados adequadamente, de acordo com sua percepção, nas questões que requeiram maior participação dos funcionários, e, por conseqüência, estão limitados, também, no que se relaciona à gestão propriamente dita.

Os resultados mais significativos deste estudo dizem respeito à constatação que embora tenha havido a percepção por parte dos funcionários que a comunicação feita durante o processo de mudança foi efetiva, que os sistemas implantados para suportar o processo foram adequados e que o papel da liderança na mudança atendeu as expectativas, não houve, em contrapartida, a participação adequada para a implantação deste novo modelo e decorrente deste fato os funcionários não sentem que o novo modelo possa levar a melhoria nos resultados da unidade estudada, uma vez que limita a criatividade e inovação.

5.7 IMPRESSÕES FINAIS

Como considerações finais, a percepção do pesquisador é que a velocidade de implantação do novo modelo de gestão, pouco mais de oito meses, entre a decisão da mudança e a auditoria do novo modelo, foi interpretada pelos funcionários como falta de participação no processo. Apesar do grande volume de informações veiculadas, de vários workshops realizados para a definição dos sistemas mais apropriados ao novo modelo, do papel efetivo da liderança na divulgação, disseminação e esclarecimento do novo modelo e de várias campanhas para engajar os funcionários no processo de mudança, a única variável não

negociada no processo, o tempo de implantação, influenciou a percepção dos funcionários, no que se relaciona a participação no processo.

Por fim, o papel da liderança no esforço para implantação do novo modelo foi reconhecido como adequado, e que o novo modelo de forma geral trará melhores resultados para a organização de forma geral.

6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Partindo-se do pressuposto que a população considerada na pesquisa leva em conta somente os funcionários de uma Unidade de Negócios, que contava, na época da aplicação da pesquisa, com 588 funcionários em um universo de aproximadamente 15.000 funcionários da área do Abastecimento, a recomendação é que se aumente a abrangência da pesquisa de forma a buscar a retificação ou ratificação dos aspectos pesquisados numa população sensivelmente maior e, portanto, mais consistente do ponto de vista estatístico.

Por fim, com base nos resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, particularmente com relação à participação dos funcionários na gestão da organização e ao papel dos funcionários contratados nessa mesma gestão, os seguintes questionamentos são pertinentes:

- Bons sistemas de suporte à implantação de um modelo de gestão são suficientes para superar a falta de participação, pressuposto de sistemas de gestão centralizados e diretivos ?
- É possível a implantação, com sucesso, de qualquer sistema de gestão em que haja diferença tão acentuada entre funcionários próprios e contratados, uma vez que todos os modelos relativos à participação e gestão participativa consideram tratamento equânime como fator fundamental para a construção de um ambiente organizacional construtivo e transparente ?

REFERÊNCIAS

BALDO, Marcus V. C.; HADDAD, Hamilton. Ilusões: o olho mágico das percepções. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, São Paulo, v.25, n.4, supl.2, p.6-11,2003.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. National Institute of Standards and Technology. **Baldrige Program materials: critérios for performance excellence**. Gaithersburg, MD: 2005. 1 CD-ROM.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.1, 1998, p.6-17, mar. 1998.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: GLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbok de estudos Organizacionais: assuntos e análise organizacionais**. Traduzido por: M. Caudas, R. Fachin e T. Fischer. São Paulo: Atlas, 2004. v.3.

CHU, R. Alves. Resistência a mudanças: aspectos positivos In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo, 2003. 1 CD ROM.

COSTA, Roberto P. O novo Abastecimento já é uma realidade. **Notícias Novo Abastecimento**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 3, jan. 2005

EBY Lillian T. et al. Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. **Human Relations**, v.53, n.3, p. 419-442, 2000.

EFICIÊNCIA na gestão do conhecimento. **Notícias Novo Abastecimento**, Rio de Janeiro, ano 1, n.3, p.8, fev. 2005.

FIORELLI, José Osмир. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1996.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

HAIR, J.F. et al. **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

JESUINO, Jorge Correia. **Processos de liderança**. 2 ed. Lisboa: Livros Horizontes, 1996.

JUNG, Carl Gustav. **Psicologia do inconsciente**. Petrópolis: Vozes, 1991.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LODI, J.B. **História da administração**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

LÚRIA, A. R. **Mente e a memória: um pequeno livro sobre a vasta memória**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MADSEN, Susan R. et al. Readiness for organizational change: Commitment and social relationships in the workplace make a difference? **Human Resource Development Quarterly**, New York, v. 16, n. 2, p. 20, Summer 2005.

MARTIN, R. et al. The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions., **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester , v.78, n. 1, p. 141-148, Mar. 2005.

MARTINS, P. E. M. **Participação na gestão: o discurso brasileiro**. 1985. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 1985.

MAURER, Rick. Sustaining commitment to change. **The Journal for Quality and Participation**, Cincinnati, v. 28, n.1, 2005, p. 30- 35, Spring 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

MODELO de gestão passo-a-passo. **Notícias Abastecimento**, Rio de Janeiro, ano 1, n. 14, p. 16, abr. 2005.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

PERCEPÇÃO. In: **Wikipedia enciclopédia livre**: 2001. Disponível em: <<http://enciclopedia.tiosam.com/enciclopedia/>> . Acesso em: 24 jan. 2007.

PETROBRAS. **Plano estratégico Petrobras 2015**: plano de negócios 2007-2011. Rio de Janeiro: PETROBRAS, 2006.

POJIDAEFF, D. The core principles of participative management. **The journal for Quality and Participation**, Cincinnati, Dec.1995.

PRATTI, K. Mary. Leading Change. **Computer World**, Framingham, v. 39, n. 2, p. 33-35, jan. 2005.

RICHARDS, A. Roberts. Success means change: 12 steps to get your organization from here to there. **SuperVision**, Burlington, v. 66, n. 4, p. 8-11, Jan. 2005.

SÁ, M.A.D.; TRINDADE, U.C.M. Mudança organizacional e identidade das pessoas: o caso Funasa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo, 2003. 1 CD ROM.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Tradução José L. Meurer. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1999.

SIMMONS, J. Participation provides hope for the new millennium. **The journal for Quality and Participation**, Cincinnati, Nov./Dez. 1999.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. Tradução de João Carlos Todorov e Rodolfo Azzi. 11 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

STERN, G.; BORCIA, Y. Motivation strategy. **Executive Excellence**, Provo, Jun. 2000.

STERN, Stefan. Forever changing. **Management Today**, London, p. 40-45, Feb. 2005.

TADEUCCI, Marilsa S. R. **Participação análise das categorias e formas em um contexto histórico**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 1996.

_____. **A influência da implantação dos programas de participação de resultados na Administração Participativa**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2001.

WALKER, K. F. La participation des travailleurs à la gestion des entreprises: problèmes, pratiques et perspectives. **Boletim IIES**, Genebra, n. 12, 1974.

WARDE Alan **Consumption in the age of affluence: the world of food the British**. **Journal of Sociology**, Andover, v. 48, n. 2, Jun 1997.

WEBER, Paula S.; WEBER, James E. Changes in employee perceptions during organizational change. **Leadership & Organizational Development Journal**, v.22, n.5/6, p. 291-300, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Turma 06

Outubro / 2005

CARGO / FUNÇÃO :	
TEMPO DE CASA :	ESCOLARIDADE :
GÊNERO :	IDADE :

QUESTÕES :

- 1 – Qual a avaliação que você faz comparando o atual modelo de gestão do ABASTECIMENTO com o modelo anterior ?
- 2 – Como você vê a sua contribuição e participação no modelo atual em comparação com o anterior ?
- 3 – Na sua avaliação qual dos modelos propicia maior facilidade para trabalhar ?
- 4 – Qual dos modelos propicia uma maior oportunidade de participação ?
- 5 – Qual dos dois modelos pode levar a obtenção de melhores resultados ?
- 6 – Como você avalia o papel da liderança em cada um dos modelos ?

APÊNDICE B – PESQUISA FORMATO ELETRÔNICO

Percepção dos Funcionários da UN – REVAP com relação à implantação do Modelo de Gestão Integrada no Abastecimento.

DADOS PESSOAIS (preenchimento opcional)

1 – Lotação:

2 – Função: Gerência Supervisão/ Coordenação Execução

3 – Funcionário: Próprio Contratado

4 – Escolaridade: Fundamental Médio Superior

5 – Regime de Trabalho: Administrativo Turno

6 – Exerce cargo de: Nível Médio Nível superior



7 – Tempo na companhia: Até 5 anos 6 a 10 anos
 11 a 20 anos Acima de 20 anos

8 – Gênero: Masculino Feminino

A escala mede o grau de concordância com a afirmativa.

Quanto mais perto de 5, maior é a concordância.

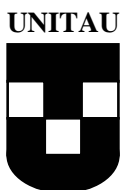
Quanto mais perto de 5, maior é a concordância.

1  →  5

01. Tenho informações sobre a REVAP após a implantação do Novo Abastecimento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
02. Consigo enxergar com mais clareza a importância do meu trabalho após a implantação do Novo Abastecimento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
03. Consigo visualizar mais facilmente quais são minhas atividades nos processos e subprocessos definidos pelo Novo Abastecimento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
04. Minhas responsabilidades estão mais bem definidas após a implantação do Novo Abastecimento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
05. Após a implantação do Novo Abastecimento ficou mais fácil negociar minhas metas e ser avaliado pelo meu superior imediato.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
06. O número de sugestões que dou aumentou após a implantação do novo Abastecimento, e elas são consideradas.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
07. Após a implantação do Novo Abastecimento meu superior imediato me incentiva a dar mais sugestões e opiniões para melhorar meu trabalho.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
08. A capacidade de adaptação das pessoas da REVAP facilitou a implantação do modelo do Novo Abastecimento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
09. As pessoas da REVAP conseguem obter resultados em qualquer sistema de gestão.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
10. No Novo Abastecimento eu devo estar sempre pronto para ser avaliado com relação ao meu trabalho. (Auditoria e avaliações)	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
11. Os comitês de gestão ajudam na melhoria contínua proposta pelo Novo Abastecimento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
12. Os sistemas do Novo Abastecimento (SMS-NET, SIGA, SINPEP, RACs, entre outros) propiciam condições mais seguras para eu realizar meu trabalho.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
13. O SIGA é mais efetivo que o RNC para tratar não conformidades e para a melhoria contínua.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
14. É mais fácil encontrar os procedimentos para a realização de meu trabalho no SINPEP que no SPD.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○

15. O processo de avaliação de gestão (PNQ, ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, SA8000, NRs) verificado nas auditorias internas agrega mais valor após a implantação do Novo Abastecimento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
16. Os novos sistemas a partir do Novo Abastecimento são mais fáceis para o desenvolvimento de meu trabalho.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
17. A seleção do sistema SMS-Net foi a mais adequada.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
18. A auditoria multisite (auditoria de apenas algumas Uns representando o Abastecimento) é mais adequada para verificar a afetividade do sistema de gestão.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
19. A análise crítica por meio das RACs (Reuniões de Análise Crítica) permite que as decisões sejam tomadas nos níveis adequados (Gerência, Gerência Geral ou Gerência Executiva).	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
20. Sinto-me preparado para trabalhar nos sistemas implantados a partir do Novo Abastecimento	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
21. Considero o tempo para implantação do Novo Abastecimento adequado.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
22. Com o Novo Abastecimento ficou mais fácil para eu aprender sobre não-conformidades verificadas em outras Uns e melhorar meu trabalho.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
23. Com a implantação do Novo Abastecimento eu vou perder detalhes dos procedimentos específicos utilizados pela REVAP no sistema anterior	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
24. Após a implantação do Novo Abastecimento eu uso menos minha criatividade para propor melhorias na realização de minhas atividades.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
25. A implantação do Novo Abastecimento foi benéfica para mim.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
26. Meu superior imediato facilitou minha compreensão do modelo de gestão do Novo Abastecimento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
27. Houve alguma influência na postura de meu superior imediato após a implantação do Novo Abastecimento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
28. A implantação do Novo Abastecimento foi necessária.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
	1 2 3 4 5

29. A missão do Novo Abastecimento faz mais sentido que a missão antiga da REVAP.	<table border="0"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5							
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
30. Converso com meu superior imediato quando tenho alguma dúvida com relação ao Novo Abastecimento.	<table border="0"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5							
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
31. A implantação do Novo Abastecimento possibilita que eu me relacione melhor com as outras pessoas da minha equipe.	<table border="0"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5							
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

Autarquia Municipal de Regime Especial
Reconhecida pelo DEC. FED. 78.924/76
C.G.C. 45.176.153/0001-22

REITORIA

Rua Quatro de Março, 432 CEP.12020-270 – Taubaté – SP
TELEFONE(PABX) (0XX12) 225.4100 – FAX: 232.7660

PRÓ-REITORIAS E
SECRETARIA GERAL
Av. Nove de Julho,
199/243/245

ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Taubaté, 20 de Setembro de 2005

De: Prof. Dr. Edson Aparecida Araújo Querido de Oliveira
Coordenador Geral - PPGA

Ao Gerente Geral Luiz Eduardo Valente Moreira
Refinaria Henrique Lage – UN REVAP - Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS
Rod. Presidente Dutra, KM 143 – Jd Diamante
CEP 12.233-900 São José dos Campos SP

Prezado Senhor Gerente Geral:

O Sr. Sérgio Antunes Oliveira, regularmente inscrito no curso de Mestrado em Gestão de Recursos Socioprodutivos desta Universidade, desenvolve uma dissertação de mestrado na área de Gestão de Recursos Socioprodutivos. Sua proposta de trabalho intitula-se MUDANÇA DE GESTÃO: a percepção dos funcionários de uma unidade de negócios da indústria petrolífera.

Tratando-se de pesquisa eminentemente aplicada, gostaria de solicitar a colaboração de V.Sa. no sentido de conceder ao Sr. Sérgio Antunes Oliveira autorização para realizar entrevistas com seis funcionários e em seguida submeter questionário com questões relativas ao tema da dissertação de mestrado para todos funcionários. Tais informações serão utilizadas tão-somente para fins acadêmicos.

Se V.Sa. considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa empresa poderão ser omitidos do manuscrito final da dissertação.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Edson Aparecida Araújo Querido de Oliveira
Coordenador Geral
Programa de Pós-Graduação em Administração

ANEXO B – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

REVAP/PC

São José dos Campos, 25 de Setembro de 2005.

Ao **Prof. Dr. Edson Aparecida Araújo Querido de Oliveira**

Carta de Autorização

Autorizo o funcionário **Sérgio Antunes Oliveira**, lotado na Gerência de Planejamento e Controladoria da Revap – Refinaria Henrique Lage, ocupando o cargo de Gerente da Área, a realizar a pesquisa referente à sua dissertação de Mestrado, intitulada “**MUDANÇA DE GESTÃO: a percepção dos funcionários de uma unidade de negócios da indústria petrolífera**” em nossa instituição conforme solicitação da Coordenação do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, da UNITAU – Universidade de Taubaté.

Atenciosamente,

Luiz Eduardo Valente Moreira
Gerente Geral da Petrobras
Revap – Refinaria Henrique Lage

ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO ELETRÔNICO



Atue com maestria e profissionalismo

Prezado funcionário da REVAP;

Convido a você a participar de pesquisa desenvolvida no programa de pós-graduação no Mestrado de Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU – Universidade de Taubaté, e cujo tema é : **MUDANÇA DE GESTÃO: a percepção dos funcionários de uma unidade de negócios da indústria petrolífera**. Seu objetivo é avaliar a percepção dos funcionários em relação ao novo modelo de gestão conhecido por nós como **NOVO ABASTECIMENTO**.

Os resultados dessa pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos. Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente a sua pessoa que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em qualquer dano a sua pessoa.

Você tem a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalidade ou prejuízo, quando assim o desejar.

Agradeço sua permissão, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Sérgio Antunes Oliveira – Ramal 6282 – Chave RV07

Planejamento e Controladoria