

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CATIA NOCERA

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS E IDENTIDADE
ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

CURITIBA

2008

CATIA NOCERA

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS E IDENTIDADE
ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Otavio Mussi Augusto.

CURITIBA

2008

TERMO DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Tudo começou com as palavras de estímulo e encorajamento de minha querida amiga Lúcia, além é claro de suas preciosas aulas de Inglês.

O *round* quase teve seu final na disciplina de Estatística. Graças ao voto de confiança e apoio do sempre companheiro mestre Wesley, pude continuar na luta.

Quando já acreditava que teria cumprido a pior etapa do Mestrado, ao concluir as disciplinas, deparei-me com a elaboração da Dissertação. Mais uma vez, invocando a proteção de Deus, encontrei em meu caminho um anjo salvador. Compartilho com ele esta realização, meu dileto orientador e terapeuta, professor Paulo Mussi que soube com maestria iluminar minhas idéias e acalmar meu espírito, com sua sabedoria e serenidade.

Agradeço ao Brigadeiro Aquino que gentilmente cedeu o material que permitiu a elaboração deste trabalho.

Minha gratidão aos companheiros de caserna que generosamente disponibilizaram seu tempo para colaborar na realização das entrevistas, fundamentais para a pesquisa em foco.

Ao meu companheiro Clovis por todo abandono e agonia que lhe impingi nesta caminhada, agradeço pelo amor e paciência devotados;

Aos meus filhos Daniel e Bruno pelas lágrimas e risos trocados entre palavras e atitudes de apoio, que me permitiram superar momentos de enorme dificuldade.

Deixo aqui o meu agradecimento final a minha mãe, companheira eterna em minha jornada neste mundo.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo verificar o efeito da implantação de práticas gerenciais na identidade de uma organização militar. Reside neste último aspecto um ponto relevante do trabalho, já que se trata de um contexto específico pouco explorado no meio acadêmico. A pesquisa desenvolveu-se a partir de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Foram analisados dados primários coletados por meio de 12 entrevistas semi-estruturadas. A amostra foi composta pela alta gerência de uma organização militar representada por dois ex-comandantes, por chefes de Divisão e por um número representativo de oficiais, cujos postos variaram de tenente a coronel. O trabalho contou também com a análise de duas fontes de dados secundários, os Planos de Unidade Didática (PUD) dos cursos de formação de oficiais e os dados digitalizados, via web, por meio de um canal de comunicação denominado “Fale com o comandante”. O estudo utilizou como quadro teórico de referência a teoria institucional. Como resultado, a pesquisa apontou a manutenção dos princípios de hierarquia e disciplina, confirmando a natureza prevista por decreto-lei para toda instituição militar. Considerados preceitos normativos, a hierarquia e a disciplina estão mais arraigadas na organização e por isso mostram-se menos suscetíveis às pressões sofridas no âmbito organizacional. Todavia ao se verificarem aspectos utilitários da identidade organizacional, foram detectadas alterações em certos parâmetros da mesma. Neste sentido, destacam-se o padrão de comunicação praticado, a descentralização do poder, a flexibilização e a aceitação de posturas mais assertivas. Deve-se ainda ressaltar que as mudanças propostas ocorreram por meio da incorporação de práticas e não de valores, e que estas práticas não estavam sintonizadas com a identidade original. Neste contexto, somente parece viável alguma alteração na conformação da identidade, em uma projeção a longo prazo. Por fim, o presente estudo evidenciou efeitos na identidade organizacional que convidam a aprofundar a pesquisa, considerando que os descompassos revelados estejam provavelmente associados a pressões de natureza diversa, que precisam ser explicitadas.

Palavras-chave: práticas gerenciais; processo de institucionalização; identidade organizacional; organização militar.

ABSTRACT

The current study aims to verify the effect of the implementation of management practices on the identity of a military organization. In the latter aspect there is another important point of the work, since it is a very specific context, little explored in academic. The research has been developed from a case study with a qualitative approach, having been analyzed primary data collected by twelve semi-structured interviews. The sample was composed by top management from a military organization represented by two former commanders, heads of division and a representative number of officers, whose jobs ranged from lieutenant to colonel. The work also used two secondary data sources: The Plans of Didactic Unit of training courses for officers and digitized data, by the web, through a communication channel called "Fale com o comandante". The study was made beneath the perspective of institutional theory. As a result, the research pointed the manutenção As a result, the survey pointed to the maintenance of the principles of hierarchy and discipline, confirming the nature envisaged by decree-law for all military institution. Considered normative precepts, the hierarchy and discipline are more rooted in the organization and therefore they prove to be less susceptible to the pressures suffered under an organizational scope. However once aspects utility of the organizacional identity were verified, alterations in certain parameters of the same one had been detected. In this sense, are highlighted the standard practice of communication, decentralization of power, flexibility and acceptance of a more assertive posture. It should still be emphasized that the proposed changes occurred through the incorporation of practices rather than values, and that these practices were not attuned to the original identity. In this context, it seems possible only some change in the conformation of the identity, in a long term projection. Finally, the current study shows effects on organizational identity that stimulate further research, considering that revealed conflicts are probably associated with various kinds of pressures that need to be clarified.

Key Words: management practices; institutionalization process; organizational identity; military organization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Rede de noções sobre o processo de institucionalização.....	28
Figura 2: Esquema representativo de fronteiras da identidade.	39
Figura 3: Aspectos da identidade.	40
Figura 4: A natureza das fronteiras da identidade.....	46
Figura 5: Fronteira impermeável da identidade.	48
Figura 6: Fronteira permeável da identidade.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização da população.....	57
Quadro 2: Categorias das Entrevistas.....	65
Quadro 3: Dissonâncias.	67
Quadro 4: Flexibilização da organização.	69
Quadro 5: Papel e função.	72
Quadro 6: Comprometimento com a missão organizacional.....	75
Quadro 7: Interação entre equipes.....	77
Quadro 8: Reconhecimento da organização pelo contexto social.....	79
Quadro 9: Troca entre a organização e o meio externo.	80
Quadro 10: Localização geográfica da organização.	81
Quadro 11: Política de comando.....	85
Quadro 12: Estilo pessoal.	85
Quadro 13: Dissonâncias detectadas no curso de MBA.	87
Quadro 14: Efetividade da incorporação ds curso de MBA.....	89
Quadro 15: Desenvolvimento propiciado pelo curso de MBA.	90
Quadro 16: Projeção da incorporação do curso de MBA nos PUD.....	92
Quadro 17: Política de comando - Desempenho.....	97
Quadro 18: Princípios de hierarquia e disciplina.	98
Quadro 19: Conscientização.	98
Quadro 20: Prática gerencial “Fale com o comandante”.	99
Quadro 21: Prática e comunicação.	100
Quadro 22: Prática e dissonância.	101
Quadro 23: Categorias do “Fale com o comandante”.	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCEM	– Curso de Comando e Estado-Maior
CIEAR	– Centro de Instrução Especializada da Aeronáutica
COMAER	– Comando da Aeronáutica
CPEA	– Curso de Política e Estratégia Aeroespacial
EAO	– Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
ECEMAR	– Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica
MBA	– Master in Business Administration
PUD	– Plano de Unidades Didáticas
RDAER	– Regulamento Disciplinar da Aeronáutica
UFF	– Universidade Federal Fluminense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	11
1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	15
1.5 ESTRUTURA DO DOCUMENTO	18
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1 PRÁTICAS GERENCIAIS	20
2.1.1 Mecanismos de difusão de práticas	23
2.1.2 Desenvolvimento de práticas gerenciais	24
2.2 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	26
2.2.1 Lá vou eu de novo	28
2.2.2 Lá vai ele de novo	29
2.2.3 Lá vamos nós de novo	30
2.2.4 É assim que as coisas devem ser feitas	31
2.2.5 Ouvir dizer	32
2.2.6 Todos sabem	33
2.2.7 Reprogramar	33
2.3 IDENTIDADE	34
2.3.1 Identidade Organizacional	41
2.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	45
3 METODOLOGIA	51
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	51
3.1.1 Perguntas de pesquisa	51
3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas	52
3.1.3 Definição constitutiva de termos relevantes	53
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	54
3.2.1 Delineamento da Pesquisa	54
3.2.2 População e Amostra	56
3.2.3 Dados: tipos, coleta e tratamento	57

3.2.4 Limitações da pesquisa	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	61
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	61
4.1.1 A organização	64
4.2 ASPECTOS DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.	66
4.3 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO ÀS PRESSÕES DO AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	78
4.4 IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE MBA NOS PLANOS DE UNIDADES DIDÁTICAS	45
4.5 IMPLANTAÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL “FALE COM O COMANDANTE”..	93
4.5.1 Implantação da prática.....	93
4.5.2 Dados das entrevistas	97
4.5.3 Dados do canal de comunicação “Fale com o comandante”	102
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	109
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	125

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, com o crescente avanço tecnológico, houve o aumento da velocidade e do poder de penetração da informação em diferentes sociedades. Os meios de comunicação enfatizam o fenômeno da livre circulação da informação como um dos efeitos da globalização.

No tocante às organizações, este processo torna-se relevante quando se verifica a sistemática incorporação de valores, crenças e práticas na rotina organizacional, supostamente forçada por pressões ambientais. Na medida em que tal condição pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso experimentados no âmbito organizacional, justifica-se a importância de se apurar a compreensão do respectivo fenômeno, sendo este o sentido do presente estudo.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Não podendo se eximir deste processo, as organizações militares mostram-se sensíveis às pressões internas e externas, que demandam a absorção de novas perspectivas. Neste sentido, estas organizações vêm sofrendo visíveis mudanças expressas, por exemplo, pelo processo de formação de seus oficiais e futuros comandantes. A oferta no âmbito das organizações militares de cursos de especialização ministrados por outras instituições de ensino, sem vínculo militar, exprime com clareza as novas tendências.

Ressalta-se que tal iniciativa traz vantagens em vista do aproveitamento de conhecimentos desta área. Por outro lado, pode levar à utilização dos recursos disponibilizados sem a necessária avaliação acerca do alcance de sua aplicação em um dado contexto organizacional. Morgan (1996) alerta para o risco da atual tendência em absorver modismos, desprezando-se particularidades da organização em foco.

Na visão dos neo-institucionalistas, as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque sejam mais eficientes, mas porque foram institucionalizadas em seu campo como sendo as melhores. A adoção de novas

práticas é vista como fonte de legitimidade e recursos no meio (MEYER; ROWAN, 1991; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2001; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003). É digno de nota que os estudos empreendidos em torno desta temática contemplam o ambiente em que as empresas estão inseridas, tendo a competitividade, a lucratividade e a instabilidade do mercado como pontos centrais.

Posto isto, mostra-se imperativa a identificação das especificidades da organização militar de forma a analisar os reflexos de determinadas ações no contexto em questão. Neste sentido, propõe-se um estudo de caso focado em uma organização militar, sediada em Curitiba, PR, de forma a verificar a relação da implantação de práticas gerenciais – originalmente desenvolvidas em outras organizações, objetivando a melhoria de seu desempenho – na identidade de uma organização militar.

Neste trabalho foram privilegiadas duas práticas gerenciais, sendo que a primeira consiste em um canal de comunicação denominado “Fale com o comandante”, instituído em janeiro de 2004 e extinto em dezembro de 2005, pelo comandante que assumira, neste período, o comando da organização militar. Por meio deste canal, via WEB, qualquer integrante da organização pôde dirigir perguntas ao comandante e receber respostas redigidas pelo próprio comandante. Até então, a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos seguia um padrão em que era vedado o acesso direto dos níveis subalternos ao comandante, em respeito a valores centrais como a hierarquia e a disciplina.

A segunda prática gerencial enfocada neste estudo diz respeito aos Planos de Unidades Didáticas (PUD) desenvolvidos nos cursos de formação e especialização de oficiais da Aeronáutica. No Exército, Marinha e Aeronáutica são previstos cursos de formação de oficiais por ocasião do seu ingresso na Força Armada e cursos de especialização realizados ao longo da carreira dos oficiais.

Na Aeronáutica, até o ano de 2003, os PUD destes cursos contemplavam principalmente noções acerca da área militar e política, além de desenvolver habilidades específicas de comando. Cabe esclarecer que os professores, militares ou civis, pertenciam ao quadro de profissionais da referida Força Armada. A partir de 2003, os PUD incorporaram cursos de MBA, realizados em parceria com instituições de ensino fora do âmbito militar. Neste caso, além da mudança no conteúdo programático, também se sobressai o fato dos mesmos estarem sendo ministrados por profissionais sem familiaridade com o meio militar.

Entende-se que a implantação de uma prática gerencial pode tanto remeter a uma mudança, quanto a uma inovação, devendo existir, neste último caso, uma determinação na ação implementada. Para Hall (2004), o processo de incorporação de uma mudança no contexto organizacional inclui tanto as características da inovação, quanto da organização. No que tange às características organizacionais, ressalta o nível de centralização do poder, o grau de formalização e estratificação, o nível de satisfação no trabalho, entre outros (HALL, 2004).

Drucker (1970) distingue organizações tidas como administrativas daquelas que são inovadoras. A primeira caracteriza-se por sua capacidade de modificar, ampliar e aperfeiçoar, sem contudo atingir de fato a inovação, que exige uma atuação organizacional diferenciada, pautada em novas atitudes e idéias.

Outro destaque na questão da implantação de novas práticas é verificado em Fleury e Fischer (1996), quando observam a resistência imposta pelos indivíduos ou grupos a qualquer tentativa de se mudar a parte implícita da conduta humana, seja ela de natureza afetiva ou racional. Quaisquer alterações nos pactos vigentes em uma organização terão maiores chances de aceitação, caso venham ao encontro dos interesses dos envolvidos na proposta de mudança e também daqueles que detenham o poder de decisão (FLEURY; FISCHER, 1996).

Na visão de Hamel e Prahalad (1995), as mudanças geram perdas que são sentidas por todos os integrantes do processo e por isso são vivenciadas como ameaças. Eles ponderam que a mudança deva começar por uma conscientização dos gerentes de que o sucesso não é permanente, sendo produtiva para a empresa a atitude de constante indagação frente às mudanças do meio.

A partir do exposto, considera-se que mudanças no ambiente institucional podem encetar um conflito de forças na organização, evidenciado pela resistência ou aceitação de práticas e de valores por parte dos integrantes deste processo. Assim, coloca-se o desafio de identificar as pressões em vigor e o seu reflexo na identidade organizacional.

Frente a este cenário, colocam-se várias projeções, segundo o efeito provocado na identidade organizacional pela implantação de práticas gerenciais. Tais ações podem alterar ou não a identidade da organização. Neste caso, se a identidade organizacional mantém-se inalterada frente às pressões provenientes do ambiente, segundo a percepção dos seus integrantes, pode-se supor forte resistência da organização a processos de mudança ou inovação.

Por outro lado, mostra-se possível que uma mudança no ambiente institucional possa pressionar de forma a ocasionar a institucionalização de práticas na organização. Fleck (2006, p. 2) destaca que no neoinstitucionalismo “os campos institucionalizados produzem isomorfismo e conformidade às regras e práticas institucionalizadas”.

O fenômeno definido como isomorfismo torna as organizações assemelhadas para garantir uma sintonia com as tendências do contexto social. Deste modo, espera-se que haja a assunção de uma mesma racionalidade administrativa (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A proposta deste estudo consiste em examinar a relação de práticas gerenciais como o “Fale com o comandante” e a incorporação de cursos de MBA nos Planos de Unidade Didática (PUD) dos cursos de oficiais, com a identidade de uma organização militar. Este exame realizou-se sob a ótica da teoria institucional, por se mostrar uma lente apropriada para o estudo de fenômenos ocorridos no âmbito institucional, ou seja, esta foi a teoria de base sobre a qual repousou os princípios que nortearam a interpretação dos fenômenos abordados.

Por fim, cabe esclarecer que o estímulo para este trabalho surgiu de indagações da autora geradas em função de sua vivência como integrante da organização estudada. Levando em conta o fato de tratar-se de uma organização militar, a autora foi provocada a colocar em xeque a afinidade de práticas gerenciais com a identidade assumida por uma organização militar.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Após esta breve explanação, realizou-se uma investigação de forma a responder o seguinte problema de pesquisa:

Qual é o efeito da adoção de práticas gerenciais – “Fale com o comandante” e a incorporação de cursos de MBA no Plano de Unidades Didáticas dos cursos de oficiais – na identidade de uma organização militar, sediada em Curitiba, PR, no período compreendido entre 2001 e 2007?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é verificar o efeito da adoção de práticas gerenciais na identidade de uma organização militar, sediada em Curitiba, PR, no período compreendido entre 2001 e 2007.

Os objetivos específicos são os designados na seqüência.

- Identificar os fatores que levaram à incorporação do curso de MBA nos Planos de Unidades Didáticas dos cursos de oficiais.
- Identificar os objetivos que levaram à implantação da prática gerencial “Fale com o comandante”.
- Verificar a identidade da organização militar antes de 2001.
- Verificar a identidade da organização militar no período de 2001 a 2007.
- Identificar a ocorrência de mudanças na configuração da identidade da organização militar no período analisado.
- Verificar o efeito das práticas gerenciais na identidade da organização militar.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Inicialmente, a justificativa teórica desta pesquisa consiste em provocar uma reflexão acerca dos processos em curso na organização, por se entender que a naturalização dos mesmos possa gerar problemas. Para tanto, destaca-se que a estrutura gerencial de uma empresa deve atentar para o controle dos vários processos que ocorrem internamente e que os mesmos constituem a sua essência (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Tal proposição revelaria que, com o uso continuado, atitudes e práticas acabam sendo sancionadas e que a partir de certo tempo ocorre o esquecimento em torno do seu significado. Para Hamel e Prahalad (1995), os seguintes fatores

representam uma ameaça por dificultarem a adaptação da organização ao meio e por embotarem a percepção de novas oportunidades:

- o tempo de permanência dos sujeitos e das práticas;
- o sucesso das práticas em voga;
- as facilidades mantidas no ambiente; e
- os valores enrijecidos por falta de senso crítico apurado.

Também se apresenta como uma justificativa teórica a possibilidade de ampliar visões simplistas que restringem o entendimento acerca dos fenômenos organizacionais. Sob este prisma, busca-se aprofundar o conhecimento em torno de ações desenvolvidas em um contexto organizacional específico, a partir de um estudo de caso, gerando-se dados que permitam a comprovação ou exclusão das hipóteses levantadas (RICHARDSON, 1999).

O presente trabalho centra-se na promoção da teoria institucional e do saber relativo à identidade organizacional. Com isto ele vai ao encontro de uma demanda sinalizada por Powell (2007), em torno de respostas ao hiato existente quanto à compreensão dos mecanismos que permeiam as eleições feitas no âmbito organizacional.

Para Hamel e Prahalad (1995), não só o processo de mudança é desafiador, mas principalmente a percepção do momento certo para a mudança é crítica, pois pode representar a diferença para a sobrevivência da empresa. Os autores traçam um paralelo entre a imagem da ciência genética, em que o desenvolvimento dos genes constitui a base de formação dos organismos vivos, e as estruturas gerenciais que formam parte da identidade da organização. Assim como os cientistas precisam diagnosticar e descartar os genes defeituosos, de forma análoga, uma percepção crítica dá ao gerente condições de identificar e tratar as distorções ao longo do processo.

Deste modo, o gerente mantém-se em condições de propor as ações adequadas para garantir o rumo produtivo de sua empresa, uma vez que cabe a ele a responsabilidade de difundir novas práticas. Este é um ponto crítico para a organização, pois não é fácil ultrapassar práticas institucionalizadas como adequadas (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Já a opção pela pesquisa qualitativa, que privilegia a visão dos atores sociais e dá a devida dimensão aos fatos sociais, garantiu ao estudo a possibilidade de assinalar possíveis causalidades e resultantes das situações observadas, além de

verificar as relações estabelecidas entre as categorias analíticas estudadas (TRIVIÑOS, 1987). Laville e Dionne (1999) referem que a pesquisa deve buscar ir além das aparências, para compreender as relações estabelecidas entre os aspectos em foco. Ao recusar ater-se tão somente à aparência do fenômeno, limitando-se a destacar o produto observado, a pesquisa realizada nestes moldes consegue atingir o âmago dos processos organizacionais (TRIVIÑOS, 1987).

Isto posto, um sentido teórico e prático buscado neste estudo é certificar que a incorporação de práticas não deve se pautar em uma mera relação de causa e efeito, como também não pode ser avaliada por seus resultados imediatos. Além disto, o estudo considera com especial atenção a relação destas práticas com a identidade, já que pressupõe que qualquer situação que possa trazer alguma alteração na identidade organizacional pode ser representativa para o sucesso, fracasso, eficácia ou valoração das ações e resultados percebidos (GIOIA, 1998).

Argumenta-se em favor do especial interesse despertado pela pesquisa, na medida em que investiga fenômenos que se desenrolaram em um contexto organizacional com características bastante específicas. Clegg (1999, p. 29) propõe entendimentos distintos quanto aos fenômenos organizacionais, oferecendo, em conformidade com os objetivos do presente trabalho, uma alternativa consistente de interpretação da realidade social:

Revelando [...] a construção social como oposta ao determinismo social; o entendimento de interpretação como oposto à lógica da explicação causal; definições plurais de situações, em vez de definição singular articulada em torno de metas organizacionais.

Também Morgan (1996, p. 250) enfatiza o processo de contextualização, ao indicar que “os traços que caracterizam as organizações dependem de uma grande quantidade de relações contextuais menos óbvias que precisam ser mantidas, caso a organização queira continuar existindo”. Na perspectiva organizacional, fatores de sucesso e fracasso podem estar associados à capacidade da organização compreender com adequação o ambiente onde está inserida. Todavia isto só se mostra viável quando a organização consegue manter uma imagem justa sobre si mesma (MORGAN, 1996). Segundo Hall, o contexto organizacional caracteriza-se pelas condições de operação apresentadas por uma organização, sendo que as “explicações contextuais incluem o tamanho organizacional, a tecnologia, a cultura

interna (ou o clima organizacional), o ambiente e os fatores culturais nacionais” (2004, p. 80).

Cabe lembrar que o estudo de caso desenvolve-se em uma organização pública e militar, cujo funcionamento apoia-se em elementos basilares da burocracia como a centralização, princípios como a hierarquia e disciplina, autoridade, divisão do trabalho e estabilidade (CLEGG, 1999). As fronteiras desta organização mostram-se delimitadas a uma unidade específica, contudo deve-se considerar que a mesma faz parte de uma instituição maior que seria a própria Força Armada a qual ela pertence.

Associa-se a esta caracterização uma limitação de relacionamento com o ambiente institucional, justificada em parte pela ausência do sentido competitivo na organização. Morgan (1996, p. 249) define o termo “organizações egocêntricas” para destacar a existência de organizações que acreditam ter uma identidade fechada e suficientemente autônoma para “sustentar a identidade a qualquer preço”.

Finalmente, como justificativa de ordem prática, este estudo vislumbra a possibilidade de gerar conhecimento a partir de uma experiência desenvolvida em uma organização com características bem peculiares, além de oferecer subsídios que orientem futuras pesquisas em organizações congêneres. As vantagens residem na oportunidade de se identificar e prever o impacto de ocorrências observadas no ambiente institucional.

Com um referencial crítico devidamente fundamentado, o processo de tomada de decisão quanto à inserção de novas práticas gerenciais no contexto organizacional pode ser justificado e monitorado. Infere-se que, na medida em que se responda ao problema proposto pela pesquisa, várias outras questões possam ser ressaltadas, passando inclusive a se constituírem como foco de futuros trabalhos.

1.5 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este estudo é composto de cinco capítulos, sendo este primeiro dedicado à apresentação da temática explorada. Na seqüência, delimitou-se o problema de

pesquisa e os objetivos a serem alcançados, bem como as justificativas teóricas e práticas para a realização do trabalho.

No segundo capítulo explora-se a fundamentação teórico-empírica que discorre em torno de conceituações e referenciais que norteiam a interpretação dos dados registrados na pesquisa.

O capítulo que se segue define a metodologia empregada no trabalho. Nele são explanados o delineamento da pesquisa e os critérios observados para a coleta e tratamento dos dados levantados, especificando ainda os métodos empregados para o desenvolvimento deste estudo.

No quarto capítulo expõem-se os dados, analisando-os com base no material teórico elaborado anteriormente.

Por fim, o quinto capítulo expressa as conclusões e as recomendações que incitam à elaboração de novos trabalhos acerca do tema em questão.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo apresenta-se a base teórico-empírica necessária para contextualizar a pesquisa e fundamentar as categorias analíticas tratadas, objetivando a posterior análise dos dados e elaboração das conclusões do trabalho. De início, é apresentada a noção de práticas gerenciais e na seqüência a caracterização do processo de institucionalização, que dá suporte à interpretação do fenômeno estudado. Por fim, desenvolve-se o conceito de identidade, em especial a organizacional, para então se buscar o entendimento acerca da relação estabelecida entre as práticas gerenciais e a identidade organizacional, sob a lente da teoria institucional.

2.1 PRÁTICAS GERENCIAIS

Discorrer sobre prática gerencial remete obrigatoriamente a uma pesquisa mais ampla, considerando ser essa um tipo específico de prática social. Assim, o desenvolvimento do referido tema inicia com a reflexão em torno da ação humana.

Em seus estudos, Cohen (1999) destaca a visão de Weber, para quem os significados e os motivos são vistos como elementos essenciais na ação humana. A autora observa que neste enfoque não é contemplado o desempenho das atividades sociais. Ao tratar desta questão, os etnometodólogos e os interacionistas comungam do entendimento de que há uma estreita relação entre ação e comunicação na produção de práticas sociais. Seguindo a mesma lógica de Giddens que transfere o foco para a condição do sujeito alterar o curso dos acontecimentos, Cohen (1999, p. 409) refere que:

A ação social depende unicamente da capacidade dos atores de 'fazer a diferença' na produção de resultados definidos, quer pretendam ou não que esses resultados ocorram, quer estejam ou não conscientes de que eles ocorrem. Visto que 'fazer a diferença' é transformar algum aspecto de um processo ou evento, a ação na teoria da estruturação é equiparada à capacidade transformativa.

Neste estudo privilegia-se o trabalho de Anthony Giddens por ter se mostrado uma forte referência para os teóricos sociais (COHEN, 1999; GODARD, 2002; CAMPBELL-HUNT, 2007). Segundo Giddens (1978), a pergunta “o que está acontecendo?”, quando relacionada a acontecimentos da natureza, remete aos interesses embutidos no próprio ato de indagar e depois ao nível ou tipo de conhecimento já acumulado sobre o assunto. O autor relativiza os acontecimentos ao colocá-los na dependência das circunstâncias que o geraram. Também os atos humanos têm a mesma orientação, contudo para Giddens (1978, p. 87):

Uma indagação sobre a conduta de um agente, que pretenda não apenas caracterizá-la inteligentemente, mas compreender as razões e os motivos do agente para realizá-la, certamente tem de envolver uma decisão sobre o que ele está tencionando fazer.

Tratando-se de ato humano, a identificação do que seja um acontecimento e do que realmente se constitui um ato social perpassa por indagações que trazem maior complexidade à questão. Ao se deparar com um acontecimento envolvendo um homem e um machado, mostra-se possível identificá-lo de diversas maneiras, conforme coloca Giddens (1978, p. 87): “está cortando lenha [...] está se divertindo [...] está fazendo um instrumento de metal entrar na madeira”. Porém, considera-se que nem todas as opções caracterizam o ato propriamente dito.

Esta condição remete à noção de propósito, de decisão relativa ao que se está fazendo. Neste sentido, Giddens (1978) reflete sobre o entendimento de propósito, intenção e motivo. Ele destaca propósito como o ato desenvolvido a partir de um conhecimento prévio do assunto, tendo um resultado a ser alcançado. O propósito implica em uma orientação clara e contínua até que se chegue à resposta pretendida. Quanto à intenção, exige-se que o sujeito tenha plena consciência do que está fazendo. Com relação ao motivo, o autor o associa aos desejos que estimulam o sujeito à ação, ligando a motivação aos elementos afetivos da personalidade.

Giddens (1978) provoca questionamentos ao propor situações que aparentemente se mostram simples, visando aprofundar a compreensão sobre os acontecimentos e os atos. Cita o exemplo de um homem que acende a luz do quarto e sem ter a intenção, alerta o ladrão. O homem ao acender a luz alertou o ladrão e assim motivou-o a fugir. Poder-se-ia dizer então que o homem executou estes atos – alertar o ladrão, provocar sua fuga? Por outro lado, como desprezar o fato dele

desconhecer a presença do ladrão, o que tira dele qualquer possibilidade de ingerência sobre a ação do mesmo.

Na literatura filosófica este seria um exemplo do chamado “efeito desdobrável”. Já Giddens (1978) refere o que chama de hierarquia de propósitos formada pela conjunção de propósitos ou projetos diferentes. Identificar um acontecimento pressupõe a existência de um quadro de referências que apontem para um complexo de relações causais onde vários fatores entrelaçam-se e devem ser desvelados (GIDDENS, 1978).

Até aqui parece provável que se tenha criado a sensação de pleno arbítrio por parte do sujeito quanto a seus atos, cabendo então uma breve abordagem no que tange ao determinismo e à liberdade. A medida entre estes dois extremos dependeria a princípio de dois aspectos: do acesso e possibilidade de manipulação dos recursos e do domínio das práticas ao alcance do agente (COHEN, 1999).

Giddens (1978) estende esta questão trazendo à discussão a noção de estrutura vista como um processo complexo e adaptativo. Ele ainda coloca em pauta as práticas padronizadas baseadas em um conjunto de regras e recursos recorrentes, desenvolvidas fora do tempo e espaço e na ausência do sujeito. Para Giddens (2003, p. 30):

Estrutura não deve ser equiparada à restrição, à coerção, mas é sempre, simultaneamente, restritiva e facilitadora. Isso é claro, não impede que as propriedades estruturadas de sistemas sociais se estendam, no tempo e no espaço, para além do controle de quaisquer atores individuais.

Na teoria da prática social, ordenamentos vão surgindo na medida em que as ações de certos elementos são, em graus distintos, dependentes da ação de outros elementos. Laços de reações podem fazer com que ações interdependentes produzam ciclos repetitivos, gerando rotinas (CAMPBELL-HUNT, 2007).

O caráter rotinizado das atividades desenvolvidas pelos indivíduos tem sua razão de ser, não se constituindo como um fenômeno natural. Ele decorre da monitoração reflexiva da ação (os atores exercem controle sobre si mesmos e sobre o contexto e esperam que outros mantenham esta mesma condição) mantida pelos agentes em circunstâncias de interação (GIDDENS, 2003).

Chegado a este termo, depreende-se que a ação social é pautada por atitudes racionais fruto de atos conscientes e não mecânicos. Primariamente, as práticas individuais produzidas de forma consciente orientam o desenvolvimento de

atividades que realizadas em conjunto resultam em ordem social (CAMPBELL-HUNT, 2007). Uma alteração ocorrida em um dado elemento pode deflagrar uma cadeia de reações de outros elementos, revelando-se ciclos de mudança, visto que ao afetar o elemento inicial, nova mudança pode ser deflagrada.

Giddens (2003) lembra que as ações fluem e criam resultados inesperados, que fogem à intenção de seus agentes. Esta dinâmica é vista como sendo “auto-organizada”, pois parte da interação de elementos que por si só se apresentam energizados (CAMPBELL-HUNT, 2007).

Antes de introduzir as referências relacionadas à prática gerencial, entende-se que para este trabalho mostra-se necessário abrir parêntese para apresentar brevemente a noção desenvolvida por DiMaggio e Powell (2005) acerca de fenômenos ocorridos no ambiente institucional e que dão sentido à incorporação ou à rejeição de práticas no interior das organizações.

2.1.1 Mecanismos de difusão de práticas

DiMaggio e Powell (2005) propõem o conceito de isomorfismo sugerindo que as organizações mudam segundo determinados padrões de mudança, relacionando as pressões advindas do ambiente institucional e o sentido da adoção de práticas. As organizações sofrem pressões para incorporar práticas que prevalecem na racionalidade organizacional e acabam cedendo e buscando legitimidade a partir da conformação ao que está prescrito no contexto social (MEYER; ROWAN, 1991; MADEIRO; PACHECO, 2004).

Neste processo reconhecem-se três mecanismos que condicionam a mudança organizacional a um sentido de homogeneização: processos coercitivos, miméticos e normativos. O isomorfismo coercitivo baseia-se na dependência que uma organização apresenta em relação ao campo organizacional e social em que está inserida e que a torna suscetível às influências deste meio. Já o isomorfismo mimético mostra-se útil, quando a assimilação de práticas bem sucedidas em outras empresas defende a organização das incertezas e ambigüidades provenientes do meio ambiente. Por último, processo normativo é fundado na profissionalização que

define métodos e condições de trabalho para categorias funcionais, conferindo às mesmas, legitimidade e autonomia (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Considera-se ainda que o isomorfismo tenha um papel de destaque na manutenção da estabilidade cognitiva e operacional da organização (MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 1998; DIMAGGIO; POWELL, 2005). Esta estabilidade mostra-se estreitamente relacionada ao grau de concordância demonstrada pelos integrantes da organização com relação ao sistema cognitivo adotado.

Mostra-se de especial interesse retomar que “as organizações não são entidades autônomas e os indivíduos e grupos que delas participam, são influenciados por interações, experiências e conhecimentos, que estão fora dos espaços organizacionais” (GONÇALVES; MACHADO-DASILVA, 1999, p. 1). Tal referência ratifica que pressões do ambiente institucional têm efeito na organização, o que evidencia seu potencial para promover mudança. Deve-se ressaltar o entendimento de que estas pressões podem colocar em xeque a continuidade e a legitimidade dos padrões em voga na organização.

Desta forma, considera-se bem definida a base sobre a qual vai ser tratado o próximo tópico que explana acerca das práticas gerenciais. É bom lembrar que a pesquisa propõe duas categorias analíticas, sendo uma delas a prática gerencial, que no caso deste trabalho é operacionalizada por meio da implantação dos cursos de MBA nos PUD dos cursos de formação e pelo canal de comunicação “Fale com o comandante”.

2.1.2 Desenvolvimento de práticas gerenciais

Na abordagem neo-institucional, a organização mostra-se imersa em um ambiente social e político e responde a demandas técnicas, a disponibilidade de recursos, estando também sujeita a pressões de outra ordem. Nesta perspectiva, as organizações desenvolvem ações, cujas determinações são objetivas, desenvolvidas sob a influência de sistemas simbólicos. Assim, suas práticas são moldadas em função de regras, crenças e conhecimentos compartilhados no ambiente institucional (SCHNEIBERG; CLEMENS, 2006; POWELL, 2007).

Tratando-se de práticas, observa-se uma tendência dos atuais gerentes proporem novas práticas. Hamel e Prahalad (1995) observam a necessidade de se identificar o que precisa ser expurgado do panorama presente, para abrir espaço para novas perspectivas. Não há mudança que resista ao poder de estagnação presente em toda organização.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Paauwe e Boselie (2005) referem a experiência da multinacional Unilever que introduziu um sistema de competência gerencial, o qual envolveu a reestruturação de diversos níveis gerenciais. A absorção da nova prática impactou na organização, ocasionando melhoria na comunicação, clareza de metas e medições relacionadas ao desempenho no nível individual. Para os autores, os motivos que levam à implementação de práticas e políticas podem apontar para aspectos legais, para se conseguir acordo coletivo, por modismo ou imitação para minimizar fatores de incerteza, por venda de consultoria ou mesmo para manter ou restaurar a legitimidade da organização no ambiente institucional.

Focando as organizações públicas, Sigollo e Soares (2006) atentam que nem mesmo as empresas estatais e órgãos públicos estão livres das pressões de mercado, pois elas têm que apresentar uma pronta resposta sob pena de sucumbirem frente a um contexto cada vez mais exigente e competitivo. Os autores entendem que as organizações devam desenvolver flexibilidade e capacidade adaptativa para garantir respostas prontas e adequadas a este ambiente.

Uma pesquisa realizada por Sigollo e Soares (2006) em empresas estatais e instituições públicas revelou a importância do desenvolvimento de práticas, cujo desafio maior é garantir a eficiência da organização pública tão estigmatizada nos últimos tempos. Assim, o estudo mostrou a necessidade de aperfeiçoamento e aprendizado profissional de forma a resgatar a motivação e a valorização do recurso humano entre outros objetivos a serem atingidos.

Por outro lado, o sistema burocrático que marca o funcionamento de tais organizações entrava a incorporação de inovações, em vista da tendência centralizadora e corporativista presente nesta espécie de administração (PIRES; MACEDO, 2006). Os autores apontam ainda como fator de resistência à mudança a estabilidade estrutural característica das organizações públicas. Na conclusão do trabalho, eles alertam sobre a difusão em organizações públicas de práticas bem

sucedidas no meio empresarial, sem que se considerem as especificidades da administração ensejada. Sobre isto, Pires e Macedo (2006, p. 102) colocam que:

Os projetos para mudanças e intervenções (...) deveriam necessariamente abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores, com sensibilizações e com mecanismos que assegurassem a continuidade dos projetos, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade.

Na seqüência, desenvolvem-se noções a respeito do processo de institucionalização, objetivando dar suporte à análise das categorias investigadas, as práticas gerenciais e a identidade organizacional.

2.2 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Apesar da relativa influência dos impulsos sobre o desenvolvimento do ser humano, diferentemente dos outros animais, o ser humano não tem seu comportamento regido por forças instintivas. Berger e Luckmann (2001) consideram que o indivíduo, mesmo estando sujeitado ao ambiente natural e às limitações impostas por suas características fisiológicas, mostra-se muito mais influenciado por seu contexto social. Para eles, a sociabilidade e a natureza do ser humano estão intimamente relacionadas, de forma que o *homo sapiens* mostra-se estreitamente relacionado ao *homo socius*, o que destaca o caráter dialético da relação do sujeito com o contexto social.

Ao verificar esta correlação entre o indivíduo e seu meio social, os autores propõem que "o homem se produz a si mesmo" (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 72). O desdobramento de tal determinação resulta em uma maior flexibilidade em termos do desenvolvimento do sujeito no meio em que vive. Esta plasticidade revela-se no comportamento humano na medida de sua liberdade de expressão, escolha de objeto e independência quanto à determinação de um ritmo temporal e espacial.

Neste ponto, se o ser humano não está sujeito às determinações próprias dos instintos, impõe-se o seguinte questionamento: "de que deriva a estabilidade da ordem humana empiricamente existente?" (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 75). Partindo desta questão, mostra-se de especial interesse o desenvolvimento do processo de institucionalização. Carvalho, Goulart e Vieira (2004, p. 3),

parafraseando Selznick, citam que no processo de institucionalização “as expressões racionais técnicas são substituídas pelas expressões que carregam valores compartilhados no ambiente ao qual a organização pertence”.

Cabe ressaltar que esta questão não é tratada uniformemente pelos teóricos que desenvolvem a teoria institucional a partir de duas vertentes, o velho e o novo institucionalismo. O neoinstitucionalismo é visto por Scott (2001) como uma reação à ênfase behaviorista verificada no velho institucionalismo, cuja tônica é caracterizar a instituição como resultado da regulação do comportamento, inteligível por meio de regras, normas e rotinas.

Seguindo esta premissa, no neoinstitucionalismo, a abordagem estímulo-resposta é ampliada para comportar o significado produzido pelo sujeito. Enquanto que no velho institucionalismo, o processo de institucionalização provoca rigidez organizacional, no neoinstitucionalismo “os campos institucionalizados produzem isomorfismo e conformidade às regras e práticas institucionalizadas” (FLECK, 2006, p. 2). Em outras palavras, o velho institucionalismo focaliza a organização como instituição, enquanto que o neoinstitucionalismo enfatiza a influência do ambiente em sua análise. (MEYER; ROWAN, 1983)

Na seqüência, aspectos relevantes do processo de institucionalização são apresentados na Figura 1, mediante uma rede de noções relacionadas ao desenvolvimento deste processo. Nesta figura, utilizaram-se termos verificados na obra de Berger e Luckmann (2001), por se entender que o encadeamento proposto auxilia na compreensão do tema.

Destaca-se como elemento central a formação do hábito representado pelo “lá vou eu de novo”, por constituir o ponto de partida do processo de institucionalização. A seguir, discorre-se a respeito do desenvolvimento do hábito em um contexto histórico, até que ele se torne acessível e partilhado com outros sujeitos – momentos expressos como “ele de novo” e o “nós de novo”. Por fim, com a legitimação do hábito instalado, evidencia-se então uma prática institucionalizada, que irá se desdobrar a outras gerações de sujeitos, podendo ou não sofrer alterações ao longo deste processo.

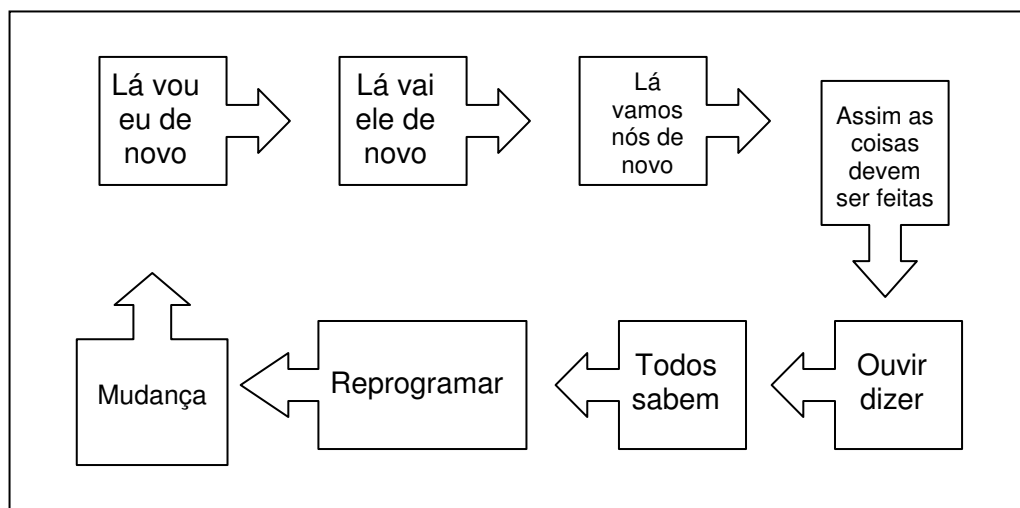


Figura 1: Rede de noções sobre o processo de institucionalização.
 Fonte: Elaborada pela autora com base em Berger e Luckmann (2001).

A partir do exposto, desenvolve-se a seguir cada uma das noções relacionadas ao processo de institucionalização, em conformidade com o que foi identificado na Figura 1.

2.2.1 Lá vou eu de novo

Premido por uma necessidade de economia de energia, o sujeito, frente a estímulos com certo grau de semelhança, tende a reproduzir reações específicas. A repetição destas reações transforma-as em um padrão de ação, que aqui é visto como “lá vou eu de novo”. Berger e Luckmann localizam a origem da institucionalização nesta tendência do indivíduo a desenvolver **hábitos**, cujo sentido seria fornecer “um fundamento estável no qual a atividade humana pode prosseguir com o mínimo de tomada de decisões durante a maior parte do tempo” (2001, p. 78).

O processo de institucionalização inicia-se quando princípios institucionais são incluídos no script usado em um contexto específico (BARLEY; TOLBERT, 1997). Para os autores, as instituições são formadas historicamente a partir de práticas e pensamentos que exerceram influência sobre as ações desenvolvidas. Neste sentido, Hees (1997, p.60) coloca que as “convenções facilitam processos de ajuste mútuo e de aprendizagem, assim reduzindo a complexidade da situação social”.

Machado-da-Silva e Amaral Filho (2006, p. 2) resumem o processo de institucionalização na transformação de “crenças, valores e ações em regras culturais. Ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tais regras tornam-se padrões”.

Da mesma forma, Ventura e Vieira (2004) observam que uma prática social, sendo institucionalizada em um dado contexto, passa a se constituir como rotina na vida de determinada comunidade. Os autores chamam este estágio de *habitualização* e o consideram como um período prévio ao processo de institucionalização. Tal estágio refere-se à formação de novos arranjos determinados em um contexto específico e que têm, em geral, um caráter temporário.

2.2.2 Lá vai ele de novo

O processo de institucionalização evolui quando padrões de ação, **historicamente** constituídos, tornam-se **acessíveis** e **compartilhados** por outros atores, o que permite o seu reconhecimento como significados comuns ao grupo de referência. Barley e Tolbert (1997) afirmam que as instituições são criadas a partir de um histórico de negociações, em que os atores compartilham tipificações ou generalizam expectativas e significados.

Desta forma, padrões são endossados, podendo ou não ser produto de uma escolha consciente, uma vez que nem sempre a aquiescência envolve consciência ou intencionalidade. Os atores, simplesmente, entram em acordo com a percepção do grupo e sua maneira de fazer as coisas (BARLEY; TOLBERT, 1997).

Nesta etapa, um sujeito torna-se capaz de reconhecer o significado da ação de outrem (lá vai ele de novo), demonstrando inclusive familiaridade frente à recorrência desta ação, até que a mesma seja verificada como uma tipificação (BERGER; LUCKMANN, 2001). Em outras palavras, observando um outro indivíduo em ação, o sujeito não só a reconhece como também atribui o mesmo sentido a ações futuras, por verificar similaridades entre as mesmas e tal condição constitui o conceito de *tipificação* proposto pelos autores.

A *tipificação* ocorre quando conteúdos tidos como habituais são generalizados, ou seja, quando se tornam “independentes dos indivíduos específicos

que desempenham a ação. E estas tipificações vão ter uma história, vão ser retransmitidas para pessoas que, desconhecendo sua origem, vão absorvê-las como dados sociais, como naturais” (VENTURA; VIEIRA, 2004, p. 3).

As instituições, tratadas como produto da construção humana, resultam de um processo que ao mesmo tempo em que é estruturado pelos atores que a constituem, também é estruturante, ao oferecer um padrão de ações que são compartilhadas pelos diversos atores (SCOTT, 2001; MACHADO-DA-SILVA; AMARAL FILHO, 2006; WEYMER; MACHADO-DA-SILVA, 2006). Para Weymer e Machado-da-Silva (2006, p.6), “o resultado de ações propostas por atores sociais, instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, não é necessariamente racional e objetivo, mas fruto de interpretação e intersubjetividade”. Abre-se então espaço para o próximo estágio da institucionalização.

2.2.3 Lá vamos nós de novo

Nesta etapa, o processo de institucionalização sedimenta-se perante a possibilidade de se prever as ações recíprocas de cada um dos sujeitos envolvidos na ação, por se estabelecer uma “esfera ampliada de rotinas supostas, naturais e certas” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 82). Tal condição também visa uma economia de esforço, pois o mundo deixa de ser totalmente imprevisível.

Neste estágio, quando reconhece que lá vamos nós de novo, o grupo social sanciona ou aprova, em um contexto específico, certo padrão de ação. A partir deste referencial, o indivíduo avalia sua posição no grupo (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003).

Machado-da-Silva e Amaral Filho (2006, p. 5) colocam que os padrões de ação “criam o contexto social por meio da objetivação de significados subjetivos, que se transforma assim numa realidade objetiva, fundamentada na construção de um senso comum intersubjetivo, assegurando a estabilidade da conduta humana”. Para Barley e Tolbert (1997), o processo de objetivação e externalização de padrões de comportamentos e interações produzidos durante um período específico adquire

uma qualidade normativa e factual, colocando em plano secundário a existência de outros interesses.

Posicionamento semelhante é verificado em Ventura e Vieira (2004) sob a denominação de *objetificação*, proposto pelos autores como um estágio de semi-institucionalização. Neste processo, uma ação gerada como resposta a uma demanda pode acabar sendo consensualmente adotada pelo grupo.

Nas organizações esta prática mostra-se necessária para garantir sua sobrevivência, quiçá o seu sucesso. Para tanto, buscam legitimar seus processos adequando sua estrutura e seu funcionamento às pressões percebidas interna e externamente (MACHADO-DA-SILVA; AMARAL FILHO, 2006).

2.2.4 É assim que as coisas devem ser feitas

Segundo Berger e Luckmann (2001), as ações sentidas como significativas têm sua importância ratificada pela biografia dos atores envolvidos, por circunstâncias naturais e também sociais presentes na situação em foco. Até esta etapa as ações e padrões resultavam da determinação de dois únicos atores. Quando um terceiro sujeito entra em foco, com o surgimento de uma nova geração, os acordos estabelecidos se estendem e adquirem um peso histórico e objetivo.

A realidade, então, toma uma dimensão que lhe permite ir além de sua conformação original, limitada e dependente dos atores que a compunham dia-a-dia. É neste momento que o “lá vamos nós de novo” passa a se constituir como uma realidade consistente e objetiva, sendo assim transmitida a outras gerações como um “é assim que as coisas devem ser feitas”. O mundo social finalmente se vê fundado e pode ser transmitido a tantos outros atores.

Traçando um paralelo, Ventura e Vieira (2004) denominam este estágio como *sedimentação*, caracterizado pela efetivação das estruturas transformadas em padrão e por sua conseqüente institucionalização. Posteriormente, alguma mudança poderá ser aventada em vista dos efeitos negativos, ou mesmo pela simples ausência de registros positivos do estabelecimento destas práticas já sedimentadas.

O sentido da institucionalização é dar um ordenamento e significado aos fenômenos organizacionais, direcionando as ações desenvolvidas (FONSECA;

MACHADO-DA-SILVA, 2002). Em Scott (2001), as regras institucionais cumprem a finalidade de definir limites para os diversos atores – indivíduo ou organização – atingirem seus objetivos. Mesmo reconhecendo distinções nas práticas estabelecidas nas diferentes culturas, espera-se que haja uma homogeneidade entre as configurações verificadas em organizações pertencentes a um mesmo campo (MADEIRO; PACHECO, 2004; DIMAGGIO; POWELL, 2005).

2.2.5 Ouvir dizer

Com a introdução da nova geração, o processo de socialização toma uma dimensão de historicidade. Aquilo que fora formado a partir de uma experiência pessoal, tornando-se assim um dado biográfico, passa a se constituir em conteúdo transmitido a partir de histórias e tradições passadas aos novos integrantes do grupo social.

Para dar consistência e credibilidade a estes significados, vivenciados pelos novos atores no formato de “ouvir dizer”, torna-se necessária a aplicação de fórmulas legitimadoras. Considera-se ser “mais provável que o indivíduo se desvie de programas estabelecidos para ele pelos outros do que de programas que ele próprio ajudou a estabelecer” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p.89).

Para tanto, estabelecem-se sistemas de controles e sanções com a função de garantir a continuidade dos acordos estabelecidos. Contudo, ressalta-se que para adquirir status de sanção, por exemplo, é necessário que o contexto social a legitime como tal (WEYMER; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Para Vasconcelos e Vasconcelos (2003), cada contexto social exprime por meio de significados dominantes, que normas e condutas são consideradas válidas ou desviantes. Partindo do que foi exposto, entende-se que mais uma etapa no processo de institucionalização foi cumprida, sedimentando o que se ouvia dizer, conforme se mostra no próximo ponto.

2.2.6 Todos sabem

Nesta etapa, estabelece-se um **corpo de conhecimentos** expresso mediante crenças, valores, condutas, papéis, que irá se constituir como “verdades universalmente válidas sobre a realidade” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 93). Este corpo de conhecimentos tem a função primordial de ordenar e controlar o mundo social, ao demarcar a institucionalização de condutas e significados. Neste estágio, basta que um ator transmita a outro, a forma *como as coisas são feitas*, em vista do alto grau de institucionalização da prática em questão (ZUCKER, 1991).

Em resumo, o processo de institucionalização para Berger e Luckmann (2001) compreende a sucessão de três etapas que seriam a **exteriorização**, a **objetivação** e a **interiorização**. Em um primeiro momento, o mundo institucional é visto como uma resultante da ação do sujeito ao exteriorizar suas intenções e significações. Na medida em que a atividade humana é exteriorizada, ela adquire um caráter objetivo que lhe dá uma dimensão de realidade.

Na etapa de interiorização, o mundo social que antes fora produzido pelo sujeito é reincorporado pelo mesmo, dando nova dimensão ao processo de socialização. Com a interiorização, o sujeito transcende a ação de outrem e cria um significado próprio sobre ela. Este processo dá ao indivíduo não somente a condição de compreender aquilo que está a sua volta, mas também permite que ele perceba-se como uma parte integrante deste mundo.

2.2.7 Reprogramar

Chegando a este termo, pode-se pressupor um cunho determinista no processo de socialização, quando Berger e Luckmann (2001) evidenciam a identidade como algo cristalizado, que é mantido ou alterado por intermédio das relações sociais. DiMaggio e Powell (2005) tratam dos processos de mudanças percebidas no contexto organizacional em um ensaio sobre a burocracia. Este estudo, que teve como pano de fundo a imagem da gaiola de ferro anunciada por Max Weber, impactou a comunidade científica da época. A preocupação apontava

para os prenúncios acerca de uma realidade social demarcada pelos princípios da burocracia, que destaca a racionalidade como elemento central da organização.

DiMaggio e Powell (2005, p. 75) referem que “a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares”. Destacam que tal perspectiva não induz ao incremento da eficiência da organização, pois se o processo de institucionalização pode garantir a sobrevivência da organização, isto ocorre em detrimento de sua eficiência.

Uma observação mais apurada revela que as organizações passam por uma etapa onde há espaço para práticas diferenciadas e, na seqüência, tendem a homogeneizar sua estrutura e processos com relação a outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Assim, respostas são excluídas ou incorporadas visando a sua adequação aos objetivos organizacionais. Para os autores:

Campos organizacionais altamente estruturados fornecem um contexto em que esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições geralmente levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 75).

Também Barley e Tolbert (1997) verificam a flexibilidade das organizações por meio das ações de seus atores que deliberadamente podem modificar e até mesmo eliminar instituições. Isto posto, os autores observam que o contexto institucional regula oportunidades, alternativas e mesmo certos tipos de comportamento, formando uma racionalidade que pode permitir sua regulação.

Em seguida, são expressas as concepções em torno da identidade que pode ser assumida pelo indivíduo, pelo grupo e, em especial, pela organização, objetivando fundamentar a resposta a ser dada à pergunta feita neste trabalho, que propõe a verificação da relação de práticas com a identidade organizacional.

2.3 IDENTIDADE

A pergunta “**Quem sou eu?**”, apesar da aparência simples e direta, abriga em seu bojo complexas determinações que são analisadas neste estudo de forma a servir aos objetivos do presente trabalho. Originalmente, o termo identidade foi

utilizado como um princípio da lógica matemática para indicar uma relação de igualdade entre os valores das variáveis em estudo (CALDAS; WOOD, 1997). Sem atingir uma unanimidade, a produção científica em torno desta temática vem sofrendo oscilações que se mostram em consonância com o modelo de sujeito que se quer esboçar (LAURENTI; BARROS, 2000).

No senso comum que mantém estreito relacionamento com o sentido apregoadado na filosofia clássica, a natureza dos objetos vê-se marcada pelo sentido de permanência, singularidade e unicidade (CALDAS; WOOD, 1997). Partindo desta premissa, o conceito de identidade é proposto como um conjunto de caracteres que tornam uma pessoa reconhecível. Este entendimento traduz a representação do sujeito do Iluminismo – caracterizado por sua racionalidade, consciência e ação, cuja natureza humana é “tão regularmente organizada, tão perfeitamente invariante e tão maravilhosamente simples como o universo de Newton” (GEERTZ, 1989, p. 46).

Quando se empreende o estudo acerca dos processos de formação da identidade, evidencia-se a falta de consenso quanto ao papel desempenhado pelas influências individuais e sociais sobre ela. Neste contexto, encontram-se estudos que exploram distintamente este conceito.

Destacam, por um lado, uma posição que privilegia a ativa participação do sujeito que percebe, interpreta e forma significados a respeito do mundo que o cerca, mostrando-se assim responsável pela criação e manutenção dos processos sociais. Em contraposição, a vertente sociológica propõe um indivíduo passivo, sujeito às pressões e demandas sociais (SCOTT, 2001).

O reconhecimento da abrangência do tema é também verificado por Caldas e Wood (1997) que referem dificuldade em definir identidade. Cada campo teórico explora o conceito diferentemente, mesmo entre os pesquisadores que comungam de uma mesma linha de pensamento.

De modo geral na Psicologia, as teorias tendem a abordar o tema como um processo de diferenciação ocorrido desde os primórdios da vida do sujeito e que tem como resultado final a individualização. Erikson (1972) aponta o início do processo de formação da identidade na infância, em função de identificações que marcam o indivíduo. Estas são confrontadas na adolescência, quando passam a se constituir como um compromisso para toda a vida, compondo um todo que vai além da simples soma das partes. Forma-se assim uma configuração que poderá ser em parte recomposta a partir da seleção e síntese de seus elementos, segundo a

influência do meio. A incorporação destes elementos depende da afinidade existente entre o indivíduo e o seu interlocutor.

Os conteúdos interiorizados vão sendo eleitos a partir de uma seleção ditada por aspectos cognoscitivos e afetivos, em que o histórico pessoal e a especificidade do contexto social têm grande parcela de influência sobre as identificações realizadas. Ao se estabelecer certo grau de interiorização, verifica-se o reconhecimento do sujeito como ser integrante de uma sociedade, dando-se a este processo ontogenético o nome de socialização (BERGER; LUCKMAN, 2001).

O futuro ser social vai se constituindo até ter condições de ser reconhecido como um membro da sociedade, o que se dá por meio da socialização primária que tem seu início na infância a partir das primeiras identificações (BERGER; LUCKMAN, 2001). Nesta fase, não havendo a oportunidade de escolha, a criança tem sua identidade determinada pelas identificações possíveis, ditadas pelo contexto em que vive. Uma vez socializado, o indivíduo ainda está sujeito a novas experiências e, portanto, a novos processos de identificação, pois a socialização é entendida como sendo contínua e interminável.

Uma questão emergente na análise do conceito de identidade faz despontar a função do conflito no desenvolvimento da identidade. Para Berger e Luckmann (2001, p. 189), “a criança interioriza o mundo dos pais como sendo *o mundo*, e não como o mundo pertencente a um contexto institucional específico”. Desta forma, marca-se um diferencial importante entre a socialização primária e a secundária, considerando o grau de envolvimento do indivíduo com os significados interiorizados.

Em função do maior investimento afetivo das identificações realizadas na socialização primária, instala-se um conflito a cada constatação feita pelo indivíduo de que o mundo interiorizado, aquele representativo do mundo de sua infância, não corresponde fielmente à realidade percebida no presente. Segundo Berger e Luckmann (2001, p. 185), “os submundos interiorizados na socialização secundária são geralmente realidades parciais, em contraste com o mundo básico adquirido na socialização primária”. Por outro lado, a mesma experiência de conflito mostra-se menos crítica se o conteúdo contraditório for incorporado durante a etapa da socialização secundária.

Inicia-se assim a fase secundária da socialização, que tem a mesma estrutura da socialização primária, sendo que a última tem um papel preponderante na

formação da identidade. Neste ponto, o indivíduo está pronto para se inserir em mundos institucionais.

Quando comparado ao mundo básico marcado por impressões afetivas, o mundo institucional é sentido como artificial, tornando necessário um investimento diferenciado de forma a transformá-lo em algo “vívido, importante e interessante” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 185). Apesar de sua superficialidade – resultado do menor grau de identificação, quando comparada às identificações processadas na fase primária, vale ressaltar a utilidade da socialização secundária, pois ela permite a experiência de um aprendizado controlado.

A formação da identidade processa-se então a partir de uma tensão permanente entre dois sistemas, aquele que representa os desejos e valores do indivíduo e aquele que reflete o mundo social. Da resolução deste embate, o sujeito espera obter o reconhecimento da sua individualidade. Segundo Sawaia (2001), a identidade resulta de um interminável choque entre estes interesses, ocultando disputa de poder que podem ter embutida negociação de significados e diferenças.

Para Vasconcelos e Crubellate (2003, p. 9), “a luta entre os desejos dos diferentes indivíduos envolve uma relação social cujo objeto é o reconhecimento de si próprio pelos outros”. Nesta perspectiva, o conceito de identidade coloca-se como sendo dinâmico, pois engloba o conflito existente entre os aspectos pessoais e sociais. Para os autores, frente a pressões extremas, o sujeito perde a sensação de segurança propiciada pelo sentido que a identidade dá a sua vida.

Vale destacar o papel do meio social que confere sentido, reconhecimento e aceitação ao indivíduo em fase de desenvolvimento, propiciando assim a conclusão satisfatória de sua formação. Neste sentido, Erikson (1972) alude à possibilidade de mudanças culturais e históricas poderem se constituir em trauma para o indivíduo. Isto ocorre na medida em que possam ameaçar a coerência interna do sujeito, comprometendo o seu processo de formação da identidade. O autor propõe que “a identidade final, tal como fixada no final da adolescência [...] abrange todas as identificações significativas, mas também as altera de modo a constituir com elas um todo único e razoavelmente coeso” (ERIKSON, 1972, p. 161).

Há uma concordância entre vários autores no sentido de que o desenvolvimento da identidade dá-se dinamicamente por meio de um processo contínuo e contextualizado de diferenciação do eu frente ao outro. Pesquisas realizadas em torno desta temática enfatizam o impacto dos processos sociais na

formação da identidade do indivíduo (RANGEL, 1993; HALL, 1998; CASTELLS, 2000; LAURENTI; BARROS, 2000; BERGER; LUCKMANN, 2001; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003; FERNANDES; ZANELLI, 2006).

Hall (1998) sustenta que o sujeito da era pós-moderna já não detém uma identidade fixa, essencial ou permanente. Premido por situações historicamente determinadas, ele tem sua identidade pessoal moldada por suas circunstâncias. Contudo, ao estender sua análise, o autor propõe um sentido dialético entre o indivíduo e o social: “os indivíduos são formados subjetivamente através de sua participação em relações sociais mais amplas; e, inversamente, do modo como os processos e as estruturas são sustentados pelos papéis que os indivíduos neles desempenham” (HALL, 1998, p. 31).

Para Geertz (1989, p. 47), “a imagem de uma natureza humana constante, independente de tempo, lugar e circunstância [...] pode ser uma ilusão, que o que o homem é, pode estar tão envolvido com onde ele está, quem ele é e no que ele acredita, que é inseparável deles”. Castells (2000, p. 22) não só ratifica este entendimento, como reconhece a existência de identidades múltiplas, ressaltando que “essa pluralidade é fonte de tensão e contradição, tanto na auto-representação quanto na ação social”. Uma posição extrema é representada por Guareschi (2000), na medida em que afirma não haver identidades fixas, pois sendo construídas discursivamente seriam entendimentos parciais e temporários dos significados.

Na literatura é variado o grau de importância dado ao aspecto social no processo de formação da identidade. Pesquisadores que examinaram questões pertinentes à experiência de indivíduos que se inserem em uma cultura estrangeira, verificaram que estes sujeitos passam por um processo de desestruturação e reestruturação de personalidade em vista dos agravos sentidos em sua identidade pessoal (JOLY, 1996).

Fernandes e Zanelli (2006, p. 2) apontam que “os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente”. Também para Caldas e Wood (1997), a identidade é interpretada como sendo flexível e multifacetada, na medida em que decorre de um contexto social-plural.

Sawaia (2001) distingue um antagonismo entre condições igualmente determinantes da identidade: transformação/multiplicidade e permanência/unicidade.

O autor imprime um caráter dinâmico à identidade que passa a ser uma identidade em curso, em constante reafirmação do seu modo de ser.

Geertz (1989, p. 48) resume esta questão ao visualizar fronteiras de difícil definição no sujeito entre algo que é “natural, universal e constante” e o que é “convencional, local e variável”. A Figura 2 propõe um esquema representativo que mostra fronteiras permeáveis entre cada um dos modos com que o eu se apresenta, indicando assim a flexibilidade de sua dinâmica.

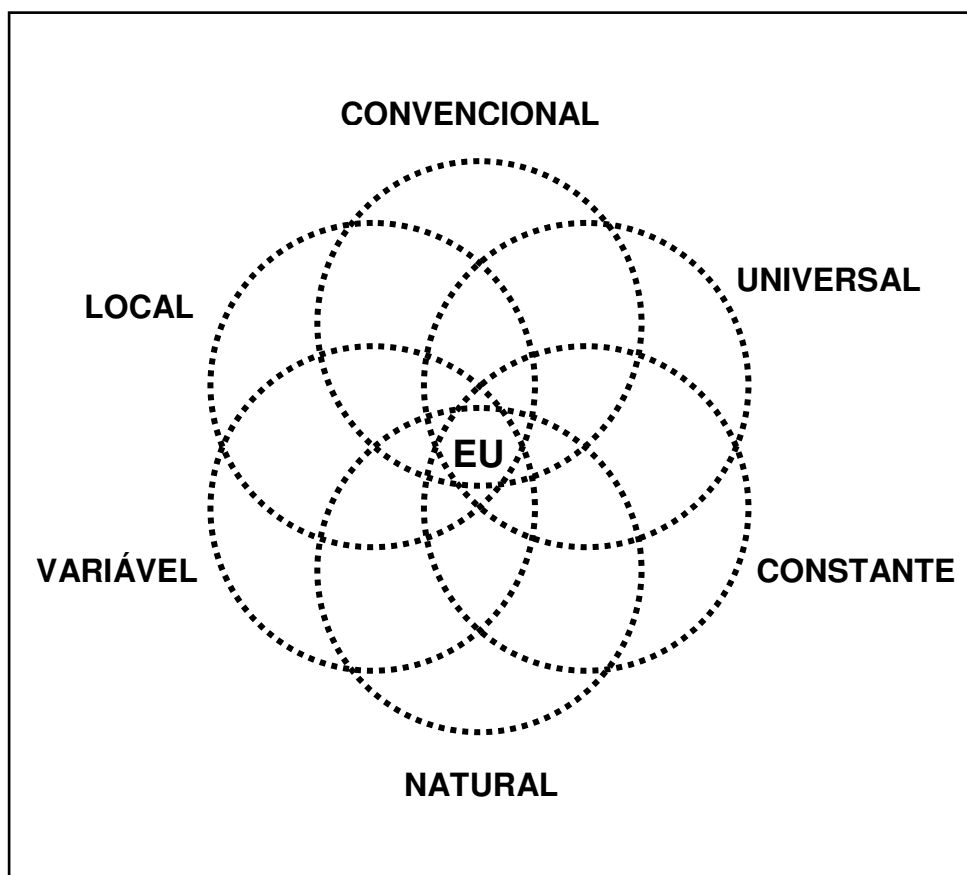


Figura 2: Esquema representativo de fronteiras da identidade.
Fonte: Elaborada pela autora.

Frente a isto, registra-se a necessidade de garantir a integração dos conteúdos internalizados e, para tanto, é preciso manter certos princípios. O primeiro deles seria a coerência entre os conteúdos para garantir uma **unidade** integrada e plena (SANTOS, 1990). Para Vasconcelos e Crubellate (2003, p. 7), a função do ego é garantir um “princípio de organização segundo o qual o ser humano se mantém enquanto personalidade coerente cuja individualidade é percebida pelos outros, mesmo tendo em vista as transformações aos quais está submetido”.

Vasconcelos e Vasconcelos (2003) tomam o conceito de identidade como produto da inserção social do indivíduo, tendo como base uma **perspectiva temporal** e localizada, em que o indivíduo interioriza um universo simbólico que confere sentido a sua existência. Assim, o sujeito consegue legitimidade social e reforça o valor e o sentido de suas ações. (BERGER; LUCKMANN, 2001).

Outro aspecto trata da **multiplicidade**, sugerindo as várias facetas tomadas pela identidade dependendo do contexto ou do momento. Ao mesmo tempo, o sujeito precisa desenvolver um sentido de **autonomia** – afirmar-se diante da diferença representada pelo outro – além da **originalidade**, quando reconhece ser único no mundo que o cerca. Por fim, aponta-se que todo indivíduo precisa de aceitação e **reconhecimento** (SANTOS, 1990).

Na Figura 3, utiliza-se um hexágono para representar a identidade, identificando-se em seus vértices os princípios que inter-relacionados regem a formação da identidade. Considera-se que qualquer alteração em um dos vértices da figura gera um efeito, alterando assim a configuração da identidade.

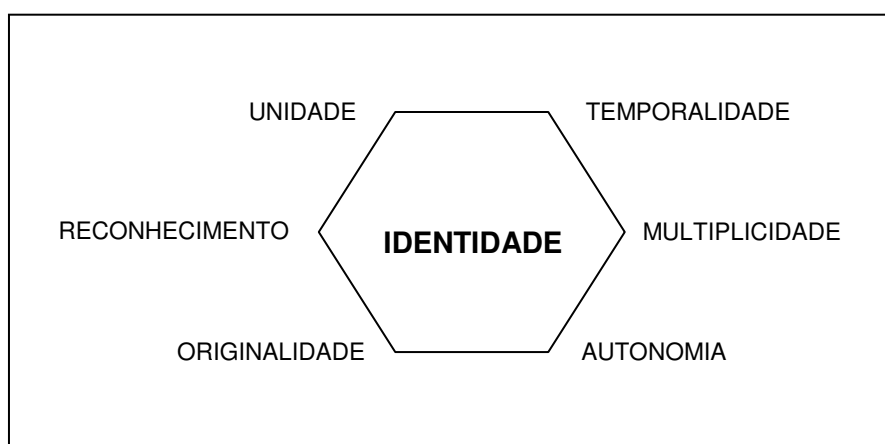


Figura 3: Aspectos da identidade.
Fonte: Elaborada pela autora.

Variações no sentido da identidade podem ocorrer também em função do **modo de observação**, ou seja, do referencial, interno ou externo, pelo qual o objeto em foco é observado. A percepção pode ser determinada em pontos extremos que vão desde a identidade interior (*self / autopercepção ou percepção que a pessoa tem sobre si mesma / como me vejo*), até à imagem externa que se tem do outro, seja da pessoa, do grupo ou da organização (*imagem / como sou visto*). O destaque dado à autopercepção na formação da identidade também é visto por Rodrigues

(1997), quando verifica que o sentido de identidade mostra-se relacionado com a forma como o indivíduo se auto-define frente aos demais integrantes de seu grupo.

Morgan (1996, p.253) alude à questão da auto-referência e à definição de um padrão de ação associado ao indivíduo ou à organização, contemplando o sistema social. O autor propõe que:

Algumas formas desaparecem e outras sobrevivem através de transformações controladas pelos processos auto-referentes que definem o sistema total. Indivíduos e organizações têm possibilidade de influenciar este processo pela escolha do tipo de auto-imagem que irá guiar as suas ações.

Uma vez desenvolvida a noção sobre identidade, mostra-se de particular interesse vislumbrar uma maior especificidade quanto ao âmbito de sua expressão, a identidade organizacional, por ser o campo de análise da pesquisa em pauta.

2.3.1 Identidade organizacional

Na perspectiva sociológica, a teoria institucional distingue diferentes níveis em que se verificam os fenômenos – indivíduo, grupo, comunidade, sociedade (SCOTT, 2001). Tal posição é vista em Caldas e Wood (1997) que analisam o conceito de identidade sob uma perspectiva individual, grupal ou organizacional, diferenciando a esfera sobre a qual a análise vai incidir (sobre quem o conceito se aplica). Os autores ressaltam a necessidade de manter a articulação entre as diversas expressões de identidade, do indivíduo, do grupo e da organização.

Em ambos os casos – identidade pessoal ou organizacional – sua constituição remete a um intrincado jogo de similitudes e diferenças (SANTOS, 1990). Ao mesmo tempo em que ser alguém implica em se reconhecer diferente dos demais, implica também na assunção de papéis e valores instituídos socialmente, o que significa ter que compartilhar características com integrantes do grupo ao qual se pertence.

Salienta-se que em qualquer um dos níveis eleitos para a análise – individual, grupal, social ou organizacional – o sentido de identidade garante o compartilhamento de um mesmo senso de realidade. Ocorre assim a integração de

significados e a conseqüente troca e comunicação entre os atores (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

Gonçalves e Machado-da-Silva (1999) destacam que é o reconhecimento do compartilhamento de significados que permite a transição da análise do nível individual para o organizacional. Na medida em que o sujeito ingressa em uma organização, em resposta às pressões vividas, ele tende a absorver valores e crenças compartilhadas pelo grupo. Isto pode confirmar ou rebater a identidade adotada pela organização.

Sob o prisma organizacional, forma-se uma estrutura de regras e tipificações derivadas da acumulação histórica de práticas, interações e pensamentos passados, que podem influenciar nas ações dos atores envolvidos (BARLEY; TOLBERT, 1997). Fleck (2006) acrescenta que a resposta da organização às pressões do ambiente – interno ou externo – por meio de ações institucionalizadas, resulta na formação da identidade organizacional.

Como aponta Rangel (1993), parafraseando Sainsaulieu, a identidade produz-se em função de experiências presentes desenvolvidas pelo indivíduo em seu círculo social, denotando a noção de capital progressivo. Tal perspectiva remete à idéia de que a identidade social estando calcada em processos culturais iria além da “transmissão ou inculcação de normas e valores. Isso porque estão em jogo processos microssociais e sócio-psicológicos de adesão aos valores recebidos, ou de criação de novos valores” (RANGEL, 1993, p. 3).

As identidades assumidas pelo sujeito, pela organização e pela comunidade global fundem-se e legitimam, nesta inter-relação, alguns traços de caráter em detrimento de outros, alijados dos sistemas de significados (RODRIGUES, 1997; BERGER; LUCKMANN, 2001). Nesta perspectiva, Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006) concluem que a identidade organizacional é composta por vários aspectos que se mostram de forma diferenciada. Enquanto alguns são centrais e estáveis, outros dependem do contexto para se tornarem acessíveis e significativos. Já outros aspectos parecem ser mais sujeitos a interpretações e mudanças.

Para Sennet (1999) a organização molda sua identidade a partir da regulação que faz a respeito do exercício de poder (quem detém o poder, se é centralizado ou não), regulação do tempo e da divisão de trabalho, ou mesmo por meio dos valores éticos desenvolvidos na organização. Seu estudo acerca dos reflexos pessoais

sentidos no mundo do trabalho discorre sobre as várias conformações de caráter assumidas pelas organizações, ao longo da história do capitalismo.

A pressão social sobre a identidade faz-se presente no contexto organizacional por meio de condutas prescritas ou de rituais, que podem ser de recompensa ou degradação. Para Freitas (1991), os rituais geram um sentimento de segurança e estabelecem uma identidade comum quando atribuem um significado às atividades de rotina. Segundo a autora, ritos de degradação e de reforço têm como efeitos, respectivamente, dissolver ou reforçar identidades sociais. Bourdieu (1994, p. 131) exemplifica este processo, ao assinalar o processo de reconhecimento a que se submetem os profissionais de pesquisa, “marcado e garantido socialmente por todo um conjunto de sinais específicos de consagração que os pares-concorrentes concedem a cada um de seus membros”.

Os estudos de Goffman (1987) acerca dos processos de admissão – intitulado como “programação”, incluem a formação de novos papéis, condutas, vestimenta, etc. – em “instituições totais” apontam para novas formas de relação e produção que irão definir a nova identidade assumida pelo indivíduo na instituição. O autor destaca que “adiantar-se nas atividades prescritas, ou delas participar segundo formas não-prescritas ou por objetivos não-prescritos, é afastar-se do eu oficial e do mundo oficialmente disponível para ele” (GOFFMAN, 1987, p. 158). Subentende-se que na referência a um eu oficial, revela-se o reconhecimento de uma identidade organizacional.

Resta colocar em xeque se é possível escolher conscientemente os valores e condutas que conformam a identidade social, ou se esta seleção ocorre aleatória à vontade do sujeito ou dos grupos envolvidos. Rangel (1993) verifica a identidade social a partir da absorção de significantes, sem que haja qualquer possibilidade de controle sobre isto. Para tanto, Rangel (1993, p. 3) mencionando Bourdieu (1988), destaca a noção de *habitus*:

Orienta as práticas e esconde valores nos gestos mais automáticos, nas técnicas do corpo mais insignificantes na aparência, como os movimentos das mãos ou as maneiras de andar, de sentar, de dormir ou de falar. Oferecem os princípios mais fundamentais da construção da avaliação do mundo social.

Tomando uma posição mais extrema, Fernandes e Zanelli (2006) afirmam que a organização pode oferecer não apenas um local de trabalho e remuneração para os seus integrantes, como também determinar o sentido afetivo, racional e

simbólico da experiência vivida por eles no contexto organizacional. Assim, o sujeito pode desenvolver uma personalidade organizacional, que pode vir inclusive a se sobrepor à identidade pessoal (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

Como contraponto, Rodrigues (1997) ressalta a capacidade de o sujeito escolher acerca da incorporação ou rejeição de significados que irão compor e recompor a identidade organizacional, ao pesquisar os resultados da difusão de uma nova cultura corporativa em uma empresa de telecomunicação. Tal estudo permitiu-lhe verificar que o esforço despendido neste intento, além de não ter garantido a incorporação dos novos valores pelos indivíduos, ainda gerou resistência a estes novos significados.

Como já foi referido, para Berger e Luckmann (2001), no curso dos acontecimentos, indivíduo e sociedade moldam-se mutuamente em um processo contínuo. Encontra-se uma mesma equivalência de entendimento em Morgan (1996), só que centrado na esfera organizacional. Ele verifica a evolução da organização dando-se por meio de um processo em que a organização influencia o ambiente e, ao mesmo tempo, ela sedimenta sua identidade. No capítulo em que explora a metáfora da Caverna de Platão, o autor propõe que “as organizações possam ser realidades socialmente construídas”. Porém ele também reconhece que as organizações possam desenvolver “uma existência e poder próprios que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre os seus criadores” (MORGAN, 1996, p. 205).

Em síntese, assume-se neste trabalho que é possível analisar a identidade em âmbitos diversos, seja individual, grupal, social ou organizacional, sendo este último o nível de análise utilizado neste trabalho. Considera-se também que a identidade organizacional estrutura-se sobre condições diversas. Aqui é dado destaque para aquelas que apontam para sua flexibilidade e pluralidade e, ainda, para a existência de conflito e disputa de poder como elementos dinamizadores. Mostrada como um pólo de tensão entre movimentos de permanência e transformação, a identidade organizacional pode subsidiar a compreensão dos processos de mudanças percebidos nas organizações.

2.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Antes de esboçar a relação proposta, mostra-se relevante apresentar, resumidamente, o trabalho de Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006), quando eles sugerem que o dinamismo da fronteira das interfaces das identidades, individual e organizacional, possa ser fonte de mudança na identidade. Para os autores, estas fronteiras são construídas socialmente e, por não serem fixas, deixam brechas para serem modificadas por meio de negociações que indivíduos e organização fazem em torno de demandas apresentadas no local de trabalho. No desenvolvimento do trabalho, Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006) introduzem algumas noções, a saber:

- A) Permeabilidade da fronteira;
- B) Há dois tipos de interfaces no que se refere à fronteira da identidade – a intra-identidade e a inter-identidade; e
- C) A idéia de que uma identidade intrusiva, reservada ou equilibrada possa ser fonte de mudança na identidade.

Quanto ao primeiro ponto, a idéia de que as fronteiras das interfaces das identidades apresentam graus diferenciados de permeabilidade interessa para o presente trabalho, pois sugere a possibilidade de compreensão acerca do sentido de alguns elementos serem institucionalizados no contexto organizacional, enquanto outros não.

A integração ou a segmentação dos elementos que constituem a identidade é determinada pelo grau de permeabilidade destas fronteiras. Uma borda espessa reduz a integração ou intensifica a segmentação, o que dificulta a troca de conteúdos entre aspectos de uma mesma identidade ou entre identidades distintas (KREINER; HOLLENSBE; SHEEP, 2006). Os autores ilustram tal condição, referindo o sujeito que leva problemas pessoais para o trabalho e vice-versa, revelando, assim, uma fronteira flexível entre a esfera familiar e aquela referente ao trabalho.

Além de caracterizar as fronteiras por sua permeabilidade, Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006) distinguem dois tipos de fronteiras de interfaces, a intra-identidade e a inter-identidade, conforme a Figura 4.

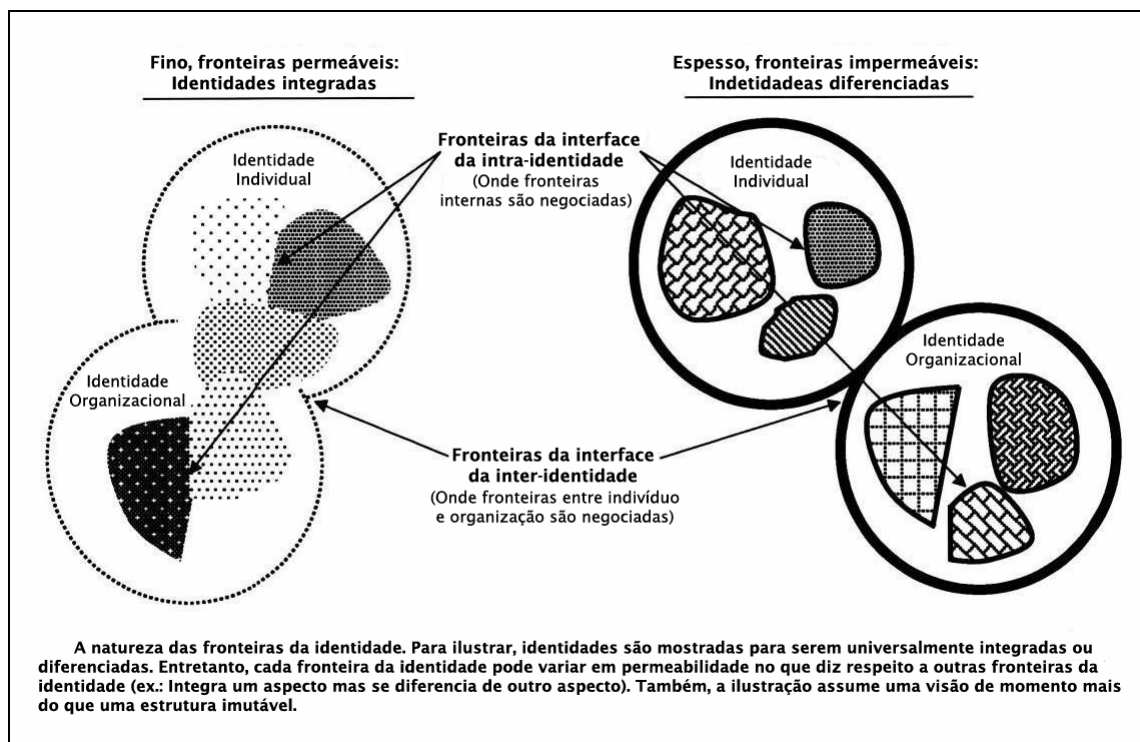


Figura 4: A natureza das fronteiras da identidade.
 Fonte: Adaptação do trabalho de Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006).

As fronteiras de interfaces da intra-identidade revelam a negociação que ocorre entre aspectos que pertencem a uma mesma identidade. Quanto ao segundo tipo que se refere à inter-identidade, a negociação desenvolve-se entre conteúdos de identidades distintas, no caso da figura 4, entre indivíduo e organização. Aspectos de uma identidade podem ser interdependentes ou sintonizados com aspectos de outra identidade. Já outros são excluídos ou sentidos como incongruentes, quando em contato com elementos pertencentes a outra identidade (KREINER; HOLLENSBE; SHEEP, 2006).

A este respeito, Machado-da-Silva et al. (1998) verificam nos valores e crenças a função de amortecedores, por representarem uma resistência à absorção de novos sentidos na organização, o que determina certo grau de estabilidade para a organização. A manutenção ou mudança do *status quo* de uma organização irá depender da natureza dos novos significados a serem incorporados, bem como da disputa de interesses presentes na organização.

Cabe lembrar que a organização favorece a construção de representações coletivas que conferem significado aos fatos organizacionais e oportuniza a satisfação de necessidades individuais (CAMPOS, 2004). Assim, a absorção de

novos sentidos dar-se-á na medida em que eles se mostrem em sintonia com os significados vigentes ou se atenderem aos interesses dos atores envolvidos.

Sob a perspectiva desenvolvida até este ponto, propõe-se empregar a noção de fronteira para buscar entender como conteúdos percebidos como provenientes do ambiente institucional – no caso as práticas gerenciais – podem penetrar na organização e quais os efeitos resultantes desta incorporação. Em lugar de refletir somente sobre a prática e sua pertinência, é sugerido o exame das fronteiras das interfaces da organização, concentrando a análise da questão apresentada na rigidez ou flexibilidade destas fronteiras.

Um outro aspecto é a possibilidade de verificar a própria cisão da identidade organizacional, observando o estado das fronteiras de interfaces da intra-identidade. Em outras palavras, no que concerne aos valores praticados na organização, eles podem representar aspectos diferenciados e até conflitantes da identidade da organização, ou podem ser afins e complementares, como demonstra a Figura 4.

Retornando às noções desenvolvidas por Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006), restou definir os conceitos de identidade intrusiva, reservada e equilibrada, além de verificar como cada tipo de identidade relaciona-se ao processo de mudança na identidade. Quanto à característica da identidade intrusiva, ela assim se caracteriza por apresentar um aspecto que ocupa grandes proporções, a ponto de causar conflito em outro aspecto da identidade. Tal condição pode ser vista tanto entre elementos da mesma identidade, quanto entre fronteiras da identidade individual e da organizacional. Neste contexto, é esperado que haja instabilidade com relação aos conteúdos em foco, aumentando a probabilidade de ocorrência de mudança (KREINER; HOLLENSBE; SHEEP, 2006).

A identidade reservada é definida em moldes idênticos, com a diferença de apresentar fronteiras muito segmentadas ou que não sejam suficientemente permeáveis e da mesma forma, está sujeita à instabilidade e a sofrer mudança. Por último, na identidade equilibrada os aspectos da intra-identidade ou aqueles que se referem às fronteiras das interfaces das inter-identidades têm proporções consideradas adequadas e se relacionam de forma estável, estando, portanto menos suscetíveis a mudanças.

Na seqüência, são apresentados dois modelos de dinâmica entre fronteiras da interface da organização (A) e da interface do ambiente institucional (B), no intuito de desenvolver aspectos considerados relevantes para a análise feita no

próximo capítulo. Inicialmente, propõe-se um modelo em que a fronteira da organização (A) é impermeável, discorrendo-se acerca dos desdobramentos que surgem deste cenário.

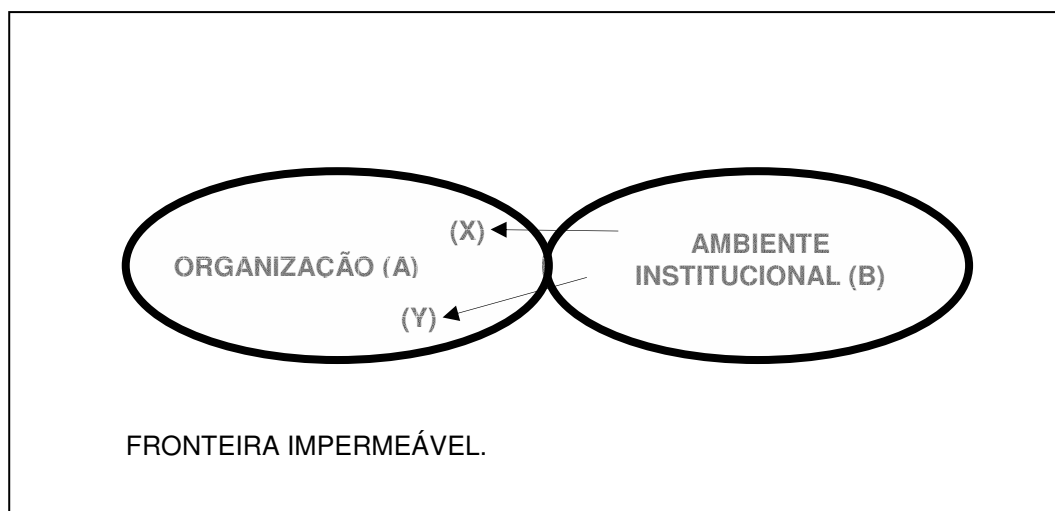


Figura 5: Fronteira impermeável da identidade.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006).

Por pressão ambiental, a organização (A) responde incorporando as práticas (X) e a (Y), objetivando reconhecimento e legitimidade em sua atuação no ambiente institucional. É relevante resgatar que por motivos diversos, de natureza individual, grupal ou mesmo organizacional, a organização (A) oferece resistência e até pode opor-se à incorporação definitiva de novas práticas. Neste sentido, encontra-se a seguinte referência de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998, p. 11):

A mudança organizacional se processa à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência. As regras e significados compartilhados no interior do contexto institucional da organização podem servir como *buffers* (ou amortecedores) que dificultam a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, caso tais práticas não se coadunem com os valores vigentes.

Sendo assim, o processo de institucionalização não se completa, o que determina a superficialidade do fenômeno no interior da organização. Observa-se que neste sentido é definida uma fronteira pouco permeável por não admitir que certos elementos ultrapassem os limites da interface da identidade da organização. Esta disposição é expressa pelo contorno fechado das fronteiras das interfaces apresentadas, a organizacional e a do ambiente institucional.

Em outras palavras, mesmo aceitando implementar algumas das práticas disponíveis no ambiente organizacional, a organização (A) não as incorpora como

práticas institucionalizadas. A organização (A) incorpora práticas como (X) e (Y), contudo como sua fronteira ainda se mostra pouco permeável, apesar de (A) desenvolver internamente esta prática, ela não é institucionalizada e não impacta na identidade assumida pela organização. A prática gravita na fronteira da interface de (A) sem conseguir ser definitivamente ou inteiramente absorvida por ela.

Da mesma forma, na figura 6, a organização (A) reage às pressões do ambiente incorporando as práticas (X) e a (Y), porém, neste caso, as fronteiras das interfaces apresentadas mostram-se permeáveis. Assim, aumentam as chances de integrar estes conteúdos aos já existentes na organização. Isto se torna possível, por exemplo, devido ao fato das práticas referidas apresentarem compatibilidade com os valores e crenças já institucionalizadas na organização. Tal fenômeno também pode ser interpretado, à luz da concepção de Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006), como sendo uma das identidades intrusivas (B) ao ponto de forçar a assimilação de aspectos seus, por outra identidade, a da organização (A).

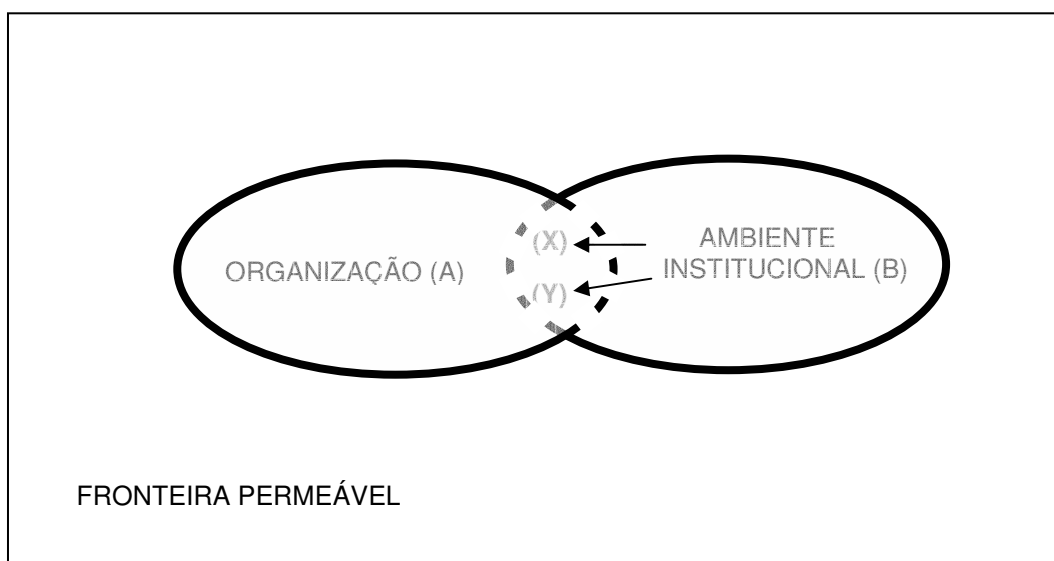


Figura 6: Fronteira permeável da identidade.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006).

Conclui-se este capítulo, resgatando que a identidade é formada por meio da incorporação de valores e crenças e que a prática implantada na organização não precisa estar necessariamente alinhada com estes valores e crenças. Sobre esta questão Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998, p.13) apontam que:

Os interesses compartilhados pelos membros organizacionais fundamentam-se nos padrões de interação estabelecidos ao longo do ciclo de vida da organização, podendo em momentos cruciais favorecer a

sustentação de determinado conjunto de valores e crenças como um mecanismo para a dominação.

Tal condição pode se dar por razões diversas como a busca de legitimidade e de reconhecimento, com possibilidade inclusive de se sobrepor aos valores e crenças vigentes. Assim contextualizada, entende-se que a prática possa impactar na identidade organizacional, mesmo que este efeito não se faça perceber de imediato.

3 METODOLOGIA

São abordados a seguir os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa em correspondência com a definição do problema de pesquisa proposto e ao objetivo geral e específico do trabalho.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A presente pesquisa partiu do pressuposto de que mudanças ocorridas no ambiente institucional e percebidas pelos integrantes de uma organização podem exercer pressão no contexto organizacional, oportunizando a incorporação de práticas e valores por parte de seus integrantes. Assim, coloca-se o desafio de verificar se a implantação de práticas gerenciais em uma organização militar teve efeito em sua identidade. Isto posto, este estudo foi baseado nas perguntas de pesquisa apresentadas na seqüência.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Em toda investigação, as perguntas de pesquisa norteiam o caminho a ser percorrido pelo pesquisador de forma a gerar hipóteses em torno do problema proposto. Estas perguntas, redigidas de forma objetiva, clara e coerente com os objetivos propostos, orientam as eleições feitas.

Desta forma, garante-se que os dados explorados sejam consistentes para dar suporte às conclusões e recomendações emanadas, além de ampliar o conhecimento da temática em foco. Considera-se que tal demanda tenha se apresentado em vista da carência na literatura de um conhecimento mais aprofundado acerca da relação entre as categorias analíticas propostas, no presente caso, a identidade organizacional e prática gerencial.

- Que fatores presentes na organização influenciaram na implantação dos cursos de MBA no Plano de Unidades Didáticas dos cursos de especialização de oficiais?
- Que fatores levaram à implantação da prática gerencial “Fale com o comandante”?
- Qual era a identidade organizacional antes de 2001?
- Qual era a identidade organizacional de 2001 a 2007?
- Ocorreram mudanças na identidade da organização militar no período analisado?

3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas

Identidade Organizacional

DC: Representação coletiva firmada pelos integrantes de uma organização, acerca das características centrais, distintivas e duradouras que distingue uma organização das demais (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001).

DO: A identidade assumida por uma organização militar foi investigada por meio da sua estrutura normativa (padrões formais de ação) e da sua estrutura de ação (padrões de comportamentos e de inter-relação) (FERNANDES; ZANELLI, 2006). Tal verificação realizou-se por meio da análise de dados coletados em entrevistas, nos Planos de Unidade Didática (PUD), além das perguntas digitalizadas por sujeitos pertencentes ao efetivo da organização militar em questão, contidas no material extraído do canal de comunicação denominado “Fale com o comandante”.

Prática Gerencial

DC: Ações realizadas tanto no sentido de serem aceitas como legítimas, como pela sensação de serem bem praticadas, por serem resultado de repetições passadas (WHITTINGTON, 2002).

DO: As práticas gerenciais em estudo foram operacionalizadas por meio do “Fale com o comandante” e dos Planos de Unidade Didática (PUD).

3.1.3 Definição constitutiva de termos relevantes

“Fale com o comandante”: canal de comunicação instituído em janeiro 2004 e extinto em dezembro 2005, pelo então comandante da organização militar foco deste estudo. Por este canal, via WEB, qualquer integrante do efetivo pôde dirigir perguntas ao comandante e receber respostas produzidas pelo próprio comandante.

Plano de Unidade Didática: programa de ensino que informa o desenvolvimento das unidades didáticas que compõem as disciplinas do curso realizado pelo aluno, sob a orientação da Escola de Formação, para garantir a consecução dos objetivos propostos.

Institucionalização: tipificação das ações habituais de forma que as mesmas sejam reproduzidas pelo mesmo conjunto de atores e construídas no curso de uma história compartilhada, funcionando como padrão ao estabelecerem a conduta a ser seguida por outrem. (BERGER; LUCKMANN, 2001).

Organização Militar: unidade das Forças Armadas, cujos preceitos basilares são a hierarquia e a disciplina. Tem sua atividade determinada primeiramente por sua missão militar de forma a garantir a defesa da Pátria e dos poderes constitucionais. Em paralelo, cada organização militar desenvolve atividades específicas, delimitadas por sua linha de subordinação a determinadas unidades que podem ser operacionais, técnicas e/ou administrativas.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estabelecimento da metodologia mostra-se um passo decisivo no processo de pesquisa, pois pode comprometer o produto final do trabalho, caso não garanta a coerência entre os parâmetros utilizados no estudo. Nas palavras de Demo (1995, p. 59), “poucas coisas cristalizam incompetência mais gritante do que a despreocupação metodológica”.

Partindo desta premissa, nesta seção apresenta-se a definição dos procedimentos, a configuração da população e amostra que constituíram a pesquisa, bem como o detalhamento sobre o tipo, coleta e tratamento dos dados. Por fim, destacam-se algumas limitações observadas no desenvolvimento da pesquisa.

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

O delineamento da pesquisa consiste na definição de cada procedimento a ser realizado ao longo da pesquisa. Gil (1999) coloca o delineamento como a etapa em que o pesquisador delimita os meios técnicos da investigação. Laville e Dionne (1999) entendem que na definição metodológica, o pesquisador determina a forma como vai ser gerado o conhecimento, por meio da escolha do foco, dos recursos e dos instrumentos que sustentam a pesquisa. Para tanto, o objeto de estudo deve ser contextualizado no tempo e no espaço, resguardando-se ainda as bases formais e históricas em que o mesmo está sendo definido (DEMO, 1995).

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa. A escolha da perspectiva de um estudo de caso mostra-se justificada quando “um pesquisador seleciona um caso, na medida em que este lhe pareça típico, representativo, de outros casos análogos” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 156).

Ressalta-se que o presente trabalho originou-se de observações, realizadas pela autora deste trabalho, de reações decorrentes da implantação da prática gerencial “Fale com o comandante”. Neste sentido, vale lembrar que o presente trabalho partiu da observação de fatos ocorridos em uma organização militar, na

qual a autora do estudo em voga trabalha. Na ocasião, os fenômenos percebidos mostraram-se representativos a ponto de se prestarem à geração de hipóteses e posterior pesquisa.

Yin (2005) refere que o estudo de caso é de valia quando a pesquisa remete ao “como” e ao “por que” de determinado fenômeno. O autor ainda considera que esta abordagem deva ser eleita quando se puder prescindir do controle de aspectos comportamentais e o foco estiver sobre fatos contemporâneos.

No caso presente, o estudo se concentra em um fenômeno atual, investigado em seu contexto de referência. Para Triviños (1987), deve ser dada preferência a este tipo de pesquisa quando se busca o aprofundamento da descrição dos fatos e fenômenos em estudo.

Em vista das peculiaridades do fenômeno, acredita-se ser a abordagem qualitativa aquela que melhor responde aos propósitos do estudo. Para Godoy (1995, p.58), a pesquisa qualitativa baseia-se em “dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos”.

Segundo Richardson et al. (1999), os dados quantitativos e os qualitativos são gerados de acordo com a natureza dos fenômenos estudados. A abordagem qualitativa é indicada quando o fenômeno analisado é de ordem social. Neste caso, levam-se em conta as observações e os relatos verificados no decorrer da pesquisa, sendo o material analisado sob uma ótica subjetiva, contextualizado em seu ambiente natural. Triviños (1987) resume a questão, colocando que na pesquisa quantitativa as variáveis prestam-se a medições, enquanto que na qualitativa as variáveis são descritas.

A pesquisa baseou-se em um estudo descritivo-explicativo que descreveu os fenômenos estudados e estabeleceu relações entre as variáveis que o caracterizam, gerando inferências acerca do fenômeno estudado. Nesta perspectiva, o pesquisador trabalha levantando opiniões, atitudes e crenças de uma população em torno da situação que está sendo estudada (GIL, 1999). O estudo visa ao desejo do pesquisador em conhecer e descrever a situação. Para garantir sua validade é imprescindível a exata definição dos objetivos e procedimentos a serem adotados na sua realização (TRIVIÑOS, 1987).

O trabalho foi realizado em uma perspectiva transversal com avaliação longitudinal, a partir da análise do material coletado do período compreendido entre janeiro de 2001 e dezembro de 2007, sobre a situação verificada em uma organização militar. Esta escolha foi determinada por se considerar que as questões que se impõem na investigação sofreram variações ao longo do período em foco. Hair et al. (2005, p. 88) afirmam que “os dados longitudinais permitem mapear elementos administrativos de modo que se possam observar tendências”.

3.2.2 População e Amostra

A população refere-se a todos os integrantes da organização militar estudada. Para a definição da amostra, foi utilizado o tipo de amostragem intencional por acessibilidade (GIL, 1999), em consenso com o comandante da organização estudada, que solicitou que as entrevistas fossem realizadas apenas a nível do oficialato.

Cumprindo este critério, a amostra foi composta pela alta gerência representada por dois ex-comandantes, aquele que implantou o canal de comunicação e o comandante que o sucedeu. Também foram entrevistados os chefes de Divisão e uma parcela representativa de oficiais integrantes da organização militar.

Os dados de todos os entrevistados são apresentados no Quadro 1, sendo que as idades variam entre 31 e 51 anos, quanto ao gênero contou-se com 2 mulheres e 10 homens, e o posto dos oficiais entrevistados variou de tenente a coronel. Outros detalhes foram propositadamente omitidos para resguardar a identidade dos entrevistados.

Entrevistado	Especialidade	Curso de carreira	Formação acadêmica	Tempo de serviço
1	Saúde	EAO	Superior	24 a
2	Infantaria	EAO / MBA	AFA / MBA	13 a
3	Aviador	EAO / MBA	AFA / MBA	19 a
4	Aviador	EAO	AFA / Pós.grad.	23 a
5	Aviador	EAO / ECEMAR	AFA	30 a
6	Técnica	EAO / ECEMAR	Superior	29 a
7	Técnica	---	Superior	19 a
8	Aviador	EAO / ECEMAR	AFA	34 a
9	Aviador	EAO	AFA / Pós-grad	28 a
10	Administração	---	AFA / MBA	12 a
11	Aviador	EAO	AFA / Superior	26 a
12	Saúde	EAO / MBA	Superior	13 a

Quadro 1: Caracterização da população.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

3.2.3 Dados: tipos, coleta e tratamento

Na pesquisa foram analisados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os comandantes e oficiais dos diversos níveis hierárquicos lotados na organização militar em foco. A entrevista semi-estruturada dá ao pesquisador liberdade para gerenciar o desenvolvimento da entrevista. Ainda oferece como vantagem a possibilidade de se desvendar um leque de informações inesperadas e esclarecedoras, o que enriquece o levantamento de dados (HAIR et al., 2005).

Duas fontes de dados secundários foram utilizadas, sendo uma delas os Planos de Unidade Didática (PUD) dos cursos de formação de oficiais, que forneceram dados acerca do conteúdo formal dos cursos ofertados aos oficiais das Forças Armadas. Outra fonte de dados secundários refere-se aos dados digitalizados em forma de perguntas e respostas encaminhadas, via web, por meio do canal de comunicação denominado “Fale com o comandante”. As perguntas e as respostas foram redigidas, respectivamente, por membros da organização e pelo comandante de organização militar.

Para a análise destes dados utilizou-se o método de análise de conteúdo, que consiste no estudo de frases originárias do referido material. A análise de conteúdo

é um método que reúne um conjunto de técnicas direcionadas à classificação, a codificação e a categorização do material estudado (TRIVIÑOS, 1987). No desenvolvimento desta análise, Laville e Dionne (1999, p.214) colocam que o pesquisador deve:

Procurar-lhes o sentido [...] comparar, avaliar [...] reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das idéias principais [...] consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação.

Bardin (1994) destaca que o emprego deste método revela tendências, motivações e atitudes dos sujeitos envolvidos no processo, tendo por base uma criteriosa análise das comunicações estabelecidas pelos mesmos. A este respeito, o autor destaca que o pesquisador oscila “entre os dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade” (BARDIN, 1994, p. 9). As regras fixadas pelo autor para guiar a análise de conteúdo são definidas logo a seguir:

- a) As categorias devem reunir elementos homogêneos;
- b) A divisão por categorias deve ser realizada até que se esgote todo o material disponível;
- c) Um mesmo elemento não pode ser classificado em mais de uma categoria;
- d) As categorias devem estar relacionadas tanto com o conteúdo, quanto com o objetivo da pesquisa; e
- e) Manter a objetividade da análise de forma a permitir que diferentes codificadores cheguem à mesma conclusão acerca da análise empreendida.

A pesquisa documental baseou-se nos Planos de Unidade Didática (PUD) dos cursos de formação de oficiais das Forças Armadas. Foi dado um tratamento analítico de forma a transformar os dados coletados em conhecimento acerca do fenômeno estudado (GIL, 1999). Para Richardson et al. (1999, p.228), a pesquisa documental “tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”.

Os dados colhidos nos PUD foram elaborados a partir de procedimentos adotados na análise documental que em muito se assemelham aos prescritos na

análise de conteúdo. Richardson et al. (1999, p.230) apontam como diferenças entre os dois métodos os seguintes pontos:

- A análise documental trabalha sobre os documentos, análise de conteúdo sobre as mensagens;
- A análise documental é essencialmente temática; esta é apenas uma das técnicas utilizadas pela análise de conteúdo; e
- O objetivo básico da análise documental é a determinação fiel dos fenômenos sociais; a análise de conteúdo visa manipular mensagens e testar indicadores que permitam inferir sobre uma realidade diferente daquela da mensagem.

Vale esclarecer que a análise desenvolveu-se a partir do cruzamento dos dados colhidos nas entrevistas com aqueles verificados nos PUD que compõem os cursos de formação de oficiais e, ainda, pelas perguntas e respostas digitalizadas e encaminhadas por meio canal de comunicação denominado “Fale com o comandante”.

3.2.4 Limitações da pesquisa

Algumas ressalvas precisam ficar registradas, por se entender que alguns aspectos possam ter tido efeito sobre o resultado da pesquisa. A primeira delas aponta para o fato de já ficar subentendida, em uma pesquisa de campo, a impossibilidade de um total isolamento e controle das variáveis estudadas, porém ainda assim é reconhecida a validade de um estudo desenvolvido nestes parâmetros (LAKATOS, 1996).

A esta condição acresce-se o fato da pesquisadora trabalhar na organização que está sendo estudada, como já referido anteriormente. Neste sentido, cabe ressaltar que se procurou diversificar as fontes de dados e fornecer um número significativo de citações utilizadas na análise empreendida, para permitir uma melhor apreciação dos dados por parte do leitor.

Outro ponto a destacar é a limitação da amostra definida pelo comandante. Reconhece-se que uma parcela da organização representada por elementos pertencentes a níveis hierárquicos mais baixos não puderam se fazer representar na pesquisa, por meio da entrevista. Contudo, entende-se que o referido hiato tenha

sido devidamente compensado em vista da expressiva participação dos mesmos no canal de comunicação em estudo.

Também se revelou como uma limitação da pesquisa, o tempo definido para avaliação de alguma relação determinada pelas práticas gerenciais destacadas, na identidade organizacional. Os apontamentos feitos nas entrevistas deixaram patente que o período de 7 anos foi considerado insuficiente para determinar algum efeito mais significativo, uma vez que os vislumbres de mudanças foram projetados a longo prazo. Ainda assim, avalia-se que tal condição não tenha comprometido o trabalho, por ter sido possível a elaboração de conclusões que geraram um maior conhecimento em torno do tema proposto.

Com relação à escolha dos sujeitos que compuseram a amostra, registrou-se a dificuldade ocasionada pela renovação de parte considerável do efetivo (58%), no tempo definido para a pesquisa - período compreendido entre 2001 e 2007. Ou seja, somente 52 oficiais dos 125 que compõem o quadro de oficiais da organização, na atualidade, estão presentes na organização desde 2001.

Os processos de transferência entre unidades ocorrem por motivos variados, como se exemplifica a seguir. O militar pode estar concluindo um curso de formação ou de especialização e por este motivo é classificado em alguma organização militar. A transferência pode ser motivada por interesse de serviço, quando determinado recurso humano mostra-se escasso em uma organização e encontra-se excedente em outra. Também pode ocorrer por interesse particular, como ocorre no caso do militar que não se adapta a certa região do país.

Tal verificação merece uma atenção maior, por se observar que este fenômeno possa contribuir para ampliar a compreensão de uma das categorias analisadas neste estudo, a identidade organizacional. Assim, no capítulo destinado às conclusões, ela será novamente abordada.

Por último, destaca-se a dificuldade em contatar os dois ex-comandantes da organização estudada, considerando que os mesmos foram transferidos para outros estados do Brasil, face à conclusão do tempo previsto de dois anos de comando na organização. A realização destas duas entrevistas foi de suma importância, já que se tratava do comandante que implantou o canal de comunicação e mais o comandante que o sucedeu.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas a descrição e a análise dos dados coletados nas entrevistas, nos PUD e no material que reúne as perguntas e respostas do “Fale com o comandante”. Nas entrevistas foram investigadas as percepções dos oficiais acerca das características marcantes da identidade da organização em que trabalham. Também se explorou o entendimento de cada entrevistado a respeito do desenvolvimento da prática “Fale com o comandante” e sobre a inclusão dos cursos de MBA nos PUD dos cursos de formação de oficiais.

Partindo dos dados coletados nas entrevistas e na análise documental, procurou-se responder à pergunta proposta: Qual é o efeito da adoção de práticas gerenciais – incorporação de cursos de MBA no Plano de Unidades Didáticas dos cursos de oficiais e o “Fale com o comandante” – na identidade de uma organização militar, no período compreendido entre 2001 e 2007?

Primeiramente, discorre-se acerca do contexto em que se desenvolveu o presente estudo. Na seqüência, são analisados os aspectos apontados como atributos da identidade da organização em foco, bem como as práticas destacadas na pesquisa. Por fim, verifica-se a possibilidade de relacionar a identidade organizacional e a incorporação destas práticas.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente estudo desenvolveu-se em uma organização militar pertencente ao Comando da Aeronáutica (COMAER), que tem sua natureza, estrutura, e atribuições reguladas pelo Anexo I, do Decreto nº 5.196, de 26 de agosto de 2004, a saber:

A Aeronáutica, instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, destina-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

§ 1º Sem comprometimento de sua destinação constitucional, cabe à Aeronáutica o cumprimento das atribuições subsidiárias estabelecidas na Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999.

§ 2º A Aeronáutica compreende suas organizações militares, suas instalações, suas aeronaves, seus equipamentos e os seus membros denominados, pela legislação, militares.

§ 3º Denominam-se organizações militares as organizações da Aeronáutica que possuem denominação oficial, regulamento, quadro de organização e quadro de cargos privativos, próprios.

Inicialmente, cabe o destaque aos **princípios basilares** de toda Força Armada que são a **hierarquia e a disciplina**, considerando que permeiam toda e qualquer ação desenvolvida na vida militar. Tais princípios sempre foram regidos estritamente pelo Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (RDAER), que ditou, através dos tempos, os comportamentos, as sanções e o processo previsto para coibir os desvios observados. Todavia, a partir da Constituição de 1988, instalou-se um hiato onde muitos pontos passaram a conflitar entre as leis até então vigentes na caserna e aquelas que legitimamente se impõe a estas, que seriam os princípios constitucionais.

Em termos estruturais, toda organização militar é representada por meio de um organograma compartimentado em níveis hierárquicos. As vias de comunicação entre os diversos níveis mostram-se atreladas a uma dinâmica rigidamente estabelecida, de forma que as comunicações verticais só ocorrem via chefia ou por consentimento expresso da mesma.

Com relação ao funcionamento da organização, as atividades são previstas por documentação específica que estabelece a organização do trabalho, definindo funções e atribuições de cada serviço prestado. Uma análise da administração em voga na organização militar revela bases burocráticas. Para tanto, consideram-se aspectos como a centralização do poder, os princípios de hierarquia e disciplina bem demarcados, a carreira e a estabilidade no emprego (CLEGG, 1999). Identifica-se ainda como característica de um funcionamento burocrático presente no militarismo a sistematização do trabalho, o profissionalismo e a impessoalidade.

Para Weber (1982), a figura de autoridade na organização posiciona-se de forma estável, estando sob sua competência o gerenciamento das medidas de controle que também são normatizadas. Pereira e Motta (1987) resumem as características da burocracia a partir dos seguintes pontos:

- São sistemas sociais que se apresentam em moldes formais, gerenciados por administradores profissionais, que tem por objetivo exercer um efetivo controle sobre todos os fenômenos organizacionais;

- O formalismo expressa-se por regras racionais e escritas, que pretendem ser o mais abrangente possível;
- A autoridade é baseada em normas racionais-legais;
- A racionalidade destas normas decorre do fato de serem baseadas em uma organização do trabalho que tem os meios racionalmente definidos segundo os fins pretendidos;
- Na burocracia, a legitimidade da autoridade resulta do fato da mesma estar calcada em normas legais racionalmente definidas;
- A burocracia é marcada por um caráter hierárquico que organiza o sistema em forma de pirâmide, onde um superior tem a seu comando um grupo de subordinados;
- O trabalho é dividido por funções, estando a autoridade e as responsabilidades diretamente ligadas ao cargo, independente de quem o assume; e
- Sendo assim, a burocracia dá um sentido de impessoalidade ao exercício do sujeito na situação de trabalho, determinando que as escolhas para os cargos sejam feitas por critérios do nível de especialização do administrador.

Neste trabalho, a figura do gerente, representada no presente estudo pelo oficial, é de suma importância, pois é delegada a ele a faculdade de planejar as ações, tomar decisões, processar e controlar as medidas administrativas e disciplinares necessárias. Também é por meio dele que se dá o acesso a posições mais elevadas na instituição.

Ao graduado (sargento) cabe cumprir o planejamento proposto, operacionalizar as ações, registrar e comunicar os problemas observados. Sua esfera de ação encontra-se resumida ao seu círculo hierárquico e a sua chefia imediata.

Atentando para o destaque dado à figura do oficial, torna-se necessário algum detalhamento acerca da formação do mesmo. Logo por ocasião de seu ingresso na Força Armada, o futuro oficial realiza um curso para adaptação ao oficialato. Ao longo da carreira são previstos cursos de aperfeiçoamento como a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EAO), o Curso de Política e Estratégia Aeroespacial (CPEA) e o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM).

4.1.1 A organização

Trata-se de uma organização militar com cerca de 1.200 funcionários, sendo em sua maioria militares, mas contando também com um baixo quantitativo de civis. Como toda organização militar, apresenta um organograma definido por níveis hierárquicos que se relacionam a partir de canais de comunicação pré-estabelecidos, estando a distribuição de poder estreitamente relacionada à função desempenhada.

Além da missão prevista para toda unidade militar, supracitada no Decreto nº 5.196, a organização em foco desenvolve uma atividade fim de extrema complexidade e com significativo potencial de risco. Para tanto, faz-se necessário manter a operacionalidade do sistema a partir de uma constante dotação orçamentária e investimento no recurso humano lotado na área técnica-operacional.

Há que se esclarecer que, por motivos diversos, tal condição não pôde ser realizada a contento nos últimos tempos. Todavia, na medida em que pressões do meio fizeram-se presentes, a organização e a sociedade viram-se premidas a tomar medidas quanto à recuperação do sistema. Estes motivos foram determinados por questões políticas, econômicas e administrativas por contemplarem, respectivamente, problemas quanto à dotação de pessoal e verba que depende de decisões da esfera legislativa e política, como também de extenso trâmite burocrático.

Os fatos que originaram o interesse pelo desenvolvimento deste trabalho aconteceram no ano de 2004, quando ocorreu, nesta organização, a mudança de comando como usualmente acontece a cada dois anos. Logo que assumiu, o novo comandante criou um canal de comunicação denominado “Fale com o comandante”.

Este canal de comunicação funcionou durante os seus dois anos de comando e por meio dele, via WEB, qualquer integrante do efetivo poderia dirigir perguntas ao comandante e receber respostas redigidas pelo próprio comandante. Até então, a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos seguia um padrão em que era vedado o acesso dos níveis inferiores à direção geral, sendo tal ordenamento apenas alterado em situações de exceção e a partir de um criterioso processo de autorização.

A medida foi recebida com certa preocupação, pois se entendia ser possível haver como resultante um desvirtuamento da doutrina militar, por ser a mesma pautada nos princípios de hierarquia e disciplina. Impunha-se assim uma grave questão: estaria sendo aberto um precedente que poderia expor o comando a colocações desregradas e impertinentes, com risco de trazer instabilidade para o funcionamento da organização?

A vivência de uma condição até então nunca experimentada, trouxe ao pesquisador, como membro efetivo da organização, uma série de indagações que agora são analisadas à luz de outros relatos feitos por oficiais que compõem o quadro de pessoal desta organização. Os dados coletados nas entrevistas realizadas foram classificados segundo um quadro de categorias (Quadro 2), que reúne elementos com caracteres afins.

CATEGORIAS		SUB-CATEGORIAS
A – POLÍTICA DE COMANDO: princípios e ações adotadas que incidem no funcionamento da organização e na conduta de seus integrantes. (quadros 3, 4, 11)		A1 – Hierarquia: princípio que modela a estrutura de uma organização militar a partir de níveis de autoridade. (quadro 18)
		A2 – Disciplina: nível de observância a padrões de conduta estabelecidos na organização. (quadro 18)
		A3 – Desempenho: padrão/estilo de funcionamento da organização, de sua gerência e de seus participantes. (quadros 12 e 17)
		A4 – Centralização: grau de liberdade de ação, de autodeterminação.
		A5 – Conscientização: conhecimento acerca do sentido de determinada situação / condição / proposição. (quadro 19)
		A6 – Práticas: aplicação e resultados de ações implementadas.
B – PAPEL E FUNÇÕES DESEMPENHADOS: apontamento de responsabilidades e atribuições específicas. (quadro 5)		B1 – Militar
		B2 – Administrativo
		B3 – Operacional: realização de atividade técnica.
C – RECURSO	Material	C1 – Econômico
	Físico	C2 – Estrutura
	Humano	C4 – Quadro de pessoal: particularidades quanto à quantidade e a formação do quadro de pessoal.
		C5 – Comprometimento: compromisso com outros membros, com a missão, com o sistema. (quadro 6)
		C6 – Interação (quadro 7)
		C7 – Conhecimento
D – INSERÇÃO SOCIAL		D1 – Reconhecimento (quadro 8)
		D2 – Troca (quadro 9)
		D3 – Localização (quadro 10)

Quadro 2: Categorias das Entrevistas.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Para Minayo e org. (2003), a função da categoria é reunir um grupo de idéias ou expressões em um conceito que possa incluir todos os sentidos expressos, visando à verificação de hipóteses, na medida em que permita formular respostas às questões apresentadas. As categorias foram subdivididas em categorias secundárias, pretendendo-se com isto criar um segundo nível de análise, que se entende estar mais diretamente relacionado à citação propriamente dita. Estas categorias serviram de base à análise da identidade organizacional apresentada a seguir.

4.2 ASPECTOS DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Por parte dos entrevistados, a análise das categorias revela como **atributos centrais da organização a hierarquia e a disciplina, o que ratifica a noção dos mesmos como princípios basilares da instituição**. Por outro lado, foram feitas menções reconhecendo algum agravamento nestes dois aspectos, em função de situações pontuais.

Supõe-se que a percepção da mudança de cenário parece não ser totalmente consciente, uma vez que as citações apontando esta mudança são acompanhadas de afirmativas que certificam a manutenção dos princípios em foco. Este descompasso não se mostra de todo surpreendente, quando se considera a referência de Caldas e Wood (1997), ao destacarem identidade como algo central, distintivo e duradouro, sem deixar de reconhecer a possibilidade da noção de identidade ser apresentada de forma fragmentada, não distintiva e efêmera.

As citações listadas no Quadro 3 exemplificam as convicções e descompassos verificados em alguns dos relatos.

CITAÇÕES	DISSONÂNCIAS
(1) Unidade que preza por hierarquia [...] não vi quebra disso ou diferença disso antes de 2003 ou depois	(1) Hierarquia está muito atrelada ao que o militar é, a como ele enxerga a instituição
(2) Ainda está numa organização militar que se baseia na hierarquia [...] linha mestra é isso disciplina [...] continua mais ou menos a mesma [...] tem problemas com soldado que faltam, q chegam atrasado [...] normal que tenha uma minoria com o uniforme fora do previsto [...] tendência que não sobe nem desce, é estática [...] sempre existe	(2) Já teve momentos q já estive mais controlado [...] houve uma época por política de comando o controle em cima de falta de serviço era bem maior
(4) Aconteciam as coisas básicas, bom dia, boa tarde, continência e de vez em quando não acontecia [...] hoje acho que está mais premente essa necessidade de estar tendo hierarquia e disciplina	(4) Como é que vai conversar, na base da hierarquia e disciplina com a constituição de 88, que te impede de várias coisas [...] sem ter uma ferramenta disso ativa, baixando o cajado, não tem mais como [...] é irreversível [...] dualidade, uma briga entre as leis
(6) Disciplina militar não se alterou e manteve no mesmo padrão de antes e depois	(6) Pena de privação da liberdade, tinha que ser trocada por penas pecuniárias [...] se tivesse poder de fazer isso, acho que a disciplina melhoraria nos quartéis [...] pela constituição de 88 é muito complicado privar as pessoas da liberdade
(9) Necessidade de rever como dentro de uma organização militar quais os instrumentos disponíveis para coibir condutas não desejadas [...] outras categorias profissionais tem também condutas [...] não entra em detalhe como a nossa [...] e é muito bem aceito [...] aqui não é aceito [...] funcionário que não concorda pede demissão ou é demitido [...] escrito ou não, acontece [...] não tem muita conversa, passa no Recurso Humano [...] não consigo fazer isto aqui dentro	
(10) Tinha que seguir toda cadeia de comando, não que hoje não siga [...] hierarquia não sofreu mudanças [...] antigamente, a visão era pelo posto não se prendia muito ao que o profissional tinha a oferecer	(10) Muitas vezes tem acesso direto ao comandante, o próprio comandante se dirige diretamente a ele [...] comportamento dentro da hierarquia acabou mudando [...] o pessoal está tendo um pouco mais de visão profissional
(12) Hierarquia dificulta um pouco, nem sempre tem a liberdade de falar [...] faz parte [...] organograma é isto mesmo [...] dificulta [...] tem que ajustar, não pode perder hierarquia	(12) Requer soluções imediatas, se seguir o trâmite da burocracia [...] vai chegar o problema e a solução ainda está em andamento [...] militar, mas tem que se adequar, ter agilidade

Quadro 3: Dissonâncias.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os pontos que determinaram estas opiniões diferenciadas a respeito da manutenção dos princípios de hierarquia e disciplina foram associados pelos entrevistados a variáveis internas organizacionais ou a circunstâncias externas. No primeiro caso, há referências a influências determinadas pelo estilo pessoal do

militar em geral e também do próprio comandante, no sentido tomado pela hierarquia e disciplina na organização. Há uma maior convergência nas colocações que apontam o efeito do estilo assumido por cada comandante no comportamento de seus subordinados, sendo que esta situação repete-se a cada dois anos. As duas narrativas abaixo mostram com clareza este pensamento.

- Dependendo da postura do comandante, a postura do efetivo também se altera (entrevistado 1)
- Unidade segue muito a característica do comandante, o ritmo que ele cria [...] se é milicão a unidade fica milicona (entrevistado 11)

Por outro lado, há menção a **pressões advindas do meio que provocam, na organização, a urgência de fazer ajustes** para atender às exigências que se fazem presentes. Esta resposta da organização tem sido foco de muitos estudos e mostram-se em sintonia com o pensamento de autores como Meyer e Rowan (1991), que atentam para o fato da organização sofrer o efeito de demandas simbólicas, o que explicaria as ações empreendidas.

Quanto às pressões referidas, na visão de Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006), elas traduzem uma força intrusiva por parte do ambiente institucional, que provoca instabilidade na fronteira estabelecida com a interface da organização em foco. Inicialmente, as pressões observadas pelos entrevistados apontam para questões ligadas à necessidade de profissionalização do militar. Com isso determinam que a organização tenha agilidade e flexibilidade para responder prontamente a esta demanda.

As pressões também estão associadas à Constituição de 1988, na medida em que ela conflita com a sistemática de aplicação de sanções, até então utilizada para garantir a disciplina na organização. Neste último caso, os processos disciplinares desenvolvidos na organização militar tiveram que ser revistos para se adequarem à nova ordem, trazendo para a instituição um peso que tem se mostrado insustentável.

Como exemplo, considere-se o entrave gerado por um processo administrativo, nos moldes constitucionais, a ser desenvolvido a cada falta de militar a um serviço armado. Em uma empresa privada tal falta geraria um simples desconto salarial. Nas Forças Armadas, onde não se tem acesso a este artifício, instaura-se uma sindicância. Assim se inicia um processo administrativo longo e desgastante para os vários membros da organização envolvidos em sua apuração.

Este entendimento encontra respaldo em Pimenta (1998), quando refere que o reconhecimento de direitos ao funcionalismo público tem gerado desgaste para a administração pública.

Outro ponto que pôde ser visto pela análise das categorias, diz respeito às **bases burocráticas** da organização fundamentadas não só pela hierarquia e disciplina, como também pela sistematização do trabalho, observância a regras, estabilidade, impessoalidade e centralização. No presente estudo, as categorias que englobam tais aspectos podem ser verificadas no Quadro 2 como desempenho e centralização.

De modo geral, a idéia que a princípio destaca-se dos registros leva a concluir que **mesmo havendo uma prescrição quanto às regras e condutas a serem seguidas, parece ter ocorrido, ao longo do tempo, uma flexibilização quanto aos padrões vigentes**. Em função disto, as citações foram organizadas em paralelo, segundo as percepções que referem um padrão que já foi vigente e em outra coluna aqueles pensamentos que refletem alguma alteração neste contexto (Quadro 4).

PADRÕES VIGENTES	FLEXIBILIZAÇÃO
(1) Normalidade de comportamento, esta homogeneidade, esta coisa constante é uma marca (1) Existe um norte que todo mundo segue.. um padrão de excelência de trabalho	(1) A cada dois anos temos uma experiência nova porque vai da cabeça de cada comandante
(2) Tinha só um peso de mão, uma linha de pensamento	(2) Hoje cada um cuida do seu subordinado [...] cada um faz o que acha interessante
	(3) Nos últimos anos [...] a mentalidade tem mudado um pouco. Não que o negócio tenha ficado mais frouxo, mas a mentalidade [...] assertividade ter sido melhor acolhida (3) Faz a adequação com relação à política do comandante [...] depende muito do comandante a abertura

Quadro 4: Flexibilização da organização.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

(4) Estava tudo muito bem escrito (4) Era menos administrativo	(4) Hoje, eu acho que não tem nada escrito [...] não sabe qual é o caminho que tem que seguir, não sabe qual é a norma que tem que cumprir porque quando vai cumprir destoa [...] A maioria não está cumprindo (4) Hoje mais burocrático. Melhorou a acessibilidade [...] Melhorou em possibilidade, mas, piorou [...] Qual é o caminho que tem que trilhar para conseguir essa coisa [...] Tem muito mais a te oferecerem [...] te exigem mais burocracia para que seja alcançada (4) Tem que existir um passo [...] da hierarquia e da disciplina com a administração
(6) (Antes de 2003) comportamento mais amador [...] as regras eram menos rígidas (6) Como gerenciar se não posso definir comportamento, se não posso mudar as normas [...] nível de poder que existe...é muito pequeno...comandante tem uma série de normas que precisa aplicar, não pode mudar [...] não tem autonomia	(6) (Depois de 2003) chegada do chefe de controle interno [...] Não sei se por ação pessoal [...] criou regras novas que dificultaram [...] previstas na legislação e que precisam ser cumpridas [...] Mais encargos administrativos que antes não havia [...] teve um impacto sim. Tirou o mês hora que estavam na atividade técnica para atividade burocrática (6) Aperfeiçoamento administrativo
(10) No passado era um pouco mais difícil [...] comandante sempre era um pouco mais isolado	(10) Quanto mais acesso o comandante permite [...] faz com que o relacionamento dentro da organização melhore bastante [...] A facilidade na comunicação com o comandante, melhorou bastante (10) Autonomia de cada oficial, de cada gestor aumentou bastante [...] mais fácil de gerenciar de lá pra cá; o comandante descentralizou um pouco mais. De 2003 para cá
(11) Também era controlado	(11) Muito mais amarrado do que era antes, por conta dos processos [...] mais controlados [...] não vejo outra unidade em que seja tão amarrado [...] dentro da legislação

Quadro 4: Flexibilização da organização (Continuação).
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Mostra-se bastante evidente a consciência dos entrevistados (1, 2, 3, 4, 6, 10 e 11) acerca das mudanças ocorridas no contexto organizacional. Dentre as

alterações mencionadas, **descentralização, aperfeiçoamento administrativo com melhoria de acesso aos recursos, flexibilização e abertura para posturas assertivas**, percebe-se que alguns dos entrevistados (1, 3 e 10) relacionam tal condição à atuação do comandante. Frente a isto, há que se refletir sobre o efeito destas mudanças na identidade organizacional, considerando que elas afetem diretamente sua forma de funcionamento, o sistema burocrático.

Um aspecto que pode trazer uma luz a esta questão reside em uma alusão feita pelo entrevistado (4): “tem que existir um passo [...] da hierarquia e da disciplina com a administração”. Nesta afirmativa parece residir uma percepção aguçada quanto à necessidade de se garantir uma sintonia entre preceitos da vida militar – hierarquia e disciplina – com práticas administrativas impostas à organização. Estas últimas são interpretadas pelo entrevistado como decorrentes de pressões do meio como, por exemplo, aquelas geradas por legislação específica.

Observa-se que **práticas sintonizadas com os atributos centrais da identidade organizacional**, como a hierarquia e a disciplina, **mostram-se acessíveis e compartilhadas** por todos os membros da organização, não gerando qualquer dificuldade em seu desenvolvimento. O mesmo não acontece quando se tratam de questões relacionadas ao funcionamento da organização. Neste caso, os entrevistados revelam **desconforto, desorientação e conseqüente sobrecarga**, uma vez que as **práticas em voga são sentidas ainda como estranhas**, possivelmente, por não terem sido institucionalizadas.

Como já visto no capítulo que trata dos processos de institucionalização, os padrões de ação formam-se ao longo do tempo, mediante a resistência ou aceitação verificada. Somente após este processo se constituem em rotinas compartilhadas como naturais à organização (BARLEY; TOLBERT, 1997; BERGER; LUCKMANN, 2001).

Sob o prisma funcional, segundo o papel e a função cumprida, a identidade da organização vista pelos entrevistados revela-se em crise conforme se verifica nas expressões apresentadas no Quadro 5.

PAPEL E FUNÇÃO	CITAÇÃO
Militar	(4) Militarismo esteja passando por uma fase de adaptação [...] tinha deixado principalmente [...] (na organização) um pouco o militarismo de lado (5) Reavaliar o que é que nós queremos de um militar [...] ficamos civis [...] funcionários públicos (5) Importante de um militar é liderar [...] conhecimento é importante, mas, tem que ter a prática, tem que ter o contato, tem que estar ali liderando (5) Resgatar o que é ser militar [...] bandeira [...] patriotismo [...] hino [...] se precisar força bruta, atirar (6) (referindo-se a outra Força Armada) A diferença básica é que eles treinam para uma possível guerra e nós já vivemos a guerra 24h por dia [...] não iremos para a guerra [...] já estamos nela [...] não treinamos nada, tudo que a gente faz é de verdade (6) Essência do militar que é a guerra (7) Totalmente diferente dos outros [...] unidade operacional com característica militar muito maior que os outros (7) Visão de unidade militar voltou-se simplesmente para a visão de fábrica, de uma empresa que necessita cumprir uma operação [...] somente operacional e a parte militar ficou um pouquinho de lado [...] a partir de 2006 [...] imprensa ajudou a caracterizar isso (7) Bastante urgente que a força tome iniciativas no sentido de valorizar a profissão militar [...] para que não tenha uma evasão muito grande de recursos [...] principalmente humano [...] temos um plano de carreira, excelente [...] mas, não temos plano salarial (9) Passamos de militares a funcionários públicos [...] temos um diferencial [...] o que tornava militar diferente dos outros está se perdendo (10) Foco muito mais profissional [...] deixa um pouco a situação do militar de lado
Administrativo	(1) Comandante [...] atribuição muito ampla, ele não precisa ser só um técnico [...] precisa ser acima de tudo um administrador (1) A partir daí que é instigado a assumir posturas administrativas, assumir chefias que vão além de sua capacidade técnica (4) Chega num ponto da carreira, que você se torna administrador, sem as ferramentas de administração (11) Pessoal da administração também especializado, talvez por isso amarram muito o processo [...] vão na lei [...] acaba enroscando [...] quer fazer certinho o que está escrito...característica vem exacerbando ao longo do tempo (12) Teria que ter outros cursos da área de administração, é o dia-a-dia [...] quanto mais antigo, mais administrativo
Operacional	(3) Faz uma atividade específica, em que a mão de obra é altissimamente especializada (3) Regra do jogo estabelecer certas pessoas em certas posições [...] que tem o conhecimento técnico, mas [...] não tem antiguidade [...] ou o contrário, tem antiguidade, mas, chegou no sistema há pouco tempo [...] são percalços [...] tem que ter uma característica que pela própria doutrina nossa [...] adaptabilidade (4) Éramos mais operacionais [...] hoje nós temos problemas que não é para operacionalidade [...] e sim para não dar problema na parte civil

Quadro 5: Papel e função.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Pelo exposto, é possível identificar uma sentida **perda de referencial quanto à função desempenhada pelo militar, bem representada pela crise no significado do trabalho desenvolvido** (entrevistados 4, 5, 7, 9 e 10). É possível reconhecer nos relatos um sentimento de desvalorização, provavelmente por esta perda de caracterização do papel do militar.

Uma característica que não é generalizada para a instituição militar, mas sim delimitada à organização em foco, é a valorização do aspecto técnico-operacional da atividade desenvolvida, em detrimento do desempenho militar (entrevistados 3, 4, 7, 10). Observa-se também nas citações a preocupação relacionada à influência do Poder Judiciário (entrevistado 11), o que antes era bastante restrito nas organizações militares.

Como tratado anteriormente, a conformação da identidade vai depender do contexto simbólico onde se está inserido e que vai dar sentido às ações empreendidas (BERGER; LUCKMANN, 2001). Como parte desta premissa, entende-se que é o contexto social que propicia a compreensão dos fenômenos pelos indivíduos a partir da incorporação de significados compartilhados.

Também é possível que possa reforçar no sujeito o sentimento de reconhecimento e pertencimento. Tal condição pode se ver comprometida pela perda de referenciais melhor definidos e valorizados, o que vai ao encontro da análise apresentada no parágrafo anterior.

Ainda se mostra possível aventar acerca da identidade organizacional, pontuando os comentários feitos em torno dos recursos – material, físico e humano – de que dispõe a organização. Com os dados levantados, não se evidenciou qualquer mudança quantos aos recursos econômicos e estruturais. Já com relação ao recurso humano, parece ter havido uma degradação que vai ser tratada adiante.

Pode-se considerar que a **organização militar em foco distingue-se** das demais pertencente à mesma Força Armada, **graças aos recursos econômicos** de que dispõe, o que a coloca em posição vista como privilegiada por alguns entrevistados. Conforme foi referido, um dos princípios que demarca o sentido da identidade é a autonomia estabelecida a partir do ato de se afirmar diferente diante da representação do outro. Neste sentido, destacam-se os seguintes relatos:

- Primo rico [...] recurso que facilita muito o trabalho [...] motor de salto da organização [...] característica muito específica dela comparado com restante (entrevistado 2)

- Estrutura maior do que (referindo-se a outra organização com missão análoga) [...] em termos de [...] recursos gerenciados (entrevistado 3)
- Primo rico [...] consegue realizar (entrevistado 9)

A organização apresenta um diferencial também com relação à sua **estrutura** que sugere uma identidade que se afirma por sua **robustez, complexidade e autonomia**. Esta averiguação baseou-se nas assertivas abaixo relacionadas.

- Organização muito grande que é o (organização) [...] diferente de outros (organização com missão análoga) [...] Mais parece com (referindo-se a um grande comando) [...] em função de todas as atividades que aqui são desenvolvidas (1)
- Único que tem uma estrutura maior do que (referindo-se a um grande comando) (3)
- Grande unidade, não é só pelo dimensionamento territorial e sim pela missão, pelos seus destacamentos (unidades subordinadas) (5)
- Comparar com outros (organização com missão análoga) [...] temos aqui outros encargos que não tem em outros (organização com missão análoga) [...] principalmente administrativos [...] hospital, banda, batalhão de infantaria, canil, capela (6)
- Tem praticamente todas as atividades que um (referindo-se a um grande comando) (9)
- No (organização com missão análoga) [...] temos todas essas funções, em guarnições maiores é descentralizado ou é dividido (10)

Com relação ao aspecto da identidade organizacional relacionado ao **recurso humano**, faz-se necessário retomar que dos 125 oficiais presentes no quadro de pessoal da organização, somente 52 estão presentes desde o ano de 2001, data que marca o início deste estudo. Observa-se assim uma **renovação de 58% no quadro de pessoal**, o que permite inferir que a identidade da organização em pauta possa estar sofrendo influência de outras variáveis, sendo a renovação do efetivo uma delas.

O entrevistado (1) reflete sobre este fenômeno quando comenta que o "efetivo da unidade é flutuante, anualmente, pessoas saem, pessoas chegam, alguns tem uma postura, outros tem outras posturas diferentes, alguns vêm de escola com formação rígida". Ele enuncia, com propriedade, o impacto que cada novo elemento pode causar no todo.

De acordo com os entrevistados (4, 5, 6 e 9), a falta de pessoal tem sido um fator impactante na rotina da organização. O relato do entrevistado (6), "hoje temos o triplo de encargos e a metade do efetivo [...] o grau de dificuldade que se enfrenta hoje é muito significativo", mostra isso com clareza.

Para o entrevistado (5), esta carência é de tal ordem, que chega a determinar um desvio no desempenho funcional, em vista da impossibilidade de atender a todas

as exigências presentes na organização, como se pode verificar em sua citação: “fazer tudo o que era possível, mas não tinha gente, não tinha tempo [...] delegando [...] ficando em segundo plano, que acabou nessa falta de comprometimento”. Uma outra citação aprofunda a análise do problema vivido na organização, no que se refere ao recurso humano disponível na atualidade.

- Carência de pessoal em quase todos os setores [...] qualificação do pessoal tinha que ter sargento e tem soldado [...] especialidade, não tenho administração e supro com [...] (outra especialidade) tenta tirar deficiência proporcionando curso [...] falta de pessoal, em número, qualificados [...] não tem a graduação desejada. (9)

A resposta encontrada pela organização – **cobrir a falta de recurso humano com pessoal de menos graduação ou com especialização alheia às demandas apresentadas** – pode representar um agravo na identidade do sujeito no trabalho. Cabe lembrar o que foi apontado sobre a perda de referencial quanto ao papel a ser desempenhado pelo militar, pois se subentende neste somatório de apontamentos um **descompasso considerável no desenvolvimento do indivíduo no meio organizacional**. Em última instância, acredita-se que tudo isto impacte sobre a identidade organizacional, seguindo o pensamento de autores como Berger e Luckmann (2001).

Neste contexto, é válido verificar o pensamento desenvolvido a respeito do comprometimento do sujeito com os objetivos organizacionais, com a missão que lhe cabe cumprir (Quadro 6). Embora exista consenso sobre a **falta de comprometimento do sujeito com a organização**, conforme se vê nas citações (2, 4 e 5), o entrevistado (7) contrapõe-se ao afirmar o intenso envolvimento dos indivíduos com a missão em voga.

COMPROMETIMENTO
(2) Pessoas [...] até não cometem falhas [...] não cometem transgressões, mas por outro lado vão levando o serviço
(4) Ninguém quer saber do problema, porque ninguém quer solucionar, ninguém quer se tornar responsável
(5) Antes de 2003 [...] o pessoal que trabalhava [...] tinha um comprometimento maior com a instituição [...] houve decréscimo muito grande em relação ao comprometimento dos militares da organização, com relação ao cumprimento da missão da unidade [...] interesse pessoal prevalecendo em relação ao da instituição
(5) Oficiais estavam também sobrecarregados, não tinham como entrar em contato com a tropa
(5) Em relação aos recursos humanos, a valorização, não vi muita coisa
(5) Responsabilidade pela falta de comprometimento, somos nós oficiais [...] quem gerencia [...] falta o guerreiro
(7) Pessoal bastante responsável e atuante naquilo que precisa fazer

Quadro 6: Comprometimento com a missão organizacional.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

É na percepção do entrevistado (5) que se observa algum sentido para esta perda de envolvimento com os assuntos afetos à organização. Há referências em torno de interesses pessoais que, atualmente, são superestimados em relação aos interesses organizacionais, à sobrecarga e também à falta de preparo do gerente (no presente caso, um oficial), e ainda à questão relativa à falta de valorização do recurso humano na organização.

Nestes quatro apontamentos, verifica-se uma parcela importante do sistema que gerencia de forma inadequada seu recurso humano. Seja por não garantir quantidade ou qualidade, seja por não dar o devido reconhecimento ao seu valor, o sistema perde a efetiva contribuição deste indivíduo para o cumprimento de sua missão. A este respeito, Sigollo e Soares (2006, p. 121) colocam que "o empregado da área pública no Brasil passou por um período de desvalorização de sua importância e de estigmatização generalizada e injusta de seu perfil".

Quanto ao embate de interesses, supõe-se que seja resultante da reação do sujeito à condição de trabalho apresentada pelo sistema. Tal condição também pode resultar da falta de uma gerência mais clara e assertiva quanto ao que se espera deste indivíduo.

Novamente, o sistema deixa uma brecha no tratamento dispensado ao recurso humano, provocando perda substancial de eficiência nos resultados e certamente atingindo a conformação de sua identidade. Tal afirmativa vê-se ratificada em Fernandes e Zanelli (2006), que associam identidade ao compartilhamento de um mesmo senso de realidade e à integração de significados, aspectos prejudicados por tudo o que já foi apresentado.

Aproveitando este apontamento acerca da integração de significados, no Quadro 7 colocam-se questionamentos de entrevistados sobre a qualidade da interação desenvolvida na organização.

INTERAÇÃO
(3) Tem que ter uma interação maior das equipes, entre as equipes
(5) O pessoal <u>era</u> unido realmente, comprometido com o sistema, com o cumprimento da missão
(9) Sucesso depende do apoio de outras divisões [...] dependo de outros setores [...] não consigo a velocidade desejada
(10) Tem que conhecer das outras áreas, para fazer com que o trabalho dele flua [...] interligação muito grande entre todas as áreas. Então se uma acaba [...] não tendo um diálogo muito bom com a outra, todo o sistema [...] acaba sofrendo essas conseqüências [...] tudo muito interligado [...] muito relacionado
(12) Unidade com muitas barreiras [...] feudos [...] melindres [...] hierarquia muito pesada [...] cobrança [...] muito fechado

Quadro 7: Interação entre equipes.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Mais uma vez verifica-se que houve prejuízo no quesito relacionamento do indivíduo com a organização, conforme identifica o entrevistado (5) ao aplicar o verbo no passado (era). De modo geral, os entrevistados concordam que é determinante para o sucesso da missão o trabalho em equipe. Todavia dão indícios de que tal condição não tem sido desenvolvida a contento na organização. O entrevistado (12) menciona a hierarquia como um fator de sobrecarga. Vislumbra-se, com esta citação, um potencial que afeta a interação entre indivíduos e grupos, tornando a organização travada neste aspecto.

No que concerne à identidade da organização em estudo, resumidamente pode-se considerar:

- A) Seus atributos centrais são a hierarquia e a disciplina;
- B) Estes atributos mostram-se universais, constantes e naturais (GEERTZ, 1989), na medida em que são diretamente relacionados à vida na caserna, sem ter sido sinalizado qualquer comentário que apontasse diferenças em sua prática em outras unidades militares ou mesmo qualquer estranhamento quanto à sua absorção na rotina organizacional;
- C) O mesmo já não pode ser afirmado quanto ao reconhecimento de princípios burocráticos, fundamentando o funcionamento organizacional. Houve indícios de alteração nas condutas e práticas vigentes na organização, que sugerem mudanças a longo prazo;
- D) Percebeu-se um agravamento na identidade militar, constatando-se, pelo menos na organização em foco, uma sobreposição de outras demandas sobre a identidade militar, a saber, administrativas e operacionais. Neste sentido, o aspecto referente à multiplicidade da identidade que considera a variedade de facetas

possíveis vivenciadas na organização parece estar levando a uma perda de referencial e do sentido de reconhecimento;

- E) Na categoria recurso econômico e estrutural, a organização toma uma identidade que se mostra restrita a ela mesma, em exclusão a outras organizações pertencentes à mesma Força Armada. Assim comparada, demonstra-se o caráter local de sua robustez, complexidade e autonomia, tanto econômica, quanto estrutural, bem como o sentido variável e convencional que a identidade de uma organização pode tomar em vista de peculiaridades de sua realidade única, em detrimento de outras que também pertencem ao mesmo conglomerado;
- F) A identidade do sujeito no trabalho mostra-se atingida por condições que vêm se agravando nos últimos tempos. A falta de pessoal, tanto em quantidade, quanto com a formação específica para atender à demanda presente, e ainda a multiplicidade de papéis a serem desempenhados – militar, administrativo e técnico – todos estes fatores, conjuntamente, vêm representando uma zona de atrito e, certamente, influenciam na conformação final a ser tomada pelo sujeito e pela organização;
- G) Falta de sintonia do indivíduo com os interesses organizacionais, em função das condições de trabalho desenvolvidas na organização; e
- H) Dificuldade bem colocada pelo entrevistado (3) “tem que ter uma interação maior das equipes, entre as equipes”, condição que parece ter se agravado com o passar do tempo.

Antes de passar para a análise dos dados levantados a respeito da implantação das práticas do curso de MBA e do “Fale com o comandante”, no tópico seguinte são apresentadas as impressões dos entrevistados sobre as pressões ambientais.

4.3 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO ÀS PRESSÕES DO AMBIENTE INSTITUCIONAL

Os relatos relacionam o sentido dado ao contato que a organização em foco, bem como as Forças Armadas como um todo, mantém com o público externo. Os

entrevistados referem a importância do papel social e o reconhecimento do desempenho organizacional.

Outro ponto é visto na abordagem da imprensa com relação à organização. As considerações foram agrupadas na categoria inserção social, que por sua vez foi dividida em subcategorias que apontam de início para o reconhecimento que a organização tem por parte do ambiente institucional. Na sequência, na subcategoria intitulada troca, são apresentadas visões que caracterizam a posição tomada pela organização frente ao público externo. Por fim, entende-se por localização, o conjunto de citações que ilustram a relação da organização com o meio.

Na subcategoria reconhecimento (Quadro 8), os entrevistados (1, 3, 5 e 7) referem a importância da participação da Força Aérea na sociedade, em termos de **reconhecimento e valorização das atividades** desenvolvidas. Como contraponto, os entrevistados (5 e 7) percebem um **descompasso nesta relação** com o meio social e atribuem o fato à **desinformação da sociedade**, quanto ao que se produz internamente na organização.

O papel da imprensa, neste caso, é visto como primordial, apesar de não se mostrar produtiva sua ligação com a organização. Já para o entrevistado (3), o trabalho do militar é anônimo, só aparecendo no caso da ocorrência de falhas no sistema. O entrevistado (7) sugere que a falta de respaldo por parte da instituição, que deveria divulgar o papel cumprido pela organização militar, tem impactado sobre o moral da tropa, causando desmotivação.

RECONHECIMENTO
(1) Muito simpática para o povo [...] dá carona de avião [...] leva material quando tem catástrofe [...] esquadrilha da fumaça [...] a parte social da Força Aérea é muito bem vista pela comunidade [...] cidade dá o destaque (1) Interação com o meio social começou antes da crise [...] para que as pessoas pudessem de alguma forma reconhecer o trabalho do jeito que ele é feito (3) Temos uma função para a sociedade que se não está acontecendo nada de errado é porque a gente está trabalhando bem, se não, está tendo algum problema no que se refere à segurança nacional, não estamos fazendo nosso trabalho direito [...] trabalho não aparece para sociedade (5) Temos que acreditar que somos importante, não é o que a mídia fala (7) Tinha um trabalho fundamental, bastante importante para a sociedade (7) Sucateamento [...] dito pela imprensa [...] desmotivou bastante [...] inverte a realidade que causou impacto [...] força política em mostrar que não era efetivamente isso em 2005/2006, tenha causado essa desmotivação no pessoal [...] não foi mais incisivo (7) Pressão externa, a pressão governamental, a pressão política que temos sofrido [...] a sociedade mal informada de qual é o objetivo fundamental da Força, de como se executa o trabalho, o que é o nosso trabalho [...] falhou em falar para a sociedade de como é nosso trabalho [...] importância estratégica do nosso trabalho para a nação [...] não paramos, diuturnamente estamos aqui para executar esse trabalho

Quadro 8: Reconhecimento da organização pelo contexto social.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Nos relatos que tratam da troca realizada entre as Forças Armadas e o ambiente social (Quadro 9), há a concordância acerca do fechamento da organização para os acontecimentos do mundo externo. Também se reconhece o esforço em mudar este padrão de ação, de forma a obter reconhecimento e legitimidade no mundo externo.

O entrevistado 10 vai mais longe ao afirmar que a organização vem se conduzindo como uma empresa privada, chegando inclusive a uma descaracterização do papel militar. Todavia, ele esclarece que tal fenômeno revela-se delimitado à organização estudada, não sendo pertinente sua extensão à Força Armada como um todo.

TROCA
(1) Forças Armadas por muito tempo foi uma coisa muito fechada, muito velada para a sociedade [...] paisano não sabe distinguir o que é Exército, o que é Aeronáutica [...] tudo é Exército [...] ou Forças Armadas [...] acham que a gente faz mais ou menos a mesma coisa (3) Impedimento de cumprir a nossa missão a partir de princípio previsto na Constituição [...] mundo hoje globalizado, não tem como nos destacarmos desse cenário [...] tem que se incluir nesse cenário [...] cenário que o trânsito das informações é alucinante, rápida [...] temos que acompanhar [...] Força Aérea tem feito isso (10) Relacionamento muito forte com o público civil [...] nosso cliente primordial [...] tem que prestar contas a eles [...] acaba se tornando uma empresa, que presta serviço para essas outras empresas [...] pauta-se muito pelo funcionamento do sistema [...] coloca até o militar de lado [...] em outras organizações não é bem assim, o funcionamento é estritamente militar, o atendimento é estritamente ao público interno, o relacionamento com quem está fora é praticamente zero

Quadro 9: Troca entre a organização e o meio externo.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

A terceira e última subcategoria relacionada à inserção social (Quadro 10), refere-se à **localização física** da organização. A análise das citações (entrevistados 1, 3, 9 e 10) revela uma relação deste aspecto com a identidade organizacional, sendo que as características apontadas incidem apenas sobre a referida organização militar.

Conforme já visto, para Geertz (1989), a fronteira da identidade perpassa pelo que é convencional, local e variável. Sendo assim, para estes entrevistados, por estar localizada em Curitiba, a organização e os militares que nela prestam serviço **adquirem características de confiabilidade, respeito e credibilidade**, diferentemente de outras organizações pertencentes à Força Aérea. Eles associam tal condição ao fato de ser ela a única unidade da Aeronáutica sediada em Curitiba.

O militar da Aeronáutica diferencia-se dos militares de outra Força Armada por sair da condição anônima. Mostra-se possível identificar prontamente sua unidade de origem por se tratar da única unidade da Força Aérea existente nesta cidade. Outra idéia apresentada nas citações mostra que especificidades do local são levadas para dentro da organização, determinando reações diferenciadas – as pessoas mostram-se mais solidárias e tradicionalistas.

LOCALIZAÇÃO
(1) Anda na rua de uniforme a cidade inteira sabe que você trabalha no (organização) [...] diferente do Exército [...] militar em Curitiba ainda é uma figura respeitada [...] referência de credibilidade, de confiabilidade [...] diferente do Rio de Janeiro onde a gente se sente ameaçado quando usa a farda [...] aqui se fez coisa que destoe de comportamento [...] aquele militar é do (organização) [...] não tem como se omitir no anonimato
(1) Grande família, pessoas que procuram se ajudar [...] a unidade proporciona isto [...] quando chega sente aquele impacto da dificuldade de relacionamento com as pessoas da cidade
(3) Não ter uma outra unidade da Força Aérea perto, ser uma unidade única aqui na região [...] localizado dentro da capital paranaense, Curitiba [...] pegou muito a cultura local e colocou dentro da organização [...] as culturas e tradições da cidade, elas entraram dentro da organização, e isso agora tem feito parte da cultura organizacional
(3) Devido à cidade ser boa, bem localizada, o padrão de vida ser muito bom aqui, em Curitiba [...] muitos militares que ficam muito tempo aqui [...] vai pegando já certos vícios [...] devido a estar muito tempo aqui [...] horizonte meio fecha um pouquinho
(9) Única unidade militar no Paraná e por isso tem várias incumbências que no Rio de Janeiro são distribuídas por todas as unidades

Quadro 10: Localização geográfica da organização.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Até este ponto, os entrevistados em foco destacam que as pressões ambientais imprimem na identidade da organização um sentido de valorização e reconhecimento do papel desempenhado. Também é mencionado que são conferidas à organização características que a tornam confiável e respeitável aos olhos da sociedade, apesar do abalo observado devido à circunstâncias pontuais divulgadas pela mídia.

Antes de tratar da implantação dos cursos de MBA nos cursos de especialização dos oficiais, cabe um breve comentário a respeito de outras práticas desenvolvidas e que tem seus resultados comentados pelo entrevistado (2):

- Começou a se **instalar estas câmeras** pelo quartel [...] ocorrências de coisas que possam ser vistas diminuiram
- Quando se **concentrou no batalhão as apurações** [...] diminuiu o número de ocorrências [...] na medida em que isto foi tirado do batalhão, voltou pras seções aumentou novamente
- Diminuiu quando começaram as **reuniões com os soldados**.. diminuição significativa [...] hoje está voltando a subir [...] primeiras

reuniões ela era bastante incisiva [...] bastante pra dar bronca, na medida em que diminuiu o número de ocorrências a gente começou a passar um filme, a fazer um trabalho de adulto pra adulto [...] tem subido de novo [...] fazer outra pra dar bronca pra ver se diminui novamente esta curva

As citações demonstram a efetividade das práticas como medidas de controle, na medida em que chegaram com sucesso ao objetivo de diminuir as ocorrências administrativas e disciplinares durante o serviço. Contudo, também explicitam que tão logo a prática tenha seu desenvolvimento amainado, a exemplo das reuniões, seus efeitos deixam de ser sentidos.

Tal condição parece indicar que as mesmas parecem ter incidido apenas no comportamento diário dos protagonistas e obtêm resultado mediante sua aplicação. Isto posto, entende-se que pelo tempo de implantação das mesmas, seu grau de institucionalização ainda não fora suficiente para fazer incorporar o padrão desejável como referência de valor e conduta e assim ter efeito na identidade da organização.

4.4 IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE MBA NOS PLANOS DE UNIDADES DIDÁTICAS

O conteúdo dos relatos colocados a seguir sugere um histórico dos cursos de formação que deve ser revisitado antes de se adentrar no detalhamento sobre a implantação do curso de MBA no PUD.

- O curso que fiz [...] era mais um curso dentro da Força Aérea que não tinha o devido reconhecimento [...] lá pra fora não tem valor (1)
- Sair da mesmice que existia [...] de um currículo [...] acho que até estagnado [...] de uma falta de interação com a sociedade, de uma falta de interação com o meio acadêmico [...] não tinha mais como fugir disto (1)
- Era muito fechada (a organização) [...] amarrada [...] pouco flexível [...] pouco se consultava o cliente [...] quem estava na ponta ali da execução [...] acaba prejudicando porque as coisas estão evoluindo com muita rapidez [...] falharam nesse ponto, eram muito arcaicos (referindo-se aos PUD dos cursos de formação) (10)
- Faz muita diferença [...] AFA era voltada para Engenharia [...] carga muito pesada [...] hoje esse enfoque tem que mudar, tem que ir para administração, para a área de Direito [...] é o que pega na Unidade [...] evoluir bastante [...] não dá para conceber um oficial sem noção básica [...] na área de Direito (11)

De início, o entrevistado (10) descreve a organização como rígida e fechada e, em paralelo, verifica um ambiente institucional dinâmico. No momento em que

avalia os PUD, ele conclui que os cursos seguem o mesmo padrão da organização, considerando-os igualmente sem condições de atender às demandas externas.

O entrevistado (11) ratifica esta mesma limitação nos cursos ao observar a necessidade de se implementar mudanças para acompanhar as pressões que ele verifica como provenientes do meio externo, que exigem cada vez mais conhecimento nas áreas de Administração e Direito. Além das restrições verificadas, o entrevistado (1) acrescenta que a sociedade não confere legitimidade ao curso, o que restringe sua validade ao contexto da organização.

Reconhece-se no discurso dos entrevistados a percepção de um descompasso entre o meio interno da organização e o ambiente institucional. Na abordagem institucional, os atores sociais, seja o indivíduo ou a organização, em resposta às pressões recebidas do ambiente tendem a desenvolver ações, visando à satisfação de seus interesses. A finalidade passa a ser a resolução de conflitos e diferenças, o que gera a formulação de normas, leis e sanções, para em última instância garantir a legitimação institucional (AMARAL FILHO, MACHADO-DASILVA, 2006).

Concluída a contextualização, procede-se à análise de uma das ações desenvolvidas pela organização como resposta às pressões percebidas, a implantação dos cursos de MBA nos PUD dos cursos de formação. Esta análise baseou-se nos próprios PUD e em documentação que trata do assunto, além dos dados coletados em entrevistas em que se alude a esta questão.

Atendendo à demanda acima verificada, com vistas a uma adequação dos conteúdos programáticos dos cursos às transformações observadas no contexto social, foram implementadas mudanças nos Planos de Unidades Didáticas (PUD) que norteiam o desenvolvimento dos cursos de formação. Na EAO, por exemplo, até 2004, o curso era composto de disciplinas que abrangiam conteúdos relativos a militarismo, política nacional e internacional, psicologia, pedagogia, etc.

A partir de 2004, uma parte da carga horária passou a ser desenvolvida pela Universidade Federal Fluminense (UFF) no formato de um curso de MBA (Master Business Administration – curso de especialização lato sensu) que trata de Gestão Institucional. Também o CCEM, a partir de 2004, sofreu mudanças ao incorporar em seu PUD disciplinas ministradas também pela UFF, onde os quadros da Saúde desenvolvem Gestão Hospitalar e para os quadros compostos por aviadores,

intendentes, infantaria e engenheiros, o curso versa sobre Gestão de Processos. Em 2003, O CPEA passou a ofertar o curso de MBA de Gestão Institucional.

Conforme exposto, evidencia-se que o **foco da inovação dos cursos de formações de oficiais** está voltado para o **desenvolvimento do conhecimento da área de gestão**. Isto pode representar, em última análise, a **atenção que a instituição militar passa a ter com a administração de seus recursos**.

Reconhecendo a importância do processo de formação estar fundamentado de forma consistente, além de prezar por sua permanente atualização, a Força Aérea empenha-se por garantir a excelência do seu sistema de ensino. Para tanto desenvolveu procedimentos de controle, a saber, a Avaliação Curricular e a Validação dos currículos adotados (CIEAR, 2007).

O primeiro processo, a Avaliação Curricular, consiste em um processo de coleta e de dados por meio de entrevistas e questionários dirigidos aos instruídos, instrutores e pessoal de apoio. Uma vez analisados estes dados, são diagnosticados os pontos positivos e negativos do currículo em questão para fins de planejamento e implementação do mesmo. A Avaliação Curricular incide sobre dados internos, referentes às áreas e disciplinas que compõem o currículo avaliado.

Por outro lado, a Validação Curricular trata de dados externos, que apontam para o campo em que vai se dar o aproveitamento do conhecimento, visando à verificação da eficácia dos currículos aplicados. Para tanto, é previsto realizar uma coleta de dados a partir do primeiro ano da conclusão do curso até no máximo dois anos após a sua conclusão. Esta coleta baseia-se em questionários, entrevistas e escalas de avaliação de desempenho, que utilizam como indicadores o desempenho dos ex-alunos, a opinião deles acerca de si mesmo e ainda a opinião de comandantes em torno das necessidades de treinamento de pessoal. A análise dos dados deve apontar se de fato estão alinhados os objetivos dos currículos, as demandas ocupacionais e o processo de formação dos recursos humanos. Vale ressaltar que dos dois instrumentos, apenas a Avaliação Curricular vem sendo efetivamente desenvolvida. A respeito da Validação Curricular nenhuma ação está sendo realizada.

Quanto aos dados coletados nas entrevistas acerca dos PUD (Quadro 11), apesar do entrevistado (2) expressar o desejo de empregar o conhecimento adquirido no curso de formação, ele reconhece que sua vontade não é determinante, uma vez que está subordinado às prioridades e sentido dado, pela organização, ao

seu trabalho. Nos relatos, mais uma vez denota-se o **descompasso entre o desempenho técnico-profissional e o papel militar**, sendo que este parece se sobrepor sempre ao primeiro.

Sendo assim, o processo de transferência de aprendizagem vê-se comprometido, sem espaço para ser devidamente implementado, pois não se mostra reconhecido na organização. Em outro comentário, julga-se como inadequada a etapa da vida profissional em que o militar realiza estes cursos.

POLÍTICA DE COMANDO
(2) Se emprego meu tempo neste trabalho [...] é perda de tempo [...] não está na lista de prioridades [...] pode estar na minha [...] meu tempo pode não estar sendo totalmente gerenciado por mim [...] a organização determina uma boa parte do emprego do meu tempo [...] existe a vontade, mas ela vai perdendo a prioridade na medida em que vai surgindo a formatura, a visita do brigadeiro, enfim a rotina (2) Tem coisas que consegue implementar [...] índice é pequeno (4) Curso que não tem uma especialização voltada para o que ele está fazendo [...] volta e não tem onde aplicar (9) No momento da maturidade e experiência os oficiais estão indo embora [...] preparação tem que vir antes [...] quando for assumir a função ele já tem as noções, a consciência para saber dimensionar o serviço

Quadro 11: Política de comando.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

A partir destas colocações, parece possível supor que **não há transparência quanto às expectativas de aproveitamento dos conhecimentos** transmitidos nos cursos. Tal percepção mostra-se respaldada pela citação do entrevistado (2): “oficiais superiores lá na ECEMAR, os oficiais subalternos lá na EAO que estão tendo este conhecimento [...] nem todo mundo está conseguindo entender a dimensão daquilo”.

Outro ponto observado, diz respeito ao aproveitamento do aluno ser determinado por seus interesses pessoais ou por suas características de personalidade, conforme citações ilustradas no Quadro 12.

DESEMPENHO – ESTILO PESSOAL
(1) Pessoas que voltam do curso se dizendo gratificadas por terem tido oportunidade [...] aproveitamento deste MBA está muito ligado à personalidade do indivíduo [...] dele ir lá com a intenção de tirar daquilo ali o melhor possível ou ir lá só cumprir um quadrinho (2) Muito por conta do aluno aproveitar ou não [...] do aluno querer ou não usar [...] véspera de uma prova que vai fazer diferença [...] influenciar na carreira [...] tem uma disciplina importante do MBA [...] 95% dos alunos [...] estudando para prova que iria acontecer no dia seguinte professor pago para dar matéria [...] jogado dinheiro fora porque o índice de pessoas absorvendo algo era muito pequeno (4) Se ele vai tentar aplicar [...] entra muito da pessoa (9) Grande diferencial é a personalidade (resultado dos cursos)

Quadro 12: Estilo pessoal.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dois aspectos merecem destaque por acrescentarem dados significativos para a compreensão da presente situação. De início, quando o entrevistado (1) refere “ir lá só cumprir um quadrinho”, termo utilizado na caserna para denotar o mero cumprimento de uma obrigação, o mesmo coloca em xeque o sentido de tal prática. Quanto ao outro aspecto, é dito que 95% dos alunos preferem estudar para a prova que vai influenciar na carreira, em detrimento de assistir à aula do curso de MBA.

À primeira vista pode-se supor que mesmo não colocando às claras o sentido do aproveitamento do conhecimento desenvolvido nos cursos de MBA, a organização apresenta um ganho no que se refere a garantir legitimidade ao curso frente ao meio acadêmico. Desta forma, **cumpre-se uma “obrigação” resultante de pressões ambientais percebidas, mas não se trata de criar um terreno fecundo para que tal aprendizado produza algum efeito na organização.**

Em Weymer e Machado-da-Silva (2006, p. 6), verifica-se que “uma instituição é sempre uma possibilidade de ação levando em conta as expectativas de determinadas conseqüências, e não uma imposição do ambiente sem alternativas de escolhas por parte dos atores sociais”. Entende-se com isto que apesar de se ver premida a desenvolver ações como resposta às pressões recebidas, a organização tem total autonomia de se auto-determinar quanto ao sentido e aproveitamento dado a estas ações.

No tópico seguinte que trata das dissonâncias verificadas na incorporação dos cursos de MBA nos PUD, a tônica das percepções aponta para a preocupação dos entrevistados com a sintonia entre o que é tratado no curso de MBA e a realidade do meio organizacional. Este discernimento mostra-se produtivo por ser uma condição de sucesso para o pleno aproveitamento dos cursos de aperfeiçoamento. É preciso ponderar a diversidade de contextos de uma empresa privada e o de uma organização pública e militar.

DISSONÂNCIAS
(1) Para que lado está voltado este MBA [...] não adianta eles chegarem com uma realidade destoante da nossa, eles tem que fazer a coisa direcionada (4) MBA de 2 anos, contato com pessoas externas [...] diferentes [...] talvez consiga conscientizar o cara. Transfere o cara para o Rio [...] 4 meses lá, tendo que marchar [...] não que eu seja contra, mas acho que são coisas distintas (comparação entre MBA externo e aquele desenvolvido internamente) (4) Monta um curso que seria voltado para a administração dentro da área militar [...] dualidade que a gente vive hoje [...] administrar com a força e o poder militar, com a hierarquia e a disciplina do militar, mas sem ferramenta da administração, acaba dando esses problemas (5) Temos que reavaliar o que é que nós queremos de um militar (5) Queremos um profissional [...] com essa qualificação e com esse conhecimento [...] será que o que nós pedimos [...] foi montado lá (5) Formação já degradada [...] parte militar já foi melhor [...] tanta carga de estudo que acaba perdendo entre outros aspectos (5) A coisa mais importante de um militar é liderar [...] conhecimento é importante, mas, tem que ter a prática, tem que ter o contato, tem que estar ali liderando (6) Aplicar práticas gerenciais de empresa num quartel, não dá certo [...] não somos uma empresa, não visamos lucro [...] temos uma série de regras que são diferentes das empresas [...] não pode premiar as pessoas com aumento de salário e nem pode punir tirando benefícios (10) Atrito que ocorre não é com base em si no conhecimento, mas é com base no comportamento daqueles que não tiveram oportunidade de passar por essas escolas, agora já reformuladas [...] militarismo em si não trás barreiras para a busca de novos conhecimentos, pelo contrário, temos institutos que a preocupação maior deles é a pesquisa científica e são institutos militares (12) Instituição deveria gerenciar diferenças [...] cada unidade é uma pessoa [...] personalidade diferente [...] tem que se adequar [...] militar quer administração da mesma maneira

Quadro 13: Dissonâncias detectadas no curso de MBA.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Neste sentido, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998) destacam que as regras e valores praticados na organização podem amortizar os efeitos das práticas adotadas, caso as mesmas venham de encontro aos preceitos válidos na organização. Fica então subentendido que o aproveitamento das inovações esteja estreitamente ligado ao **grau de consonância** entre as ações empreendidas.

O entrevistado (10) acrescenta algo neste sentido ao reconhecer que os atritos observados por ocasião da aplicação do conhecimento adquirido ocorrem não por conta do militarismo, mas devido ao fato do conhecimento não ter sido extensivo a todos os oficiais. Aqueles que ficaram de fora da experiência estão fazendo o papel de amortecedores, resistindo à incorporação de novas práticas e discursos. Outra questão a salientar acerca do sentido desta resistência decorre da **falta de compartilhamento** por parte de todos os integrantes do grupo em foco, de um mesmo sentido de realidade (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

Ainda sobre as dissonâncias, o entrevistado (5) traz à luz uma questão bastante pertinente. Se a organização mostra-se em crise face às pressões sentidas, também sua identidade militar, a princípio, deveria ser colocada em xeque.

Percebe-se que paralelo ao esforço empreendido no desenvolvimento de ações que garantam legitimidade ao que é institucionalizado no meio organizacional, não se verificou qualquer ajuste na identidade da organização. Isto torna pertinente o questionamento em torno do significado da incorporação destas ações.

Até o momento, o resumo do que foi levantado sobre o curso de MBA incorporado aos PUD na visão dos entrevistados, mostra-se na sequência:

- A) Antes de 2004, os cursos eram voltados para atender as necessidades da Força Aérea, vista até então como uma organização fechada e rígida;
- B) Há registro de que antes da incorporação dos cursos de MBA, os cursos não eram reconhecidos no meio acadêmico;
- C) Reconhecendo a dinamicidade do ambiente institucional a Força Aérea tem se mobilizado para acompanhar a evolução imposta pelo meio social;
- D) Mudanças são feitas nos PUD, incorporando a eles cursos de MBA com disciplinas que tratam de gestão. Para alguns entrevistados, estas mudanças teriam sido determinadas por pressões externas;
- E) A organização revela critério ao instituir mecanismos de avaliação e validação dos currículos disponibilizados, porém estes mecanismos não são totalmente efetivados, já que falta a validação dos currículos;
- F) A organização não disponibiliza espaço para implementação de práticas resultantes dos novos conhecimentos adquiridos nos cursos de formação;
- G) Há o entendimento de que os cursos de formação são pré-requisitos ao desenvolvimento da carreira militar. Para tanto, o critério utilizado é o aproveitamento em determinadas provas realizadas;
- H) Fica subentendido que a prioridade ainda é dirigida para o desempenho da atividade militar, em detrimento de outras designações;
- I) O aproveitamento dos cursos mostra-se relacionado à motivação e ao perfil de quem realiza o curso, não havendo por parte da organização mecanismos que estimulem a aquisição e aplicação do conhecimento gerado no curso de MBA;
- J) Constata-se que falta transparência por parte da organização acerca das expectativas quanto às práticas implementadas;
- K) Contudo, por outro lado fica claro que a organização cumpre sua “obrigação” ao responder às pressões ambientais percebidas, com o desenvolvimento destas práticas, conseguindo assim legitimidade para sua prática de ensino; e

L) Concluindo, os efeitos da prática mostram-se comprometidos, pelo fato da mesma não estar em consonância com os valores e práticas vigentes no contexto em foco, nem tampouco ser compartilhada por todos os integrantes da organização.

Neste ponto, cabe rememorar um dos objetivos deste trabalho que é identificar os fatores que levaram à incorporação do curso de MBA nos Planos de Unidades Didáticas dos cursos de oficiais. Pelo exposto, a organização responde às pressões ambientais sentidas por seus integrantes sem, contudo, modificar seus pressupostos. No que diz respeito à prática é possível supor que **não foi verificado um efeito direto na identidade, pelo menos até o presente momento.**

Tal entendimento também é visto nos testemunhos colocados no próximo quadro que apresenta a percepção dos entrevistados. Eles expressam a crença de que a realização do curso não chega a ter efetividade sobre a conduta e práticas desenvolvidas na organização.

PRÁTICA – Incorporação do curso de MBA no PUD
(2) O negócio está funcionando do jeito como está então deixa como está (4) Cara volta, como se nada tivesse acontecido (4) Tem que existir [...] conscientização antes [...] para que ele possa aceitar a ferramenta, senão a ferramenta vai entrar por um e vai sair pelo outro [...] não existe conscientização dentro da FAB para esse passo [...] acaba se perdendo (4) MBA, modismo [...] não que eu ache que MBA não seja válido (5) Toda aquela teoria, na prática não funciona [...] aprende-se coisas importantes, mas que na hora que vai executar, ou porque já tem uma solução pré-concebida ou por falta de tempo, a gente não consegue colocar em prática (5) Curso é bom [...] dentro da Força Aérea não vai me acrescentar muita coisa (6) Não tem autonomia [...] ilusão, acreditar que fazer MBA vai melhorar a gestão da unidade (6) Aplicamos o procedimento administrativo moderno, que tenha trazido um benefício real. Quando fizemos isso? Tentamos criar indicadores [...] importante, não se conseguiu fazer [...] consumido várias horas de reunião nisso [...] não se chegou a lugar nenhum (9) Na verdade se aprende na prática, não é o ideal [...] ideal é que se tenha uma formação... voltada para administração pública [...] enfoque jurídico (9) Não há a disseminação do conhecimento [...] não vou deixar legado (12) Mesmice [...] não progride [...] obsoleta [...] falta na Força Armada dar mais importância à gestão [...] curso tem que ser dado no início para aproveitar o máximo [...] 20 anos aprendendo à galega para no final da carreira fazer MBA

Quadro 14: Efetividade da incorporação do curso de MBA.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os entrevistados destacados são unânimes em identificar a resistência da organização em rever suas práticas e valores institucionalizados. Frente a isto, o curso de MBA vira um modismo, o conhecimento não é disseminado e quando se tenta aplicá-lo, ele mostra-se totalmente ineficaz. O curso de MBA, a princípio, está

intensificando áreas de atrito, considerando que passa a ser um contraponto que traduz a realidade organizacional como sendo estagnada. O resumo de toda a resistência à absorção desta prática gerencial é visto quando o entrevistado (12) sentencia: “gerenciar pessoas adquire com dia-a-dia”.

Na teoria institucional a resistência a mudanças pode estar relacionada à força da institucionalização dos pactos vigentes (VIEIRA, GOULART, CARVALHO; 2003). No caso, como se trata de uma organização militar, não há como desprezar a força dos conteúdos institucionalizados.

Em contrapartida, na análise das entrevistas observaram-se posicionamentos que admitem vantagens e ganhos na incorporação do curso de MBA e até exaltam sua assimilação na rotina da organização, como se pode checar nos relatos destacados abaixo.

DESENVOLVIMENTO
(1) Qualquer coisa que agregue conhecimento é muito importante (2) Achei bastante propício [...] abriu o horizonte pra mim [...] os métodos, as ferramentas que nos foram ensinadas são as mesmas que são usadas numa multinacional (3) Administração de recursos humanos [...] já era empregado pela FAB [...] extremamente importante a atualização desses conceitos e o próprio MBA é uma oportunidade ímpar para atualizar [...] com certeza contribui [...] aumenta o horizonte, principalmente de quem está gerenciando [...] entrei uma pessoa e estou saindo outra [...] aplicação do curso, do conhecimento é diária [...] MBA [...] “pensei que ia chegar aqui e ver um monte de caras sentadinho” [...] quebra de paradigma [...] interação com o meio civil (6) Dinâmica de grupo [...] teorias básicas de hierarquia das necessidades, não sei se ainda está em moda [...] funciona muito bem [...] veio um pouco tarde no meu caso (7) Força Aérea é uma empresa [...] empresas hoje, buscam qualificar os seus profissionais, nível de gerência [...] ter pré-requisitos para gerenciar bem [...] conhecimento, visão ampla (9) Não tem como tentar administrar uma organização deste tamanho, com esta importância, com recursos maiores do que muitos municípios sem preparação profissional (10) Dá o reconhecimento de quem está de fora da especialização, o que o militar está fazendo dentro da sua carreira [...] hoje o que é feito dentro do quartel em termos de estudo é reconhecido também lá fora pelas faculdades civis (10) Melhorou muito a formação do militar [...] hoje ele já precisa pesquisar e comprovar que aquilo vai trazer valor para a Força. Então a Força cresce e o militar também (11) Conhecimento [...] não interessa se é militar ou civil [...] ele é entendido no assunto (11) Aprender vivendo facilita [...] quem fez o curso capta com mais facilidade como tudo funciona [...] sem ECEMAR e sem ter participado de outras operações ia me enroscar [...] aliar as duas coisas é o ideal (12) Não teve choque [...] marcaram diferença entre setor privado [...] militar [...] não tinha noção de administração [...] fiquei uma pessoa diferente [...] serviu para quem teve interesse [...] divisor de águas [...] administração, é o dia-a-dia [...] mais antigo, mais administrativo

Quadro 15: Desenvolvimento propiciado pelo curso de MBA.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O conhecimento por si só é destacado como um diferencial para “abrir horizontes”, para fins de capacitação e atualização e até para obter reconhecimento

de quem está fora como destacam os entrevistados (3 e 10). Segundo a percepção dos entrevistados (11 e 12), não se verificou descompasso entre a realidade da organização e o conhecimento desenvolvido no curso de MBA.

O entrevistado (9) chega a contemplar a impossibilidade de gerenciar adequadamente sem um preparo profissional adequado. O entrevistado (12) refere que o curso de MBA responde a uma pressão proveniente da própria organização, ao verificar, no dia-a-dia, a necessidade de desenvolver noções administrativas e ainda por relacionar a questão do tempo na organização com a tendência a incorporar mais encargos administrativos.

Frente ao exposto, não se pode deixar de refletir acerca de posicionamentos anteriores, tomados inclusive por alguns entrevistados (2, 6, 9 e 12) que agora avaliam os cursos de MBA como algo produtivo para a organização. As restrições colocadas pelos entrevistados, anteriormente, apontavam para o estado de acomodação percebido, para a crença que “não se chegou a lugar nenhum” (6) e que “na verdade se aprende na prática” (9). Destacou-se também que “falta na Força Armada dar mais importância à gestão” (12).

Com o que foi destacado, evidencia-se um descompasso no discurso dos entrevistados citados, que pode ser entendido quando se retoma o estudo de identidade e do processo de institucionalização desenvolvido em um capítulo anterior. Cabe então rememorar alguns pontos, por se considerar sua contribuição para elucidar a indagação em pauta, são eles:

- Durante o processo de identificação há a incorporação de um conjunto de símbolos que conferem significado às experiências, o que marca uma perspectiva temporal e localizada dos conteúdos interiorizados (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003);
- Mostram-se possíveis percepções múltiplas acerca de um mesmo fenômeno, dependendo do contexto ou do momento;
- Aumenta a probabilidade de desvio quando as práticas vigentes decorrem de ordenamentos externos, se comparada àquelas que foram desenvolvidas com a participação do indivíduo (BERGER; LUCKMANN, 2001);
- Reconhece-se um foco de tensão representado pelos interesses pessoais e aqueles decorrentes do meio. Para Sawaia (2001), este choque oculta uma intensa negociação de significados e diferenças.

Partindo destes pressupostos, infere-se que os apontamentos não-conformes nas citações de alguns entrevistados, podem estar refletindo a falta de clareza em torno dos motivos que levaram a Força Aérea a incorporar os cursos de MBA nos cursos de formação. Frente a um contexto que não garante uma boa definição dos seus objetivos, é compreensível encontrar entendimentos diversos sobre eles, mesmo partindo do mesmo indivíduo.

Por outro lado, não tendo participado do processo de incorporação da nova prática, aumenta a chance de desvirtuamento nas percepções dos sujeitos sobre as mesmas. Até que o conteúdo seja devidamente incorporado, como mostra Sawaia (2001), é esperado um conflito entre valores e idéias em torno do fenômeno em foco.

No caso da organização é possível traçar a mesma linha de análise. Tanto como o indivíduo, a organização carece de reconhecimento e aceitação do contexto em que está inserida (SANTOS, 1990) e, além disto, está sujeita ao mesmo foco de tensões resultantes de conflitos de interesses e pressupostos.

Considera-se ainda, segundo o que foi visto no material analisado, que a ação em pauta tenha emergido como resposta a pressões externas e não internas. Em nenhum momento foi detectado que a incorporação do curso de MBA foi fruto do julgamento de comandantes em torno de resultados ou dificuldades atravessadas, internamente, pela instituição militar. Assim, a prática não se mostra afinada com os sentidos e práticas vigentes na organização, dificultando o processo de institucionalização, que poderia lhe conferir consistência no meio organizacional.

Por fim, a análise das citações agrupadas sob o título de projeção, por fazerem menção a acontecimentos futuros (Quadro 16), pode ilustrar o que acaba de ser colocado a respeito da não institucionalização da prática na organização militar.

PROJEÇÃO
(2) Perceberem a importância destas ferramentas [...] e chegarem [...] em funções maiores, comecem a implementar estas ferramentas e que isto se tornar efetivamente em práticas nas unidades, aí vai quebrar a inércia e vai começar a funcionar
(7) Ninguém consegue mudar uma unidade ou a cabeça de alguém do dia para noite, se o curso terminou no ano passado [...] daqui uns 5 ou 6 anos venha visualizar os frutos, mas de imediato não vejo nada [...] A formação não tem como colher fruto automaticamente. O próprio caminhar é que vai fazer com que você consiga ampliar seus horizontes

Quadro 16: Projeção da incorporação do curso de MBA nos PUD.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Há uma clara referência feita pelos entrevistados ao tempo necessário para se efetivar uma experiência como algo que de fato esteja inserido na rotina da organização. **A sedimentação, estágio previsto de efetivação da prática como um padrão institucionalizado** (VENTURA; VIEIRA, 2004), ainda **não foi alcançada para que se perceba um efeito na identidade organizacional, ou uma convergência de entendimentos e interesses em torno da prática**, no presente caso, o curso de MBA incorporado nos cursos de formação de oficiais.

4.5 IMPLANTAÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL “FALE COM O COMANDANTE”

Nesta seção, primeiramente prestam-se esclarecimentos em torno dos objetivos a serem alcançados pelo comandante que implantou o canal de comunicação “Fale com o comandante”, bem como acerca dos motivos que levaram à extinção do mesmo. Na sequência são apresentados os dados coletados durante a entrevista com o comandante que implantou a prática, agrupados segundo as categorias propostas no Quadro 2.

Por fim, é analisado o conteúdo do canal de comunicação “Fale com o comandante”, organizado em categorias definidas no Quadro 23. Com isto, pretende-se verificar se houve alguma relação entre a prática gerencial e a identidade da organização militar em que foi implantada.

4.5.1 Implantação da prática

Os registros que se seguem expressam o pensamento do comandante que implantou a referida prática, acerca dos objetivos pretendidos com a abertura deste canal de comunicação. Evitando os filtros criados pelos diversos níveis hierárquicos, o comandante pretendia **apurar seu conhecimento sobre as necessidades da tropa** para melhor **direcionar suas ações**. Pretendia também **levar ao conhecimento de todos, seu entendimento quanto à doutrina militar e à missão**

organizacional. Ele ainda projetou que a atenção despendida à tropa pudesse resultar no **incremento da motivação, da iniciativa.**

- Deveria existir dentro do comando da Aeronáutica. Não seria o comandante da Aeronáutica que responderia [...] uma assessoria dele que levaria os pensamentos da tropa. As respostas seriam em função das políticas que ele gostaria de implementar [...] evita os filtros [...] acesso aos pensamentos ou aos questionamentos do nível hierárquico mais baixo [...] identificar as necessidades da tropa [...] noção clara da atuação da faixa intermediária que seriam os oficiais subalternos [...] mensurar como estão chegando suas políticas para a tropa
- Daria uma noção para a tropa do que pensa a cabeça
- Indicador que serve para perceber aonde investir [...] material, pessoal, financeiro, psicológico
- As pessoas se sentem mais amparadas [...] vão dizer que tem alguém olhando pela gente e passam a ser mais pró-ativas

A avaliação da experiência feita pelo comandante ressalta que a mesma atendeu aos objetivos propostos. Contudo, ele reconhece que a implementação de práticas como esta deva estar condicionada a duas situações:

A) A prática requer uma avaliação prévia sobre as condições apresentadas pela organização. Tal constatação foi ratificada por meio de uma nova experiência no papel de comandante em outra unidade. Lá, em vista do contexto presente, este comandante verificou que uma prática com estas características poderia inclusive exacerbar o cenário de crise que se colocava.

- Tateando [...] hoje com a experiência [...] não pode colocar a qualquer momento, em qualquer organização
- Tem que saber [...] o estado psicológico da organização [...] se dá para abrir ou não, porque você pode fomentar o conflito

B) Conforme comentário do mesmo comandante, “instrumento [...] pessoal, não institucional”, subentende-se o destaque dado ao perfil de quem irá implementar a prática. É preciso que o mesmo se mostre bem equilibrado emocionalmente e ainda tenha discernimento para entender o sentido a ser dado ao conteúdo das questões colocadas por meio do “Fale com o comandante”.

- Não entendo que as críticas sejam quebra de hierarquia [...] depende como o comandante reage às colocações [...] se absorver [...] como crítica pessoal a ele, que pode ser também [...] pode criar grandes problemas [...] tem que esquecer [...] não esquecer a hierarquia [...] mas entender que aquilo é um instrumento de expressão
- Não pode se envolver emocionalmente por conta do cargo que ocupa [...] se está respondendo como um coronel é uma coisa, quando responde como comandante, é outra coisa [...] coronel traz toda a carga hierárquica e de regulamento [...] figura do comandante é aquele cara que lidera pessoas

- Olha e diz não vou responder hoje [...] algumas são desafiadoras e precisam ser respondidas, são verdadeiras. Se estiver emocionalmente desequilibrado é melhor não responder, senão compra briga desnecessária

Entende-se que os efeitos desta prática estejam diretamente relacionados a estas condições, em vista de algumas expressões mais ríspidas e impertinentes verificadas no material do “Fale com o comandante”, como a que se destaca:

- Sempre que algum militar da área operacional questiona aos seus superiores sobre as reuniões [...] em que o mesmo tem que comparecer nos seus dias de folga, a resposta é sempre a máxima: "antes de tudo somos militares"
- Resposta do comandante: Gostaria de dizer que a forma jocosa com que você apresenta os fatos, evidentemente de forma anônima, em nada contribui para a discussão saudável dos problemas desta unidade [...] Regulamentos e ordens devem ser cumpridos. Não existe o mais ou o menos militar, todos são iguais perante a lei e os regulamentos [...] suas colocações demonstram que você deve ser um excelente membro de escala operacional, mas militar, já paira uma dúvida.

Certamente a condução inadequada de conteúdos como este pode deflagrar um foco de atrito e descompasso no ordenamento da dinâmica organizacional. Algo neste sentido foi identificado no conteúdo da entrevista com o comandante e foi expresso da seguinte maneira:

- Influenciar o pensamento do comandante, para tentar direcionar políticas ou decisões para áreas que eles gostariam de ver atendidos [...] que nem sempre respeitava o regulamento [...] boi vai tentar arrumar um buraco na cerca [...] eles foram testando para saber onde estavam os buracos

Em todas estas ocasiões, percebeu-se um posicionamento racional e a clara intenção do comandante de reconduzir o diálogo a termos cabíveis ao ordenamento em voga na organização, como novamente se vê no material destacado do “Fale com o comandante”:

- Porque nesta unidade a prioridade é treinamento, chamadas, formaturas, e não se dá prioridade ao SERVIÇO? Ou os oficiais têm medo de ir contra as suas ordens ou querem fazer média
- Resposta do comandante: a rotina de um quartel começa com uma formatura onde é verificada a presença do efetivo, depois é feita a passagem de serviço e, conforme quadro de trabalho semanal são realizadas as instruções militares, que podem ser uma seção de educação física, formatura, treinamento de tiro e tantas outras. Depois disso, o militar segue para a sua área de trabalho e desempenha as funções burocráticas a ele atribuídas [...] não existe oficial com medo ou querendo fazer média, existem sim oficiais cumpridores de regulamentos e ordens. Portanto meu caro jovem procure ler mais sobre as obrigações militares que com certeza engrandecerão bastante a sua experiência de vida

Ainda sobre a implantação do “Fale com o comandante”, mostra-se de interesse destacar algumas citações de entrevistados acerca dos motivos que levaram à extinção do canal de comunicação, por ocasião da mudança de comando prevista a cada 2 anos. Segundo o comentário do entrevistado (10), “muitos problemas trazidos à tona [...] acaba gerando alguns transtornos [...] acabar [...] para que os problemas diminuíssem [...] não seriam divulgados ou não seriam apresentados a ele”, entende-se que a extinção do canal de comunicação poderia ser uma medida tomada com o objetivo de retomar a estabilidade da organização. A mesma assertiva é colocada pelo entrevistado (4), como se vê a seguir:

- Passo importante que o comandante deu, em relação à comunicação [...] demos dez passos e voltamos quinze passos (referindo-se à extinção do canal) [...] Ninguém quer saber do problema, porque ninguém quer solucionar, ninguém quer se tornar responsável

Já em outros relatos, fica expresso que o entendimento dos entrevistados em torno da tomada de decisão quanto à continuidade da prática, levou em conta o perfil do sucessor do comandante.

- Novo comandante enxergou que [...] não era para ser levado adiante porque a visão que ele tinha de quartel era totalmente diferenciada. A visão administrativa dele era voltada única e exclusivamente para a área que ele achava que era correta [...] militarismo puro e aplicado (7)
- Não houve interesse [...] cada um tem sua maneira [...] encontrou outra maneira para fazer isto (9)
- Perfil do novo comandante [...] queria conversar olhando no olho [...] era aberto, mas era outro perfil [...] não aceitava anonimato (11)

Quanto aos motivos alegados pelo novo comandante para extinguir o canal de comunicação “Fale com o comandante”, primeiramente ressalta-se o tempo disponibilizado para responder à quantidade de perguntas feitas via web. Apontou ainda o fato de querer evitar a comunicação anônima. Para ele não houve por parte de alguns participantes o devido discernimento acerca da utilização da ferramenta em foco. Para diagnosticar os problemas vivenciados pela tropa, optou então por realizar reuniões com os graduados mais antigos da unidade.

Após a identificação dos objetivos que levaram à implantação da prática gerencial “Fale com o comandante”, conclui-se que o comandante não teve qualquer pretensão de provocar efeitos na identidade assumida pela organização militar em estudo. Cumprida esta etapa, passa-se à seguinte, visando à verificação da relação desta prática gerencial e a identidade organizacional, partindo da análise dos dados coletados nas entrevistas.

4.5.2 Dados das entrevistas

Nesta subseção, os dados provenientes das entrevistas foram organizados de acordo com as categorias apresentadas no Quadro 2. Inicialmente, no Quadro 17, foram reunidas referências que relacionam o **perfil do comandante** como fator preponderante na aplicação da prática em uma organização.

POLÍTICA DE COMANDO - DESEMPENHO
(2) Expressão muito grande da política de comando [...] quem abre um caminho como aquele, não se importa em ser questionado [...] valoriza as informações que vem [...] fora da cadeia funcional [...] não é rigidamente preso a hierarquia. Característica de um comandante que abre uma ferramenta como essa. Característica de personalidade. Se seu sucessor não tem essas mesmas características [...] existe uma tendência a acabar com isso
(7) Perfil do comandante [...] pessoa bem aberta ao diálogo [...] cada um tem um jeito de administrar
(9) Não entendo que houve conflito [...] perfil do comandante é muito importante
(11) Admiração pelas respostas [...] perguntas imbecis [...] mantinha o nível de comandante [...] Se aloprasse seria desvantagem [...] muita gente fez esperando isto [...] não conseguiram
(12) Louvável [...] muito da personalidade [...] ser factível, não sei
(12) Desgaste muito grande, nem todo mundo está disposto [...] requer um tipo de personalidade [...] explosivo [...] não vai saber lidar [...] respondeu de maneira impecável [...] pode até querer, se não tem perfil, não vai funcionar nunca

Quadro 17: Política de comando - Desempenho.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

A seguir, o Quadro 18 apresenta o posicionamento de alguns entrevistados **a respeito dos princípios de hierarquia e disciplina** e mostra, claramente, a **preocupação quanto à possibilidade de degradação** destes princípios. Este temor foi justificado pela quebra dos padrões vigentes na organização, mediante a utilização do canal de comunicação “Fale com o comandante”, que possibilitou o acesso direto de um subordinado ao comandante, sem a autorização da chefia imediata.

Para o entrevistado (1), ao admitir este acesso, o uso do canal de comunicação estaria, inclusive, estimulando a quebra de hierarquia. Já o entrevistado (7) identifica a falta de sintonia entre a disciplina (um dos pilares do militarismo), e a democracia, no presente caso sugerida pela liberdade de participação garantida a todos os integrantes da organização militar em estudo. Apenas o entrevistado (11) reconheceu expressamente que “não houve quebra de hierarquia”.

PRINCÍPIOS DE HIERARQUIA E DISCIPLINA
(1) Abriu na organização alguns comentários por escrito [...] os de forma identificada seriam caracterizados como quebra de hierarquia e disciplina (1) Não sou favorável a isto em uma instituição militar [...] primeiro pela quebra de hierarquia [...] estimula a quebra de hierarquia, mesmo que de forma anônima (1) Pessoas se escondiam atrás do anonimato pra reclamar de coisas que se eles fossem entrevistadas cara-a-cara elas não fariam [...] até por causa da hierarquia, da disciplina (2) Para o comandante, é uma ferramenta de gestão importante, para própria organização é importante. Por outro lado, a gente ainda está numa organização militar que se baseia na hierarquia, nessa estrutura funcional que a gente tem [...] sem dúvida essa ferramenta permite mau uso (2) Propiciava uma queda de hierarquia, ele saía da estrutura funcional, a informação parava de correr por aquela cadeia funcional e saltava de um ponto a outro (2) Ao invés de falar com o chefe, com o comandante do batalhão [...] mandaria essa pergunta pro comandante da unidade e aí viria de cima pra baixo (2) Também tinha uma influência é [...] negativa na questão da disciplina (2) Lado positivo para gestão, mas tem o lado negativo para os geridos [...] “inimigo de trincheira” [...] veste a mesma farda, está na mesma instituição, mas [...] quer abalar os pilares dessa instituição (3) As pessoas que estavam usando, na sua grande maioria, estavam esquecendo os nossos pilares de base que era disciplina (3) Chance de corrigir o dono do telhado de vidro [...] foi para o saco [...] completamente fechado a sugestão [...] chegar alguém, dar a chance de ser mais moderno e dizer teu trabalho está errado (6) Não tenho preconceito de dizer que isso é uma insubordinação da disciplina (7) Pode expor a questão da disciplina porque funcionava no anonimato (7) Quando a democracia entra no quartel, a disciplina acaba saindo pela janela [...] muito democrática aquela ferramenta (7) Pode expor a questão da hierarquia e disciplina porque funcionava no anonimato

Quadro 18: Princípios de hierarquia e disciplina.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Mesmo não tendo comprometido os objetivos colocados pelo comandante que implementou a prática – pelo contrário, ele avaliou a prática muito positivamente quanto aos resultados alcançados – a falta de preparo por parte de alguns usuários, quanto ao uso da ferramenta em foco, foi vista como um ponto crítico (Quadro 19). Neste sentido, os entrevistados (1, 3 e 10) perceberam significativo **potencial para gerar dissonância no contexto organizacional**.

CONSCIENTIZAÇÃO
(1) Público atingido, não estava, nem preparado, muito menos acostumado a isto [...] utilizando do anonimato para fazer [...] queixas [...] elogios, muitas coisas sem fundamento [...] denotavam um esforço da administração em elucidar aquilo [...] unidade não estava preparada [...] unidade militar não está preparada para isto (3) Não colocaria [...] não temos maturidade suficiente para usar esse tipo de ferramenta [...] não souberam utilizar [...] o mesmo que dar uma Ferrari 2007, para um adolescente de 14 anos dirigir (3) Muito bacana, muito legal, mas está bastante fora da nossa época (10) Receber muitas coisas boas [...] também poderia criar muitos problemas; muita coisa poderia vir à tona [...] criar-se muitos conflitos [...] não era daquela maneira que teria que ser com o comandante [...] causou mal estar dentro da organização [...] problema foi o mau uso por parte de alguns, não o canal em si, o canal só trouxe benefício

Quadro 19: Conscientização.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Quanto ao efeito que a prática possa ter tido sobre a organização, destacam-se, nos próximos quadros, apreciações dos entrevistados relativas à aplicação da prática em foco. No Quadro 20, os entrevistados (1, 2, 3, 6 e 12) referem a **sobrecarga de trabalho** decorrente do tempo e do trabalho despendido nas averiguações dos questionamentos feitos.

Também se apresenta no mesmo quadro, a questão que relaciona o **anonimato** como um ponto frágil da experiência, uma vez que **dá margem a uma postura mais inconseqüente por parte dos usuários** do canal. Já os entrevistados (5, 7 e 9), apesar de observarem desvantagens no uso da prática, reconhecem a possibilidade de vantagens decorrentes da experiência.

PRÁTICA GERENCIAL – “FALE COM O COMANDANTE”
(1) Tempo gasto para investigar se aquilo fazia sentido ou não (2) Desgaste [...] perda de tempo [...] perda de energia para se justificar um procedimento que está correto (3) Informação lançada de maneira irresponsável [...] perdia-se tempo e homem-hora de trabalho monstruoso [...] chegar a conclusão que era fofoca, era mentira (3) Informações no anonimato geravam mais estresse do que benefício (5) Pessoas que estão ali bem intencionadas, fazendo uma crítica para melhorar e tem outras que querem tirar a sua frustração (6) Negativo [...] tempo nobre e uma energia que o comandante vai despendar [...] poderia estar resolvendo problemas mais importante (7) Tem que medir [...] o comandante se expõe bastante [...] não é do nosso dia à dia [...] ganho [...] quantidade de informações relevantes [...] muitas melhorias, que não chegavam ao ouvido do comandante em função da distância do S2 para o Coronel, puderam chegar [...] hoje a minha idéia chega para o meu chefe, se ele acha que é boa, ele leva. Se ele acha que é ruim, morre [...] desvantagens é a falta de maturidade [...] jogava idéias que [...] não traziam benefício para mais ninguém (9) Decisão corajosa [...] abrir canal de comunicação mais direto, mais fácil, tornar-se mais acessível [...] vinham sugestões, vinha muita coisa negativa [...] muitos aproveitando o anonimato [...] muitas não eram pertinentes, nem verdades [...] respostas tinham que ser muito bem pensadas [...] iam para todo mundo (12) Expõe [...] aumenta carga [...] prestar explicações, conselhos [...] comandante não pode absorver tudo [...] importante para quem comanda, quem administra, tem que saber quais são os óbices [...] tem que ter canais, pessoas levando a ele (11) Não tem coragem de sugerir, apontar uma falha [...] no anonimato ele escreve

Quadro 20: Prática gerencial “Fale com o comandante”.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

No Quadro 21, alguns entrevistados avaliam os **efeitos da prática na comunicação estabelecida na organização**. Os entrevistados (1, 2, 4, 6 e 7) aventam que a prática gerencial favoreceu o estreitamento de laços e melhorou a comunicação com a tropa como um todo. O entrevistado (9) faz menção à

oportunidade criada no sentido de esclarecer à tropa sobre assuntos de interesse. Tal condição é contemplada nos estudos de Halberstam (1972) e Wilensky (1967), referenciados por Hall (2004, p. 162):

Enquanto as comunicações para baixo se tornam mais detalhadas e específicas, as dirigidas para cima na hierarquia precisam tornar-se condensadas e resumidas [...] o processo de filtragem e resumo é vital na hierarquia, pois a base com que os temas são excluídos dos relatórios pode ter enormes repercussões na ocasião em que as informações atingirem o topo. [...] existe um potencial muito real para comunicações distorcidas e, de modo mais importante, para decisões diferentes daquelas que teriam sido tomadas se algum outro processo de resumo estivesse em vigor.

Houve ainda referência aos efeitos da atenção dispensada à tropa e da valorização do indivíduo. Outro sentido da prática foi prever os problemas e melhorar a eficiência, na medida em que mantém alto o nível de alerta sobre o trabalho executado. Finalmente, o entrevistado (10) sugere que a prática dá subsídios que permitem direcionar melhor as ações de comando.

PRÁTICA – COMUNICAÇÃO
(1) Administração queria ouvir a ponta da linha [...] só que a ponta da linha não soube aproveitar a oportunidade [...] estatisticamente o que você decide em uma reunião de comando e o que vai chegar lá na ponta da linha é muito pouco do que efetivamente foi conversado, então talvez o comandante quisesse ouvir o outro lado (2) Eliminar [...] filtro de subida (2) Resultados preventivos (3) Objetivo é interagir [...] tem que dar o valor e a atenção aos recursos humanos [...] conseguir que a nossa unidade alcance os objetivos (4) Saber o que está acontecendo, tem um canal para que ele possa entrar lá no soldadinho que está lá em baixo (4) Sabia ouvir, gerenciar, apertar na hora que tinha que apertar (6) Disposição do comandante de ouvir, todas as opiniões boas [...] é uma prática que poderia prosseguir (7) Conhecer o povo e unidade e as deficiências, a partir dessas deficiências, poder construir alguma coisa para poder melhorar o dia a dia (9) Dava satisfação à tropa e apaziguava os ânimos [...] existia na tropa algo que não era verdade e era explicado (10) Saber qual era o norte tinha que tomar uma decisão qual era a mais adequada (11) Termômetro da unidade [...] percebe algum problema, interfere antes que aconteça [...] tanto falam daquele setor, será que está andando certo (12) Subordinado sente que está mais próximo, na vida militar é uma facilidade que não se tem

Quadro 21: Prática e comunicação.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os entrevistados (1, 3, 6 e 12) reconheceram anteriormente vantagens e desvantagens na implementação de tal prática, porém durante a entrevista também afirmaram não ter percebido efeitos significativos da prática sobre as pessoas ou

sobre a organização (Quadro 22). Considera-se esta dissonância como uma evidência de que **prática não se estendeu por tempo suficiente para assentar algum efeito mais claro e imediato na organização.**

PRÁTICA - DISSONÂNCIA
(1) Não deixou marca no comportamento das pessoas (3) O nível de pergunta feito para o comandante tempo gasto para responder [...] custo x benefício não foi válido. Poderia ter provocado muita coisa interessante, mas não provocou nada (6) Coisa boa [...] não vi grande impacto [...] não foi um marco [...] permitiu que as pessoas tivessem a chance de xingar o comandante, fazer uma catarse (12) 90 % supérfluo, perda de tempo (12) Chegar mais próximo [...] conhecer subordinados, problemas [...] muitos particulares, já vira um padre, um psicólogo [...] existe profissional para isso [...] pessoas não tem bom senso [...] se tivessem [...] seria filtrado [...] instrumento perde o sentido

Quadro 22: Prática e dissonância.
 Fonte: Dados primários da pesquisa.

Assim, conclui-se que a **abrangência da prática ficou delimitada à oportunidade de melhorar o trânsito de informações tratadas entre o comandante e sua tropa, objetivando uma condução mais consciente de suas ações enquanto comandante.** A crença de que a melhoria na qualidade da comunicação possa ser a solução de problemas vivenciados por grande parte dos gestores não é novidade. Hall (2004, p. 157) expõe com propriedade esta questão:

Após a importância da comunicação ter sido reconhecida, muitas organizações seguiram a voga das comunicações, acreditando que, se elas estivessem suficientemente disponíveis para todos os membros da organização, eles conheceriam e compreenderiam o que se estivesse passando e desapareceria a maioria dos problemas organizacionais (KATZ; KAHN, 1978: 430). [...] infelizmente, a vida organizacional não é tão simples, e a mera dependência de mais e melhores comunicações não pode resultar em mudanças importantes e positivas.

Com tudo o que foi exposto até este ponto, parece possível afirmar que os objetivos que levaram o comandante a implantar tal prática foram atingidos, agora por meio da visão dos entrevistados. Por outro lado, cabe lembrar que o objetivo do presente estudo é identificar alguma relação da prática gerencial com a identidade organizacional.

Pode-se afirmar que houve referências a vantagens (comunicação) e desvantagens (sobrecarga de trabalho, efeitos do anonimato) decorrentes da implantação de prática. Todavia, as **únicas referências que apontam algum efeito representativo para o propósito do estudo, relacionam-se à possibilidade de**

degradação dos princípios de hierarquia e disciplina e também sobre o potencial da prática gerar dissonâncias na organização. Acrescenta-se que o tempo foi considerado insuficiente para determinar efeitos mais contundentes da prática na organização.

Antes de passar ao próximo ponto que apresenta os dados coletados diretamente do canal de comunicação, há que se destacar uma referência do entrevistado (3): “tem que ser aberto a mudanças, mas [...] pelo menos o pezinho tem que estar no chão. Se não a casa cai”. Assim, ele declara a importância de se estar aberto a inovações, sem deixar de estar alerta a certas peculiaridades da realidade em que se pretenda introduzir a experiência. Da mesma forma, o comandante em seu relato deixou o mesmo entendimento estabelecido.

4.5.3 Dados do canal de comunicação “Fale com o comandante”

O material coletado do canal de comunicação “Fale com o comandante” foi agrupado em categorias apresentadas no quadro abaixo. Elas identificam o conteúdo das mensagens veiculadas por meio do canal de comunicação, seja por parte do usuário em forma de perguntas e questionamentos, seja pelas respostas redigidas pelo comandante.

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
A – SUGESTÃO	A1 – Melhorias condições de trabalho.
	A2 – Melhorias na qualidade de vida.
B – CONSCIENTIZAÇÃO: referências em torno de responsabilidades, atribuições e rotinas.	B1 – Realinhamento militar
	B2 – Política do comandante
	B3 – Desempenho
	B4 – Conhecimento: sentido de certa situação/condição
C – CONFRONTO: colocações que denotam conflito.	D1 – Acusação
	D2 – Pedidos descabidos
	D3 – Queixas

Quadro 23: Categorias do “Fale com o comandante”.
Fonte: Dados secundários da pesquisa.

Na primeira categoria, agruparam-se sugestões dadas pelos usuários que basicamente seguiram duas tendências, a saber:

- A) Melhora da condição de trabalho: biblioteca com exemplares de regulamentos, normas e portarias, troca da máquina de suco do rancho, colocação de valeta chuveiro e avaliação das caldeiras dos alojamentos, entre outros;
- B) Melhora na qualidade de vida: educação física, construir pista para a prática de corrida, desenvolvimento de atividades sociais, programa de auxílio aos soldados, realização de cursos e oferta de bolsas estudantis a nível de 3º grau para os soldados, reforma da praça da vila de sargentos, conscientização dos moradores da vila residencial quanto aos limites de velocidade, etc.

A todas as sugestões recebidas, o comandante respondeu mantendo o sentido da conscientização, desenvolvimento de valores e clareza quanto aos direitos e deveres. A título de exemplo, são destacadas as seguintes respostas do comandante:

- Responsabilidade pela manutenção dos bens é de todos os usuários, portanto, caso veja alguém fazendo mau uso do equipamento chame a atenção, pois o dinheiro é limitado
- Mais uma vez reafirmo a preocupação do comando em proporcionar meios ao efetivo para que permaneça estudando e melhor se prepare para desenvolver suas atividades, seja no quartel ou nas atividades civis

Ainda seguindo a mesma linha de conduta, frente a pedidos feitos a partir do canal de comunicação, o comandante utilizou o “Fale com o comandante” para conscientizar os usuários a respeito de suas responsabilidades, atribuições e padrões de rotina. Dentre os assuntos tratados, destacam-se pedidos e questionamentos a respeito de mudança de horário de expediente, estabelecimento de rotinas de controle, acesso à moradia nas vilas residenciais, condições de trabalho, segurança e desenvolvimento das escalas de serviço, entre outros.

Em todas as respostas, o comandante tratou de esclarecer sua política de comando, confirmar a premência de realinhamento militar, identificar o desempenho que espera de seu pessoal, além de colocar em pauta informações acerca do sentido de determinada situação/condição/proposição. As percepções destacadas abaixo podem traduzir aquilo que foi dito e entendido a respeito da política adotada pelo comandante.

- Resposta do comandante: é praticamente impossível ao Comandante enxergar todos os problemas.

- Resposta do comandante: quando se abre um espaço desta natureza, não se espera que só venha aquilo que se gostaria de ouvir. Aqui aparecem as verdades, os desejos, as frustrações e as alegrias [...] a somatória de tudo é muito boa, pois podemos ter uma melhor sensibilidade sobre os problemas que realmente afligem o efetivo. [...] não se perder a oportunidade de colocar aquilo que a administração entende que deva ser feito. Não nego que gere algum trabalho e também algumas frustrações, mas vale à pena.
- Pergunta do usuário: Em algumas mensagens enviadas [...] tentativa de buscar uma postura superior aos demais integrantes da força. A postura assumida pelo comando é coerente, pois um sistema integra-se pela diversidade das atividades e não pela exclusividade [...] caso o comando privilegiasse um grupo estaria quebrando a unidade da força e não é isto que o país espera de nós. Parabéns pela postura de comando. (Resposta do comandante) tenho certeza de que estaremos cada vez mais unidos para que possamos cumprir a missão que foi a nós delegada.

Em outra situação, vê-se o comandante assumindo seu papel frente aos seus comandados de forma a deixar clara a abrangência e legitimidade de sua autoridade:

- Por que somente os cabos e soldados são obrigados a portar uma Guia de Saída quando da saída da OM durante o expediente. (Resposta do comandante) O Comandante determinou. Quando o Comandante achar que todos devem portar uma guia, então todos portarão.
- Soldados e cabos não poderiam usar o 10º ou 7º, pois o 6º é o chamado lixão. (Resposta do comandante) 6º Uniforme está previsto [...] A definição de um uniforme visa dar uma apresentação padrão e única ao efetivo.
- Autorização para usar prendedor para a gravata. (Resposta do comandante) não posso autorizar, pois não está previsto [...] não possui autonomia para tal.
- Resposta do comandante: não tem interesses diferentes daqueles que não seja prover a necessária segurança à nossa Nação. O (Y) não é diferente de nenhuma outra especialidade que exista dentro da Força. Todos são igualmente importantes para que a missão constitucional seja cumprida a contento [...] Não darei tratamento diferenciado a ninguém [...] A criação de pretensas castas (é o que você aparentemente quer) não levará ninguém a lugar nenhum. A desunião entre as classes só tende a criar rancores que acabam por induzir à agressão, desrespeito e quebra da hierarquia e disciplina, que são as bases da Instituição Militar.

Com relação ao desempenho, em várias oportunidades houve a abordagem no sentido de propor a modificação de práticas e rituais presentes na organização e que foi reconduzida prontamente pelo comandante a sua essência original.

- Existe a possibilidade de a Bandeira Nacional ser hasteada às 8h, antes da reunião para a chamada diária? (Resposta do comandante) A parada diária tem por finalidade fazermos o hasteamento do Pavilhão Nacional, onde prestamos o nosso respeito ao símbolo maior da Pátria, fazemos o controle de pessoal que é exigido em regulamento e que o Comandante possa acompanhar a apresentação pessoal da tropa.
- Colocaria o seu filho para servir como soldado sem ninguém saber que ele e seu filho, e deixá-lo tirando serviço de HK. (Resposta do comandante) Meu jovem [...] neste país o serviço militar ainda é

obrigatório, e o jovem que completa 18 anos tem a obrigação de se apresentar a uma Junta de Alistamento Militar [...] querer prestar o serviço militar sem manusear uma arma é uma coisa que ao meu ver é inconcebível.

- (sobre a escolha do uniforme) Resposta do comandante: primar pela organização e uniformidade da tropa. Caso possibilitemos que o militar escolha com que uniforme apresentar-se, corremos o risco de termos uma tropa totalmente desuniformizada, apesar de estar fardada.

O sentido tomado na participação do comandante foi também para esclarecer acerca de determinados assuntos:

- Resposta do comandante: tomasse conhecimento [...] Regulamentos dos Serviços [...] o comandante não inventa nada, apenas cumpre os regulamentos.
- Resposta do comandante: sua posição de que tudo que é ditado por superior deve ser acatado é curta e submissa. O seu erro começa na interpretação do benefício [...] Quando este apoio não pode ser prestado, aí então se paga a indenização.
- A Lei 9784/99 se aplica também aos militares? (Resposta do comandante) visa garantir que todos os direitos do cidadão/militar, previstos em lei, sejam garantidos.

Nas situações em pauta, foi possível identificar uma posição assertiva e clara do que espera o comandante de seus subordinados. As comunicações estabelecidas nem sempre levaram a um bom termo entre as partes, considerando que, eventualmente, os mesmos temas voltaram a se fazer presentes no canal de comunicação e nos mesmos moldes que antes.

Nestas ocasiões, a resposta do comandante sempre se mostrou coerente com opiniões já expressas, mantendo a linha de raciocínio e conduta estabelecida. Em torno deste conflito de forças no contexto da organização, Faria (2003, p. 95) propõe que:

É a instituição que exerce o poder sobre a psique e as condutas, já que, ainda que a mesma seja derivada do desejo, acaba adquirindo certa autonomia, definindo a estrutura hierárquica, a divisão de trabalho, o detentor da palavra e o sistema de sanções.

Vale ressaltar, que em significativa parte do material composto por todos os registros do “Fale com o comandante”, detectou-se pontos de atrito e confronto, na forma de insinuações, pedidos descabidos e queixas contundentes. Em todos os casos em que se apresentou qualquer insinuação degradante, o comandante foi incisivo nas declarações, chamando o usuário a um entendimento racional como se pode verificar pelas citações em destaque:

- A) Insinuações: em algumas colocações ficava clara a intenção do usuário degradar valores e condutas estabelecidas na organização. A todas elas o comandante

respondeu denunciando o intento de desacreditar o sistema e resgatando o valor vigente na organização.

- Se o "legislador" alterasse aquele texto [...] fiel ao padrão de primar pelo que for conveniente
- Resposta do comandante: não é um documento que transcreve as vontades de uma pessoa [...] é fruto de um estudo estatístico produzido por profissionais capacitados para tal [...] ilações como as aqui apresentadas por você não acrescentam dados novos, apenas tende a desacreditar um documento oficial [...] a administração não toma atitudes e/ou decisões por mera conveniência como você coloca, mesmo porque ela não é pessoal, e sim institucional. Conveniência é casuísmo e este comando não adota ou concorda com casuísmos. Todos nós somos regidos por Leis e Regulamentos e não nos compete legislar ou transigir sobre os mesmos, mas sim cumpri-los de forma imparcial para que tenhamos uma equidade de tratamento para todos.

B) Pedidos descabidos: alguns usuários demonstraram por suas solicitações indevidas, um entendimento desvirtuado a respeito de sua inserção na organização. A resposta foi direta e assertiva no esclarecimento da recusa do comando em compactuar com desregramentos, havendo imediata recondução ao padrão em pauta na organização.

- Eliminação do serviço armado para os soldados de seção e o aumento merecido da dispensa para os soldados da PA (Resposta do comandante) Caso queira que igualemos, aumentaremos o tempo dos soldados nas seções [...] Ninguém foi compulsado a servir, e nem tampouco acredito que não houvesse um mínimo de conhecimento sobre as atividades dentro de um quartel [...] suas sugestões são inexeqüíveis para uma organização militar, por isso não pretendo mudar esta rotina.

C) Queixas: este foi um ponto sensível nos diálogos estabelecidos com a tropa. Ficou claro o enfrentamento entre as partes, exigindo equilíbrio e discernimento do comandante. Mais uma vez constatou-se sua disposição para enfrentar o que parecia uma ameaça, transformando-a em oportunidade de levar à tropa o pensamento do comandante a respeito de assuntos polêmicos.

- Por que tenho que apresentar a passagem para ser ressarcido [...] já que tenho o direito ao transporte, tanto faz se consegui carona, fui de carro ou de avião. (Resposta do comandante) é uma pergunta ou um questionamento às determinações do comandante? [...] a solicitação da entrega do bilhete visa demonstrar aos órgãos auditores que a despesa foi efetuada e indenizada
- Com relação ao faxinão [...] porque nós vamos lá só para limpar os banheiros, os alojamentos deles, carregar pedras etc, não deveria ser os soldados deles quem deveria fazer isso. (Resposta do comandante) Você se julga diferente [...] espero que não. Temos uma missão a ser cumprida e esta só poderá ser cumprida se cada um fizer a sua parte. Onde estamos não importa, o que importa é o que precisamos fazer, aonde e quando.
- Não querendo contestar sua prerrogativa de discricionariedade administrativa, vimos externar a nossa frustração em relação ao controle

de saída no portão da guarda. Tal controle vai gerar um desconforto e um descrédito. (Resposta do comandante) medidas de controle estão sendo tomadas e deverão, ainda este ano, aumentar ainda mais.

Pelo exposto, considera-se que a implantação do canal de comunicação “Fale com o comandante” não teve por meta causar um efeito mais significativo na identidade da organização, senão resgatar determinados princípios de ação. Contudo, antes de se fechar esta questão é preciso fazer uma ressalva, devido à força e ao conteúdo de algumas mensagens que se mostraram inclusive desafiadoras.

- Senhor acredita que os supervisores de um órgão assumem uma responsabilidade maior do que seus colegas (nomeia a especialidade). Ou colegas de outras especialidades? (Resposta do comandante) Cada um tem o seu nível de responsabilidade, que normalmente é atribuído em função de qualificação, preparo e experiência [...] este espaço está sendo utilizado para uma finalidade diversa para qual foi criado [...] a continuar desta maneira serei obrigado a forçar o interessado a se identificar, o que no início não seria a minha intenção.
- Não estou querendo desmerecer outras atividades exercidas pelos companheiros de farda [...] porém não consegue entender que deve dar aos profissionais que exercem tais atividades um tratamento diferenciado, porque a natureza do serviço exercido exige uma atenção especial com a finalidade de manter ou até mesmo elevar o nível do serviço prestado [...] Enquanto tivermos que exercer atividades extras escala, nosso descanso necessário estará comprometido refletindo diretamente na qualidade do serviço prestado. (Resposta do comandante) (referindo-se à Força Armada) [...] não tem interesses diferentes daqueles que não sejam prover a necessária segurança à nossa Nação. O (nomeia a especialidade) não é diferente de nenhuma outra especialidade que exista dentro da Força. Todos são igualmente importantes para que a missão constitucional seja cumprida à contento [...] Não darei tratamento diferenciado a ninguém [...] A criação de pretensas castas (é o que você aparentemente quer) não levará ninguém a lugar nenhum. A desunião entre as classes só tende a criar rancores que acabam por induzir a agressão, desrespeito e quebra da hierarquia e disciplina, que são as bases da Instituição Militar.

Apesar do anonimato das mensagens, foi possível identificar não os autores, mas a especialidade dos autores de algumas destas mensagens. Poder-se-ia entendê-las como sendo pontuais, por estarem restritas a um ou outro interlocutor, todavia elas se colocaram de forma insistente e até contundente pelo modo de expressão utilizado. Não se pode desprezar que o diálogo estivesse sendo travado com o comandante de uma unidade militar. Isto leva a crer que **apesar da falta de indícios de que a prática pudesse ter tido efeito na identidade organizacional, evidencia-se que, pelo canal de comunicação, o comandante pôde incidir sobre esta identidade, no sentido de confirmar e até resgatar princípios já colocados em segundo plano.**

Cabe aqui um breve parêntese para lembrar que no último ano a imprensa recheou os noticiários com informações ligadas ao sistema de controle de tráfego aéreo do Brasil, envolvendo o Ministério da Defesa e o Comando da Aeronáutica. Além da crise do sistema aéreo, a reboque instalou-se outra crise que chegou a seu clímax em 30 de março de 2007, quando os controladores de tráfego aéreo ameaçaram paralisar todo o tráfego aéreo nacional.

Em um país em que o direito a greve é facultado por lei, esta situação poderia ter passado sem maior alarde do que aquele representado pelo incômodo causado aos usuários do transporte aéreo. Contudo, o entendimento da questão muda quando se destaca o fato dos controladores de tráfego aéreo serem militares.

Ainda sobre esta crise, deflagrada pouco mais de 1 ano depois de passada a experiência da prática em foco, pode-se aventar que ela já se enunciava a partir dos questionamentos feitos no canal de comunicação “Fale com o comandante”. O conflito entre a identidade militar e a operacional pôde ser detectado em vários apartes e, em todos eles, o comandante foi categórico ao reconduzir a identidade organizacional a seu devido foco.

Tendo chegado a termo a apresentação e análise dos dados torna-se possível tecer algumas considerações e recomendações, que constituem o assunto do próximo capítulo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Cada vez mais são desenvolvidas pesquisas relativas à compreensão do processo de formação da identidade e das mudanças registradas em sua configuração. Graças aos estudos empreendidos na área organizacional, mostra-se possível tratar do tema não mais restrito à dimensão individual, mas também no âmbito da organização, como é a proposta deste trabalho.

Considerando a identidade organizacional como o elemento chave que expressa a representação compartilhada pelos membros de uma organização acerca da realidade (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001), sua análise permite a compreensão de fenômenos organizacionais. A importância de tal empreitada evidencia-se, por exemplo, diante de crises como a que envolveu os controladores de tráfego aéreo, que expôs uma grave cisão na identidade da organização. O cenário nacional mostrado pela mídia na época exigiu uma pronta ação por parte da instituição militar, cujo sucesso pareceu estar intimamente ligado à compreensão do fenômeno em questão.

A complexidade do tema determinou que a pesquisa fosse calcada em um conjunto de dados coletados por meio de entrevistas e documentos. A análise deste material deu margem a considerações e recomendações que são agora expressas neste capítulo.

Como primeiro ponto a ser abordado vale retomar o objetivo geral deste trabalho que foi verificar o efeito da adoção de práticas gerenciais na identidade de uma organização militar, sediada em Curitiba, PR, no período compreendido entre 2001 e 2007. Para se chegar a termo nesta proposta, foram definidos objetivos específicos que agora são revistos à luz dos dados coletados neste trabalho. Estes objetivos são designados na sequência:

1. Identificar os fatores que levaram à incorporação do curso de MBA nos Planos de Unidades Didáticas dos cursos de oficiais.

Partindo da percepção dos entrevistados, foi possível inferir que tal proposição desenvolveu-se como resposta a pressões externas. Neste caso, o objetivo central limitou-se a garantir legitimidade ao processo de formação de seus oficiais. Não se identificou qualquer projeção sobre os efeitos advindos desta experiência na organização.

2. Identificar os objetivos que levaram à implantação da prática gerencial “Fale com o comandante”.

Segundo relato do próprio comandante responsável pela implantação do “Fale com o comandante”, um dos sentidos de tal ação foi evitar os filtros criados pelos diversos níveis hierárquicos e com isto apurar seu conhecimento acerca das necessidades da tropa. Desta maneira pretendia direcionar suas ações, além de comunicar à tropa seu entendimento quanto à doutrina militar e à missão organizacional. Projetou ainda que a atenção despendida à tropa pudesse resultar no incremento da motivação e da iniciativa.

3. Verificar a identidade da organização militar antes de 2001 e no período de 2001 a 2007, procurando identificar mudanças na configuração da identidade da organização militar no período analisado.

Quanto à identidade organizacional, supõe-se que dois pontos possam ser ressaltados, um remete ao compartilhamento de significados, enquanto outro denuncia um sério embate de interesses vivenciados no contexto da organização. Com relação ao primeiro ponto, foi relevante o apontamento da hierarquia e da disciplina como princípios que se mostram devidamente institucionalizados na organização, confirmando a natureza da instituição prevista por decreto-lei. Não foi registrada qualquer evidência de mudança neste aspecto da identidade organizacional.

Já não foi possível confirmar a manutenção dos parâmetros sobre o qual se baseia o funcionamento da organização. Observou-se por meio do material analisado um considerável descompasso associado a pressões internas e externas mencionadas no capítulo anterior, que tem deflagrado pontos de atrito. Apesar do choque de interesses detectado, não se configurou qualquer alteração mais significativa na organização.

Não obstante ter se chegado a esta conclusão, tal constatação merece ser recolocada à luz de algumas considerações. Machado-da-Silva e Nogueira (2001) verificam em seu trabalho sobre a Alfândega Brasileira, duas orientações quanto à identificação de aspectos essenciais da identidade aduaneira. As crenças e valores organizacionais podem ser classificados segundo sua natureza normativa ou utilitária. No primeiro caso, os valores e crenças seriam mais estáveis e duradouros.

Já a orientação utilitária daria uma noção mais volátil e instrumental a certos aspectos da identidade organizacional.

Partindo desta premissa, considera-se que a hierarquia e a disciplina (como preceitos normativos) estão mais arraigadas na organização e por isso mostram-se menos vulneráveis às pressões sofridas no âmbito organizacional. No caso do MBA incorporado aos PUD dos cursos de formação e do canal de comunicação “Fale com o comandante”, subentende-se que não foram práticas suficientemente impactantes para romper ou causar alguma impressão nestas crenças normativas. Também se destaca o tempo de duração, uma vez que houve registros de que, em um prazo maior, provavelmente estas práticas evidenciariam algum efeito.

Todavia ao se verificarem aspectos utilitários da identidade organizacional, como por exemplo, o padrão de comunicação praticado, tanto os entrevistados como aqueles que enviaram mensagem por intermédio do “Fale com o comandante” apontaram melhora no fluxo de informações. Se houve melhora, houve mudança neste parâmetro da identidade da organização. Da mesma forma, registraram-se mudanças no sentido de descentralização, flexibilização e aceitação de posturas mais assertivas.

4. Verificar o efeito das práticas gerenciais na identidade da organização militar.

Além dos efeitos supracitados, no caso da incorporação do curso de MBA nos PUD dos cursos de formação, não se evidenciou outro sentido que não fosse obter o reconhecimento da sociedade em torno do investimento feito na formação e atualização do militar. Apesar do reconhecimento da importância da implantação desta prática, os resultados observados mostram-se diretamente associados ao perfil do protagonista.

Também o tempo de vigência desta prática foi destacado como um fator a ser considerado na avaliação de seu efeito, pois este se mostra condicionado ao maior número de contemplados pelos cursos de formação dentro da nova sistemática. Em outras palavras, foi bem expresso pelos entrevistados que somente quando uma parte representativa da organização se expuser a esta experiência, tais práticas poderão gerar resultados e assim ter efeito na identidade organizacional.

Para tanto, terá que perdurar o suficiente para abarcar todo o contingente de oficiais e também passar a ter sua legitimidade reconhecida sistemicamente. O processo de institucionalização neste sentido foi bem identificado, quando os

entrevistados reconheceram que somente com a adesão das pessoas à nova prática será garantida sua legitimação e incorporação.

Foram ainda reconhecidas duas situações que provocaram efeito na identidade organizacional, a saber:

A) Estilo de atuação do comandante: identificou-se uma relação direta entre alterações na conformação da identidade organizacional e o estilo de comando exercido durante o período de permanência do comandante na unidade militar. Tais alterações são vistas como transitórias e superficiais, uma vez que marcam a identidade organizacional somente no período de vigência do comando. Considera-se que esta transitoriedade possa ser devida à precariedade do processo de institucionalização, que não permite a sedimentação dos valores e práticas em vigência.

B) Pressões diversas: no que tange à organização militar em foco neste estudo, caracterizou-se um forte agravo em sua identidade, em vista da diversidade de demandas presentes nesta organização, qual seja, militar, administrativa e técnica. Tal perspectiva tem gerado intenso conflito na relação do indivíduo com a organização, que se torna mais crítico devido à necessidade crescente de pessoal habilitado para atender às necessidades do trabalho.

Por enquanto, a conjunção destes fatores parece incidir tão somente na motivação e no comprometimento do sujeito com a missão organizacional. Sendo assim, mostra-se ainda preservada a identidade militar da organização. Todavia, há que se considerar o potencial de mudança por força de pressões percebidas na organização (MEYER; ROWAN, 1991).

Quanto à percepção dos entrevistados que verificam pressões provenientes do ambiente, observou-se que em vista da necessidade de buscar legitimidade frente ao contexto em que se insere, a organização busca desenvolver práticas com um sentido dirigido a este fim. Para tanto, ações podem ser incorporadas ou excluídas com o único fim de atender aos objetivos organizacionais (VENTURA; VIEIRA, 2004; DIMAGGIO; POWELL, 2005). Ressalta-se que não ficou claro qualquer outro objetivo.

Verificou-se que algumas das pressões externas percebidas pelos entrevistados, como a Constituição de 1988, impacta sobremaneira na rotina da

organização. Elas geram não só alteração na conduta administrativa como nos processos legais que deflagram as sanções aplicadas no caso de transgressões disciplinares.

Ao considerar que a disciplina é um princípio basilar na constituição da identidade da organização, entende-se o porquê dos efeitos pressentidos na identidade organizacional. Porém vale lembrar que estes efeitos ainda não foram devidamente reconhecidos pelos membros da organização.

Dos dois apontamentos, o estilo de comando adotado a cada dois anos foi identificado como o mais impactante na identidade organizacional e por isso merece maior detalhamento. Entende-se que o significado deste fenômeno esteja mais relacionado ao padrão já institucionalizado, que determina que o efetivo acompanhe o estilo adotado pelo comandante (a mudança de comando ocorre a cada dois anos). Por este caminho, é possível compreender o motivo da superficialidade das pretensas mudanças apontadas.

Confirma-se assim aquilo que já fora apontado – os únicos aspectos que permanecem inalterados são a hierarquia e disciplina. Isto também ajuda a entender a pronta resposta do pessoal às mudanças implementadas a cada dois anos. Não há questionamentos ou resistência, mas sim uma adaptação ao novo estilo de comando proposto, de acordo com o que é convencionado.

Não se pode perder de vista que seja factível efetivar um descolamento da atividade central da organização (*decoupling*) para realizar algo com o objetivo de obter legitimidade – ação justificada pela necessidade de se preservar o *core*. Por outro lado, é provável que futuramente isto possa ter algum efeito sobre a parte central da identidade da organização (SCOTT, 2004).

Isto posto, entende-se que no tocante aos seus aspectos centrais, distintivos e duradouros, a identidade organizacional tenda a mudar a passos lentos. Para tanto, deve-se considerar que as mudanças propostas ocorreram por meio da incorporação de práticas e não de valores, e que estas práticas não estavam sintonizadas com a identidade original. Desta forma, qualquer alteração na conformação da identidade só se mostrará visível em uma projeção a longo prazo.

A este contexto soma-se o fenômeno da rotatividade, conforme destacado anteriormente, como um aspecto passível de provocar instabilidade na formação da identidade. Considerando o grau de renovação praticado no presente caso, torna-se

necessário manter o núcleo da identidade para que as pessoas que entram possam se identificar com o que está em voga na organização. Tal perspectiva determina que continuamente se tenha que confirmar e construir esta identidade, o que torna a mudança mais incremental do que revolucionária.

Neste sentido, recomendam-se novos estudos que verifiquem os efeitos desta renovação, especialmente no que diz respeito à idéia de que o efetivo que é renovado transitou ou transitará por outras organizações militares. Esta situação provavelmente gera a transferência de valores e experiências, justificando o questionamento de como ocorre esta transferência e qual o papel destes atores na homogeneização do discurso e da identidade militar.

Em paralelo, pela força das contestações verificadas no “Fale com o comandante” e das citações feitas pelos entrevistados, revela-se a existência de facetas bem diferenciadas da identidade organizacional. Os aspectos relacionados ao papel militar e técnico chegaram a se distanciar ao ponto de momentaneamente dar a impressão de ser possível uma cisão na organização.

Em certo momento, exatamente no dia 30 de março de 2008, tal cisão pareceu tornar possível a existência de duas identidades, uma militar e outra técnica, dentro de uma mesma estrutura organizacional. Esta cisão não parece ter sido provocada pelas práticas referidas, mas sim pela especificidade da missão da organização em estudo.

Em outras unidades militares, cuja missão do dia-a-dia coaduna-se com àquela prescrita constitucionalmente e que se mostra presente na essência de toda Força Armada, tal ambivalência provavelmente não se apresente. Contudo, na organização em foco ocorreu uma supervalorização do desempenho técnico-operacional, que trouxe em seu bojo valores e discursos igualmente determinantes, quando comparados à identidade militar.

Se a análise demonstrou que as duas práticas colocadas em xeque não tiveram um efeito mais significativo na identidade organizacional, cabe repetir a pergunta, agora em uma perspectiva a longo prazo. É fato que o curso de MBA teve seu efeito mitigado pelos fatores já apresentados, porém não se deve desconsiderar que houve citações revelando a forte ambivalência na avaliação de seu potencial de mudança.

Também são factuais as referências que apontaram à duplicidade de lógicas presentes nos cursos de formação, sendo uma destas lógicas representadas pela

incorporação do conhecimento desenvolvido dos cursos de MBA. Isto trouxe para a organização propostas de práticas e discursos não consonantes com a identidade organizacional.

Tal perspectiva aponta ainda uma outra questão: como irá funcionar a organização quando um número significativo de militares tiver sido exposto a um discurso gerencial, cuja lógica mostra-se diferenciada daquela adotada em uma organização militar? Em uma análise mais criteriosa, as práticas “Fale com o comandante” e o curso de MBA parecem assentar-se bem com a identidade técnico-operacional, considerando-se que seu foco é o desenvolvimento da atividade administrativa e técnica. Porém, apresentam áreas de conflito com a identidade militar, ao se chocarem com as características destacadas (hierarquia e disciplina) e também com relação às prioridades estabelecidas (formatura, marcha, etc.).

Visando à efetividade da implementação de uma das práticas no contexto organizacional, assinala-se como recomendação empírica que a organização efetive o que já tem previsto. É preciso efetivar a validação curricular do curso de MBA incorporado aos PUD, por meio de consulta ao público alvo desta prática. Acredita-se que o cumprimento desta etapa do processo evitaria ou pelo menos minimizaria as dissonâncias assinaladas na pesquisa.

Com base nas reflexões desenvolvidas, recomenda-se que estudos correlatos possam dar seguimento a este trabalho, de forma a aprofundar a compreensão em torno de fenômenos que envolvam o tema identidade organizacional. Somente assim comandantes ou gestores terão subsídios mais seguros para desenvolver, com mais consistência e segurança, a tarefa de administrar uma organização.

Considera-se que a pesquisa poderá ser enriquecida acrescentando-se outras informações. O detalhamento a respeito do histórico da organização, da documentação interna e externa referente à organização militar em estudo, além de documentações com registro de fatos do ambiente institucional dariam uma produtiva contextualização para muitos dos fenômenos expostos.

Retomando o título do trabalho “Implementação de práticas gerenciais e identidade organizacional: o caso de uma organização militar”, entende-se que nesta experiência dois caminhos foram abertos. O primeiro diz respeito à própria organização que vai tateando e abrindo brechas, apesar da estrutura rígida, em face dos moldes de seu funcionamento burocrático. As vantagens verificadas,

superficialmente, não devem seduzir a ponto de cegar o gerente que se vê premido a tomar a decisão por adotar inovações em sua organização.

Por outro lado, os limites e dificuldades apontados não devem constranger novas experiências que se mostrem minimamente coerentes com a organização. É preciso apenas atentar para que esta empreitada tenha sido fruto de criteriosa avaliação de contexto e dos recursos disponíveis.

De resto, ainda precisam ser considerados os ganhos para a evolução da ciência social, com relação ao desenvolvimento de estudos como estes que só se mostraram possível graças à abertura demonstrada pelo meio militar. Ressalva-se, contudo, que este estudo não tem a pretensão de encerrar afirmações ou verdades em torno da experiência em foco.

Fazendo menção às palavras de Minayo (2003, p. 79), em “se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras”. Fica aqui registrada a incitação a novas indagações que gerem pesquisas, pois foi assim que tudo isto começou, uma provocação gerada por um “canal que foi aberto”.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93 -117, 1997.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BOURDIEU, P. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1994.

BRASIL. Decreto nº 5.196, de 26 de agosto de 2004. Anexo I: Estrutura Regimental do Comando da Aeronáutica. Capítulo I: Da Natureza e Competência. Seção I: Da Aeronáutica. Disponível em: < <http://www.dji.com.br/decretos/2004-005196/2004-005196.htm>>. Acesso em : 15 nov. 2006

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 37, n.1, p. 6-17, 1997.

CAMPBELL-HUNT, C. Complexity in practice. **Human Relations**, vol. 60, n. 5, p. 793-823, Sage Publications, 2007. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/60/5/793>>. Acesso em: 20 ago. de 2007.

CAMPOS, M. **Identidade organizacional frente aos múltiplos vínculos de trabalho**: um estudo de caso na Escola Brasileira de Executivos. Dissertação de Mestrado. Pedro Leopoldo, 2004.

CARASSAI, G. L. **Mudança estratégica e identidade organizacional**: o caso do processo de avaliação escolar do Colégio Marista Santa Maria. Curitiba, 2006. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná

CARVALHO, C. A.; GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F. A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 2.

CENTRO DE INSTRUÇÃO ESPECIALIZADA DA AERONÁUTICA. **Avaliação e validação curricular**. Apostila do curso de preparação de instrutores. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica, 2007.

CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Orgs.) **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005.

DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

ERIKSON, E. H. **Identidade: juventude e crise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

FARIA, J. H. de. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, jan./fev./mar. 2006.

FLECK, D. L. Institucionalização, sucesso e fracasso organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GEERTZ, C. **A interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**: Uma crítica positiva das sociologias compreensivas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIOIA, D. A. From individual to organizational identity. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations**. Building theory through conversations. London: Sage Publications, 1998.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image and adaptive instability. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, jan. 2000.

GODARD, J. Institutional environments, employer practices, and states in liberal market economies. **Industrial Relations**, v. 41, n. 2, abr. 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, São Paulo: FGV, 1995.

GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1987.

GONÇALVES, S. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

GUARESCHI, N. M. F. Políticas de identidade: novos enfoques e novos desafios para a psicologia social. **Psicologia & Sociedade**, 12 (1/2): p. 110-124, jan./dez. 2000.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEES, M. V. Explaining institutions: a defense of reductionism. **European Journal of Political Research**, 32: p. 51–69, 1997. 51, 1997 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands. University of Twente, Department of Public Administration, Enschede, The Netherlands.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J.F. (coord): CHANLAT, A.; JOLY, A.; DEJOURS, C.; CHANLAT, J. F.; HASSARD, J.; KETS, M. F. R.; BÉDARD, R.; CLEGG, S. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAURENTI, C.; BARROS, M. N. F. Identidade: questões conceituais e contextuais. **Revista de Psicologia Social e Institucional**, Universidade Estadual de Londrina, v.2, n.1, jun. 2000.
Disponível em <<http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/textov2n13.htm>>. Acesso em: 16 nov. 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

KREINER, G. E.; HOLLENSBE, E. C.; SHEEP, M. L. On the edge of identity: boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. **Human Relations**. Sage Publications. 2006. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/59/10/1315>>. Acesso em: 21 ago. 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; AMARAL FILHO, R. G. Estratégia e teoria institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C.; NOGUEIRA, E. E. da S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 5, 2001. Disponível em: <www.abrad.org.br>. Acesso em: 16 jul. 2007.

MADEIRO, G. da S.; PACHECO, F. L. Carnaval, Bourdieu e teoria institucional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

MARUCCI, J. C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto ambiental e esquemas interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. J. (Orgs). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MINAYO, M. C. S. (Org.); DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed., Petrópolis: Vozes, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P. Best practices in spite of performance: just a matter of imitation? **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, p. 987-1003, jun. 2005.

PEREIRA, L. C. B.; MOTTA, F. C. P. **Economia brasileira**: introdução à organização burocrática. São Paulo: Brasiliense, 1987.

PIMENTA, C. C. A. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p.173-199, set./out. 1998.

PIRES, J. C.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n.1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

POWELL, W. W. The new institutionalism. **The International Encyclopedia of Organization Studies**, Sage Publishers, 2007.

RANGEL, M. L. Saúde do trabalhador: identidade dos sujeitos e representações dos riscos a saúde na indústria petroquímica. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro: v. 9, n.3, jul./set. 1993. doi: 10.1590/S0102-311X1993000300021.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **RAC**, v. 1, n. 2, mai./ago. 1997.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, M. F. S. **Identidade e aposentadoria**. São Paulo: EPU, 1990.

SAWAIA, B. (org). **As artimanhas da exclusão**. Análise psicossocial e ética da desigualdade social. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

SCHNEIBERG, M.; CLEMENS, E. S. The Typical Tools for the Job: Research Strategies in Institutional Analysis. **Sociological Theory**. Washington: American Sociological Association, v. 24, n. 3, sept. 2006.

SCOTT, W. R. **Institutional theory**: contributing to a theoretical research program. Stanford University, 2004.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage Publications, 2001.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SIGOLLO, W.; SOARES, M. T. Os caminhos e os desafios do desenvolvimento de pessoas na área pública. In: BOOG, G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, I. F. G., CRUBELLATE, J. M. A. (Des). Construção social da identidade: mudanças no trabalho e suas implicações para a identidade do "trabalhador reflexivo". **Ibero American Academy of Management Conference**, São Paulo: v. 1, p. 1-15, 2003.

VASCONCELOS, I. F. G. VASCONCELOS, F. C. Identidade, legitimação social e teoria organizacional: contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da Natura. **O&S**, v. 10, n. 27, mai./ago. 2003.

VENTURA, E. C. F.; VIEIRA, M. M. F. Institucionalização de práticas sociais: uma análise da responsabilidade social empresarial no campo financeiro no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WEYMER, A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Cooperação, competição e poder entre organizações do Porto de Rio Grande-RS. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

WHITTINGTON, R. **Practice perspectives on strategy**: unifying and developing a field. In: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE PROCEEDINGS, Denver, 2002.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W. W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p. 83-107, 1991.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A) IDENTIFICAÇÃO

- Idade, sexo, posto, especialidade, função desempenhada, tempo de serviço, tempo na localidade, curso de carreira realizado, formação acadêmica.

B) QUESTIONAMENTOS

1. Como era o funcionamento da organização antes de 2001? (padrão de comportamento, uso de uniforme, relação entre níveis hierárquicos, grau de autonomia, padrão de comunicação, medidas de controle)
2. Quais as características que melhor descreveriam a organização antes de 2001?
3. Como era o funcionamento da organização no período posterior a 2003 até o presente?
4. Quais as características que melhor descreveriam a organização no período posterior a 2003 até o presente?
5. Verifica alguma relevância do Plano de Unidade Didática dos cursos de formação para o desenvolvimento das atividades na organização?
6. No ano de 2003, o MBA foi incorporado aos PUD dos cursos de formação. Em sua opinião:
 - O que levou à incorporação de um MBA aos PUD?
 - Como avalia esta incorporação? (adequação dos conceitos a uma organização militar, observou alguma diferença na prática dos oficiais que passaram pelos cursos já com MBA, vantagens, desvantagens)
7. No ano de 2004, o canal de comunicação “Fale com o comandante” foi implantado na organização. Em sua opinião:
 - O que motivou a sua implantação?
 - Como avalia este canal de comunicação? (pertinência em uma organização militar, objetivo, resultados alcançados)
 - Por que foi extinto em 2005?