

PROJETO: “Reestruturação Organizacional da Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto – ACERP”¹

1 - OBJETIVOS

O Projeto objetiva o levantamento de dados para compor um diagnóstico organizacional com vistas ao estabelecimento de diretrizes para subsidiar os trabalhos de elaboração e/ou revisão dos seguintes produtos: Plano de Cargos e Salários, Plano de Capacitação, Estrutura Organizacional e Composição de Quadros (relação Pessoas X Tarefas).

Foram realizadas várias ações junto ao corpo gerencial da Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto – ACERP. Todo o trabalho foi elaborado a partir de duas metodologias básicas: MRP (Metodologia de Resolução de Problemas) e SACI (Sistema de Avaliação da Capacidade Institucional).

O presente estudo foi o primeiro passo na construção de algumas referências para se estabelecer os principais indicadores das deficiências gerenciais e ajudar nas propostas de soluções.

Do ponto de vista metodológico, optou-se por aplicar a Metodologia de Resolução de Problemas (MRP), na sua forma simplificada, como meio de identificar os seguintes aspectos, prioritariamente:

A - dificuldades e problemas que os participantes encontram na execução das atividades relativas aos setores aos quais pertencem;

B - problemas de relacionamentos percebidos e vivenciados pelos participantes, registrando suas emoções, sentimentos e grau de motivação em relação à empresa;

C - situação atual do fluxo de informações e rotinas de trabalho instaladas entre os setores, e o grau de satisfação existente entre os diversos setores, no que se refere ao atendimento de suas necessidades;

D - impressões sobre o desempenho dos participantes, principalmente no que concerne a atitudes em relação às propostas feitas pela diretoria da empresa com relação a mudar para melhorar.

Além da MRP, um Programa de Integração Dirigida precedeu o presente trabalho e serviu para observar comportamentos e relações informais estabelecidas entre os participantes. Atividade esta que também foi considerada como fonte primária de informação.

¹ Projeto em desenvolvimento pelo Consultor Prof. Homero Reis, no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. Vigência do Projeto: 01 de janeiro de 2002 a 31 de dezembro de 2002.

Por fim, as informações registradas foram submetidas à análise crítica de conteúdo, visando buscar os aspectos de maior frequência na população trabalhada para, a partir daí, compor um diagnóstico consistente pela representatividade das idéias.

2 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO

A ACERP – Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto, vinculada à Secretaria de Comunicação – SECOM, da Presidência da República, foi constituída em agosto de 1997 e qualificada como Organização Social, por decreto, em dezembro daquele ano, em substituição à Fundação Roquette Pinto. Tal transformação atendeu recomendação do Programa Nacional de Publicização do extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE.

A ACERP – REDE BRASIL – é, uma organização de radiodifusão, educativa e cultural que tem, sob sua responsabilidade, a administração de veículos de comunicação, televisão e rádio, no Rio de Janeiro, Brasília e São Luis.

A REDE BRASIL foi a primeira Organização Social a ser criada dentro do modelo de funcionamento preconizado pela reforma do Estado brasileiro. Trata-se, de uma associação de direito privado, sem fins lucrativos e de interesse coletivo, devendo atuar enquanto organização que desenvolve projetos e ações de interesse público, mas com as práticas e a dinâmica de uma empresa privada.

A qualificação da REDE BRASIL em Organização Social foi considerada prioritária em função de suas particularidades enquanto gestora de diversos veículos de comunicação, e, principalmente, em função de sua potencialidade para inserir-se no mercado, captando recursos que permitissem gradativamente sua manutenção e independência em relação aos repasses orçamentários do Governo.

Em função de sua dupla natureza – “caráter” público, mas com foco comercial e lógica gerencial - suas metas são acompanhadas formalmente através de um Contrato de Gestão, anualmente firmado entre ela e a União, e, constantemente, avaliadas por seu órgão supervisor, a Secretaria de Comunicação da Presidência da República – SECON. A prática demonstrou que, no caso da REDE BRASIL, o foco comercial sofre restrições legais que dificultam a sua implementação, limitações estas impostas pela própria Lei que instituiu a ACERP e pela legislação que regulamenta o funcionamento das televisões educativas, no Brasil.

Dentre as diversas diretrizes propostas para a REDE, registradas em seu Estatuto e no Contrato de Gestão para o quadriênio 2000/2003, estão as Diretrizes de Desenvolvimento Organizacional, que preconizam o estabelecimento de uma política de Recursos Humanos voltada para uma cultura de negócios, tendo por suporte um Planejamento Estratégico, Tático e Operacional e o aperfeiçoamento contínuo do processo decisório.

Estruturalmente, a REDE conta, hoje, com um contingente funcional de, aproximadamente, 1300 colaboradores, entre celetistas (65%) e servidores públicos

(35%), atuando em todo o território nacional através de suas unidades no Rio de Janeiro (RJ), Brasília (DF) e São Luis (MA).

3 - METODOLOGIA ADOTADA

A verdadeira eficácia do corpo gerencial e diretivo de uma organização se faz ao dotá-la de capacidades para alcançar objetivos para além daqueles que caracterizam seu momento atual.

Objetivos, em suma, que permitam à organização se orientar em um caminho definido pela qualidade de seus resultados e para a aquisição de uma cultura interna voltada para a auto-renovação, a partir da instalação de instrumentos de gestão eficazes.

Portanto, é preciso entender que a cultura de uma organização é determinante de seus resultados, acima e além de qualquer tecnologia.

A simples aquisição de processos técnicos formais, a estruturação de ordem administrativa, a implantação de equipamentos avançados, o estabelecimento de controles por exercício da autoridade, ainda que legítima, não é suficiente para se garantir o desenvolvimento organizacional, nem tampouco para se implantar mudanças duradouras.

Sabe-se, hoje, que qualquer mudança efetiva nas organizações passa, em primeiro lugar, pelo desenvolvimento gerencial. Junto com este processo se procura aprimorar as relações intra e interdepartamentais, visando a um objetivo comum proposto pela direção organizacional ou por algum instrumento de planejamento estratégico. Portanto, é fundamental que a organização esteja consciente de que a clareza dos seus objetivos junto ao seu corpo gerencial é a razão do sucesso de seus vários segmentos administrativos e operacionais.

Por outro lado, compreender que a mudança organizacional não se dá em passos rápidos. Considerando que se procura alterar padrões de comportamento com consistência, todo o processo de desenvolvimento da organização deve garantir uma saudável transição entre o estado atual em que se encontram seus gestores e o estado desejável, no futuro próximo.

Neste sentido, mais importante que obter resultados imediatos por uma ação imposta, é dotar o corpo gerencial de meios necessários para, ele mesmo, desencadear toda uma mudança de mentalidade na organização rumo aos objetivos que previamente foram negociados e adotados por todos e alcançar resultados significativos.

Baseado nestas premissas elaborou-se, a partir das informações coletadas e dos comportamentos percebidos, um **PARECER TÉCNICO** sobre a REDE, a partir das áreas e gerências representadas nos eventos promovidos pela organização, durante os trabalhos da consultoria.

Os pontos focais dos trabalhos de desenvolvimento dos instrumentos gerenciais, objeto da ação da consultoria, foram identificados na organização, analisados e enfocados sob dois aspectos: **Processos Gerenciais** e **Cultura Institucional**; e, foram agrupados considerando a metodologia de diagnóstico organizacional proposta por Sérgio Foguel a partir do modelo da **Teoria da Ação** desenvolvida pelo **Tavistock Institute**.

Processo Gerenciais

A REDE BRASIL, ao longo dos anos, tornou-se uma organização complexa. No entanto, a complexidade organizacional não foi acompanhada pelo equivalente desenvolvimento gerencial. Decorre daí um certo descompasso entre as demandas requeridas pela organização e a capacidade de respostas de seus gestores - pelo menos no nível analisado até aqui.

Naturalmente, este descompasso reflete-se na forma como as pessoas respondem à noção de responsabilidade existente em suas relações de trabalho.

As respostas mais comuns verificadas no grupo trabalhado foram as seguintes: - concentração de poder como forma de manter controle sobre o grupo; priorização de sua área como meio de conseguir espaço junto a níveis gerenciais maiores; gerenciamento autoritário como forma de esconder deficiências de comando; entendimento parcial do negócio da empresa; indicadores de deficiências nas questões de comunicação; sentimento de “*by pass*”; tendência à centralização.

Outro aspecto identificado, também típico das organizações complexas, verificado na REDE, é o distanciamento entre a realidade e as intenções dos programas gerenciais. Em muitos destes casos o melhor que se tem é ressentimento e descrédito institucional. Várias foram as declarações feitas onde ficou claro que vários programas empreendidos, não foram levados a termo.

Percebe-se que a organização está num momento crítico e bastante delicado, considerando que seus colaboradores começam a questionar a seriedade das propostas quanto à continuidade das mesmas no tempo; e percebem-se alijados dos vários processos, nos quais foram tomadas decisões que lhes afetam diretamente. Tal sentimento de exclusão reflete-se imediatamente na forma como os resultados aparecem nas operações gerenciais do dia-a-dia.

O sistema gerencial está baseado em pessoas e não em funções ou resultados. Isto favorece a formação de “feudos” e difunde a idéia de fragmentação organizacional. Também cria plurifuncionalidade; ou seja, diferentes segmentos executam tarefas iguais, gerando quebra de comando e conflitos de poder. Este aspecto fundamenta mais ainda a ação centralizadora e concentradora do comportamento gerencial.

Diante deste quadro, a REDE tem apresentado uma predominância da iniciativa individual sobre a coletiva, dificuldades em ações por equipe, exercício do poder pessoal, ações gerenciais empíricas, pouco aproveitamento da experiência acumulada, descontinuidade.

O clima geral diagnosticado apresentou um perfil estável quanto ao estado emocional dos gerentes. Embora as emoções, valores, éticas e sentimentos pessoais estejam abafados por uma história de relacionamentos onde foi comum a perda da noção de grupo, gerando uma forte resistência a mudanças.

Cultura Institucional

É vital compreender os aspectos históricos e culturais da organização para se explicar sua dinâmica de relacionamentos. Estes aspectos funcionam como referência para toda ação futura e para toda alteração de resultados que se pretenda alcançar, considerando que traz em si a noção de identidade gerencial que a organização vai formando ao longo de sua vida.

Alguns indicadores culturais da REDE: predominância da burocracia, indefinição de autonomia gerencial, desconhecimento de padrões de resultados, pouco espírito de cooperação, formação de “feudos”, falta de cooperação inter e intragrupo, expectativas funcionais não negociadas, decisões conflitantes, baixa motivação, noção errônea de segurança do emprego, acomodação; desconfiança; lentidão nas reações aos requerimentos do ambiente; baixa noção de responsabilidade coletiva.

Este conjunto de indicadores formata uma noção de que a organização e o emprego são invulneráveis. Está claro que as pessoas não estão conscientes da interferência que a instituição sofre em decorrência do cenário político e econômico do país. Questões como privatização, redução de quadros, controle de gastos, gestão de custos, qualidade e qualificação, impacto tecnológico, livre concorrência, não estão na percepção imediata dos participantes.

Portanto, culturalmente, existe hoje, na REDE, uma falsa noção de estabilidade, tendo como consequência o imobilismo. Isto se classifica na categoria dos comportamentos inconscientes, sendo percebido pelos símbolos de linguagem utilizados.

4 – RESULTADOS ALCANÇADOS

O Projeto, ainda em fase de conclusão, resultou, a partir do **PARECER TÉCNICO** em 02 (duas) recomendações:

01. Recomendou-se estabelecer objetivos, metas e resultados a serem alcançados por cada setor, num prazo determinado, envolvendo todos os gestores. O estabelecimento destes parâmetros deveria ser feito de modo participativo, colaborativo e dentro de uma metodologia previamente negociada. A partir daí, os setores apresentariam suas necessidades e possibilidades diante dos parâmetros, e as partes envolvidas (diretoria e gestores), negociariam um protocolo de intenções que servisse como forma de, ao final do prazo, avaliar os resultados e as ações gerenciais empreendidas durante o processo.

02. O perfil atual dos gestores vem se desenvolvendo a partir do confronto entre as experiências profissionais na realidade do trabalho e um conjunto de informações nem sempre decodificadas ao nível prático. Neste sentido aprimora-se a formação conceitual, embora os resultados gerenciais não melhorem na mesma proporção. Recomendou-se a realização de um programa de integração gerencial por áreas compatíveis e afins, como meio de se levantar reais necessidades de treinamento e auto-desenvolvimento. A gestão do desenvolvimento do pessoal passou a ser então de responsabilidade do “responsável” por cada setor, que retoma a função gerencial por excelência que é, segundo Peter Drucker, “capacitar a equipe para enfrentar a mudança”. Ora, a gestão do desenvolvimento da equipe pressupõe domínio do auto-desenvolvimento, o que implica que este processo **força** uma alteração do comportamento até então manifestado, por outro que seja mais eficaz para a empresa.

Tendo em vista os projetos apresentados pelos participantes, no referido evento, pode-se estabelecer algumas ações imediatas. Foram elas:

1. Constituição do Comitê Gestor do projeto;
2. Capacitação do Comitê Gestor;
3. Indicação e capacitação dos Consultores Internos que teriam como tarefa básica o levantamento dos dados para compor os projetos especificados.

Vale ressaltar que tais ações foram levadas a termo entre os dias **15 e 25 de janeiro de 2002**, estando a capacitação do Comitê Gestor, bem como a capacitação dos Consultores Internos, sob a responsabilidade do Consultor, a partir das indicações feitas pela Diretoria Administrativa da REDE.

Nestes termos, após o parecer favorável da Organização, deu-se continuidade aos trabalhos.

5 – CONCLUSÕES

O porte da REDE e os aspectos organizacionais analisados favorecem o desnudamento de sua realidade, facilitando a percepção de problemas enfrentados do ponto de vista gerencial e as possibilidades de solução. Dos trabalhos realizados e das recomendações feitas até aqui, pode-se antecipar alguns excelentes efeitos.

Em primeiro lugar, as programações vividas pelos gestores, apresentaram um volume muito rico de informações, sentimentos e comportamentos, ao tempo em que se pode instalar uma grande expectativa por mudanças a partir dos desdobramentos que o presente trabalho teve.

Em segundo lugar, o envolvimento consciente e disposto da diretoria possibilitando ao corpo gerencial expressar suas idéias e sua visão organizacional, criou um cenário de participação favorável que, segundo declarações dos participantes, foi ao encontro direto de suas necessidades. Isto, sem dúvida, foi um fator motivacional de peso e favoreceu em muito o clima em que as mudanças propostas começaram a ocorrer.

Em terceiro lugar, a instalação de um processo de mudança envolvendo os próprios agentes dela, quebrou a inércia natural e a substitui pela vontade de mudar, gerando uma real possibilidade de alteração de estilo da organização, pela coleta imediata de melhores resultados.

6 – EQUIPE DO PROJETO

Secretaria de Gestão - Ministério do Planejamento e Orçamento

Evelyn Levy – Secretária
Maria Marlene Almeida – Diretora de Programa
Luiz Carlos Mendes
Priscilla Barreto da Costa Araújo

Equipe da ACERP

Coordenação Geral
Sílvio Renan
Luis Fernando Zugliani

Coordenação de Cargos e Salários: Maria Éster Kremer Faller
Paulo Roberto, Paulo Borges, Paulo Orfão, Maria Cristina Maluhy, Paulo Gilia ,Flávio Ferrato.

Coordenação de Capacitação: Telma Cristina Monteiro
Teresa Gonçalves, Joana D’Arc Oliveira, Sônia Pinto, Silvio Salgado, José Ricardo.

Coordenação do Quadro de Distribuição de Tarefas - QDT: Alexandre Fradkin
Paulo Roberto, Antônio Rendel, Reinaldo Leitão, Gilberto da Trindade.

Coordenação de Estrutura: Yacyra Peixoto Valetin Meira
Maristela Rangel, Sérgio Mesquita, Paulo Gilio, Herman Kiaw, Flavio Ferrato.

Consultoria

Coordenação Geral

Homero Reis
Iever Nabuco - Assistente

ANEXOS

I - ANÁLISE QUALITATIVA -

“Trate um homem como ele é e continuará como é. Trate-o como ele pode e deve ser, e ele se tornará o que pode e deve ser” .

J.GOETHE

O quadro institucional definido a partir do grupo de gerentes participantes do programa de elaboração dos instrumentos gerenciais, apresentou os seguintes traços: Todos concordaram que a proposição de uma empresa democrática, aberta, participativa, altera para melhor a qualidade dos relacionamentos internos, principalmente no que se refere às relações hierárquicas. Foi unânime o entendimento de que a natureza jurídica da REDE, traz consigo comportamentos típicos de instituições semelhantes. A visão das limitações existentes em todos os modelos organizacionais também é consenso grupal. Por outro lado, o grupo também concorda que é possível melhorar bastante os resultados que se vem obtendo, com pequenos ajustes nos relacionamentos, no estilo e no método gerencial.

Na sistematização das diversas opiniões do grupo, pode-se visualizar a proposta de 04 (quatro) linhas básicas de ação:

- capacitação funcional:

a divisão do trabalho com suas múltiplas funções complementares e interdependentes é, talvez, o meio mais claro e rápido de se interiorizar a noção sistêmica da organização entre seus membros. A designação de papéis complementares ou o estabelecimento de “estágios” de conhecimento entre os diversos setores viabiliza a noção do cliente interno e externo e faculta a realização de um protocolo de atendimento mútuo entre o diversos setores, considerando as limitações e potencialidades de cada um.

- grupos de interesse:

os grupos de interesse podem assumir diversas formas nas organizações de grande porte. Podem, por exemplo, se constituir em núcleos de estudos de melhorias setoriais, até grupos de estudos avançados. Uma proposição, no entanto, seria formar grupos de estudos de melhoria de gestão no fluxo dos serviços entre setores/seções, de modo a que todos visualizem o trâmite operacional da organização. Estes grupos deverão ser constituídos de pessoas no nível de chefia, gerência ou coordenação, não superior a 05 (cinco) pessoas por grupo. De qualquer forma, os grupos de interesse

representam fontes de energia, auto-estimuladas, bastante salutar na elevação do nível de comprometimento organizacional.

- estratificação social:

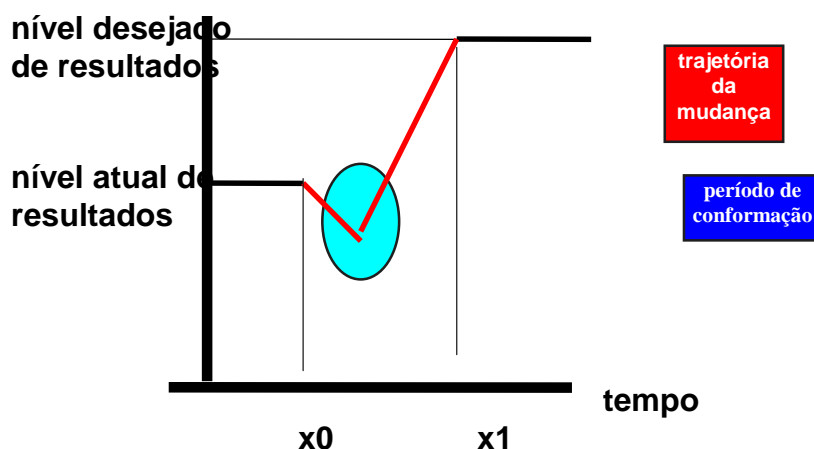
a organização administrativa inclui sistema hierárquico formal. No entanto, poucos são os subordinados que compreendem as pressões e limitações inerentes aos níveis hierárquicos superiores. Um programa de estratificação social visa, sobretudo, estimular o processo de delegação de modo a desenvolver atitudes adequadas na equipe. Na verdade, as pessoas formam visões diferentes da organização, a partir do exercício do poder institucional.

- envolvimento social:

é na organização que a pessoa passa a maior parte de sua vida consciente, relacionando-se com outras pessoas que nem sempre são de sua escolha pessoal. Isto é inexorável. Por outro lado, o desenvolvimento de situações sociais informais, fortalece o grupo nas suas necessidades de associação ao tempo em que cria relacionamentos significativos entre os membros do grupo.

Estas proposições foram úteis na designação de processos de capacitação, na construção de programas de formação de gestores, na identificação de áreas de afinidade de trabalho, entre outras. Isto porque contou com o apoio natural do grupo, com a alta expectativa por mudanças e por ter sido fruto de suas próprias contribuições.

Vale ressaltar que uma mudança de estágio ou alteração qualitativa de resultados em uma cultura organizacional, não é tarefa que se faça sem a devida cautela. Isto porque o processo de mudança requer um **período de conformação** ao novo estágio, como demonstra o gráfico a seguir:



Nestes termos, o grande desafio dos dirigentes, não foi apenas estabelecer altos níveis de resultados. O que, aliás, é feito com desenvoltura pela maioria dos executivos.

O desafio, de fato, é saber administrar o período de conformação, ao tempo em que se estabelece uma continuidade dos processos de capacitação direcionada da equipe, para fazer frente às novas demandas.

Este foi o caminho que o grupo pareceu estar motivado a seguir. Sem dúvida, um diferencial de sucesso a favor da equipe que vem sendo trabalhada neste projeto.

II - MATRIZ DE COMPORTAMENTOS GERENCIAIS

“Ainda que sejamos inábeis ao falar e escrever, se as nossas palavras forem ditas e escritas com sinceridade, terão o poder de mover as pessoas. Precisamos encontrar, discutir e atacar os nossos problemas com espírito cooperativo. Precisamos começar por nós mesmos. Precisamos ser melhores do que somos e ajudaremos os que não conseguem melhorar sozinhos. Estamos nos redescobrimos através da descoberta da qualidade nos processos e nos relacionamentos”.

Mikhail Gorbachev

Com a Matriz de Comportamentos Gerenciais, objetivou-se analisar os dados apresentados pelos participantes e compor com eles uma matriz que classifica e explicita os comportamentos gerenciais encontrados na REDE.

As informações que subsidiaram a presente análise, tiveram sua origem quantitativa e qualitativa num conjunto de respostas a um questionário adaptado para o evento, chamado de **EXAME DA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO**, a que todo o corpo de gestores participantes foi submetido.

Os resultados forneceram subsídios para a montagem da MATRIZ GERENCIAL que está sendo apresentada neste documento. Apresenta, portanto, as propostas para a correção dos desvios de comportamento gerencial, consignados em um conjunto de programas ligados aos aspectos identificados pela Matriz.

As informações registradas foram submetidas à análise crítica de conteúdo, visando buscar os aspectos de maior frequência na população trabalhada para, a partir daí, apresentar as principais conclusões dos trabalhos, e com isso orientar os próximos passos do trabalho proposto.

II.1. Conceituação Básica da Matriz Gerencial

A elaboração da MATRIZ GERENCIAL para a REDE, contou com a identificação inicial de 05 (cinco) princípios com os quais foi possível estabelecer um quadro referencial do comportamento dos gestores trabalhados.

Estes princípios, listados a seguir, são frutos da análise dos comportamentos do grupo, percebido em todas as fases do trabalho e da pesquisa de um referencial teórico, com o qual se pudesse interpretar necessidades e potencialidades.

Portanto, para estimular o processo de mudança na REDE, é vital que qualquer ação gerencial considere o seguinte:

1º princípio - A Síndrome do Peixe

Geralmente as pessoas que estão inseridas num determinado ambiente, têm dificuldade em identificar suas próprias limitações e deficiências. É também peculiarmente difícil identificar suas resistências a mudanças. Pode-se entender esta situação a partir de um ditado chinês que diz: *o último ser a descobrir a água será o peixe*. Por esta razão é que, em geral, pessoas de fora do ambiente são as que descobrem seus elementos limitantes. Deve-se estar atentos a isso e ouvir as sugestões e críticas para a melhoria do setor/seção.

2º princípio - O desafio do Novo

A mudança é um processo dinâmico que requer habilidades como paciência, persistência e capacidade analítica. Como processo dinâmico deve-se entender a mudança como uma constante alteração de ambiente, de perspectivas e de valores. Por outro lado, a velocidade de tal circunstância é cada vez maior. Logo, a capacidade de se perceber o que está acontecendo no cenário organizacional (interno e externo) e a velocidade da resposta gerencial serão fatores determinantes de sucesso. Monitorar os acontecimentos, estar perto da equipe, trabalhar em equipe, dar ênfase na aprendizagem de novos métodos são fatores chaves de sucesso.

3º princípio - A Síndrome do Alpinista

Este princípio é dirigido às organizações que são líderes de mercado. Nessa situação geralmente há uma certa inércia no corpo gerencial, não se envolvendo em novos desafios, ou buscando novos paradigmas. É preciso estar atento para o fato de que após se chegar ao topo da montanha, só resta descer. É esta perspectiva que o desenvolvimento gerencial deve evitar. Deverá haver sempre novos objetivos e metas a serem alcançados.

4º princípio - A Mudança de Ótica

Este princípio identifica que a forma como se está acostumado a ver as coisas é um limitante de desempenho. Deve-se descobrir novas formas de se fazer aquilo que já se faz bem. Por isso, o ponto focal das organizações em processo de desenvolvimento gerencial é redescobrir a figura do cliente e ter nele um aliado na construção dos novos processos de aferição de resultados organizacionais. Isto leva a entender a voz do cliente como instrumento fundamental da sobrevivência das organizações. E, quando se fala em cliente, refere-se aos clientes internos, na seqüência dos procedimentos dos trabalhos; e, nos clientes externos, usuários dos produtos finais da organização.

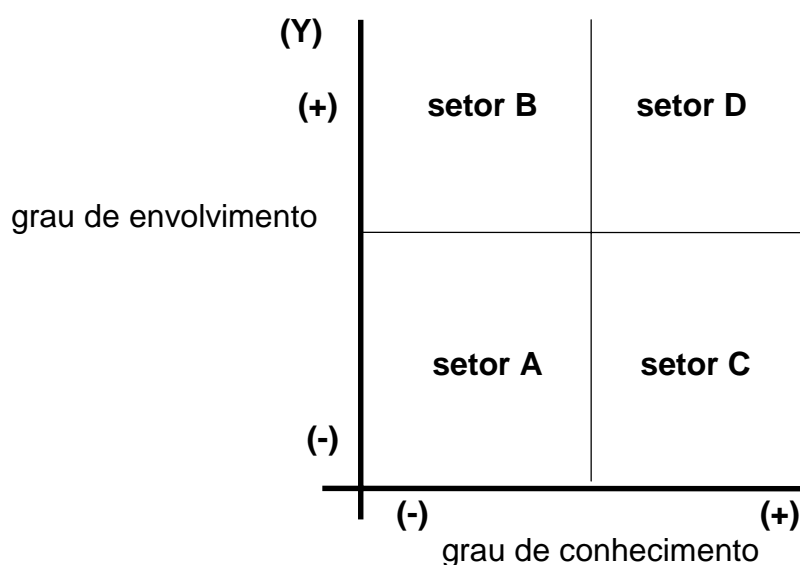
5º princípio - **A Manutenção da Auto Estima**

Este princípio é fundamental na realização dos anteriores. Basicamente, refere-se à capacidade gerencial de determinar um nível de relacionamentos entre os colaboradores, caracterizado por ser legítimo, autêntico e harmônico. Este princípio requer, no entanto, capacidade de ouvir; percepção de estímulos e pontos positivos nos outros; capacidade de ter empatia; capacidade de pedir ajuda na solução de problemas.

II.2 – Resultados da Matriz Gerencial

A partir da análise de resultados obtidos e dos princípios listados, pode-se definir uma forma mais interessante de visualizar as características gerenciais do grupo de gestores da REDE.

Esta forma se apresenta, considerando um gráfico com dois eixos. O eixo (X), na horizontal, representa o grau de conhecimento que o grupo tem da organização; o eixo (Y), na vertical, representa o grau de envolvimento do grupo na organização. Assim, tem-se o seguinte:



A partir desta representação gráfica, tem-se quatro setores com características peculiares em cada um deles.

Setor A - o grau de conhecimento da organização é baixo e o nível de envolvimento da pessoa com a organização também é baixo. O perfil do gestor deste segmento é representado por uma certa tranquilidade e comodidade quanto à sua situação no trabalho. Normalmente a noção de estabilidade, conseqüente da natureza jurídica das organizações estatais, faz com que as pessoas percebam erroneamente a questão da estabilidade, contribuindo assim para a formação deste perfil. Para neutralizar este perfil, requer-se treinamento em valorização pessoal, relações humanas no trabalho, valorização da auto estima; além, de treinamentos instrumentais na área de operações e produtos da organização.

A aplicação da Matriz de Comportamentos Gerenciais na REDE, encontrou um percentual ajustado de **06%** do grupo, nesta categoria.

Setor B - o grau de conhecimento da organização é baixo embora o nível de envolvimento seja alto. Isto gera uma situação em que as deficiências gerenciais são compensadas pelo paternalismo e/ou protecionismo dos gestores para com os seus subordinados. Existe uma certa cumplicidade entre chefes e colaboradores onde as cobranças são poucas, geradas pelo desconhecimento, e os resultados são medianos, gerados pela complacência entre as partes. Neste caso, sugere-se treinamento em noção sistêmica da organização, levando o gestor a conhecer os diversos produtos e processos organizacionais. Sugere-se também que sejam feitos programas de alternância gerencial de modo que o gestor perceba os diversos requerimentos do fluxo do trabalho e perca a noção de envolvimento exagerado, o que leva a formação de feudos.

A aplicação da Matriz de Comportamentos Gerenciais na REDE, encontrou um percentual ajustado de **44%** do grupo, nesta categoria.

Setor C - o grau de conhecimento organizacional é alto, embora o grau de envolvimento seja baixo. Isto determina perfil gerencial com tendências autoritárias exercidas por pessoas bastante competentes quanto ao conhecimento da dinâmica, dos processos e dos produtos da empresa. Por outro lado, o ator com este perfil, é um solitário, considerando que seu baixo nível de envolvimento faz com que o trabalho em equipe seja praticamente nulo em sua seção. Na verdade, este gestor possui um grupo de pessoas trabalhando com ele; mas, este grupo não se caracteriza como equipe. Sugere-se, para estes casos, treinamento em ação grupal, vivências e experiências coletivas, treinamento em formação de equipes e desenvolvimento de habilidades de negociação.

A aplicação da Matriz de Comportamentos Gerenciais na REDE, encontrou um percentual ajustado de **45%** do grupo, nesta categoria.

Setor D - grau de conhecimento organizacional alto e grau de envolvimento também alto. Este é o perfil ideal buscado nos programas de Desenvolvimento Gerencial. Os gestores que possuem tal perfil, caracterizam-se por serem proativos; isto é, são capazes de agir antecipando soluções para problemas, são capazes de assumir os riscos inerentes ao processo decisório, são capazes de manter o nível de agregação da equipe pela solução criativa de conflitos, têm na equipe seu ponto forte de estabilização de resultados, são modelo para os demais. Sua fragilidade, no entanto, está na Síndrome do Alpinista. Sugere-se que, para estes casos, sejam mantidos grandes desafios, sempre. Este grupo deve ser usado como desbravador de novas possibilidades, implantador de novos procedimentos, instalação de novos produtos ou negócios.

A aplicação da Matriz de Comportamentos Gerenciais na REDE, encontrou um percentual ajustado de **05%** do grupo, nesta categoria.

III. Levantamento da Cultura Organizacional

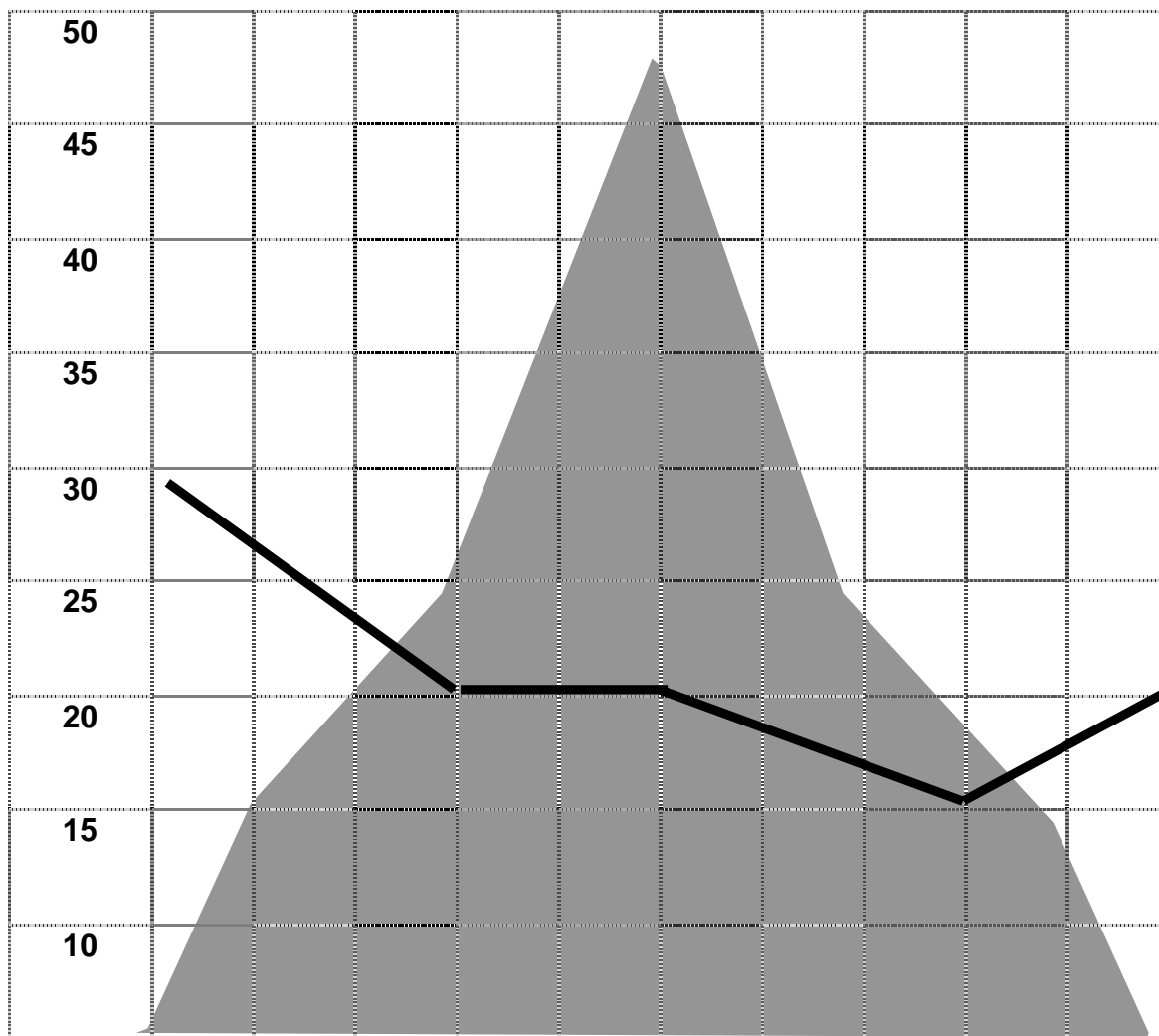
- conceituação dos ambientes -

AMBIENTES	CONCEITUAÇÃO
NEUTRO	É aquele ambiente onde as pessoas estabelecem graus de compromissos com os objetivos e resultados da organização. No ambiente neutro ideal, os valores são baixos, considerando que, quanto mais baixo o índice de neutralidade, maior o índice de compromisso.
DIRETIVO	É aquele ambiente onde a ação gerencial se caracteriza por ser coordenadora dos trabalhos. Por outro lado deve haver alguma ação de decisão específica do papel gerencial em função de seu posicionamento hierárquico. Mas, nunca esta decisão específica poderá assumir as características de um perfil autoritário. Portanto, os valores gráficos do ambiente diretivo são um pouco maiores que o ambiente neutro, não devendo, no entanto, ultrapassar limites da ação coordenadora.

<p>EQUIPE</p>	<p>É o ambiente mais forte de uma organização eficaz. Caracteriza-se por ter entre seus membros, uma visão completa do sistema de trabalho, por haver colaboração entre as partes, por ser bastante relacional, por haver integração entre as pessoas e por ter um processo de decisão grupal e estar voltada para a aprendizagem do grupo na incorporação de novos métodos de trabalho e na busca, cada vez maior, de resultados com qualidade. No ambiente por equipe, o retrabalho é minimizado e há muita incidência de conhecimento e relacionamento entre as pessoas.</p>
<p>PROTECIONISTA</p>	<p>É simétrico ao ambiente diretivo, quanto à sua representação gráfica. Caracteriza-se por um certo grau de certeza que as pessoas têm quanto a natureza dos benefícios e vantagens que a organização oferece e dos critérios destes benefícios. Por outro lado, os resultados são fortemente usados como parâmetros de avaliação. No ambiente protecionista o resultado deve ser baixo, considerando que a organização protege, mas não é paternalista. O funcionário se sente seguro em função de seus resultados e não simplesmente, por causa de uma pseudo estabilidade adquirida. Neste ambiente os erros são corrigidos, as falhas apuradas, os defeitos solucionados. Não se põe “panos quentes”, não se “dá jeitinho”, não se “fecha os olhos”. Tudo é possível em função de bons desempenhos.</p>
<p>POLÍTICO</p>	<p>É simétrico ao ambiente neutro, quanto à sua representação gráfica. Caracteriza-se pela fixação de objetivos, metas e resultados e não pela satisfação de interesses externos à organização; nem tampouco, pela alteração de procedimentos, visando atender a interesses particulares. Na avaliação do ambiente político os resultados devem ser baixos, considerando que o grupo percebe a autonomia, a coerência, a seriedade e a conformidade de procedimentos existentes na organização. Quando o ambiente político apresenta-se alto, o grupo está percebendo que a empresa joga conforme os interesses alheios aos seus negócios e objetivos.</p>

- gráfico resultante -

<p>ESCALA</p>	<p>AMBIENTE NEUTRO</p>	<p>AMBIENTE DIRETIVO</p>	<p>ESPIRITO DE EQUIPE</p>	<p>AMBIENTE PROTECIONISTA</p>	<p>AMBIENTE POLÍTICO</p>
---------------	------------------------	--------------------------	---------------------------	-------------------------------	--------------------------



-explicações -

Considerando os resultados obtidos pelo grupo (curva consolidada – traço negro), na análise de cultura organizacional da REDE, e comparando estes resultados com os que são desejáveis (região sombreada), pode-se perceber alguns elementos bastante elucidativos do atual quadro gerencial da organização.

Quanto ao **Ambiente Neutro**, percebe-se que o grau de compromisso do grupo trabalhado está aquém do desejado. Isto reflete pouco empenho pessoal para com os objetivos da organização, conseqüente do desconhecimento destes objetivos ou da não participação na sua elaboração. Para estes casos, recomendam-se programas de comunicação organizacional onde as informações fluam a todos os níveis, sem quebra de processo e distorção de conteúdo.

Nestes programas, busca-se envolver os funcionários nas questões pertinentes às políticas organizacionais, às metas globais e setoriais, planejamento estratégico, tático e operacional.

Quanto ao **Ambiente Diretivo**, percebe-se que os resultados globais obtidos pelo grupo encontram-se em harmonia com o desejado. Isto quer dizer que a organização tem uma visão correta do papel do gestor. Não obstante o fato de que há alguns procedimentos gerenciais inadequados, conforme foi constatado pelo estudo das dimensões particulares e individuais, apresentadas anteriormente. Neste caso, a recomendação que se faz é a manutenção das atuais linhas de conduta da direção da empresa, no sentido de persistir na consolidação dos processos de mudança já iniciados. Deve-se, no entanto, intensificar os programas de formação gerencial indicados neste documento, principalmente para aqueles funcionários, cujos resultados foram insatisfatórios.

Quanto ao **Espírito de Equipe**, a realidade é bastante crítica. Os resultados percebidos pelo grupo estão bem aquém daqueles considerados ideais. Constata-se que existe na organização uma predominância do trabalho junto, mas que não chega a constituir-se em uma equipe. Também é fato notório que os setores não possuem integração funcional; ou seja, não atuam sistemicamente. Isto compromete o objetivo final da organização, dificulta o fluxo de serviço e informações, gera feudos, provoca frustrações, devido a não visão da continuidade do trabalho executado. Recomenda-se a instalação de programas ligados à formação de uma política de clientes internos, a estruturação do princípio de trabalho por grupos tarefa, o fortalecimento das relações informais e a busca de uma metodologia de gestão delegada para a formação de talentos gerenciais.

Quanto ao **Ambiente Protetor**, os resultados encontrados estão próximos daqueles desejados. Isto reflete a segurança gerada pelas políticas de Recursos Humanos instaladas. Por outro lado, esconde uma pequena alienação dos participantes quanto à questão institucional em relação às mudanças que estão sendo provocadas pelo meio e sugeridas pela direção da empresa. Recomenda-se neste caso, o estabelecimento de parâmetros capazes de identificar a relação existente entre os custos dos benefícios e o retorno obtido na melhoria da qualificação do quadro funcional.

Quanto ao **Ambiente Político**, os resultados encontrados, embora estejam acima do desejado, reflete uma situação real e inexorável das instituições de mesma natureza jurídica. Quanto a isto, não se pode prescrever nenhuma ação direta, a não ser ações de informação e esclarecimento junto ao quadro funcional da situação política da empresa, das vinculações governamentais, das dependências conjunturais e das limitações que a organização sofre, em virtude de seu cenário institucional. O que se percebe é que grande parte dos resultados apresentados, decorrem do não conhecimento de tais fatos e elementos.

IV - RESUMO

A REDE, ao longo do tempo, vem atingindo um bom estágio de desenvolvimento. Entretanto, a velocidade e a forma com que tal desenvolvimento ocorreu, geraram alguns problemas típicos percebidos em organizações com a mesma historicidade.

Por um lado, consolidou-se na sociedade através de produtos e serviços responsáveis por uma imagem institucional positiva embora ainda pouco expressiva; estruturou serviços e relacionamentos internos também positivos. Por outro, caracteriza-se por ter uma direção jovem com algum traço centralizador, atuando num ambiente organizacional complexo sem padronização metodológica e com uma forte dose de interferência política.

As relações funcionais fundamentam-se em pessoas, nem sempre tendo na profissionalização gerencial seu ponto prioritário; a visão negocial está fragmentada nos setores e a noção de resultados não se encontra instalada.

Com tudo isso, pode-se identificar um perfil das forças facilitadoras e dificultadoras que atuam simultaneamente no ambiente organizacional da REDE.

Forças facilitadoras	Forças dificultadoras
Espaço social conquistado; Informalidade nas relações gerenciais; Organização consolidada e com perceptiva de expansão; Imagem positiva entre os gerentes; Espírito empreendedor; Compromissos pessoais com a qualidade de vida; Desejo de formar quadros com profissionalismo; Necessidade de mudar para melhorar; Busca por melhores resultados; Busca de uma melhor filosofia organizacional.	Pouco espírito de equipe; Competição funcional destrutiva; Sentimento de perda e desconsideração; Falta de definição de padrões de resultados; Expectativas funcionais não negociadas; Decisões unilaterais; Pouca participação e colaboração; Individualismo gerencial; Desconhecimento do todo; Resistência à mudanças; Instrumentos Gerenciais pouco efetivos (Plano de Cargos e Salários; Plano de Capacitação; Estrutura organizacional; Quadro de Distribuição de Tarefas).

Portanto, as perspectivas de sucesso de um **Programa de Desenvolvimento Organizacional** que contemple a construção dos produtos² estão atreladas em três segmentos:

01. definição e explicitação de objetivos, metas, resultados e prazos que sirvam como instrumento metodológico para formação de um novo perfil gerencial passível de medida e avaliação, a partir da declaração de objetividade na elaboração e

² Plano de Cargos e Salários, Proposta de uma nova Estrutura Organizacional, Quadro de Distribuição de Tarefas, Plano de Capacitação.

implantação do Plano de Cargos e Salários, do Plano de Capacitação, da Estrutura Organizacional e do Quadro de Distribuição de Tarefas;

02. desenvolvimento de um programa de qualificação gerencial como forma de estimular o desenvolvimento de uma gestão de necessidade mais criteriosa;

03. desenvolvimento de um novo protocolo de relacionamentos entre os diversos segmentos gerenciais e hierárquicos, caracterizado pela participação, colaboração, confiança mútua, cooperação e auto senso crítico.

V - MEMÓRIA TÉCNICA

V.1. MRP - Simplificada

Situação Atual

Pontos Positivos

1. Existe a possibilidade de mobilidade no Plano de Cargos e Salários (CLT)
2. Cumprimento das obrigações trabalhistas
3. Possibilidade de estabelecer salários compatíveis com o mercado
4. Existência de um plano de benefícios
5. Existe a possibilidade de aplicação de um plano de recompensas
6. Existência da própria estrutura
7. A complexidade operacional determina a organização da empresa em seus diversos setores
8. PCP influencia no resultado da empresa
9. Valorização do elemento humano
10. Bom relacionamento na equipe na execução das tarefas
11. Existe relevante desempenho para execução das tarefas
12. As pessoas desempenham suas tarefas da melhor maneira possível, em vista dos recursos que dispõem

Pontos Negativos

1. Falta de visibilidade e transparência na gestão organizacional
2. Falta de integração entre os setores .
3. Hierarquia distorcidas tendo em vista as atribuições de determinados setores estratégicos da REDE
4. Falta sistemática de avaliação
5. Diferenciação salarial para contratação
6. Salários abaixo do mercado para cargos técnicos
7. Falta o redimensionamento de cargos
8. Falta legitimar (aprovar o Plano de Cargos e Salários)
9. Não existe um PCP
10. Desmotivação profissional
11. Ausência de discussão com o trabalhador
12. Formação / especialização (hoje) não agrega resultados

13. Treinamentos pontuais – falta sistema de treinamento
14. Falta de reciclagem
15. Desconhecimento dos objetivos a serem alcançados
16. Desvio de função (RJU)
17. Relevante escassez de pessoal qualificado por área
18. Liderança sem plano de ação não oferece resultado
19. Falta de capacitação para substituição
20. Engarrafamento (gargalos no processo) de tarefas a serem finalizadas
21. Concentração (centralização) de tarefas
22. O quadro funcional pode ser melhor distribuído

SITUAÇÃO DESEJADA

1. Cargos e funções reavaliados e legitimados em função da missão da empresa.
2. Pesquisa de mercado concluída para implementar uma nova política salarial
3. A sistemática da Avaliação de Desempenho implementada
4. Avaliação constante de desempenho por resultados, visando recompensas implementadas
5. Ingresso na empresa por Avaliação de Competência implantado
6. Banco de dados funcional para realocação interna criado
7. Ter processos de trabalho multidisciplinares integrados e implantados
8. Ter um sistema de gestão compartilhado de tarefas implantado
9. Dimensionamento de pessoal implantado (quanto somos / onde estamos / o que fazemos / do que precisamos)
10. Sistema de informação gerencial implantado
11. Plano de Capacitação criado e implementado de forma participativa
12. Necessidade das áreas definidas e lideranças internas e externas indicadas para ministrar treinamentos
13. Ter um plano de treinamento inter / multidisciplinar e intersetorial implantado
14. Ter o instrumento de avaliação do PCP implantado
15. Garantir o aproveitamento na empresa dos resultados da capacitação dos colaboradores
16. Incluir no PCP instrumentos de avaliação de resultados
17. Ter metodologia de treinamento definido que contemple a aplicação da teoria à prática
18. Ter um PCP e PCS articulados
19. Estrutura organizacional da empresa redefinida, a partir de estudos da missão e da visão de futuro da empresa.
20. Viabilizar a figura do colaborador
21. Aumento da auto-estima e maior participação na empresa
22. Aproveitamento das lideranças informais no PCP (formação de multiplicadores)
23. Vontade de ter o PCP
24. Mídia + novas tecnologias = capacitação constante permanente
25. Aumento da competência / habilidade individual

PROPOSTA DE AÇÕES

1. Promover parcerias com empresas e/ou profissionais especializados visando treinamento constante/periódico de seus colaboradores.
2. Promover cursos internos utilizando/incentivando colaboradores detentores de conhecimento profissional em suas áreas de atuação.
3. Implantar e executar instrumento de avaliação do PCP.
4. Administrar, através de instrumentos de avaliação do PCP, as necessidades da Rede, visando a ascensão dos colaboradores no PCS.
5. Garantir, na aquisição de novas tecnologias, treinamento profissional de seus colaboradores.
6. Constituir GT multisetorial e plurihierárquico com o objetivo de implementar as ações: Indicar e capacitar consultores internos, Implementar Quadro de Detalhamento de Tarefas – QDT, Reavaliar cargos e funções, tendo em vista o quadro funcional (mínimo) adequado à realidade da empresa, Buscar parceria para realizar pesquisa de mercado, visando fundamentar uma nova política salarial, levando em conta a sustentabilidade da empresa, Criar e implementar sistemática de avaliação de desempenho, visando também criar uma política de recompensa por resultado, Desenvolver e implementar Banco de Dados Funcional.
7. Realizar diagnóstico das atribuições das áreas considerando levantamento de suas subordinações e inter-relações. **Como:** Elaborar formulários específicos; realizar entrevistas nos diversos segmentos; analisar e tabular os dados coletados; validação junto à áreas.
8. Redefinir uma estrutura organizacional que contemple as áreas MEIO (administração e técnica) e FIM (produção e veiculação – Rádio, TV e Novas Tecnologias). **Como:** Promover reunião com os participantes dos demais grupos de trabalho para validação das ações anteriores; desenhar a estrutura organizacional de acordo com as áreas referidas.
9. Re-elaborar o Estatuto Social e o Regimento Interno, validados pelo Conselho de Administração. **Como:** Realizar as alterações necessárias ao estatuto social e no Regimento Interno; apresentar as propostas de Estatuto Social e do Regimento Interno ao Conselho de Administração para validação.
10. Propor a alteração do Contrato de Gestão. **Como:** Elaborar as alterações necessárias no Contrato de Gestão; encaminhar a proposta de alteração do Contrato de Gestão à SECOM.
11. Realizar seminários, em todos os níveis visando o conhecimento e a conscientização das medidas adotadas.
12. Implantar uma equipe interdisciplinar, multihierárquica e multidisciplinar para levantar a nossa capacidade produtiva x demanda com o objetivo de redimensionar os recursos humanos (relação com os itens 6a e 6b)