

NOVAS APROXIMAÇÕES À GESTÃO CULTURA DE EMPRESA E CLIMA SOCIAL

Esta publicação constitui a arguição de um trabalho que desenvolvi no final do primeiro **Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Gestão (1990/91)**, com a obtenção do primeiro lugar do curso.

Deste trabalho, certamente o primeiro a ser publicado a nível universitário sobre estas matérias, sobressai uma extensa **Auditoria às Operações de Voo da TAP.**

Na minha opinião, esta **Auditoria às Operações de Voo da TAP** poderá ser considerado um documento inédito, simultaneamente **HISTÓRICO** e **ACTUAL**.

HISTÓRICO, porque foi o trabalho conhecido mais aprofundado sobre a Cultura de Empresa e o Clima Social que se viveu desde o início da Companhia e se vivia no período em que foi feito este estudo, na medida em que:

- Resultou de uma triagem de 44.000 perguntas que foram respondidas pelo pessoal de voo e de terra;
- Se ouviram alguns dos protagonistas das Operações de Voo desde o seu início;
- Se analisaram documentos que foram publicados desde a formação da TAP.

ACTUAL, porque:

- Muitas das conclusões não devem diferir muito na situação actual;
- Pode constituir uma referência e termo de comparação para presentes e futuros trabalhos nesta área.

Este documento está dividido em 4 Partes e Anexos.

- As **Partes I, II e III** são essencialmente teóricas
- A **Parte IV e Anexos** dizem respeito à Auditoria da DGOV.

- **PARTE I – CULTURA DE EMPRESA** (págs 1 a 27)
- **PARTE II – CLIMA SOCIAL**(págs 28 a 37)
- **PARTE III A), B), C) – MUDANÇA DE CULTURA DE EMPRESA E CLIMA SOCIAL**
.....(págs 38 a 91) (Bibliografia e CV – págs 93 a 96)
- **PARTE IV – AUDITORIA DGOV**(págs IV-1 a IV-28)
 - **Questionário nº 1 e 2 – Introdução**..... (págs IV-29 a IV-31)
 - **Questionário nº 1 - Determinação dos Valores fundamentais da Cultura Empresarial**(págs IV-32 a IV-38)
 - **Questionário nº 2 – Diagnóstico do Clima Social** (págs IV-39 a IV-45)
 - **Questionários nº 3 – Valores de Projectos Empresarias** (págs IV-46 a IV-49)
 - **Conclusão final**(págs 50 a IV- 56)

→ **ANEXOS (4):** Merecem uma leitura atenta porque contêm a comunicação e questionários enviados a todos os funcionários da DGOV (PNT, PNC e PT), respectivas fichas referenciais, o teor das questões e valores escrutinados, os resultados e a conclusão final.

NOTA:

Nessa época não havia internet e os computadores não eram utilizados na grande maioria dos serviços. Por isso, a PARTE IV - AUDITORIA DGOV/TAP ainda foi impressa nas “velhas” máquina de escrever.

Este trabalho foi apresentado ao CA da TAP, que o deve ter metido na gaveta (santos da casa não fazem milagres, neste santo país!). Pouco tempo depois foi encomendada uma onerosa (muitas dezenas de milhares de contos) auditoria a uma empresa estrangeira, com resultados mais redutores e menos significativos por terem ouvido apenas algumas chefias!

Egídio Lopes
Outubro 2013

Egídio Lopes

AUDITORIA

CULTURA DE EMPRESA

E

CLIMA SOCIAL

PARTE IV

AUDITORIA DGOV/TAP

DEZEMBRO 1991

Í N D I C E

PARTE IV - AUDITORIA DGOV/TAP

PREFÁCIO	IV-1
INTRODUÇÃO	IV-3
FUNDADORES E PRINCIPAIS INTERVENIENTES	IV-6
PROFISSÕES	IV-9
MEIO ENVOLVENTE, ESTRUTURAS, ESTILOS DE GESTÃO, SISTEMAS, ESTRATÉGIAS - Evolução Histórica	IV-11
* Meio Envolverte - Actualidade - Estratégia ...	IV-15
TÉCNICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
* Recrutamento, Selecção e Seriecção	IV-16
* Acolhimento	IV-18
* Descrição, Análise e Avaliação de Funções	IV-20
* Avaliação do Desempenho e do Potencial - Progressão nas Carreiras	IV-21
* Comunicação	IV-24
* Formação Profissional	IV-26
QUESTIONÁRIOS N ^o s. 1 e 2 - Introdução	IV-29
QUESTIONÁRIO N ^o . 1 - Determinação dos Valores Fun- damentais da Cultura Empresarial	
* Síntese da Triagem	IV-32
* Perfil da Cultura (Subculturas) da DGOV	IV-37
* Resumo	IV-37

QUESTIONÁRIO N°. 2 - Diagnóstico do Clima Social

- * Síntese da Triagem IV-39
- * Resumo IV-43

QUESTIONÁRIO N°. 2 - Questões Complementares

- * Análise e Conclusões IV-45

QUESTIONÁRIO N°. 3 - Valores empresariais versus Clima Social

- * Análise Sumária IV-46
- * Conclusões IV-49

CONCLUSÃO FINAL IV-50

QUESTÕES COMPLEMENTARES IV-52

ANEXOS (4)

PARTE IV - AUDITORIA DGOV/TAP

PREFÁCIO

Uma sucinta explicação do funcionamento de um Aeroporto pode facilitar a compreensão dos temas abordados neste trabalho (Cultura de Empresa e Clima Social), designadamente dos profissionais da Aviação Civil.

Assim, um Aeroporto pode ter uma ou mais pistas com orientações diferentes, mas em que uma será mais predominante. Não fará sentido construir-se o aeroporto mais sofisticado sem ter, pelo menos, uma pista consistente e solidamente implantada. Esta(s) deve(m) permitir aproximações e uma operação normais e, por isso, a sua implantação obriga a uma cuidada análise do meio circundante para se determinarem as potencialidades e características específicas a que deve obedecer e os eventuais obstáculos que possam colidir com uma operação segura.

Os diferentes tipos de aproximações dependem de algumas variáveis: instrumentalização e performance das aeronaves, sistemas de ajudas rádio e de apoio do aeroporto, certificação de aviões e tripulações, qualificação e proficiência destas.

A concretização de uma aproximação exige, portanto, a adequação de Estruturas, Tecnologias, Sistemas operacionais, qualificação de Recursos Humanos e também a Estratégia e o Estilo de Comando (para aviões com mais de um piloto) mais apropriados.

Mas as condições Meteorológicas (Clima) podem determinar, em última análise, o sucesso ou insucesso da aproximação em curso e, até, já a corrida da aterragem em que uma pista contaminada (água, gelo, neve, nevoeiro, etc) pode pôr em risco toda a operação.

Por outro lado, os constrangimentos próprios de um Aeroporto e os condicionalismos do Espaço Aéreo, com as suas regras e ordenamento, obrigam a uma interligação e controlo por parte das entidades que coordenam a utilização desses espaços.

Por analogia, o Aeroporto pode ser comparado a uma Empresa. As pistas podem significar a CULTURA e SUBCULTURAS dessa Empresa para as quais se orientam Novos Processos de Aproximação à Gestão.

As Condições Meteo e a instabilidade que lhes pode estar associada, mais ou menos facilitadoras da operacionalidade da(a) pista(s), corresponderão ao CLIMA SOCIAL vivido ou sentido nessa Empresa.

Empresa esta que tem de contar com os seus pontos fortes e fracos e com os condicionalismos do espaço (meio envolvente) em que está inserida.

NOTA: Algumas siglas a utilizar nesta Auditoria:

- DGOV - Director ou Direcção Geral de Operações de Voo
- DPNT - Director ou Direcção do Pessoal Navegante Técnico
- PNT - Pessoal Navegante Técnico (Comandante, Copilotos e Técnicos de Voo)
- PNC - Pessoal Navegante Comercial (Supervisores, Chefes de Cabine, Comissários e Assistentes de Bordo)
- PT - Pessoal de Terra (T - técnicos; A - administrativos)
- OPV - Manual de Operações de Voo

INTRODUÇÃO

"É mais importante fazer o que deve ser feito do que fazer as coisas como devem ser feitas".
P. Drucker

Já vimos, de uma maneira geral, quais os métodos e materiais de base que poderão ser utilizados para se proceder a uma auditoria. O caso particular da DGOV, tratando-se de uma área de actividade com características específicas, conduziu à selecção inicial de determinados materiais.

À medida que o estudo evoluiu, foram incluídos outros dados relacionados com valores existentes, conteúdos de Cursos de Formação Profissional e de Actas de Reuniões e algumas técnicas de GRH, por se ter validado a ideia da sua importância na gestão da SUBCULTURA deste Sector, com reflexos também na vivência do ambiente de trabalho - CLIMA SOCIAL.

- Neste sentido, foram reunidos os seguintes materiais de base, ainda que apareçam misturados ao longo da descrição:
 - > Fundadores da DGOV e sua origem profissional. Princípios e Valores fundamentais que defenderam. Desafios tecnológicos e organizacionais que enfrentaram. Mensagens que permaneceram.
 - > Profissão dos Fundadores e dos principais intervenientes ao longo do tempo. A sua imagem percebida, a sua cultura. As exigências técnico-operacionais e a proficiência requerida ao PN (Pessoal Navegante).
 - > História da TAP/DGOV. Factos e acontecimentos. Evolução das Estruturas, Serviços, Mercados e Tecnologia.
 - > Algumas práticas de Gestão de RH: Recrutamento e Selecção; Acolhimento; Descrição, Análise e Avaliação de Funções; Desenvolvimento Pessoal, Progressão nas Carreiras; Comunicação; Formação Profissional.
 - > Análise de documentos indicativos das Estruturas, Estilos de Gestão e Sistemas em vigor: OPV (Manual de Operações de Voo), Comunicações de Serviço, Agendas de Trabalho e Actas de Reuniões periódicas, absentismo, etc.

- > Cursos (de Formação Profissional) e respectivos conteúdos.
- > Ambientes envolventes e paralelos: internacionais e nacionais; organizações sindicais e convenções colectivas.
- > Questionários sobre Cultura de Empresa, Clima Social e Valores Empresariais (cedidos por Furtado Fernandes - Iberconsult) e adaptados às circunstâncias específicas.
- > Pequenas entrevistas, contactos diversos e algumas reuniões com grupos significativos, para esclarecimento e validação de alguns temas.

Uma Auditoria deste género devia ter o apoio e a colaboração de consultores qualificados exteriores à Empresa. Seria mais vantajoso e completo por acrescentar experiências e conhecimentos mais alargados e, certamente, por conduzir a observações e interpretações mais imparciais.

Numa tentativa de minimizar os inconvenientes de um trabalho individual, dado o objectivo e orientação em vista, recorri à discussão de muitos destes "materiais-base" em reuniões com vários participantes representativos de diferentes sectores. E, curiosamente, não foi difícil chegar-se a consensos sobre os vários assuntos discutidos.

Uma análise mais aprofundada de alguns materiais de base poderia fazer-me incorrer, ainda que involuntariamente, em interpretações subjectivas dado o conhecimento e a ideia que formei, ao longo dos anos, sobre determinados métodos, processos e técnicas mais vulgarizadas.

Para dissipar o mais possível tal tendência, optei por fazer algumas referências objectivas e sintéticas, reveladoras, só por si, das Estruturas, Sistemas, Estilos de Liderança e de Gestão e das Técnicas de RH em vigor que, em certa medida, possam contrastar com a abordagem teórica feita em relação à Cultura de Empresa e ao Clima Social.

A maior dificuldade residiu, no entanto, na procura de um tipo de linguagem consentâneo com o rigor possível, mas sem ferir susceptibilidades, pois que algumas pessoas poderão não realizar totalmente os objectivos de um trabalho desta natureza. Por vezes, torna-se também difícil argumentar-se contra a velha "cultura proverbial" de que "santos de casa não fazem milagres"!

Quanto à metodologia utilizada, como se depreende, recorri a instrumentos e materiais abrangidos por uma dupla abordagem etnográfica e de Desenvolvimento das Organizações (O.D.), com informações cruzadas de natureza diversa.

Tratando-se de uma AUDITORIA,
a partir desta página a distribuição fica,
em princípio, limitada ao Coordenador do Trabalho
(Dr. Furtado Fernandes), ao
Presidente da TAP/Air Portugal
e demais responsáveis directamente
relacionados com esta matéria

FUNDADORES E PRINCIPAIS INTERVENIENTES

"Eles defendem os seus erros como se estivessem a defender uma herança".

E. Burke

Os Fundadores e Principais Intervenientes no processo de formação e na evolução da Organização da DGOV tiveram um papel preponderante na definição de alguns Valores que perduraram durante todos estes anos.

Esta conclusão resulta do conhecimento e das experiências profissionais tidas com alguns desses elementos, das descrições relatadas no livro "Histórias com Asas", da autoria do Cte Silva Soares, a sair brevemente, de uma entrevista com este piloto oriundo da Aviação Naval e também de conversas trocadas com outros pilotos com várias idades e antiguidades de profissão e na Companhia.

Assim, segundo as descrições feitas nesse livro, no "artesanato inicial de boas intenções", dos anos 1946/1947, foram marcantes as "facetas de individualismo e reduzida sistematização de procedimentos, de que resultava falta de disciplina técnica".

Esta situação reflectiu-se em "vicissitudes dramáticas", com dois graves acidentes, tendo morrido, num deles, o próprio fundador das Operações de Voo. Este piloto, acompanhado por um outro, tinha feito a sua preparação na Escola da Ibéria, onde predominava o "valor da personalidade", em que o "estilo de trabalho em voo" e até o "critério operacional eram marcados, exclusivamente, pelo Comandante".

Os TAP viram-se obrigados "a sair desse estremeção" para o que concorreu a selecção de determinados pilotos oriundos das Aeronáuticas Militar e Naval. Estes obtiveram uma adequada formação inicial para as actividades de voo de Linha Comercial na Companhia Inglesa BOAC. Foram, afinal, os verdadeiros fundadores das Operações de Voo.

O estilo de trabalho incutido pela BOAC reflectia já "uma séria tentativa de disciplina de trabalho e de standardização de procedimentos e os padrões de qualidade incidiam mais em valores colectivos do que individuais", mas não atingindo ainda o nível desejado por esse grupo de pilotos, que ficaram conhecidos como "os onze de Inglaterra".

Não há dúvida de que as origens e a preparação académica superior e profissional da grande maioria desses pilotos militares (Aeronáutica Militar e Naval), além de conciliarem e complementarem as diferentes e enriquecedoras experiências aeronáuticas, conduziram a uma bem sucedida sistematização, investigação e padronização do trabalho ligado ao voo.

Em simultâneo, fomentavam, com entusiasmo, uma sólida disciplina operacional e um tipo de Estruturas, de Liderança e de funcionamento a que não foram alheios os conhecimentos e doutrinas apreendidos nas Escolas Superiores Militares, o estágio em Inglaterra, o contexto nacional dessas épocas e o facto da maioria do PNT ser oriundo da Força Aérea e da Marinha.

Como já foi referenciado, determinadas tecnologias e conceptualizações estratégicas militares acabaram por vingar nos anos 50, com as necessárias adaptações, no seio das Organizações.

No caso vertente, os restantes tripulantes técnicos e comerciais e demais pessoal de terra, à medida que ingressavam nas Operações de Voo, iam sendo influenciados e condicionados pela dedicação, "amor à camisola", hierarquização, uma certa forma de paternalismo e disciplina técnico-operacional desses fundadores que, em parte, continuaram a desempenhar algumas funções de Chefia até 1972, designadamente a nível da Direcção das Operações de Voo.

Após 1974, e não obstante a instabilidade laboral vivida na Companhia a que não é estranha a instabilidade político-ideológica-social nacional e a constante dança dos gestores públicos na TAP, a DGOV conseguiu manter um difícil equilíbrio, visando a proficiência operacional e a segurança de voo, afinal, a imagem exterior mais publicitada da Empresa.

E esse equilíbrio, misto de firmeza e de tolerância, foi mantido graças ao enraizamento de alguns valores profissionais adquiridos e, na minha opinião, ao facto de se ter mantido durante esses anos, como Director Geral (*) um outro piloto experiente, mesmo em campanha, também oriundo da Escola do Exército (Academia Militar).

* Cte Hugo Damásio

Tudo isto, em contraste com as sucessivas alterações de Conselhos de Gerência, possuidores de orientações estratégicas diferentes e até opostas, com consequências negativas no Clima Social da Empresa. Esta situação tornou-se quase insustentável, pondo em causa o futuro da Companhia, por permitir também um oportunismo exacerbado de determinadas correntes político-ideológicas sindicais minoritárias e Comissões de Trabalhadores partidarizadas, que destabilizaram por completo o Clima Social da Empresa. (*)

Mesmo assim, no caso particular da DGOV, os efeitos sentidos foram relativos. Enquanto que algumas alterações às regras de conduta mais arreigadas tiveram, aparentemente, uma duração temporária e efémera, já certos valores mais tradicionais saíram um pouco abalados.

* Para um maior desenvolvimento, ver o livro "O SPAC" (15)

PROFISSÕES

"Considera bem a medida da tua força e aquilo que excede a tua aptidão".
Horácio

Para tal consciencialização concorreu o tipo de actividade principal (técnico-operacional) das Operações de Voo e a tradicional hierarquização (correspondente a responsabilização e ao figurino de segurança de voo mais difundido) que devia existir a bordo dos aviões e que, facilmente e em parte, se foi transmitindo para a Organização da DGOV, em que a maioria das Chefias principais foram e ainda são pilotos, preferencialmente Comandantes.

A especificidade da profissão de piloto, com tradições já enraizadas, envolve um conjunto de crenças, valores e atitudes, comuns à maioria dos pilotos, como o revelam as suas Organizações Regionais (OIP, Europilot, Asian League) de pilotos, todas pertencentes e cooperando com a IFALPA (International Federation of Air Line Pilots Associations).

É, aliás, sintomático o facto de ter sido a única profissão no mundo a decretar uma greve mundial de um dia, em 19/6/1972 e a convocar outra de 48 horas, em Outubro de 1977, como forma de pressionar as instâncias internacionais (ONU e ICAO) a tomarem medidas efectivas contra o terrorismo aéreo.

Mesmo a nível nacional, os pilotos, com a criação do SPAC (por cisão, em 1976, do SNPVAC que envolvia todos os tripulantes), observaram sempre uma rigorosa independência face às Centrais Sindicais (sindicalismo de Bem Estar ou de Aceitação?!)(*). Já não aconteceu o mesmo com o pessoal de cabine (PNC), que transitou da Intersindical para a UGT.

* Ver o livro "O SPAC" (15)

Tudo isto para se poder concluir que não é despropositado falar-se de uma verdadeira CULTURA DE PROFISSÃO, em que a função de Comandante revela ainda um pendor relativamente autoritário, escudado nas responsabilizações e competências a bordo das aeronaves. (*)

A minha participação, ao longo de vários anos, em Comitês de Trabalho, Assembleias Gerais nacionais e internacionais de diversas Organizações, permitiu avaliar essa grande identidade, independentemente das diferentes origens e nacionalismos em presença.

Curiosamente, em Portugal, no período que se seguiu ao 25 de Abril de 1974, os restantes Sindicatos, a Comissão de Trabalhadores e os vários Conselhos de Gerência e respectivos negociadores tiveram muita dificuldade em compreender a existência de negociações de "Culturas Cruzadas" ("cross-cultures negotiation", segundo Leonel Brug - Management Center Europe, 1991), em que os diferentes parceiros não partilhavam os mesmos sistemas de valores, conduzindo a diferenças de comportamentos, sensibilidades e compreensão das realidades.

Foi esse erro de avaliação que conduziu e deu origem aos graves conflitos laborais ocorridos em 1978 e 1982, que culminaram com as greves dos pilotos (15).

* NOTA: Depois de já estar manuscrito este Capítulo, li um interessante livro, "Change by design" (18), onde se estabelece uma curiosa relação entre os erros humanos surgidos na gestão de um "cockpit" (cockpit resources management) e os que ocorrem nos gabinetes de responsáveis de empresas. Através de investigações de acidentes da Aviação Civil nos EUA, as conclusões dos autores, em termos de Cultura e de Ambiente no "cockpit", são semelhantes a muitas das apreciações que são enunciadas nestas páginas, com abordagens e um tipo de linguagem praticamente iguais.

MEIO ENVOLVENTE, ESTRUTURAS, ESTILOS DE GESTÃO, SISTEMAS,
ESTRATÉGIAS - EVOLUÇÃO HISTÓRICA

"Por uma pequena parcela podemos julgar a peça inteira".
M. de Cervantes

A maior (re)organização teve lugar com a passagem, em 1953, do Serviço de Transportes Aéreos criado em 1945, a TAP, SARL, denotando prioritárias preocupações de ordem empresarial. Nesta reorganização ou, melhor dizendo, organização, ficou patente o tipo de Estruturas, Sistemas e Estilos de Gestão em vigor nessa época.

Nas Operações de Voo, mesmo considerando o elevado nível técnico-operacional que se foi atingindo e o trabalho realizado em pequenas equipas (tripulações e grupos de trabalho), essa organização nunca destoou desse espírito inicial, nem das orientações dos seus fundadores, já referidas.

E a Empresa vingou e cresceu sem grandes sobressaltos mercê, essencialmente, do monopólio de um MERCADO africano lusófono em expansão ("ex-províncias ultramarinas" e "guerra colonial"). Não restam dúvidas que esse crescimento foi possível porque as Operações de Voo souberam responder técnica, operacional e oportunamente aos desafios que tais circunstâncias ditaram, sem pretender minimizar o valioso contributo das outras Direcções Gerais da Companhia.

No entanto, uma comparação dos diferentes Organogramas e Estruturas ao longo das últimas décadas, leva-nos a concluir que, no essencial, se mantiveram as ESTRUTURAS tradicionais, com as necessárias ou possíveis actualizações, designadamente tecnológicas, tendo "inchado" os níveis de decisão e sido criadas mais Direcções e Chefias (além das ocasionadas pela inclusão de novas Frotas).

Face aos valores profissionais em gestação nas Operações de Voo e ao Clima Social inspirados pelo tipo de trabalho e pelos contextos nacional e empresarial foi, desde o início, adaptado um ESTILO DE GESTÃO mais directivo, com uma forte componente centralizadora, com as decisões a serem tomadas a níveis superiores e com poucas intervenções dos executantes - uma espécie de dinamismo conformista.

E as Reuniões Periódicas feitas entre responsáveis da DGOV foram visando, quase sempre, mais aspectos de ordem técnica e operacional e os planeamentos de meios (humanos e tecnológicos) capazes de satisfazer as solicitações impostas.

Como já foi abordado, esse ESTILO DIRECTIVO está de acordo com a definição e a tradicional interpretação de funções, procedimentos e "checklists" necessários à manutenção de uma desejável disciplina técnico-operacional a bordo das aeronaves durante a gestão de um serviço de voo.

Talvez seja essa uma das razões porque o OPV (Manual de Operações de Voo) sempre consagrou uma larga e necessária lista de Atribuições, Responsabilidades, Deveres e Competência Regular ao Comandante no exercício da função a bordo de uma aeronave (e, proporcionalmente, ao restante PN), enquanto delega, por exemplo, as funções em terra de um Chefe de Frota (Comandante) para uma mera execução de uma "tarefa" específica.

A "missão" descrita para um Chefe de Frota limita-o a ser "responsável pela correcta aplicação, na parte relativa ao respectivo equipamento, das normas e procedimentos operacionais em vigor".

Conhece-se, no entanto, a multiplicidade de competências e responsabilidades que, na prática, sempre acarretou o exercício de tal função em terra. Isto independentemente de "o PNT, quanto às responsabilidades e deveres, fora do serviço de voo, depender do DPNT (Director do Pessoal Navegante Técnico), por intermédio das Chefias das Frotas dos respectivos equipamentos".

Mesmo relativamente a outras funções, que não de Chefia, como, por exemplo, as de Verificadores e Instrutores, que são os estímulos essenciais e vitais na Formação Profissional (qualificação) e na manutenção da proficiência técnico-operacional dos tripulantes técnicos, não se conhecia a descrição das suas atribuições até 1984. Foram apenas definidas nesse ano, na "Organização da Frota B737" (única frota com uma organização publicada) e depois transcritas para o OPV.

De uma maneira geral (PN e PT) e em termos funcionais há assuntos técnicos e operacionais e de gestão corrente que são solucionados "localmente". Outros são despachados horizontalmente entre Serviços, mas os SISTEMAS e mecanismos utilizados e o excesso de BUROCRACIA complicam, por vezes, situações cuja solução poderia ser mais rápida e facilitada.

Questões ou assuntos que envolvam uma determinada responsabilização são, frequentemente, enviados "para o lado" ou "para cima", afunilando e retardando soluções e respostas atempadas.

Neste processo cria-se também um excesso de Burocracia com custos vários e uma centralização de decisões nem sempre desejável, acabando por preencher, quase por completo, o tempo de quem se deveria ocupar com assuntos mais importantes e até estratégicos. (*)

A nível das Direcções do PNT e PNC parece, assim, existir uma aparente contradição entre a aprendizagem, o treino de procedimentos, a rapidez e oportunidade de decisões que a execução de um voo pode exigir e uma certa rigidez burocrática que, por vezes, se instala na solução de problemas em terra de relativa simplicidade.

À primeira vista, poder-se-iam referir duas hipóteses justificativas do desenvolvimento de tais "posturas":

- > A falta de definição, no OPV, de funções, responsabilidades e competências dos diversos sectores do PN (e do PT) e respectivas Chefias (para além das suas "missões"), em contraste com as descrições pormenorizadas relativas às categorias profissionais a bordo dos aviões (PN) ou relacionadas com as operações de voo (PT).
- > Uma formação profissional (qualificação técnico-operacional ou comercial) cuidada, com parâmetros internacionais e exigências da DGOV, em contraste com uma "formação-empresa" incipiente ou inexistente.

Há deficiências ESTRUTURAIS e SISTÉMICAS que podem servir de desculpa para estes tipos de actuação. Mas a assunção de certas responsabilidades, deveres e competências nem sempre é travada por essa pretensa falta de autonomia. Instalou-se, pois, uma espécie de "ciclo vicioso", a merecer uma ampla análise de base.

Quanto à constituição de tripulações técnicas (PNT) e também com alguns reflexos nas tripulações de cabine (PNC), a entrada em vigor nos TAP de Novas Tecnologias, reduzindo os técnicos no "cockpit" a dois pilotos ("two men crew"), fez alterar Valores e Comportamentos tradicionalmente enraizados.

* Especialistas em "Gestão do Tempo" consideram que os Gestores devem devotar 50% do tempo aos assuntos mais importantes - Ver "A TIME", de James Noon).

A responsabilidade real dada ao copiloto para actuar como PF (piloto flying), assumindo a orientação e execução do voo enquanto o Comandante não decidir em contrário, permitiu avançar de um tradicional bom relacionamento normalmente existente nos "cockpits", para um ambiente mais construtivo em termos de actuação dos copilotos, por lhes permitir e impôr maior assertividade.

O Estilo de Comando (vulgarizado em todas as Companhias) convencionalmente mais directivo começou a dar lugar, com a prática de "two men crew", a um ESTILO MAIS PARTICIPATIVO, consubstanciado numa LIDERANÇA baseada no envolvimento e empenhamento de ambos os pilotos, em que um faz sempre de "back up" do outro, sem descurar o "follow up" dos procedimentos executados.

Sem pôr em causa a autoridade do Comandante e a disciplina do "cockpit" assiste-se a:

- > Uma melhor distribuição prática de competências entre os pilotos e uma cooperação mais actuante.
- > Uma disciplina operacional também exigente, mas mais coordenada face às situações anormais.
- > Uma aprendizagem, treinos e verificações semestrais a exigir uma proficiência cada vez maior, não descurando a preparação para eventuais falhas dos automatismos (actuação proactiva).
- > Uma mentalização e treinos que evitem a complacência perante esses automatismos (evolução tecnológica versus R.H.).

Enfim, uma interacção operacional, gestionária e decisional como chave da manutenção da segurança de voo e de uma coordenação eficaz. (*)

Assiste-se, assim, a uma MUDANÇA de SUBCULTURA nos "cockpits", com uma vivência (CLIMA SOCIAL) mais solidária, em que o Comando (liderança ou estilo de gestão) é assumido de uma maneira menos convencional e mais participativa com base nos recursos técnicos e numa interacção efectiva dos recursos humanos disponíveis.

São mudanças deste tipo que muitas empresas gostariam de promover no seu seio.

* Com objectivos semelhantes, algumas Companhias Aéreas vêm promovendo, desde há alguns anos, cursos para "2 ou 3 men crew" do tipo: "Cockpit Resource Management", "Line Oriented Flight Training", "Team building-Grid OD", etc.

Meio Envolvente - Actualidade - Estratégia

A tónica da competitividade, a liberalização do espaço aéreo europeu, a esperada privatização DOS TAP com todas as (im)previsíveis orientações e consequências, estão gerando um CLIMA SOCIAL expectante na maioria dos trabalhadores contactados. Todavia, alguns ainda mantêm um certo adormecimento e até alienação em relação a estes acontecimentos com algumas possíveis consequências irreversíveis, designadamente em termos de produtividade individual ("performance") versus desenvolvimento pessoal e progressão nas carreiras, do desajustamento de algumas cláusulas dos A.E. ainda em vigor, de uma necessária polivalência e mobilidade interna dos trabalhadores (incluindo prováveis separações de outros), etc.

Existe um sentimento generalizado de que os "Projectos de Qualidade" virados para o "Cliente", em curso, são cruciais para vencer os difíceis desafios da concorrência.

A maioria das pessoas contactadas, conhecedoras das linhas mestras desta Estratégia através do "Notícias TAP", dos sucessivos apelos do Presidente a propósito de qualquer evento e também dos Cursos lançados com esse objectivo, encontra dificuldades em compreender e conhecer a sua participação directa nesses projectos.

E isto, segundo afirmam, porque as práticas laborais quotidianas não têm sofrido alterações significativas nesse sentido.

As Estratégias podem ser brilhantemente elaboradas, mas a dimensão e o tipo de organização de muitas empresas faz transferir, normalmente, para os quadros intermédios a capacidade de mobilização e de concretização das mudanças, transformando-os em autênticos agentes e "líderes transformacionais".

TÉCNICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Recrutamento, Selecção e Seriecção

- P.T.** - Admissões pouco significativas nos últimos anos. Uma média etária de 46.2% (incluindo as últimas 9 admissões entre os 20 e os 28 anos para a Divisão de Escalas) faz sobressair uma situação preocupante quanto à falta de renovação de quadros e de pessoal, com potenciais efeitos negativos em termos de Clima Social e de mudança de Cultura. As pessoas contactadas a este respeito denunciaram que se sentiam envolvidas por uma situação incómoda e vulnerável mas, curiosamente, revelavam um misto de resistência e de expectativas em relação às mudanças a introduzir.
- P.N.** - Recrutamento feito pela Direcção Geral de Pessoal.
- PNC** - Chefias e responsáveis da DGOV pela pré-Seleção apontaram casos de candidatos possuidores, segundo a sua opinião, de boas características e qualificações o desempenho das funções e que foram posteriormente eliminados em provas e testes, já fora do âmbito da DGOV.
- PNT** - As fases decisivas e essenciais da Seleção são concretizadas pela Direcção Geral de Pessoal. Os candidatos considerados aptos são posteriormente sujeitos a uma entrevista final com responsáveis da DGOV. No OPV, a "missão" do DPNT (Director do Pessoal Navegante Técnico) estipula que "deve controlar a actividade operacional relacionada com a gestão do PNT, nomeadamente no que se refere ao seu recrutamento, selecção, formação, proficiência, utilização e condições de trabalho".

Relativamente a muitas profissões e em algumas empresas, a realização de testes psicológicos está a perder terreno, até pela morosidade do processo, dando lugar a entrevistas idóneas com técnicas adequadas e actualizadas.

Dada a especificidade e as exigências técnico-operacionais da profissão de piloto, a larga experiência de instrução que tenho tido com grande número de pilotos recém-admitidos e os contactos pontuais com responsáveis pelos testes psicotécnicos, sou levado a considerar desejável a prestação de testes deste género para pilotos iniciados, designadamente na vertente psicomotora.

É natural que se encontrem defensores das várias técnicas de selecção mais vulgarizadas.

Algumas têm evoluído e outras surgido de novo. Assim, para a selecção-avaliação do potencial de executivos, além de se poder contar com entrevistas e testes psicotécnicos, já se recorre a "assessment centers" onde são simuladas ou recriadas as condições e o ambiente de trabalho em que as decisões terão de ser tomadas.

Não haverá, de momento, simulação mais próxima da realidade que os actuais simuladores de voo e algumas Companhias dão já prioridade à sua utilização como processo decisivo na selecção-avaliação dos pilotos com experiência de voo.

Deverá, pois, ser encontrado um ponto de equilíbrio e de compatibilização entre os parâmetros dos testes e entrevistas e as exigências e a vasta experiência que os pilotos têm tido nas fases seguintes à selecção.

O estudo posterior da evolução profissional dos candidatos não tem sido objecto de uma análise sistemática e científica para confirmação ou não dos resultados da selecção e eventual alteração ou aferição dos testes realizados ("follow-up" e "feed-back").

Conhecem-se, por outro lado, casos de pilotos não admitidos na Companhia que têm feito carreiras seguras e exercido funções de Comando, Instrução e Chefia em Companhias estrangeiras, com profissionalismo e eficiência apreciáveis.

O Grupo de Instrutores e Verificadores da Frota B737 até agora única destinatária dos pilotos alunos (Copilotos e Comandantes) considerou, por unanimidade, negativa qualquer forma de ingerência directa da "Psicologia" nas diversas fases de qualificação dos pilotos.

Para efeitos de "follow-up", admitiram a hipótese de serem disponibilizados dados relativos à evolução do aproveitamento dos pilotos nas diferentes fases de instrução.

Esse grupo de pilotos e respectiva Chefia argumentaram que o recurso directo à "Psicologia" só poderá ter lugar pontualmente e através de uma acção conjunta, se ocorrerem casos que o justifiquem e após uma análise aprofundada da Chefia com os instrutores envolvidos na instrução desse piloto-aluno.

Em termos de Cultura, como forma de integração na Subcultura da DGOV (em consonância com a Cultura da Empresa) e de um relacionamento mais positivo entre responsáveis de um processo comum, esta situação sugere um esclarecimento construtivo entre as duas Direcções Gerais, segundo a Estratégia delineada pelo C.A. nesta matéria.

Acolhimento

Já existiram pequenos ensaios, sem continuidade, mas com resultados gratificantes (vide "Curso de Familiarização da Div. B737" - 1983/1986).

Nos vários Cursos Gerais e de Qualificação (PNT e PNC) dá-se uma ideia geral e abreviada dos Organogramas da Empresa e da DGOV e de algumas Regras Administrativas e componentes salariais dos visados.

Sempre que possível, responsáveis das Frotas têm feito pequenos "briefings" não estruturados, no início de cada Curso de Qualificação (PNT).

No final tem lugar, normalmente, uma breve audiência individual ou de grupo (DGOV e/ou DPNT) mais direccionada para uma integração profissional e para algumas expectativas postas no desempenho da profissão e da função. Ultimamente, não deixa de se fazer uma alusão aos desafios e projectos em andamento.

Quanto ao PNC e pelas características (mais comerciais) do trabalho que executam, os Cursos de Qualificação incluem noções de comportamento humano, "marketing" e também uma perspectiva comercial.

Alguns dos novos elementos do PNC, abordados sobre esta questão, referiram que gostariam de ver uma maior aplicação, na prática do serviço a bordo, dos princípios e expectativas que lhes foram transmitidas nos cursos iniciais.

Poderá dizer-se que o conhecimento da empresa, do seu funcionamento, dos seus recursos, dos seus pontos fortes e fracos, das estratégias e objectivos traçados, etc, enfim, da sua Cultura e dos Valores que previligia, vão sendo adquiridos ao longo do tempo.

Assim, as percepções individuais sobre a Empresa são obtidas através de informações e de interpretações de outros elementos com todas as consequências negativas que daí advêm.

Vimos que a Integração ou Acolhimento dos trabalhadores pode determinar o sucesso ou insucesso do Recrutamento e da Selecção. Ao longo dos últimos 3 a 4 anos, a DGOV vem perdendo oportunidades únicas com a admissão de centenas de pilotos e de pessoal de cabine.

Estes elementos poderiam ter sido alvo e até servido de veículo de transmissão de novos valores empresariais, caso tivessem sido sujeitos a um programa coerente e bem delineado de integração na Companhia.

Teria sido um investimento pertinente e de inestimável valor acrescentado, porque:

- * Há muitos anos não se faziam admissões (ou poucas foram feitas),
- * Os novos elementos foram criados e educados num contexto nacional sócio-económico, cultural e político-ideológico diferente,
- * A Companhia, com dificuldades de vária ordem, começava a enfrentar maiores desafios, a exigirem a interiorização de uma perspectiva empresarial complementar da formação técnico-operacional e/ou profissional.

Não só através dos múltiplos contactos estabelecidos, como pelo interesse, conhecimento e experiência adquirida ao longo de vários anos, sou levado a acreditar que a solução de algumas questões relacionadas com a "performance" individual, relacionamento interpessoal, formas de (in)satisfação, etc, pode começar pela implantação eficaz de uma fase de Acolhimento dos trabalhadores na DGOV e na Companhia, em geral.

Aliás, as Companhias Aéreas, que dedicam uma especial atenção ao Serviço de Acolhimento dos Passageiros, não terão dificuldades em compreender e accionar tal "serviço" em relação aos seus novos trabalhadores e promover, nesse sentido, acções de formação aos restantes.

Descrição, Análise e Avaliação de Funções

O OPV (Manual de Operações de Voo) descreve, sumariamente, a "missão" das diferentes Chefias (PN e PT), desde o DGOV até ao Chefe de Secção dos diferentes Serviços e Departamentos e explana as Atribuições de algumas categorias profissionais, designadamente das que estão ligadas às Operações de Voo.

P.T. - Não me apercebi da existência de Análise e de Avaliação de Funções seguindo a trilogia: funções-objectivos-resultados.

As respostas orais de vários trabalhadores quanto às funções ou tarefas que desempenham podem resumir-se da seguinte maneira:

- * Faço o que "o Chefe" me manda fazer.
- * São as funções que cabem a este Gabinete.
- * Desempenho funções da minha categoria profissional.

P.N. - O nível de actuação técnico-operacional, avaliado semestralmente (simuladores de voo) e anualmente (em linha), requerido ao PNT e as Verificações anuais do PNC medem o grau de proficiência profissional exigido a cada uma das funções a bordo (Comandante, Copiloto, Técnico de Voo, Chefe de Cabine, Assistente e Comissário).

Dada a especificidade das profissões e as estruturas vigentes, o PN que desempenha funções de Chefia em terra (incluindo Verificadores e Instrutores) é pessoal de voo activo.

Relativamente a estas funções em terra não existe qualquer tipo de Análise e de Avaliação, para além do julgamento das "hierarquias" e dos "subordinados".

Pode residir nestas (in)definições uma das razões que conduz a uma maior subjectividade na Avaliação do Desempenho e do Potencial, mormente para o PT, com repercursões no Clima Social. Fica a sensação de que as tarefas de muitos trabalhadores (PT) são realizadas visando mais as idiosincrasias e as avaliações feitas pelos Chefes e menos a eficácia dos resultados, ainda que, de uma maneira generalizada, se assinale alguma dedicação, indiciando um potencial aproveitamento em circunstâncias diferentes.

Avaliação do Desempenho e do Potencial

. Progressão nas Carreiras Profissionais

P.T. - Ouvidas Chefias de vários níveis e trabalhadores de diferentes sectores, foi possível chegar-se a uma primeira abordagem:

- * As Chefias (avaliadores) expressaram boa vontade para procederem a uma avaliação, o mais correcta possível.
- * Por parte dos trabalhadores, além de um patente descontentamento, há também um certo desencanto quanto ao sistema em vigor e ao seu processamento.
- * Uma primeira leitura do clausulado definidor do Sistema de Avaliação e do Potencial parece reunir alguns ingredientes para uma possível apreciação satisfatória.

Na prática, as questões levantadas prendem-se com:

- * Falta de objectividade na avaliação.
- * Avaliações e classificações com algumas disparidades e até com indefinições.
- * Pouca preparação por parte da maioria das Chefias quanto ao conceito, técnicas e finalidades das entrevistas.
- * Entrevista de Apreciação após as "reuniões de compatibilização" dos resultados, o que coloca as chefias directas a tentar justificar eventuais alterações surgidas nessas reuniões, em vez de se aproveitar para discutir o trabalho realizado e potenciar as capacidades do trabalhador.
- * Uma grelha de classificação muito permissiva (intervalos percentuais) onde a maioria dos classificados é rotulada de "excelente" (80 a 100%), dando-se maior ênfase às percentagens a atribuir do que à definição dos "conceitos, graduação dos níveis e aspectos do enfoque" que estão pormenorizadamente descritos.
- * Dificuldades dos responsáveis pelas Reuniões de Compatibilização na interpretação (também subjectiva) das diferentes classificações. E, aqui, convem realçar o impacto do ordenamento final, feito nessas reuniões, em termos de promoções e dos respectivos aumentos salariais.

A influência determinante que esta situação exerce no Clima Social e na interpretação dos "Valores existentes" sobressai no "questionário nº. 3 - Valores Empresariais" pelo contraste que é colocado em relação aos "Valores pretendidos".

Numa pequena reunião aferidora destas tendências, os participantes deixaram a ideia de que dificilmente se conseguirá uma qualidade virada para o exterior ("cliente primeiro"), sem um "mínimo de qualidade" na determinação dos objectivos sectoriais e/ou individuais e na avaliação dos que produzem essa qualidade, nomeadamente em relação aos que não estão em contacto directo com o público.

Alguns funcionários (PT) acham excessiva a importância dada à antiguidade em detrimento do mérito, o que, é também concordante com os resultados do "questionário nº. 3".

Também foi focada a deficiente interpretação dada, por algumas Chefias, ao conceito e prática da "assiduidade". Houve mesmo quem relatasse um ou outro caso de uma "assiduidade inexcedível", com uma forte valorização classificativa, resultando, todavia, num desempenho profissional negativo.

Um número significativo do PT, em contactos directos, pronunciou-se sobre a pouca valorização profissional que as suas carreiras têm sido objecto, passando muitos anos sem a frequência de qualquer curso nesse sentido, para além das necessárias actualizações ao material de escritório que vai sendo adquirido.

P.N. - O Desenvolvimento Pessoal está directamente relacionado com as funções desempenhadas a bordo e com o tipo de equipamento voado.

A mudança de material obriga, por óbvias razões de segurança, operacionais e de serviço, a padrões de proficiência definidos pela empresa e ministrados nos respectivos Cursos de Qualificação.

PNT - A leitura dos A.E. e da Regulamentação Interna condiz com as respostas ao "questionário nº. 3" sobre Valores Empresariais, em que a "valorização" da antiguidade é factor determinante na Progressão das Carreiras, desde que obtida uma proficiência satisfatória ao longo do tempo.

Essa antiguidade de serviço é contada a partir da aprovação e classificação do primeiro Curso de Qualificação para a profissão (piloto ou técnico de voo) ao serviço da Companhia, ficando-se "ancorado" nesse posicionamento relativo durante toda uma vida profissional.

Isto significa que o escalonamento nas categorias (por exemplo, Comandantes e Copilotos) é feito à base da antiguidade de serviço (salvo os que, desde há poucos anos, não passam na escolha para comando).

PNC - O PNC, até há pouco tempo atrelado a um sistema semelhante, votado em A.G. do SNPVAC em 1975 (Sindicato que englobou todo o PN até 1976), já evoluiu no sentido de considerar novamente uma antiguidade de função, com base no período de tempo de desempenho da função correspondente a uma categoria profissional.

No que respeita a Classificações, "a formação técnica do PNC" está sujeita a um sumário processo descrito em OPV, no subcapítulo de Classificação e Avaliação, rubrica que não existe para o PNT nesse Manual. Neste caso, cabe à Chefia de cada Frota a definição desses processos e que têm sido sujeitos a algumas variações conforme as Chefias e até as circunstâncias.

Por outro lado, o acesso a Comando (PNT) e a Chefia e Supervisores de Cabine (PNC), baseia-se, essencialmente, em informações escritas dos Verificadores que avaliam a proficiência dos visados, principalmente através das Verificações semestrais e anuais (PNC) dos últimos dois anos. Esta situação tem dado lugar a algumas reclamações por parte de alguns pilotos sujeitos à escolha para Comando. Argumentaram não ter havido informações suficientes para proceder a essa análise na medida em que tinham mudado de Frota há menos de dois anos.

Uma avaliação contínua, estruturada e programada, evitaria estas indesejáveis situações impostas pelos regulamentos em vigor e que dificultam também a acção dos próprios avaliadores. Por outro lado, como já vimos, são tripulantes no activo que exercem diversas funções de Chefia do PN (incluindo acções de formação profissional técnica, instrução e verificações em Simuladores, etc) e de Departamentos Técnicos. O exercício de tais funções não tem relevância directa na progressão das Carreiras Profissionais.

As situações descritas, entre outras, têm uma influência directa no pulsar do Clima Social. O Desenvolvimento Pessoal e a Progressão nas Carreiras, em que a antiguidade exerce um peso determinante e em que a Avaliação (PN) se reporta a um período de tempo limitado e recente, parece carecer de outras fontes de motivação e de valores para além dos que resultam de uma proficiência satisfatória (e mesmo entre o satisfatório e o excelente há vários níveis de actuação e de execução).

Habilitações Literárias

Existe um arquivo informático com a indicação de habilitações literárias individuais que contem erros e informações distorcidas.

Para as mesmas habilitações literárias há casos (por exemplo, de PNT) em que figura o 3º ciclo dos liceus, enquanto que a outros, com as mesmas habilitações, é atribuída uma especialização obtida no serviço militar (Força Aérea ou Marinha).

A longa lista de habilitações literárias abrange especializações profissionais, militares, etc, pouco reveladoras de um "background" académico e não possibilita a obtenção de informações cruzadas.

Comunicação

As Comunicações de Serviço (C.S.), Circulares, "Azuis", Informações diversas, mensagens, etc, não abandonaram o estilo utilizado há muitos anos e referem-se, na sua quase totalidade, a aspectos técnicos, operacionais e profissionais. É o tipo de Comunicação Interna "técnico-administrativa" adoptado que se destina a fazer funcionar a organização, para além do descrito nos Manuais em vigor.

Ultimamente têm surgido no "Noticiário DGOV", alguns artigos, editoriais e uma ou outra transcrição dos projectos lançados, com uma orientação empresarial. De certa forma, estas excepções aproximam-se já de uma Comunicação mais motivante, destinada também à difusão de ideias e de valores conducentes a um maior empenhamento das pessoas.

A leitura dos documentos originados na DGOV, incluindo a publicação mensal "Noticiário DGOV" (e a leitura do "Notícias TAP" distribuído a todos os trabalhadores da Companhia) deixam transparecer uma orientação acentuadamente informativa e uma falta de persistência e de persuasão no capítulo da Comunicação Motivante.

Segundo informações dos encarregados da distribuição e colocação nos cacifos do PN dos diversos documentos e publicações, apenas uns 20% de tripulantes levantarão o "Notícias TAP" que, normalmente, fica exposto por cima dos armários dos cacifos individuais. Numa primeira triagem que os tripulantes fazem destes documentos (não técnicos), ainda nos gabinetes onde estão instalados os cacifos, haverá um significativo número deles que são "arquivados" logo nos caixotes do lixo.

Uma leitura atenta de muitos dos "Captain's Reports" e dos "Relatórios de Cabine", além de relatarem falhas da organização ligadas aos Serviços e de apresentarem algumas sugestões, deixam também transparecer atitudes, valores e comportamentos inerentes ao desempenho dessas funções (e dos tripulantes, em geral) indiciando, por vezes, aspectos reveladores do Clima Social vivido pelos tripulantes e dos ambientes que envolvem a sua actividade ao longo dos serviços de voo.

Na fase de transição e determinante que se está a atravessar, segundo os projectos e a estratégia superiormente delineados, poderia também ser mais enfatizada a relação dialéctica Comunicação/Cultura de Empresa, contribuindo para a fomentação de um Clima Social mais receptivo às mudanças pretendidas.

Quanto à Comunicação Informal, as Chefias, de uma maneira geral, não põem obstáculos a contactos directos e a diferentes formas de diálogo, o que, aliás, pode até ser entendido como uma extensão do tipo de trabalho de equipa (tripulações) que tem lugar a bordo, onde uma adequada formação técnica e profissional facilitam tal comunicação.

Por vezes, em terra, o menor domínio de alguns conceitos e políticas administrativas e gestionárias, parece conduzir essa abertura a resultados menos evidentes.

Ouvem-se críticas fáceis a alguns dos sistemas de comunicação mais usuais na DGOV, mas nem sempre os autores dessas críticas têm, a bordo, uma actuação consentânea com as circunstâncias. Os discursos-tipo feitos pelo PNC obedecem a uma necessária rotina definida superiormente, ainda que alguns aspectos sejam passíveis de melhoria (ver exemplos de outras Companhias com uma "atitude comunicativa" mais cativadora dirigida aos clientes). Em situações menos normais, os passageiros ficam, frequentemente, pouco ou mal informados acerca das razões (e, muitas vezes, são exteriores à Companhia) que provocam atrasos ou alterações de voos e que, não raramente, lhes provocam inconvenientes e/ou prejuízos.

E, aqui, existe também pouca coordenação entre as informações (ou falta delas) prestadas em terra aos passageiros e a ênfase ou sequência que deviam ter a bordo, o que prejudica a imagem da Companhia.

Os Comandantes utilizam, normalmente, um discurso rotineiro que, num caso ou outro, mais se assemelha a uma obrigação imposta do que uma necessária informação a prestar aos passageiros.

A exemplo de Companhias Aéreas viradas para a competitividade, um Comandante pode (e deve) prestar informações mais apropriadas, principalmente quando ocorrem alterações, excedendo o âmbito técnico e/ou operacional e previligiando mesmo interesses de ordem empresarial (comerciais, imagem, etc). - Afinal, uma Cultura de Projecto e não apenas Culturas de tarefa ou de profissão.

Haverá mesmo casos que necessitariam de ter acesso a uma aprendizagem e treino na Empresa (fraseologia adequada e correcta nas várias línguas, modulação de voz, pronúncia, etc), aspecto que, ao longo das últimas décadas, tem merecido pouca atenção para além da publicação de alguns discursos-tipo.

Pode promover-se uma qualidade virada para o Cliente, melhorarem-se serviços e interiores de avião, fazer-se publicidade, etc, mas a defesa da imagem e dos valores que podem projectar a Companhia no mundo da concorrência, passa também pelos contactos e comunicação estabelecidos com os passageiros, inclusivamente a bordo, onde o passageiro espera ver finalmente concretizado o "projecto" da sua viagem.

Ganha a Empresa, ganha a imagem profissional dos tripulantes e satisfazem-se e cativam-se os clientes, afinal, os suportes económicos da Companhia.

E, como vimos, é mais fácil e cinco vezes menos oneroso manter os mesmos passageiros do que conquistá-los pela primeira vez.

Aparentemente, o sistema poderia ser mais integrado e global por resultar mais eficaz e interagir com as estruturas, estilos, sistemas e Cultura de Empresa, capazes de maximizar os efeitos pretendidos e ajudar a construir um Clima Social mais saudável.

Formação Profissional

Relativamente aos aspectos básicos da "formação-empresa", há Cursos programados pela DSFP e que abordam matérias relacionadas com "Gestão", "Qualidade", "Marketing", "Formação para Formadores", etc.

O limitado número de elementos da DGOV que tem frequentado estes Cursos contrasta com um maior número de funcionários de outras Direcções Gerais que têm aproveitado essa oportunidade.

Em 1991 apenas 3 elementos da DGOV participaram no "Curso Integrado de Gestão Global", constituído por 4 módulos. Foi frequentado por 2 técnicos do PT e por um Comandante (este apenas dois módulos). Ao Curso Geral de Gestão assistiram 3 elementos do PT.

Quanto ao "Seminário Qualidade Total - O Cliente Primeiro", frequentado em 1991 por 1422 trabalhadores da Empresa, teve a presença de 165 elementos da DGOV, sendo 77 tripulantes PNC (Supervisores e Chefes de Cabine).

Constata-se, no entanto, que outras Direcções Gerais, com menos contactos directos com o público, exibem um maior número de presenças neste curso (por exemplo, DGCM=288, DDGFN=290 e DGME=230). Compreender-se-á, em parte, que a programação da ocupação do PN em serviços de voo, mormente no Verão IATA (em Agosto não houve cursos), não disponibiliza o número desejável de tripulantes para assistir a tais cursos.

P.T. - Como já foi referido, há funcionários de terra que se lamentaram por não terem frequentado cursos de formação profissional que premiassem o seu empenhamento e/ou permitissem um desenvolvimento pessoal mais estimulante. E muitos se referiram à necessidade que a maioria das Chefias terão de se actualizar e obter novos conhecimentos através da frequência dos Cursos de Gestão referidos e de outros que são ministrados na DSFP. Normalmente esta Direcção Geral de Formação Profissional envia para a DGOV o planeamento e o programa dos vários cursos que promove.

P.N. - Os cursos de Formação técnico-profissional, inerentes às qualificações nos diferentes tipos de avião, seguem a orientação preconizada pelas empresas construtoras com as devidas adaptações às exigências e parâmetros definidos pelas Chefias da DGOV.

PNT - A constituição, há três anos, de um órgão coordenador de formação profissional para o PNT (Serviço de Informação e Padronização) revelou-se inoperante por não corresponder às necessidades das diferentes frotas. Foi extinto no ano passado, dando lugar à criação de um Gabinete de Apoio à Instrução e Padronização sem atribuições ainda publicadas.

As várias reformulações do Curso Geral de Pilotos, que precede o primeiro curso de qualificação na Companhia, têm sido originadas mais por exigências temporais na formação de novos pilotos do que por estruturadas necessidades programáticas em que se devia impôr uma visão proactiva das exigências técnico-operacionais.

Tem havido, ultimamente, acções de Formação Profissional dirigidas a pilotos escolhidos para Comando e a Instrutores/Verificadores, através de pequenos seminários versando aspectos de análise transaccional.

Há, no entanto, uma ideia generalizada entre os pilotos, de que se impõe a criação de um Curso para

Comando abrangendo matérias relacionadas com o exercício desta função.

Afinal, o Comandante é o gestor de mini-projectos (serviços de voo), com atribuições, responsabilidades e delegações que ultrapassam a visão mecanicista da profissão.

O actual processo de criação de um curso de "CRM - Cockpit Resources Management", já em pleno desenvolvimento e aplicação em várias Companhias Aéreas e que a ICAO (International Civil Aviation Organization) consagrou em 1988 (ver Circular 217-AN/132-Digest nº. 1 e nº. 2), pode ser um instrumento precioso, em termos operacionais e gestionários, se promover uma cultura integrativa e flexibilizada no "cockpit". Isto, se se tiver em linha de conta as diferenças e as necessidades "gestionárias" dos tripulantes "two e three men crew".

A eficácia de um curso desta natureza ficará reforçada se abranger os princípios basilares do "Line Oriented Flight Training - LOFT".

Não bastará, por conseguinte, copiar ou adaptar modelos seguidos por outras Companhias, pois que variam consoante os levantamentos e as necessidades de cada uma.

Compreender-se-á esta preocupação, se soubermos discernir a diferença de Culturas (subculturas) existentes nos "cockpits" de 3 tripulantes (2 pilotos e 1 técnico de voo) e de 2 pilotos.

Os recentes Cursos de Qualificação em pilotos de experientes técnicos de voo, fizeram sobressair dificuldades de adaptação destes, fruto de uma tradicional orientação (idêntica nas diversas empresas de aviação civil) técnico-operacional com pouca ênfase nos valores, atitudes e comportamentos que são comuns na profissão de piloto. Tudo isto, como já foi afirmado, independentemente de um bom Clima Social que os tripulantes técnicos (pilotos e técnicos de voo) mantêm, por norma, nos "cockpits".

Em termos de Cultura de Empresa, das Subculturas da DGOV e da própria Cultura da Profissão (piloto), a formulação de um plano integrado e global, baseado nos resultados de uma pequena auditoria específica para esta área, poderia permitir uma melhor e mais ampla difusão dos valores a previligiarem desde o início e que poderia coincidir, em parte, com a fase de integração nas Operações de Voo e na Companhia.

QUESTIONÁRIOS N.º. 1 e 2 - Introdução

* QUESTIONÁRIO N.º. 1 - DETERMINAÇÃO DOS VALORES FUNDAMENTAIS DA CULTURA EMPRESARIAL

* QUESTIONÁRIO N.º. 2 - DIAGNÓSTICO DO CLIMA SOCIAL

* Pretendeu-se que a distribuição destes questionários abrangesse todos os funcionários da DGOV (PNT ± 400; PNC ± 1200; PT ± 400).

* Houve dificuldades na recepção dos questionários destinados aos Técnicos de Voo (121) e aos Supervisores de Cabine (90), pelo que só alguns foram respondidos (9).

* Considera-se também que uma percentagem (10% a 20%) dos questionários não terá chegado aos destinatários, por terem apanhado cerca de 200 trabalhadores em férias e porque a "cacifagem" e distribuição não conseguiu abranger a totalidade.

* Mesmo assim, o número de respostas excedeu as minhas expectativas situando-se nos ± 16% (= 280), mas em que 47 não puderam ser devidamente referenciados.

A sua triagem revelou tendências análogas aos restantes.

No total foram respondidos 560 questionários (44.240 perguntas, sem contar com o questionário n.º. 3), correspondendo a 170 ficheiros informáticos de perguntas feitas às bases de dados.

* Após a distribuição destes questionários notou-se, principalmente a nível do PT, uma certa euforia e mesmo troca de impressões quanto aos temas tratados.

Dias passados fui informado de que havia algum esmorecimento por parte de muitos trabalhadores, receosos de poderem vir a ser identificados, não obstante serem claros os objectivos em vista e o anonimato das respostas (apenas referências por categorias ou funções profissionais).

Segundo Tudor Rikards (17), estas reacções podem constituir uma evidência indirecta de um Clima Social que se pretendia mais saudável.

* Uma observação feita ao longo dos últimos vinte anos permite concluir que: as respostas a questionários que não interferiram directamente com a situação profissional e as presenças em A.G. de Sindicatos dos tripulantes, em que não se discutiram processos de antiguidades e/ou aspectos salariais, se pautaram por percentagens inferiores a 1% a 3%. Mas mesmo naqueles casos as percentagens variaram entre os 5% e os 15%.

* Pode-se realçar que as respostas obtidas pertencem a trabalhadores da DGOV que, de alguma forma, se interessam pelo evoluir e futuro das Operações de Voo e da Companhia e/ou do seu próprio desenvolvimento pessoal nas profissões que escolheram, o que confere a estas respostas um peso e significado especiais.

* A triagem e análise dos resultados, a seguir apresentados, são posteriores à Auditoria das Estruturas, Sistemas e Estilos atrás descrita.

A comparação entre essas duas Análises (complementadas com a que foi feita ao Questionário nº. 3), permitirá aferir o grau de credibilidade dos resultados que, em ambos os casos, apontam em direcções idênticas.

* No final do Questionário nº. 2 foram feitas perguntas (nºs. 36 a 42) directas sobre a DGOV, envolvendo aspectos relacionados com a Cultura de Empresa e o Clima Social. Os resultados destas perguntas reforçam também as Análises feitas.

* A concluir o Questionário nº. 2, solicitou-se a descrição de dois problemas que, no entender de cada um, mais afectam a DGOV, ousando também apresentar as respectivas soluções. A sùmula destas questões, algumas bastante desenvolvidas e com coerência, serão compiladas num documento diferente. De uma maneira geral detectam-se tendências análogas às reveladas nas respostas aos questionários, envolvendo, todavia, algumas observações acutilantes não detectáveis nas triagens destas respostas.

* Poder-se-ia recorrer a mais alguns indicadores extraídos de documentos da Empresa como: Balanço Social, Facilidades de Viagens, Club TAP/Air Portugal, Serviço de Saúde, Infantário, etc, cobrindo o tipo de apoio e de regalias sociais complementares oferecidas pela Empresa. Estes indicadores dizem respeito a toda a Companhia, mas revelam alguns valores sociais e culturais (negociados entre os trabalhadores e a empresa) que poderiam ter um maior impacto no Clima Social.

Mais especificamente, o absentismo nas Operações de Voo e a sua evolução periódica são afixados na DGOV. Tem diminuído bastante nos últimos anos, mas o seu estudo em função da Cultura empresarial e do Clima Social teria de ser mais aprofundado, tal como já tive ocasião de o fazer em 1986 por iniciativa própria e a propósito da harmonização dos A.E. do PN. Ainda se mantêm algumas correlações permitidas por cláusulas dos A.E. em vigor, mas começa a haver algumas inversões provocadas pela entrada de PNC mais novo, diminuindo a média do absentismo das Assistentes de Bordo e aumentando o absentismo de categorias profissionais com uma média etária que se aproxima da reforma. Uma fase de acolhimento bem programada, como já foi referido, poderia ser aproveitada em termos de Cultura e de Clima Social, com efeitos semelhantes aos que estão a verificar-se com o complexo fenómeno do absentismo entre tripulantes.

QUESTIONÁRIO Nº. 1 - DETERMINAÇÃO DOS VALORES FUNDAMENTAIS DA CULTURA EMPRESARIAL

* SÍNTESE DA TRIAGEM

* PERFIL DA CULTURA (SUBCULTURAS) DA DGOV - RESUMO

(Conjunto distribuído e cálculos das triagens - ver ANEXO nº. 1)

Qualquer resultado mais particular e concreto deve ser retido das respectivas "grelhas", segundo as pontuações de cada pergunta.

* SÍNTESE DA TRIAGEM

a)

CONFIANÇA

- * Tanto a nível do PN como do PT a pontuação negativa indicia uma ausência de Cultura de Projecto. Nota-se que 50% do PNT considera ter um adequado nível de autonomia, o que só acontece com 25% do PNC e do PT-T e é quase inexistente no PT-A. Este estímulo à iniciativa terá a ver com o desempenho da Profissão de piloto, em que a autonomia é mais referida pelos Comandantes.
- * Sobressai uma forte dependência das Chefias para os que querem triunfar. Neste aspecto, compare-se com o mal-estar - Clima Social- que o sistema de Avaliação projecta neste tipo de Cultura e vice-versa.

b)

FIDELIDADE

- * Ronda os 100% (PN e PT) a percentagem dos que afirmam ser necessário ter boas relações com a Chefia para se fazer carreira (comparar com a alínea a).
- * Percentagem idêntica atinge os que consideram ser a antiguidade um factor determinante das remunerações. Veja-se a inderdependência entre a política remuneratória e as promoções ou progressões nas carreiras profissionais (Sistema de Avaliação).

- * Cerca de um terço do PT-A é indiferente quanto ao passado e à "performance" no presente.
- * Uma percentagem geral bastante positiva aponta para uma Cultura de Tarefa, com laivos de um cenário de vida dominador.

c)

SENTIDO DE PERTENÇA

- * Uma minoria (15% a 25%) do PT-T, PNC e PNT admite o recurso normal à crítica frontal. No PT-A é quase inexistente.
- * 70% do PNT e do PT-T considera que a Companhia (DGOV) se insere entre os melhores do negócio, percentagem que desce para 55% no PNC. É negativa no PT-A, com um terço a não ter opinião ou a ser-lhe indiferente.
- * 50% do PNC considera essencial ganhar a vida independentemente da empresa onde trabalha, opinião que é partilhada por 60% do PNT, 70% do PT-T e por 80% do PT-A.
- * A quase totalidade do PN e PT-T fica orgulhosa quando ouve apreciações positivas sobre os Serviços da Empresa. No PT-A há 30% de indiferentes.
- * Quanto à existência de competência e eficácia dos colaboradores da DGOV, no seu conjunto:

- 45% PNT concorda com esta afirmação	(15% neutros)
- 40% PNC " " " "	(22% ")
- 55% PT-T " " " "	(10% ")
- 35% PT-A " " " "	(17% ")
- * A pontuação positiva do PNT, PNC e PT-T revela um sentido de pertença assinalável, perspectivando uma Cultura de Tarefa. É menos positiva a pontuação do PT-A!
- * O levantamento de outros indicadores e o conhecimento da Empresa, conduz a uma apreciação complementar: o sentido de pertença do PN terá a ver com o gosto das profissões e com a falta de alternativas no mercado. No PNT assume também importância o grau de profissionalismo técnico-operacional que uma Cultura de Profissão ajudará explicar.

- * As pontuações do PT-A podem revelar uma certa apatia e desencanto. O PN e PT-T sentem-se mais motivados pelas actividades que desempenham.
- * Relacionando com o Clima Social, é curioso constatar-se como se consegue, em sectores técnico-operacionais e/ou com gosto pelo serviço desenvolvido, um certo "amor à camisola", com um grau de competência e de eficácia pouco negativo, mas com um sentido de pertença mais próximo de uma Cultura de Tarefa.

d)

ORDEM

- * As pontuações altamente positivas significam um sentido de ordem e de hierarquização mais próximos de um cenário de vida dominador (Cultura Autoritária), mas em que o escrupuloso respeito de procedimentos, incluindo um sistema burocratizado, se relaciona com uma Cultura de Tarefa.
- * A bordo, o tipo de actividade e de profissões, com ênfase para as exigências técnico-operacionais e padronização de Serviço, explica a necessidade de procedimentos bem definidos e de conceitos de disciplina e de hierarquização.
- * Neste sentido, a especificidade da profissão de piloto e os requisitos de proficiência exigidos levam a ponderar sobre o peso de uma Cultura de Profissão e os seus reflexos na organização em terra, que as pontuações do PT e PNC evidenciam.

e)

SOLIDARIEDADE

- * As pontuações negativas definem uma Cultura de Tarefa em detrimento de uma Cultura de Projecto.
- * Existe algum espírito de equipa no PN e PT-T (vivência em tripulações e grupos de trabalho técnico).
- * A maioria do PN e PT-T considera que a convivência fora do ambiente de trabalho (estadias é trabalho) aumenta esse espírito. 70% do PT-A não concorda com esta opinião.

- * Cerca de 50% do PNT e PT-T considera que a verdadeira equipa não se confina ao serviço onde trabalha. Apenas 17% do PT-A e 28% do PNC têm idêntica opinião.
- * O PT-A, na sua quase totalidade, considera prioritário que as pessoas atinjam apenas os seus objectivos profissionais. 33% do PNT, 45% do PNC e 27% do PT-T não concordam com essa ideia.
- * O PT-A, na sua quase totalidade, acha que só se tem sucesso na DGOV, atropelando. Quase tão radical é a posição do PT-T! No PN há uma minoria de 25% que não pensa assim.
- * O PN e PT-A assume que não há sacrifícios de uns pelos outros ("mesmo barco"). 35% do PT-T assume que sim.
- * De uma maneira geral, parecem existir menores atitudes e comportamentos de solidariedade entre o PT-A que nos restantes grupos profissionais.

f)

EMPENHAMENTO

- * Em termos percentuais, este valor empresarial é positivo no PT-T, PNT e PNC e ligeiramente negativo no PT-A. Aparentemente, poder-se-ia estar perante uma Cultura de Projecto, mas um só "valor" positivo não é significativo.
- * O gosto pela actividade profissional e o tipo de trabalho (PNC), que será mais técnico no caso do PT-T, explicarão a tendência francamente positiva deste empenhamento, menos notado no PT-A.
- * No PNT (pilotos) estará mais relacionado com uma Cultura de Profissão (ver alínea g).
- * As percentagens mais positivas resultam, essencialmente, da maioria achar que é preciso saber fixar objectivos ambiciosos na DGOV e considerar ser necessário fazerem-se sacrifícios na vida pessoal para se vencer no meio profissional. Estas atitudes e comportamentos, a par da crença da maioria em estar convencida que a Companhia (DGOV) se insere entre os melhores negócios (ver alínea c), poderia constituir um princípio para o lançamento de uma desejada Cultura de Projecto.
Parece sistemática a correlação que pode ser estabelecida entre o potencial que estas situações e ideias-chave transmitem e o fenómeno da liderança e dos estilos de gestão que podem ser adoptados.

g)

PROGRESSO/INOVAÇÃO

- * Tendência negativa no PNC e PT-A e menos negativa no PT-T, sendo imperceptivelmente negativa no PNT.
- * Existe um contraste acentuado entre duas situações:
 - Uma grande percentagem (PN e PT) demonstra uma vontade significativa de progredir, mesmo quando tudo, aparentemente, corre bem.
 - Idêntica percentagem afirma prevalecer uma atitude reactiva (e não proactiva), explicando-se situações pelo passado em que poucas vezes se adopta uma boa ideia!

(Parece poder aplicar-se o que foi dito em f) quanto à liderança e estilos de gestão mais comuns).

PERFIL DA CULTURA (SUBCULTURAS) DA DGOV

	PNT	PNC	PT-T	PT-A
CONFIANÇA	Negativa	Mais negativa	Negativa	Mais negativa
FIDELIDADE	Muito positiva	Muito positiva	Muito positiva	Muito positiva
SENTIDO DE PERTENÇA	Muito positivo	Muito positivo	Muito positivo	Muito positivo
ORDEM	Muito positiva	Muito positiva	Muito positiva	Muito positiva
SOLIDARIEDADE	Negativa	Mais negativa	Negativa	Mais negativa
EMPENHAMENTO	Positivo	Menos positivo	Positivo	Tendência negativa
PROGRESSO/ INOVAÇÃO	Ligeiramente negativo	Negativo	Negativo	Muito negativo
<p>Cerca de 18% das respostas afirmam que a maior parte dos trabalhadores da DGOV é indiferente ou não tem opinião (resposta C).</p>				

RESUMO

Os Valores empresariais indicados apresentam caracterizações repetitivas, embora com algumas flutuações nas pontuações correspondentes aos quatro grupos profissionais auditados. Todavia, as inflexões observadas situam-se, predominantemente, no âmbito de uma Cultura de Tarefa, com algumas aproximações a uma Cultura Autoritária, onde sobressaem o sentido de pertença, a ordem e a fidelidade.

Dos valores relacionados com uma Cultura de Projecto - confiança, solidariedade, progresso, empenhamento - apenas este último não é negativo.

O gosto e a responsabilização ditadas pelas áreas de actividade ligadas ao voo (PNT, PNC e PT-T) justificarão a tónica de um empenhamento positivo.

Uma Cultura, de pendor profissional, arreigada na classe de pilotos (PNT) explicará:

- uma pontuação positiva do empenhamento;
- um potencial de progresso/inação ligado à vontade de progredir. A componente mais negativa surge no peso do passado, nas atitudes reactivas e na pouca observância e não adopção de "ideias boas";
- um nível (médio) de autonomia, reflexo das funções a bordo.

QUESTIONÁRIO N.º. 2 - DIAGNÓSTICO DO CLIMA SOCIAL

* SÍNTESE DA TRIAGEM

* RESUMO

(Conjunto distribuído e cálculos das triagens - ver Anexo n.º. 2)
Qualquer resultado mais particular e concreto deve ser retirado das respectivas "grelhas", segundo as pontuações de cada pergunta.

* SÍNTESE DA TRIAGEM

I -

MOTIVAÇÃO

PT-A - Alguma motivação positiva. Pouco ou nenhum reconhecimento pelo trabalho executado.

PT-T - Maior motivação do que o PT-A. Algum reconhecimento pelo trabalho executado.

PNC - Bastante motivação. 50% reconhece que as suas tarefas/actividades não estão adequadas às suas capacidades.

PNT - Grande motivação. Cerca de 50% pensa que o seu trabalho é pouco reconhecido.

II -

LIDERANÇA

PT-A - Liderança francamente negativa. 50% considera o seu superior hierárquico tecnicamente competente.

PT-T - Liderança ligeiramente positiva. A maioria considera o seu superior hierárquico tecnicamente competente e existe algum acompanhamento no desempenho da função de cada um.

PNC - Liderança muito negativa. 50% considera o superior hierárquico tecnicamente competente.

PNT - Liderança positiva relacionada com a função a bordo. Negativo o interesse das Chefias pelas sugestões individuais.

III -

TRABALHO EM EQUIPA

PT-A - 50% considera que não existe.

PT-T - Algum trabalho positivo em equipa*, havendo algumas relações de cooperação.

PNC - Trabalho em equipa positivo (tripulações).

PNT - Muito positivo o trabalho em equipa (tripulações).

IV -

COMUNICAÇÃO

PT-A - Comunicação com tendência negativa. Ressalta uma boa comunicação com os colegas de trabalho. 50% considera que há comunicação dos subordinados com as suas Chefias. Muito negativa a participação na solução de eventuais problemas.

PT-T - Comunicação negativa. Boa comunicação com os colegas. Participação negativa na solução de eventuais problemas.

PNC - Contraste acentuado entre uma boa comunicação entre colegas e uma comunicação francamente negativa entre Chefias/subordinados/Chefias e na resolução de eventuais problemas.

PNT - Comunicação muito positiva, com bom relacionamento entre colegas e na solução de eventuais problemas. Negativa é a comunicação Chefias/subordinados/Chefias.

* Mais de 50% considera-se "positiva".

V - CONFLITOS

PT-A - Tendência negativa na resolução de problemas.

PT-T - Tendência mais negativa do que no PT-A.

PNC - Tendência francamente negativa na resolução de problemas.

PNT - Tendência negativa, menos acentuada do que no PNC.

VI - FORMAÇÃO

PT-A - Tendência negativa. Só não é mais negativa porque a maioria considera que as acções de formação em que participou contribuíram para a melhoria do seu desenvolvimento profissional.

PT-T - Tendência ligeiramente negativa porque a maioria considera que as acções de formação contribuíram para a melhoria do seu desenvolvimento pessoal e, para alguns destes, terá contribuído para a progressão das suas carreiras.

PNC - Tendência francamente negativa. 50% pensa que as acções de formação em que participou contribuíram para a melhoria do seu desempenho profissional.

PNT - Tendência francamente positiva. Ainda se conclui que as acções de Formação Profissional deveriam estar mais adequadas às necessidades de cada um.

VII - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

PT-A - Muitíssimo negativa.

PT-T - Muitíssimo negativa.

PNC - Muitíssimo negativa.

PNT - Negativa. Apenas um terço considera o sistema minimamente adequado e aplicado.

VIII -

CARREIRAS PROFISSIONAIS

- PT-A - Tendência negativa. Muito negativo o enquadramento na Carreira Profissional. Os inquiridos dão bastante importância à progressão e promoções com base nos resultados individuais.
- PT-T - Tendência positiva. Não é tão negativo o enquadramento na Carreira Profissional, mas dão mais realce e importância às promoções e progressões com base nos resultados individuais.
- PNC - Semelhante ao PT-T.
- PNT - Bastante positivo. A maioria considera-se bem enquadrado na Carreira Profissional. Pensam que devia ser dado muito realce às promoções e progressões com base nos resultados individuais.

IX -

REMUNERAÇÕES

- PT-A - De uma maneira geral, considera-se mal remunerado em termos absolutos e um pouco menos em termos relativos.
- PT-T - Cenário idêntico ao PT-A.
- PNC - Muito semelhante ao PT-A e PT-T. Apenas um quinto considera competitivas as remunerações e regalias sociais complementares.
- PNT - 50% sente-se satisfeito com as remunerações actuais e pensa que estão perto das suas capacidades. Uma maioria significativa manter-se-ia na empresa mesmo se lhe oferecessem condições idênticas noutras Companhias.

RESUMO - Diagnóstico do Clima Social

PNT - Coexistem formas de satisfação que promovem um Clima Social de sinal positivo, a par de outros que "toldam" um pouco esse ambiente.

Destaca-se uma forte notivação profissional e uma liderança positiva, ligadas à "hierarquização" e responsabilização a bordo, além de um bom trabalho em equipa e uma comunicação aberta entre colegas.

A formação profissional é segura, mas passível de melhorias, com um enquadramento profissional satisfatório, em que 50% se considera razoavelmente satisfeito com as remunerações auferidas.

Parece poder concluir-se que existe uma interligação entre estas formas de satisfação/motivação e uma enraizada Cultura de Profissão.

As "nuvens mais carregadas que se detectam no horizonte, provocando alguma turbulência", indicam um trabalho ainda pouco reconhecido, um interesse negativo das Chefias por sugestões individuais, uma comunicação sofrível entre chefias/subordinados/chefias, em que a resolução de conflitos tem uma tendência negativa. Apenas um terço considera o sistema de avaliação minimamente adequado, existindo um déficit de "formação-empresa".

PNC - Existem também formas de satisfação indutoras de um Clima Social que podia ser mais positivo, a par de outras com grande impacto negativo.

Um trabalho em equipa positivo, com boa comunicação, aliado a uma notória motivação individual, realçam o gosto pela actividade desenvolvida.

Embora 50% considere o superior hierárquico tecnicamente competente, os estilos de liderança, a comunicação chefias/subordinados/chefias e a resolução de conflitos são muito negativos.

A uma tendência ainda negativa da formação profissional, soma-se uma avaliação do desempenho pouco credível. Considera-se que o enquadramento profissional podia ser melhor, com realce para os resultados individuais. De uma maneira geral, as remunerações são consideradas fracas.

Aparentemente, uma possível melhoria de alguns sistemas em vigor, aliada às formas de satisfação existentes, poderia favorecer um Clima Social mais ajustado à exploração de uma Cultura de Projecto.

PT-T - As formas de (in)satisfação diagnosticadas aproximam-se bastante do Clima Social vivido pelo PNC.

As diferenças mais notadas evidenciam uma motivação e trabalho em equipa inferiores às detectadas no PNC, mas uma liderança ligeiramente positiva e uma formação profissional apenas tendencialmente negativa. Muito negativa é a influência da avaliação do desempenho no pulsar do Clima Social.

PT-A - Poder-se-á falar mais em formas de insatisfação do que de motivação.

Existindo alguma motivação negativa, pouco ou nenhum reconhecimento é dado ao trabalho executado.

Curiosamente, também 50% considera o seu superior hierárquico competente, mas os efeitos da liderança são francamente negativos.

As formas de comunicação, trabalho em equipa e a resolução de conflitos são tendencialmente negativos.

A formação profissional só não é mais negativa porque a maioria considera que melhorou com as acções em que participou.

Quanto às remunerações, a situação é idêntica ao PNC e PT-T.

O Clima Social é fortemente minado pela aplicação do sistema de avaliação em vigor.

A evolução de alguns sistemas e uma adequação de algumas políticas de Recursos Humanos poderão tornar mais permeável o Clima Social existente a um qualquer projecto de mudança.

QUESTIONÁRIO N.º. 2 (Perguntas-extra directamente relacionadas com a Empresa (DGOV))

* Triagem e cálculos - ver ANEXO N.º. 4

ANÁLISE E CONCLUSÕES

As respostas às questões (36 a 43) directamente relacionadas com as Operações de Voo (e empresa, em geral) podem, de alguma forma, validar orientações obtidas através das "grelhas" aplicadas aos questionários n.ºs 1 e 2.

Nestas perguntas, a maioria dos inquiridos admite:

- * Haver mais dificuldades de relacionamento profissional do PN com o PT da empresa, do que com o PT da DGOV. Nestes casos há um relacionamento mais positivo do PT com o PNT do que com o PNC.
- * Não ter um conhecimento suficiente e adequado das restantes actividades da empresa. É mais acentuada esta tendência no PN do que no PT.
- * Ter apenas uma visão da empresa adquirida ao longo dos anos.
- * Não ser solicitado a colaborar no levantamento dos problemas do seu Serviço, sua solução e definição de objectivos.
- * Não acreditar nas "Reorganizações" da DGOV.
- * Estar perante uma Cultura de Tarefa e não de Projecto.

QUESTIONÁRIO N.º 3 - VALORES DE PROJECTOS EMPRESARIAIS

* ANÁLISE SUMÁRIA

* CONCLUSÕES

Conjunto distribuído e Síntese das respostas - ver ANEXO N.º 3

Apresenta-se, a seguir, o resumo das respostas ao questionário n.º 3 distribuído a alguns elementos do PNT (Pessoal de Voo - pilotos) e PT (Pessoal de Terra).

Tendo por base um mini-glossário de VALORES de Projectos-Empresa concretos, foi solicitado que se fizesse corresponder a cada uma das perguntas do questionário do Clima Social um ou mais desses Valores.

De um lado, figurariam os Valores desejados ou pretendidos; do outro, os existentes na DGOV.

Através dessa enumeração e das diferenças detectadas, torna-se possível formar uma ideia das Formas de Satisfação ou Motivação (intrínsecas, semi-intrínsecas ou extrínsecas) que deveriam existir no trabalho e das que realmente existem.

Relativamente aos elementos do PT inquiridos surgiram algumas respostas com Valores diferenciados, mais por uma questão de interpretação, como veio a constatar-se.

Fez-se uma reunião conjunta para análise de todas as respostas, o que permitiu chegar a conclusões consensuais, não obstante as diferentes ideologias políticas em presença.

Estas conclusões revelam o conhecimento, a experiência e a sensibilidade de cada um sobre as perguntas respondidas, mas também, em seu entender, o que a maioria pensará sobre estas questões.

ANÁLISE SUMÁRIA (Valores de Projectos empresariais versus Clima Social)

- > De uma maneira geral e através dos Valores pretendidos ou desejados, nota-se, entre os inquiridos, uma grande sensibilidade para as exigências das novas realidades empresariais.
- > A análise global dos Valores Existentes denuncia formas de desmotivação no ambiente de trabalho com características repetitivas.
- > Também ressaltam algumas diferenças entre respostas do Pessoal de Voo-Pilotos e do Pessoal de Terra (técnicos e administrativos de ambos os sexos e com idades compreendidas entre os 40 e os 55 anos, correspondendo à maioria etária).

* Nas FORMAS DE SATISFAÇÃO INTRÍNSECAS EXISTENTES, nos capítulos da Motivação e Formação, os pilotos destacam o sentido da responsabilidade, justiça, qualidade, empenhamento, progresso, competência, iniciativa (que, como vimos atrás, a especificidade da profissão e alguns parâmetros técnico-operacionais da DGOV exigem), coexistindo com conceitos de antiguidade, rotina, ordem, tradição e fidelidade que, de certa forma, parecem entrar em contradição com os primeiros valores. (Já foi referido como a proficiência e a necessidade de disciplina técnica, operacional e profissional no comando de uma aeronave comercial pode ter influenciado a Organização e Estilos de Gestão na DGOV, onde os pilotos sempre ocuparam o topo das "hierarquias").

O PT, pretendendo Valores semelhantes e pondo também a tónica na eficácia e prestígio, parece viver um ambiente onde os Valores predominantes se ligam mais à rotina, à ordem e à fidelidade. E, se em termos de Formação, o PT observa a existência de alguns aspectos de qualidade, a rotina e a falta de autonomia (confiança) minimizará os efeitos da qualidade pretendida.

* Na Avaliação do Desempenho, os pilotos gostariam de ver mais justiça, honestidade e eficácia. Reconhecem, todavia, haver valores de competência em apreciação, imperando depois o direito da antiguidade nas progressões técnicas e carreiras profissionais.

Quanto ao PT, a Avaliação do Desempenho existente poderá ser interpretado como o calcanhar de Aquiles das operações de Voo, na medida em que pressupõe também formas de satisfação semi-intrínseca existentes menos conseguidas. Isto, não só pelas respostas havidas neste questionário, como também por contactos e pequenas entrevistas a vários elementos de diferentes sectores.

Às pretensões de serem implantados procedimentos e métodos reveladores de honestidade, de independência e de justiça ligados à qualidade na apreciação do trabalho individual e/ou de grupo, vêm-se confrontados, em muitos casos, com práticas de fidelidade, ordem e poder que prevertem o sentido de uma avaliação mais responsável, partilhada, concreta e menos subjectiva. E esta actuação têm consequências determinantes na evolução das carreiras profissionais.

* Nas FORMAS DE SATISFAÇÃO SEMI-INTRÍNSECAS são bastante semelhantes as respostas dadas pelos pilotos e pelo PT, no que respeita à Liderança e à resolução de Conflitos.

Como se trata do exercício do poder e/ou de relações interpersonais, não deixa de ser notória a repetição e prevalência de alguns Valores existentes, ligados à fidelidade, ordem, poder e ambição.

Nos pilotos e em trabalho de equipa, a par de um sentido da ordem, nota-se a existência de um espírito de equipa e de solidariedade, que não aparece no PT.

No que respeita à Comunicação, vislumbra-se, em ambos os casos, a existência de algum diálogo e de uma certa abertura, mas coexistindo com sensibilidades de poder e de fidelidades. Estes diálogo e abertura surgem mais conotados com civismo do que com franqueza e independência.

* As Remunerações, como FORMAS DE SATISFAÇÃO EXTRÍNSECAS, apresentam Valores existentes diferentes nos Pilotos e no PT. (Não foi dada grande importância à quantificação das remunerações-base, talvez porque a negociação é colectiva (Sindicatos) e não individual. Os pilotos referem que a justiça, segurança, responsabilidade e riqueza a reflectir pelas remunerações deveriam corresponder também a conceitos de mérito, motivação e prestígio. No entanto, essa riqueza, aparecendo ligada a alguma ambição, é sempre condicionada pelo factor antiguidade.

A coragem da fidelidade à empresa aparece conotada com uma falta de concorrência com melhores condições.

O PT considera importante a segurança existente, em parte, por não haver alternativas mais aliciantes.

Curiosa a referência a valores de poder e fidelidade neste capítulo. A explicação obtida insere-se no processo de Avaliação de Desempenho que pode determinar, para além da antiguidade, a evolução da carreira profissional com as respectivas regalias e aumentos salariais.

CONCLUSÕES (QUESTIONÁRIO Nº. 3)

> No ambiente de trabalho dos pilotos parece "co-habitar" uma ampla gama de valores construtivos e virados para o sucesso empresarial face à competitividade e exigências da aviação comercial, com outros Valores menos desejáveis, designadamente nos capítulos da Liderança, Comunicação e resolução de Conflitos (Formas de Satisfação semi-intrínsecas).

A evolução técnico-profissional, adquirido um nível de competência satisfatório, aparece exclusivamente ligado ao factor antiguidade.

> No PT reinará um Clima Social menos saudável ao nível das Formas de Satisfação Intrínsecas, que deveriam privilegiar o sucesso psicológico, a afirmação de si mesmo e o desenvolvimento pessoal. Os processos de Avaliação de Desempenho que têm sido utilizados surgem, em muitos casos, como um factor negativo e inibidor de maior empenhamento, desenvolvimento e iniciativa.

Este ambiente também não beneficia da orientação do exercício do poder e do relacionamento interpessoal predominantes (Formas de Satisfação semi-intrínsecas), na medida em que os Valores existentes nos capítulos da Liderança, Comunicação, resolução de Conflitos e Trabalho em Equipa se afastam dos mais desejados.

NOTA: A indisponibilidade de tempo e de oportunidade não permitiu concretizar um estudo semelhante relativamente ao PNC (Pessoal Navegante Comercial - Comissários e Assistentes de Bordo). Seria interessante um futuro estudo nesta matéria, mas distinguindo sexos e grupos etários.

Os Técnicos de Voo, como profissão em vias de extinção, terão preocupações mais prementes e de outro género que não se coadunam com os objectivos deste questionário.

CONCLUSÃO FINAL

- * A crescente competitividade e a agressividade concorrencial no mundo da Aviação Civil Comercial exige permanentes apostas e melhorias de produtividade, de qualidade e de inovação de serviços, apoiadas num indispensável bom relacionamento interpessoal e no desenvolvimento dos Recursos Humanos.
- * As pessoas, devidamente qualificadas, são o Recurso Estratégico por excelência, na medida em que combinam, integram e rentabilizam todos os recursos disponíveis.

Uma Estratégia, donde emane esta visão proactiva, será mais facilitada através de:

- * Estruturas flexibilizadas descentralizadoras de competências e de Sistemas actualizados.
- * Um Estilo de Gestão mais participativo a todos os níveis, com ênfase numa Comunicação equilibrada e persuasiva.
- * Uma Gestão de Recursos Humanos adequada.
- * Um veículo cultural (Cultura de Empresa) integrativo a nível interno, mas adaptável aos contextos.

No âmbito da DGOV/TAP, a adequação e actualização de alguns Sistemas, Políticas e Técnicas de GRH poderiam conduzir, num relativo curto/médio prazo de tempo, a:

- Uma melhoria nos credíveis padrões técnicos e operacionais que sempre caracterizaram as Operações de Voo.
- Uma visão e participação empresariais mais realistas e enraizadas.
- Um desenvolvimento pessoal mais motivador, com maior incidência nas competências e méritos individuais.

SINTETIZANDO

A concretização de tais evoluções, mesmo que inseridas nas Estruturas em vigor, poderia fomentar um Clima Social mais positivo e ajudar a promover, com maior facilidade, as necessárias mudanças nas SubCulturas da DGOV (em consonância com a Cultura da Empresa), nomeadamente:

- * Para o PT e PNC - encaminhar uma ainda patente Cultura de Tarefa, com laivos de um cenário de vida dominador, para os indispensáveis Projectos de Mudança.
- * Para o PNT - potenciar os pontos fortes de uma Cultura de pendor acentuadamente profissional, no sentido de uma Cultura de Projecto mais globalizante.
- * Ao nível das funções em terra (PN e PT), orientar um estilo ainda predominantemente directivo numa liderança mais participativa.

"O conjunto é mais simples
do que a soma das parcelas".
W. Gibbs

Egídio Lopes

Questões Complementares

(Problemas e Soluções)

QUESTIONÁRIO Nº. 2 - Última página

FINAL

- * Se o entender, descreva sucintamente os dois problemas que, na sua opinião, mais afectam a DGOV
- * Ouse apresentar uma solução para esses problemas
- Nos espaços destinados a estas questões foram descritos, por um número significativo do PN e PT, vários PROBLEMAS e SOLUÇÕES, alguns com um desenvolvimento especial.

1) Os PROBLEMAS salientes e mais comuns na maioria das respostas dizem respeito a:

- Falta de comunicação e de definição de objectivos - direcções, sectores, etc
- Excesso de burocracia/hierarquias - abuso do poder
- "Compadrios" - "quintas" - "reinos"/pouca transparência
- Falta de liderança
- Sistema de avaliação incorrecto/pouco reconhecimento do mérito - mais antiguidade do que mérito
- Chefias mal preparadas/má representação/nomeações polémicas (incluindo instrutores e verificadores)
- Deficiente formação profissional
- Falta de programas de acção a médio prazo
- Trabalhar para o satisfatório e não para o excelente

SOLUÇÕES apresentadas:

- Escolha de Chefias idóneas, capazes e com formação
- Aproveitar elementos com capacidade e habilitações
- Diálogo/descentralização/flexibilização
- Planos de acção - Planeamentos
- Coragem para assumir responsabilidades
- Cursos de formação - Recursos Humanos e Gestão
- Sistema de avaliação contínua/mérito individual e colectivo
- Avaliação das Chefias
- Reuniões periódicas e abertas - Clima de confiança
- Acabar com o "TAP-porreirismo" e com improvisações
- Comunicar, informar, ouvir, admitir erros, corrigir, renovar, inovar

2) O PN refere-se ainda à necessidade de melhorar mais:

- O SPET e Divisão de Escalas
- O sistema de Verificações (principalmente o PNC)

3) O PNT salienta a existência de:

- Assimetrias de envolvimento/dedicação entre trabalhadores, sectores, etc
- Falta de ligação: empregado -> cliente
- Necessidade de reconversão ou pré-reforma do PNC mais idoso
- Falta de ficheiros com "curriculums" individuais para consulta e selecção dos mais aptos
- Pouca fomentação do espírito de empresa
- Necessidade de tornar o trabalho mais motivante: mérito, educação, mentalização - confiança
- Uma gestão pouco integrada e pouco participativa
- Alguns Comandantes que não sabem "comandar"

4) Os C/C consideram que:

- A instrução/Verificações são pouco homogéneas. Alguns instrutores/Verificadores pouco capazes
- Há pouca coordenação entre Serviços
- Há falta de confiança nas Chefias
- Há falta de autonomia e de poder de decisão - compartimentações

5) Os C/B e A/B queixam-se:

- Do abuso de "Assistências" e de falta de equidade
- De tratamento diferenciado PNT/PNC
- De demora na solução de problemas e do desinteresse das Chefias pelos problemas apresentados
- Do pouco dinamismo dos Serviços de terra (em geral)
- De serem pedidas demasiadas habilitações face às perspectivas de desenvolvimento pessoal e das funções que ocupam
- De excesso de PT e inerente burocracia
- Que a antiguidade "apodrece" as pessoas
- Do "papel" a mais e vontade a menos na conquista de passageiros

6) O PT-T preocupa-se com:

- A desmotivação/guerra de competências
- Falta de actualização profissional
- Falta de espírito de empresa
- Clivagens entre PN e PT
- A pouca sensibilidade de algumas Chefias PN, designadamente pilotos, para os problemas do PT
- Remunerações baixas
- Reestruturação dos Serviços com benefícios limitados
- As poucas delegações dadas ao PT
- A necessidade de baixar os custos de produção
- O facto do PNC não voar todos os aviões (polivalência)

7) O PT-A acha que:

- Há falta de planeamento, descoordenação e excesso de trabalho em relação aos diversos Manuais e respectivas emendas
- Há falta de coordenação entre Serviços
- Há roubos de material
- Há falta de acessos para o PT
- Os Directores Gerais de Operações de Voo deviam ser melhores gestores
- Há um divórcio entre PNT/PNC/PT
- Existem disparidades de vencimentos em relação ao PN
- Há pouco dinamismo e um tecido hierárquico "anquilosado"
- É polémico haver tripulantes a chefiar "órgãos não técnicos"

NOTA FINAL

O interesse revelado por alguns trabalhadores, levou-os a fazerem algumas descrições minuciosas e criativas. Aponta-se um exemplo que combina os "valores empresariais" distribuídos no questionário n.º 3 como uma "solução" possível.

V A L O R E S

AMBIÇÃO

de

PODER PRESTÍGIO RIQUEZA SEGURANÇA

dá

MOTIVAÇÃO

se

JUSTIÇA CIVISMO INTEGRIDADE ÉTICA
HONESTIDADE FRANQUEZA

dá

ABERTURA DIÁLOGO PARTILHA

e

CONFIANÇA RESPONSABILIDADE
INDEPENDÊNCIA AUTONOMIA

desenvolve

CRIATIVIDADE INICIATIVA

ESPÍRITO EQUIPA

com possível

ENTUSIASMO COMBATIVIDADE
CORAGEM

desenvolve

COMPETÊNCIA MÉRITO QUALIDADE EFICÁCIA

há

PROGRESSO

ORDEM LIBERDADE

- * O senhor "A" é AMBIÇÃO.
Quer RIQUEZA PODER PRESTÍGIO SEGURANÇA
Está em MOTIVAÇÃO.
- * É admitido numa Empresa onde se "respiram" valores de
JUSTIÇA CIVISMO ÉTICA INTEGRIDADE
HONESTIDADE FRANQUEZA
- * O exercício do poder pauta-se por estes valores.
Sabe-se quem é quem, o que faz, o que vale.
Há uma vivência "real".
- * O senhor "A" entra com ABERTURA, O DIÁLOGO é fácil a PARTILHA é lugar comum.
Reina a CONFIANÇA, CADA UM É RESPONSABILIDADE,
tem INDEPENDÊNCIA e AUTONOMIA absolutamente demarcadas.
Há objectivos a atingir.
- * O senhor "A" sente que a sua CRIATIVIDADE pode "valer".
Desenvolve-a, aplica-se, tem INICIATIVA, pode aumentar e potenciar as suas capacidades.
Sabe-se quem é quem, o que faz, o que vale.
- * É quase espontâneo o ENTUSIASMO, o EMPENHAMENTO.
As pessoas tornam-se COMBATIVAS e assumem a CORAGEM. Sabem que há justiça no julgamento, que há ética, que "ganham" se ganharem, se forem COMPETÊNCIA, QUALIDADE, EFICÁCIA, se tiverem MÉRITO (que é reconhecido).
- * Há PROGRESSO pessoal, empresarial, dinâmico.
Sabe-se quem é quem, o que faz, o que vale.
- * Há ORDEM, havendo LIBERDADE.
- * É uma Empresa "V I V A".