COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2005, VOL. 11, N.º 2, 223-244

Mudança de rota

Eduardo Oliveira

Resumo. Fundado num estudo de caso sobre a TAP *Air* Portugal, a empresa pública nacional do sector da aeronáutica, este artigo pretende comunicar o binómio constituído por processos planeados e emergentes na gestão da mudança organizacional.

Nas últimas décadas, a TAP *Air* Portugal vinha acumulando prejuízos constantes, desmotivação nos seus colaboradores e instabilidade laboral permanente.

Com a chegada de uma nova equipa de gestão liderada por Fernando Pinto em 2000, o cenário parece ter-se invertido. O papel do líder, o estilo de gestão, as tácticas de negociação e o fomento de uma visão corporativa são debatidos. Através de um plano minuciosamente projectado e comunicado a toda a organização, observou-se uma mudança cultural alicerçada em objectivos comummente partilhados. Restaurada a confiança dos colaboradores, a empresa retomou a rota desejada.

Palavras-chave: Mudança, liderança, gestão, confiança, visão.

Introdução

O presente trabalho pretende ilustrar uma situação tangível de mudança organizacional e simultaneamente fomentar o debate em torno dos aspectos mais decisivos para o seu (in)sucesso. Neste propósito, definiu-se como unidade de análise a empresa pública do sector da aviação comercial, a TAP *Air* Portugal. O carácter emblemático desta empresa, interna e externamente, associado à diversidade de processos envolvidos no cenário organizacional proporcionam uma abordagem integrada da gestão da mudança.

Em termos de organização, este caso está dividido em 4 grandes blocos. No primeiro, é apresentada uma resenha histórica sobre a organização. Posteriormente, é esboçada uma breve análise do impacto macroeconómico da TAP, seguida da descrição da organização do grupo. Realizada a contextualização formal, o ambiente da empresa é ilustrado através de alguns excertos de discursos dos principais actores organizacionais, nomeadamente do Presidente do Conselho de Administração, Car-

Endereço: Rua da Vitória, 246, 4475-173 Gemunde, Maia. E-mail: eaoliveira@aeportugal.com

doso e Cunha e do Administrador-delegado, Fernando Pinto. O diferendo mantido entre ambos, enquanto manifestação evidente da adopção de comportamentos políticos, é aprofundado.

Num terceiro segmento, o foco incide sobre a gestão de Fernando Pinto e da sua equipa desde o acolhimento e integração na empresa, à concepção, apresentação e concretização de um Plano de Acção. Devido à sua importância e abrangência, a estratégia escolhida foi compartimentada nas facetas: I. Reestruturação Interna; II. Política de Recursos Humanos; III. Melhoria Global do Atendimento; IV. Política Comercial; V. Gestão de Compras; VI. Responsabilidade Social; e VII. Parcerias e Alianças.

Finalmente, na conclusão incluem-se algumas recomendações para a gestão sobre a condução da mudança.

O Nascimento da TAP

Em 1922, logo após a travessia do Atlântico Sul por Sacadura Cabral e Gago Coutinho, foi aprovada na Câmara de Deputados uma proposta de criação de uma companhia de transporte aéreo para passageiros, carga e correio que visava preferencialmente o Brasil. Contudo, só em 22 de Setembro de 1944 o governo português publicou um decreto criando o Secretariado da Aeronáutica Civil, que tinha por missão promover o planeamento e o lançamento de linhas aéreas regulares, bem como a exploração de carreiras de interesse nacional. Esta tarefa, conforme especificava o diploma legal – Decreto-lei n.º 33937 – seria concretizada por intermédio de um serviço especial a criar, os Transportes Aéreos Portugueses – TAP. A título contextual indicam-se algumas datas marcantes na história da companhia:

- 1945 – Instituídos os Transportes Aéreos Portugueses, como serviço público, em 14 de Março;
- 1946 – Aquisição dos primeiros aviões DC-3 *Dakota*. Abertura da primeira linha comercial (Lisboa/Madrid) e inauguração da designada "Linha Aérea Imperial", de Lisboa a Luanda e Lourenço Marques;
- 1947 – Iniciada a linha doméstica Lisboa/Porto;
- 1999 – Intensificação de acordos de *code-share* com congéneres, alargando e diversificando a oferta de mais destinos aos clientes. Lançamento do conjunto de Orientações Estratégicas para a TAP do futuro designado "Modernização e Recuperação da TAP";
- 2001 – A TAP *Air* Portugal passa a ser a companhia aérea europeia com presença mais marcante no mercado brasileiro. Foi largada em Junho a primeira Comandante da TAP, Teresa Carvalho, num voo Lisboa/Milão;
- 2002 – A Melhoria e uniformização dos serviços prestados ao Cliente são objectivos prioritários. Nesse quadro, criaram-se diversos serviços e introduziram-se novas facilidades durante 2002, designado o "Ano do Cliente". Reforço da presença da empresa na Internet, criando sites locais dedicados aos mercados mais importantes. Consolidação da posição de melhor e mais importante companhia aérea europeia no mercado brasileiro;

- 2003 – Constituição da *holding* TAP SGPS, SA, em Junho de 2003, com vista ao arranque do processo de privatização da Companhia. Assinatura de *code-share* com a Portugália, aproveitando as companhias a complementaridade das suas Redes. TAP e Portugália acordam parceria na nova empresa de *Handling* (assistência em escala), a SPdH, Serviços Portugueses de *Handling*, que iniciou a sua actividade em 1 de Outubro.

A TAP *Air* Portugal é uma companhia aérea internacional, que opera, ligando a Europa à África e às Américas, a partir da sua base operacional em Lisboa, cidade que, devido ao seu posicionamento geográfico, constitui uma plataforma de acesso privilegiado aos mercados que a companhia serve.

A necessidade de uma transportadora aérea disponível para a realização dos reais interesses nacionais, desde a defesa à economia, passando pela independência nacional, isto é, pela própria ideia de soberania, acredita a TAP como uma empresa estratégica.

Breve Análise do Impacto Macroeconómico da TAP

Um estudo realizado há vários anos, intitulado "Impacto macroeconómico da TAP na economia portuguesa", permitiu calcular os multiplicadores para a TAP de 1,6 no tocante ao seu Rendimento e 2,49 para o Emprego. Assim, se aplicarmos ao VAB (Valor Acrescentado Bruto) de 2002 da TAP o citado multiplicador de 1,6, obtém-se o Rendimento Global de 848 milhões de euros. O multiplicador 2,49 do Emprego, aplicado ao emprego directo da TAP (só os que prestam serviço no País), proporcionará o Emprego Total, que mostrava números à volta dos 30000 postos de trabalho devidos à sua existência.

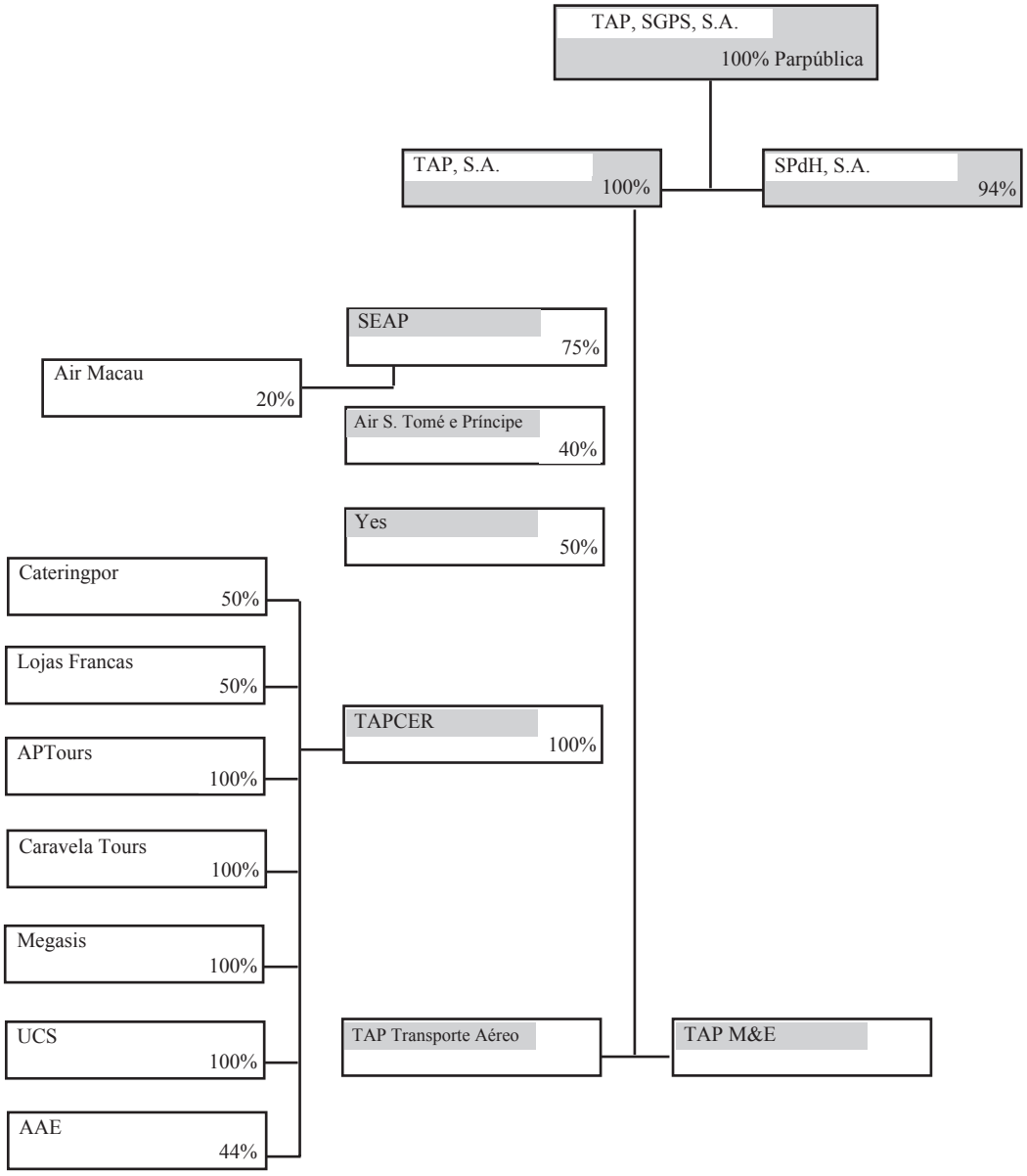
As exportações asseguradas pela empresa, isto é, aquilo que os residentes no estrangeiro lhe compram (transporte de passageiros, carga e correio, serviços de manutenção e de *handling*) andavam à volta de 4,8% das exportações totais da nossa economia. Quanto à incidência na balança cambial, é fácil de imaginar a sua importância calculando os saldos dos fluxos cambiais originados directa e indirectamente pela actividade da TAP e que passam por recebimentos de residentes no estrangeiro transportados pela TAP, serviços de apoio a companhias estrangeiras, receitas dos serviços de manutenção e engenharia prestados e receitas do turismo imputáveis a residentes no estrangeiro transportados pela TAP. A empresa vende em Portugal cerca de 500 milhões de euros e mais de 700 no estrangeiro, integrando-os na economia nacional. Em 1997, o Estado injectou na empresa 900 milhões de euros, sendo que desde essa data a TAP não mais recebeu qualquer montante, excepto as indemnizações compensatórias pela realização de serviços de cariz público abaixo do custo real.

A TAP não nasceu na perspectiva da obtenção de lucros, mas sim na de uma empresa vocacionada para a satisfação prioritária de uma necessidade colectiva. Actualmente, a noção pura de serviço público tem vindo a ser substituída pelo credo da rentabilidade.

Organização do Grupo TAP

No final de 2003, o Grupo das empresas que se encontravam no perímetro de consolidação da *holding* TAP apresentava a organização representada na Figura 1.

Figura 1. Organização do Grupo TAP



No contexto de uma futura privatização da TAP, mas abrangendo objectivos mais latos, a criação do modelo base de grupo de empresas, como uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) evidencia que a totalidade das actividades ligadas à TAP fazem parte, de uma forma interligada, de um mesmo conjunto económico e social. Sem prejuízo da noção de que a aviação comercial constitui o *core business* da empresa, todas as actividades estratégicas participadas, associadas, instrumentais, complementares ou de simples capital de risco são elementos do mesmo conjunto. A criação da TAP SGPS, SA permitiu um contexto institucional que abriu a porta à adopção de medidas de reestruturação empresarial, possibilitando a reestruturação dos capitais e o reforço da credibilidade da Empresa junto das entidades financeiras e das autoridades aeronáuticas.

A decisão política da reestruturação da TAP traduziu-se na segmentação ou desmembramento em três ramos distintos: a SPdH (Sociedade Portuguesa de *Handling*) para o *handling* (assistência em terra), a empresa de manutenção e engenharia e uma empresa para o transporte aéreo propriamente dito. A *holding* passou a gerir todas as áreas de negócio da empresa, ficando a TAP, SA com a responsabilidade pelo transporte aéreo e manutenção e engenharia.

Nesta reorganização depositou-se grande atenção na diversificação de actividades da empresa, almejando o fornecimento de produtos híbridos, complementares ou não, mas de grande interesse e rentabilidade. Pela negativa, há a destacar a performance da YES, uma filiada da TAP para *charters* com 51% do capital pertencente à empresa e 49% à Agência Abreu.

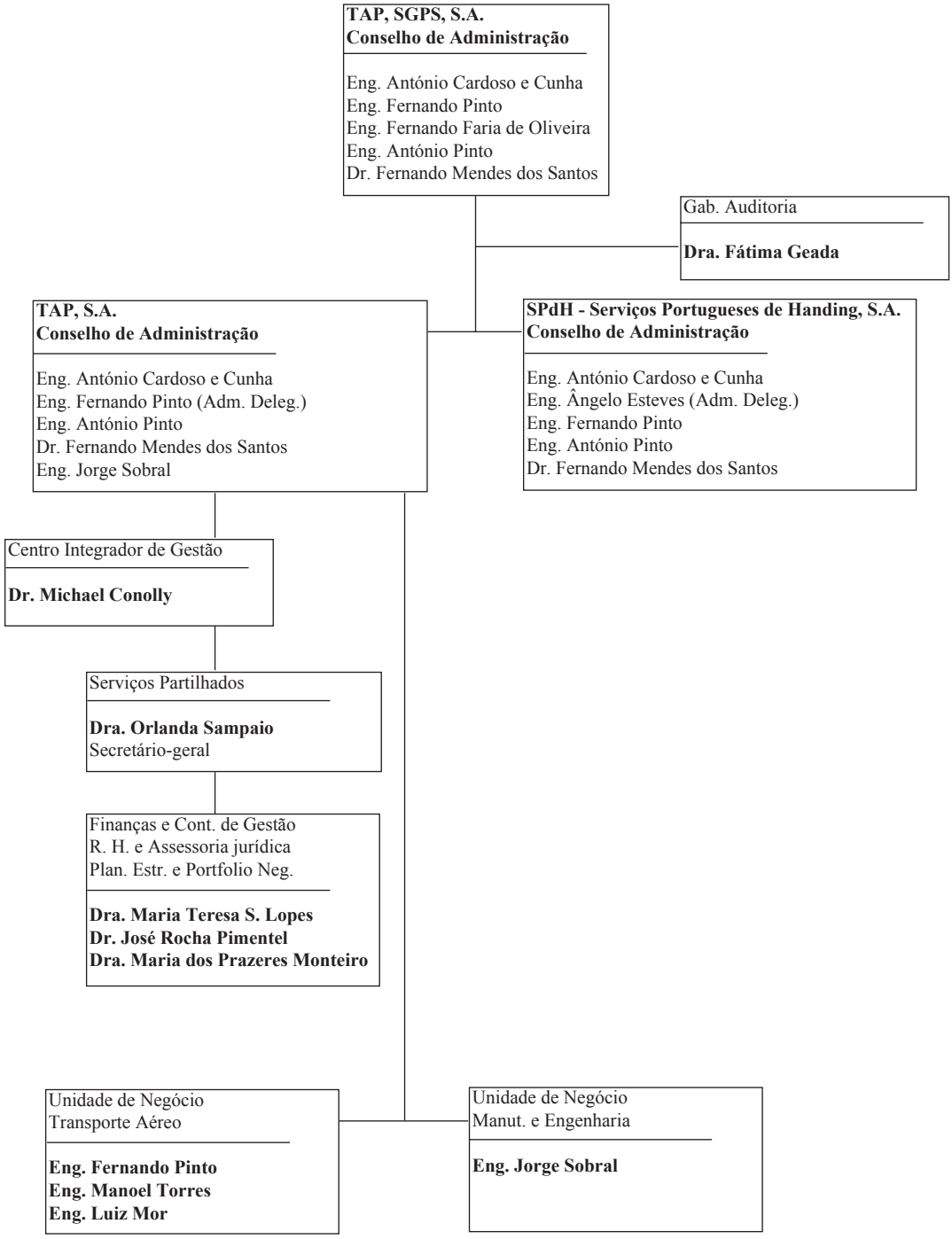
Em termos da macro-estrutura, o Grupo TAP dispõe-se de acordo com a Figura 2.

O funcionamento da gestão de topo da TAP, SA em perfeita concordância com a lei das sociedades anónimas, baseia-se numa correcta articulação entre o órgão estatutário Conselho de Administração, enquanto responsável estratégico da Empresa e a pessoa do Administrador-delegado, igualmente membro do Conselho de Administração a quem compete a responsabilidade da execução das opções estratégicas, por delegação de competências do Conselho de Administração.

A companhia de aviação nacional tem um longo historial de ziguezagues estratégicos – cada presidente, sua sentença –, aliada a uma gestão altamente politizada da empresa – cada Governo, sua administração. A conjugação destes dois factores foi ferindo de morte a reputação da empresa e a sua visão estratégica, afectando a credibilidade da sua gestão e a motivação dos seus trabalhadores. A TAP foi ficando orgulhosamente só – sem parceiro internacional e travando uma luta suicida, penalizadora dos seus interesses, com a concorrência interna. Ano após ano, prejuízo após prejuízo, os gestores justificavam o mau desempenho da empresa, nunca o seu, com o facto de a TAP ter trabalhadores a mais, ser muito politizada e onde os sindicatos tinham um peso inadmissível numa economia de mercado (15 sindicatos nos hangares da TAP). Verificava-se igualmente um excessivo corporativismo, manifesto nas lutas constantes por vantagens profissionais e de classe.

Por constituir um exemplo paradigmático desta realidade e pela sua importância para a compreensão do contexto organizacional da TAP nos últimos anos, dedicaremos atenção particular ao diferendo permanentemente mantido entre o Presidente do Conselho de Administração da empresa, Cardoso e Cunha e o Administrador-delegado, Fernando Pinto. Com efeito, como sublinham Kakabadse e Parker, referidos por Buchanan e Badham (1999), o entendimento dos comportamentos políticos nas organizações é central para um aprofundamento teórico, bem como para uma interven-

Figura 2. Macro-Estrutura do Grupo TAP



ção prática eficiente nos processos de mudança. O comportamento político pode ser visto como a concretização prática da capacidade de um indivíduo exercer influência, a sua vontade sobre outros – poder – em acção, através de técnicas de influência e outros tipos (mais ou menos extremos) de tácticas. Para Mintzberg (1983), a política organizacional refere-se aos comportamentos individuais e grupais informais, ostensivamente paroquiais e divisionais e que do ponto de vista técnico são ilegítimos.

Cardoso e Cunha entrou em rota de colisão, desde a sua nomeação em 2002 com a equipa de gestores chefiada por Fernando Pinto. Entrou igualmente em conflito aberto com os representantes dos trabalhadores ao adjectivar numa entrevista ao jornal interno da TAP, em Março de 2003, a privatização da transportadora como imprescindível, necessária e urgente e reafirmando a autonomização das áreas de negócio da empresa. Cardoso e Cunha referiu também o sobredimensionamento da companhia, com 8200 trabalhadores e um número exagerado de sindicatos. Em tempos de acalmia, quando muitos se sentiam ainda embalados com a redução de prejuízos operada em 2002, estas declarações não foram bem acolhidas. É evidente que o anúncio do *downsizing*, pelas suas consequências dentro da organização, mas também na envolvente socioeconómica, deveria ter sido encarado com maiores cautelas, podendo ter sido prognosticado como derradeira solução, mas nunca como primeiro paliativo (Rego & Cunha, 2004) como parece ter sido o caso. «*A TAP pode até fechar*», afirmou, apontando para o caminho da privatização e da diminuição de postos de trabalho como a única saída. A consideração dos efeitos perversos do *downsizing* não pode circunscrever-se à empresa e aos sobreviventes, devendo englobar também os despedidos e a sociedade. Este é, aliás, um dos aspectos que vem assomando progressivamente como um dos vértices da responsabilidade social das empresas (Argandoña, 1997; European Commission, 2001; Kieselbach & Mader, 2002; Van Buren III, 2003).

Na mesma linha, em Maio de 2003, Cardoso e Cunha afirmou que as prioridades da TAP passariam pela preparação da empresa para a sua privatização e não a sua recuperação, numa inversão total relativamente à política até então seguida pelo Administrador-delegado, que defendia a importância de reestruturar a empresa para que ela pudesse sobreviver por si só, não sendo a sua venda essencial para a recuperação. Tushman (1977) refere que a diversidade de opiniões, valores, crenças, interpretações e objectivos num contexto de mudança organizacional despoletam inevitavelmente comportamentos políticos.

Um ano depois de ter merecido a confiança do Governo para remodelar a gestão da companhia, o balanço de Cardoso e Cunha era apocalíptico: «*A TAP tem aviões que cheguem; tem pilotos a mais, tem hospedeiras a mais, tem engenheiros a mais, tem contabilistas a mais. Tem tudo a mais, menos dinheiro.*» Paradoxalmente, Fernando Pinto nunca afirmou publicamente que não havia dinheiro para ordenados. Não fez anúncios catastróficos de que a empresa ia fechar. Resumidamente, pediu mais trabalho por menos dinheiro. A TAP procurava construir uma imagem de eficiência, de atenção com os seus clientes, de preocupação com o andamento dos seus negócios, a querer crescer, numa época marcada pela recessão. Nas palavras de Ângelo Felgueiras (Presidente do Sindicato dos Pilotos de Aviação Civil), a equipa de Fernando Pinto não deixava dúvidas de que sabia do que falava e foi exactamente isso que conseguiram transmitir aos trabalhadores da TAP.

As divergências entre Cardoso e Cunha e Fernando Pinto saltaram frequentemente para as páginas dos jornais, tendo-se agudizado no primeiro semestre de 2004, com a divulgação dos resultados transactos da transportadora aérea. Notícias na imprensa atribuídas a fontes próximas de Fernando Pinto sobre os lucros alcançados pela empresa em 2003 foram publicamente desmentidas por Cardoso e Cunha, que as considerou mesmo um acto hostil, alegando que o Conselho de Administração da empresa ainda não conhecia as contas, nem as tinha aprovado. A polémica sobre a quantificação dos resultados, o modo como foram conseguidos e se deveriam ser considerados um sucesso ou um fracasso reflectia a co-habitação conturbada na liderança da companhia, que comunicava uma evidente bicefalização nociva à gestão diária. Na sequência destes acontecimentos, o presidente da administração recebeu ordens da tutela para fazer as tréguas com o Administrador-delegado, Fernando Pinto. Este escreve então uma carta aos trabalhadores, onde se queixa do «*permanente lavar de roupa suja na praça pública*» e refere uma situação de «*politização exacerbada*» no seio da companhia. Prosseguiu em Julho, numa entrevista à Rádio Televisão Portuguesa (RTP), anunciando que estava de saída da TAP com a sua equipa, antes do fim do contrato e que o processo de saída só foi atrasado pela situação política provocada pela demissão do então Primeiro-ministro José Manuel Durão Barroso. Face à iminente saída do gestor brasileiro, os trabalhadores fizeram abaixo-assinados e manifestaram-se de várias formas para que a equipa de gestores brasileiros por ele liderada ficasse na empresa. O Sindicato dos Trabalhadores de *Handling* nos Aeroportos (STHA) que representa mais de metade dos trabalhadores de *handling* da TAP, assumiu a defesa do Administrador-delegado e da sua equipa de gestão no processo de renegociação das condições salariais que opôs Fernando Pinto ao Governo, no Verão de 2004. Os mesmos sindicatos que se tinham oposto à sua vinda, começavam agora a estar do seu lado e o STHA destacou o facto de, pela primeira vez, a TAP ter uma equipa de especialistas em gestão na área da aviação comercial, em vez dos habituais comissários políticos nomeados pelos Governos. Para o sindicato, verdadeiramente grave seria prescindir de uma equipa, que ainda que sem peso político específico, havia conseguido manter a crença dos trabalhadores no futuro da TAP. O STHA destacou ainda o papel que Fernando Pinto teve na desconvocação, pelos sindicatos de terra, da greve que tinham marcada no mês de Abril de 2003 e da qual o STHA foi um dos principais impulsionadores.

Inesperadamente, em Agosto de 2004, António Cardoso e Cunha cessou funções enquanto Presidente do Conselho de Administração da TAP, por decisão governamental justificada no quadro do processo de reestruturação em curso na TAP. Os sindicatos da TAP aplaudiram imediatamente o afastamento, apoiados pela Comissão de Trabalhadores que se apressou a endereçar votos para que o novo Presidente do Conselho de Administração (Manuel Pinto Barbosa) colaborasse na consolidação da empresa continuando a defender uma empresa única de capitais públicos. Com a entrada em funções do presidente e dos dois administradores não executivos (João Borges Assunção e Luís Correia da Silva), o Governo deu por concluída a reestruturação da estrutura dirigente da transportadora aérea.

A Gestão de Fernando Pinto e da sua equipa

No ano de 2000, o Governo encabeçado por António Guterres contratou uma equipa de gestores com experiência na aviação comercial (ex-executivos da VARIG) para a TAP. Tinham a particularidade de serem brasileiros e foram mal recebidos na empresa, nomeadamente pela Comissão de Trabalhadores que criticava os elevados custos de todas estas movimentações e pelos sindicatos. O actual Governo não se coibiu de considerar na altura, Fernando Pinto um oportunista, um "*brasileiro espertalhão*" que veio para Portugal ganhar um salário milionário.

Logo de entrada, dá-se um erro de percurso: a desistência da *Swissair* de entrar no capital da TAP baralha os planos de rápida privatização e obriga à entrega de um plano de recuperação em Bruxelas. Os brasileiros são também apontados a dedo como "homens da *Swissair*" – tese que voltaria à ribalta quando, em Fevereiro de 2003, uma auditoria às contas da companhia helvética falida revela que grande parte dos salários desta equipa saiu durante meses dos cofres do grupo suíço. Quando chegaram, no final de 2000, a TAP estava numa situação crítica, desacreditada no mercado e longe de ser um bom investimento. Os funcionários estavam desmotivados. A dívida da TAP, só a longo prazo, ultrapassava os 700 milhões de euros e naquele ano perderia mais 120 milhões. Os gestores não podiam esperar ajuda do governo português, visto que enquanto Estado Membro da União Europeia, Portugal comprometeu-se a não prestar mais ajuda financeira à companhia aérea. Segundo a revista *Airline Business* a TAP, em termos de produtividade do pessoal estava, há alguns anos, na 81.ª posição entre as 150 companhias de aviação avaliadas. Também o Comité dos Sábios da União Europeia havia concluído pela muito baixa produtividade da TAP. Ora, para Fernando Pinto essa situação não seria da exclusiva responsabilidade dos trabalhadores, mas sim de uma ineficiente estrutura empresarial que não inova na organização do trabalho, pelo que o gestor se propôs, quando assumiu o cargo, a transformar a TAP num centro de competência em Portugal. Apesar de ser uma empresa técnica e tecnologicamente avançada, os métodos de organização do trabalho não foram constantemente desenvolvidos de forma racional. Para além de melhorar a capacidade organizativa, seria necessário aliciar alguns trabalhadores a sair (Cameron *et al.*, 1993), mas pagando-lhes o que fosse justo, referia Fernando Pinto. A motivação, o empenhamento e o desempenho dos sobreviventes após o despedimento são, em medida considerável, influenciados pelas percepções de justiça que formam acerca do *downsizing*/despedimento e pelas condições de trabalho provindas (Rego & Cunha, 2004). Paralelamente, apesar do esperado incremento da eficiência das empresas relativamente aos seus concorrentes em resultado do *downsizing*, a evidência empírica traça uma paisagem mais pessimista (Kets de Vries & Balazs, 1997; Muñoz, 2002). Por exemplo, de acordo com um estudo realizado pela *Society for Human Resource Management*, mais de 50% das 1468 empresas submetidas a processos de reestruturação mantiveram ou deterioraram os seus níveis de produtividade (Henkoff, 1990; Bennett, 1991). O Administrador-delegado considerou ainda o quadro de relações de trabalho pouco elástico e impeditivo de grandes melhorias de produtividade. O panorama na altura exigia claramente da organização uma evolução para um nível seguinte no seu ciclo de vida (McNamara, 2001).

Tudo começou com o plano de recuperação apresentado em Bruxelas à Comissão Europeia em 2000 pela equipa liderada por Fernando Pinto, da qual faziam parte os ex-directores da VARIG Luís Mor, Manoel Torres e Michael Conolly. O plano previa uma diminuição do prejuízo da empresa no primeiro ano, no segundo uma estabilização e no terceiro prognosticava lucro.

Em 2000, quando a equipa assumiu o comando, o prejuízo foi de 120 milhões de euros, já no ano seguinte quando as acções propostas pela equipa já estavam a ser implementadas, o prejuízo caiu para 43 milhões de euros, em 2002 foi de 6 milhões de euros e apesar de uma conjuntura muito negativa (o 11 de Setembro e o medo que esse atentado gerou nas viagens aéreas, as guerras no Afeganistão e no Iraque, a gripe asiática, o aumento da ameaça terrorista e a recessão económica, portuguesa e mundial), a TAP fechou o exercício de 2003 com resultados operacionais positivos, no valor de 23,8 milhões de euros. E os resultados foram positivos quer se tenha ou não em conta os resultados extraordinários, fruto da anulação de provisões. A TAP passou de 120 milhões de euros de prejuízo para resultados positivos em 3 anos. No primeiro semestre de 2004, a empresa obteve lucros de 7,7 milhões de euros, uma queda de cerca de 50% face ao período homólogo, já que os custos com combustível se agravaram devido à escalada do preço do petróleo.

Enquanto a TAP, anteriormente condenada à falência ou à venda ao desbarato, se tornava lucrativa, a maioria das companhias aéreas enfrentava situações difíceis. Ironicamente foi a *Swissair*, cuja parceria estratégica com a TAP iria permitir a salvação desta, que faliu entretanto. Segundo Fernando Pinto, algumas empresas de grandes dimensões e tradicionais estavam a desaparecer, mas a TAP provou que "*small is beautifull*".

O resultado de 2003 foi o melhor dos últimos 30 anos da companhia, atingido através de um plano que manteve a empresa no mais longo período de paz social desde 1974, consolidando-se simultaneamente como uma das mais emblemáticas organizações portuguesas. Numa sondagem feita em 1999, a 800 portugueses, 77% dos respondentes disseram que a TAP deveria continuar a ser uma empresa portuguesa a qualquer custo, uma vez que é uma imagem de marca portuguesa conhecida pelo mundo fora.

Para Fernando Pinto, a elite empresarial para ser competitiva tem que se pautar por um estilo de gestão democrático, que estimule a participação dos empregados, servindo de suporte ao seu trabalho, actuando assim como base e não topo da pirâmide da organização. A atenção que é dada aos processos horizontais permite ultrapassar o reducionismo da popular reengenharia de processos de trabalho (Hammer & Champy, 1993), mediante o reconhecimento de que existem processos organizacionais centrais que se sobrepõem e muitas vezes dominam os processos baseados na estrutura hierárquica. Esta postura traduz-se numa renovada atitude face à motivação e comportamento dos colaboradores (Bartlett & Ghoshal, 1995). O gestor salientou ainda que o sucesso da sua liderança na conquista da paz social e da melhoria dos resultados na transportadora aérea assenta numa comunicação objectiva, sistemática e permanente com os trabalhadores (como por exemplo, na mensagem de fim de ano de 2003, em que perspectivou claramente o futuro, traçando os objectivos imediatos, definindo os valores e a missão da empresa). Como referem Ketz de Vries e Balazs (1997) há, por vezes, necessidade de criar uma mentalidade diferente na organização, de actuar num registo de longo-prazo e de articular uma visão apelativa, ambiciosa, realista e praticável. Fernando Pin-

to é um gestor que tende a contornar as questões políticas (talvez por ter sido demitido da VARIG em 2000, fruto das infindáveis quezílias políticas na companhia brasileira) e que aposta na participação dos trabalhadores transmitindo-lhes uma mensagem clara, com conteúdo estratégico. Além de mostrar a real situação, abriu espaço para a participação activa de todos os que queriam o crescimento e o desenvolvimento da empresa. O desenvolvimento de competências garante e propicia um ambiente colaborativo e o processo de renovação potencia a motivação humana de aprendizagem ao criar os recursos e instrumentos indispensáveis à sua efectivação (Bartlett & Ghoshal, 1995). Desenvolver uma organização que adopte e fomente estes comportamentos é algo que a estrutura por si só não consegue atingir. A criação destes processos organizacionais fundamentais requer que a gestão de topo recorra a todos os meios: estruturas, sistemas e cultura. Fê-lo sem falsas demagogias: negociou saídas e reduziu em 700 os efectivos da empresa, justificando-se com a urgência de aumento de competitividade (Cameron, 1994).

Simultaneamente, a equipa de Fernando Pinto aumentou o número de voos por avião, ao criar a placa giratória em Lisboa e ao mudar o perfil das vendas. Com estas medidas, e apesar da redução do pessoal, fez crescer as operações da TAP em cerca de 35%. Com a sua gestão, a TAP reduziu, nos últimos dois anos, o endividamento em 220 milhões e entregou ao Estado, em impostos, mais do que havia recebido deste, como ajuda, em 1997 (928 milhões contra 900 milhões de euros).

Nos últimos anos, apesar do não aumento de salários, a paz imperou na TAP. Em 2003, a equipa liderada por Fernando Pinto negociou um acordo com os trabalhadores que estabelecia que, caso os resultados da empresa em 2003 fossem positivos, era garantido o pagamento de 1,4% do salário de cada um multiplicado por 12 – correspondente aos 11 meses de Janeiro a Novembro mais o subsídio de férias. O que veio a acontecer. Como defendem Picken e Dess (1997), o sistema de remuneração deve ser congruente com os comportamentos inovadores e arriscados em direcção aos objectivos estabelecidos.

Comedido nas declarações públicas que faz, Fernando Pinto aposta nas boas relações com a imprensa e defende que os líderes devem conhecer exactamente as necessidades dos membros da sua equipa. Só então saberão o que fazer para satisfazer essas necessidades, em troca de um bom desempenho dos membros da equipa, em determinados serviços ou funções da organização. Esta permuta equilibrada é a chave da liderança. A liderança é uma das componentes-chave das mudanças bem sucedidas. Como Kanter (1999) salienta as coisas mais importantes que um líder pode oferecer a uma organização em mudança são a paixão, a convicção e a confiança nos outros. As situações de mudança exigem aos líderes que ouçam as diferentes vozes da organização, o que lhe garantirá uma rede de contactos que o manterão honesta e completamente informado. Neste tipo de liderança, denominada por Cunha e Cunha (1999) de democraticamente autoritária, o líder identifica o imperativo estratégico, comunica a visão, estabelece os parâmetros e cria um ambiente propício à mudança incremental em direcção ao objectivo. Assim, a flexibilidade organizacional é estimulada tornando possível uma reacção mais rápida e adaptativa em caso de serem necessárias mudanças de fundo.

Mas a revolução operada na companhia não foi da exclusiva responsabilidade de Fernando Pinto. A liderança, como sublinha Kotter (1996), não se pode confinar a um único indivíduo que

persuade centenas a serem obedientes seguidores. As organizações modernas são complexas demais para serem transformadas por uma única pessoa. Torna-se necessário o apoio de muitos colaboradores, cada qual na sua esfera de actividade e influência, suportando assim a condução da mudança.

O gestor contou pois com o inestimável contributo próximo da sua equipa de colegas brasileiros. Para Luiz Mor, vice-presidente de marketing e vendas o maior desafio foi a mudança cultural numa empresa estatal com emprego vitalício. A estratégia passou por juntar os trabalhadores para reuniões periódicas e assumir compromissos públicos. Para isso, Fernando Pinto foi duas vezes ao Parlamento explicar os seus planos. A imprensa passou a ser informada, mensalmente, da situação pela qual passava a TAP. Se nas reuniões com os funcionários, estes basicamente expunham as suas opiniões, nos seminários entretanto criados, todos aprendiam o funcionamento de cada sector, eram informados sobre o diagnóstico da empresa e eram-lhes concedidas explicações sobre os fundamentos do negócio. Segundo Coch e French (1948), a resistência à mudança é uma combinação de uma reacção individual à frustração com fortes forças de indução grupal. Ao fomentarem a realização destas reuniões de grupo para comunicar a necessidade da mudança (Kirkpatrick, 1993) e solicitar o envolvimento dos empregados no planeamento do processo de mudança, os gestores possibilitam a participação dos funcionários numa importante fase do processo, o que resulta numa diminuição dos índices de resistência à mudança. A gestão e os trabalhadores devem participar no planeamento em tempo real, embora em eixos de acção distintos (Crossan & Sorrenti, 1997). A motivação é potencialmente maior, já que para além da autonomia decorrente da liberdade de planeamento, um novo elemento do modelo de Hackman e Oldham (1976) é activado: a informação de retorno.

Enquanto Conolly se ocupava com as questões financeiras, Manoel Torres ficou com o dia-a-dia da empresa. Manoel reorganizou a grelha de voos para ocupar mais os aviões. Encontrou um novo nicho no mercado que mais conhecia: o brasileiro, transformando Lisboa num *hub*, um ponto de distribuição de passageiros europeus para o Brasil e do Brasil para a Europa.

Plano de Acção

Embora considerando que a mudança tende a ocorrer incrementalmente, como resultado de decisões e acções que alavancam a organização em novas direcções e da integração e acumulação dos seus efeitos, ela pode ser em certo grau moldada, mas nunca inteiramente programada e controlada (Morgan & Zohar, 1996). Desta forma, a expressão gestão da mudança pode ser vista como um oxímoro. Já para Palmer e Runford (2002), a questão relativa à possibilidade ou não de gestão da mudança reside fundamentalmente nas imagens subjacentes à gestão (gestão como controlo ou gestão como ajustamento) e a mudança (deliberada, parcialmente deliberada ou inesperada). Na sua revisão crítica sobre mudança organizacional, Palmer e Runford (1996) referem que as várias metáforas para a simbolizar, ilustram diferentes perspectivas ontológicas e epistemológicas sobre o processo. Na verdade, para alguns autores, o processo de mudança pode ser planeado e implementado deliberada e correctamente, através de uma sequência de fases, cuja ordem pode ser determi-

nada a partir do diagnóstico da situação inicial (Ansoff, 1991; Ghoshal & Bartlett, 2000). Outros propugnam que a mudança é emergente, cumulativa e contínua (Mintzberg, 1990; Weick, 2000) e logo não poderá ser uma mera substituição de níveis ou estados organizacionais. Algumas contribuições recentes (Pettigrew, 2000) afirmam que a mudança não é completamente deliberada nem completamente emergente e que a dualidade planeada *vs.* emergente não nos deve impedir de vislumbrar as complementaridades e mutualismos no processo de mudança. Se abordarmos as duas correntes de uma forma dialéctica (Poole & Van de Ven, 1989; Van de Ven & Poole, 1995), é possível encontrar um modelo muito mais próximo daquilo que tem vindo a ser descrito como a realidade da gestão (Cunha & Cunha, 1999).

Para além da energia e recursos canalizados para um plano de mudança como o em análise, esta deve fazer parte do dia-a-dia dos colaboradores da organização. A mudança é uma condição normal e constitutiva da vida organizacional, não deve ser vista como excepcional, algo que não é natural (Tsoukas & Chia, 2002). A turbulência sentida na envolvente e a complexidade organizacional tornam as tarefas de gestores e trabalhadores pouco susceptíveis de planeamento prévio por parte de uns ou de outros (Moorman & Miner, 1998). À crescente velocidade e complexidade da envolvente, a organização responde com planeamento em tempo real, quer ao nível estratégico quer ao nível operacional, maximizando a sua capacidade de adaptação (Cunha & Cunha, 1999).

À sua chegada à TAP, Fernando Pinto pediu tempo, porventura ciente das variadas percepções individuais relacionadas com o ritmo, taxa ou padrão da mudança, nomeadamente os aspectos relativos à sua continuidade ou carácter mais episódico (Weick & Quinn, 1999). Gastou uma parte significativa desse tempo a falar, não só com os representantes dos trabalhadores mas também com os próprios trabalhadores. A sua equipa explicou-lhes a situação real da empresa e qual o caminho que era necessário trilhar para vencer os obstáculos, traçou objectivos, acompanhou com rigor o dia-a-dia da empresa, nomeadamente nas áreas de intervenção consideradas críticas para o sucesso. É precisamente esse caminho que a seguir se detalha.

Reestruturação Interna

A envolvente da TAP caracteriza-se por períodos de mudança incremental contínua. Neste tipo de envolventes, a competência nuclear das organizações é a de rentabilizar as novas tecnologias, mercados ou produtos que descobriu ou criou (Brown & Eisenhardt, 1997). Na perspectiva da reestruturação interna de processos, dois importantes projectos de mudança foram iniciados no final de 2003: o lançamento do ciclo de Planeamento Estratégico 2004-2007 e o início de um Projecto de Modernização Administrativa e de Sistemas de Informação Integrada do Grupo, abrangendo não só os procedimentos, como também as ferramentas e as soluções informáticas.

Na primeira, pretendeu-se obter um quadro de referência de médio prazo que fundamente as decisões de gestão face às profundas alterações que a actividade do Transporte Aéreo Internacional está a conhecer. Mas acima de tudo deseja-se estimular a participação dos quadros na preparação das grandes opções que o Conselho de Administração da *holding* tem que assumir.

Em resultado do estudo de viabilidade de um novo modelo organizacional para os processos transversais da TAP e com base nos benefícios estimados para a Empresa, foi tomada a decisão estratégica de implementar um modelo suportado na solução *MySAP ERP* (um único sistema a funcionar *on line* 24 horas por dia, assente numa única base de dados). Ao longo de 2003, a Empresa, procurando acompanhar a evolução na área das Tecnologias de Informação e com vista a responder a exigências operacionais e estratégicas, deu início ao processo de implementação de uma plataforma de gestão de informação no sentido da interligação de sistemas e transferência de informação contribuindo determinantemente para uma agilitação do processo na área de *back office*.

Política de Recursos Humanos

A operar numa indústria em que os níveis elevados de qualidade e de segurança constituem, simultaneamente uma exigência e uma responsabilidade assumida, a TAP pautou-se pela preocupação permanente da sua valorização, através da promoção da formação profissional e do desenvolvimento funcional e evolução nas carreiras. Destacam-se as seguintes acções e linhas de desenvolvimento da política de RH:

- Implementação do programa Reconhecer que visa realçar formalmente e dar a conhecer desempenhos de trabalhadores que se destaquem pela sua eficiência e cortesia no atendimento ao cliente interno, contribuindo para a qualidade do serviço prestado ao passageiro;
- Conclusão e implementação do Projecto Quadros de Elevado Potencial, pelo qual se visa a aplicação de um modelo de competências à gestão de Quadros Superiores;
- Arranque da Avaliação de Desempenho e Potencial anual de todos os trabalhadores;
- Desenvolvimento de um processo de construção de um modelo de regulamentação colectiva adequada. Segundo uma metodologia uniforme, concluiu-se a avaliação de todos os cargos, funções e profissões da empresa, bem como a avaliação da prática retributiva, quer no plano da equidade interna, quer no plano da competitividade externa;
- Análise da situação de assiduidade/absentismo em ordem a concretizar um projecto orientado para essa realidade.

Noutra linha, procedeu-se a uma análise mais sistemática e exaustiva das condições de trabalho nas diferentes Áreas Operacionais e a um maior acompanhamento da vigilância da saúde. Obteve-se um envolvimento reforçado dos Técnicos da UCS (Unidade de Cuidados de Saúde), que proporcionaram medidas de actuação que contribuíram para uma relação mais humanizada entre a Empresa e os seus colaboradores.

É de salientar a estabilidade laboral conseguida através de um bom entendimento com as diferentes Organizações Representativas dos Trabalhadores, indispensável à prossecução dos objectivos estabelecidos, sobretudo tendo presente o processo de cisão do negócio do *Handling* da TAP e o acordo entre a SPdH e a Portugália *Airlines*. Se a mudança é geralmente um período doloroso, no qual a resistência é grande, o moral pode ser baixo, a produtividade decresce e a confusão pode instalar-se (Calvello & Seamon, 1995), paulatinamente os trabalhadores têm vindo a integrar a mu-

dança no funcionamento corrente da TAP e sobretudo na sua cultura organizacional. Com efeito, parece que Fernando Pinto, para além de estar certo das opções tomadas, também conseguiu, como valoriza Marsh (2001), conquistar as mentes e os corações das pessoas que têm tornado a mudança real. Como notou D'Aprix (1996), sem o empenhamento dos trabalhadores a mudança dificilmente ocorrerá, já que, segundo o autor, as reacções mais prováveis ao anúncio de uma grande mudança organizacional seriam: 15% zangados + 40% receosos, cépticos ou desconfiados + 30% inseguros mas abertos e 15% esperançosos e enérgicos.

Por outro lado, deu-se continuidade à consolidação da mudança da Cultura Organizacional, que assenta em pilares como a orientação para as necessidades do Cliente, a partilha por todos os trabalhadores de uma nova visão interna e do reforço dos níveis de motivação e responsabilização individuais e de grupo. Como refere Kotter (1995), a ancoragem das mudanças na cultura organizacional é fundamental. Ao contrário do que muitos gestores assumem quando uma mudança está completamente implementada, os empregados podem não reconhecer automaticamente o seu valor nem aderir a ela sem reservas (Gingerella, 1993).

Esta mudança foi conseguida à custa de processos ambiciosos nas vertentes da Formação Complementar, de Atitudes e da Comunicação Interna.

Constituindo o grupo TAP uma empresa de serviços a desenvolver actividade principalmente no sector do Transporte Aéreo, assume particular importância a permanente atitude de promoção e valorização dos seus RH, na perspectiva técnica, bem como no plano comportamental.

Com o objectivo de consolidar as competências necessárias aos níveis de flexibilidade exigidos, a empresa realizou apenas em 2003, 1642 acções de formação dirigidas à totalidade dos empregados, perfazendo um total de 212823 horas. O objectivo do treino, que se realiza quer durante o desempenho enquanto membro de uma comunidade de prática quer em sala, é o de dotar os indivíduos com um objectivo socialmente partilhado e com um conjunto mínimo de regras de interacção social que assegure a coordenação entre os esforços individuais via compatibilização da acção, sem no entanto criar uma percepção de limitação da liberdade individual (Weick, 1993), garantindo assim que os indivíduos alocam o seu nível mais elevado de desempenho à prossecução desse objectivo (Eisenberg, 1990). O modelo de base é o da comunidade de prática (Barrett, 1998), onde existe, por um lado, um conjunto de regras partilhadas que dizem essencialmente respeito à interacção social e, por outro, um núcleo de saber repartido por todos os seus membros – dados como adquiridos quando existe interacção entre eles (Cunha & Cunha, 1999).

A TAP SGPS, ao nível institucional, pratica de forma regular uma política de comunicação interna garantindo transparência na política adoptada. Procura evitar-se aquilo que para Marsh (2001) muitas vezes explica a resistência à mudança: a forma ineficiente como as mudanças são comunicadas aos trabalhadores. Assim, é mantida uma metodologia de comunicação entre os diferentes níveis e funções, usando os canais de comunicação disponíveis, em que se inclui a publicação de um jornal de edição mensal. O relatório anual de gestão encontra-se disponível na Internet e é distribuído personalizadamente a cada colaborador da empresa.

Melhoria Global do Atendimento

Entre as medidas adoptadas são de realçar:

- Modernização do Bilhete Electrónico (permite viagens de última hora e evita deslocações e perdas de tempo desnecessárias, prevenindo ainda o risco de eventual extravio do bilhete);
- Programa Simpatia – o ano de 2002 foi assinalado como o Ano do Cliente, com o Programa Voar Mais Alto. Consiste na atribuição pelos Passageiros Frequentes de cartões Simpatia aos colaboradores que se destacaram pelo serviço prestado. Pretendeu-se motivar os funcionários que recebiam, de dois em dois meses, numa cerimónia, um diploma e o reconhecimento formal de Bom Trabalho. Uma vez que a sua actuação é muitas vezes influenciada e condicionada pelos serviços de retaguarda em 2003 iniciou-se uma nova fase do Programa estendendo-o aos trabalhadores do *back office*;
- Arranque em 2003 do novo Programa de Passageiro Frequente (PPF) da Empresa, o *Navigator* (acumulação e utilização de milhas aéreas que mais vantagens oferece em Portugal) que veio substituir o *Qualiflyer*;
- Introdução de um novo sistema de informação no *Call Center* que permite a identificação do perfil de prioridades associado a cada chamada.

As tecnologias de informação contribuem, hoje em dia, cada vez em maior escala, para a sustentabilidade dos negócios, garantindo suporte tecnológico à elaboração de estratégias, à definitiva reorganização das estruturas e, fundamentalmente, abrindo uma nova perspectiva na relação com o cliente, que se pretende indiscutivelmente personalizada. A facilidade na comunicação e na troca de informação através da Internet, através do site da TAP (www.tap.pt) é disso exemplo:

- Em 1997, o site implementou o Leilão Virtual de bilhetes que actualmente é anunciado via SMS aos Passageiros Frequentes;
- Em 2002 e 2003 melhorou-se a funcionalidade do sistema de Reservas *Online*, o qual tem registado um aumento sistemático do volume de vendas anuais;
- Quinzenalmente é elaborada e disponibilizada no site uma *newsletter*;
- Possibilidade de juntamente com a reserva da viagem de avião, reservar a viatura e o quarto de hotel pretendido no destino;
- Desde Janeiro de 2003, encontra-se *online* um canal directo de comunicação entre a TAP e o Passageiro Frequente com o intuito da fidelização do cliente.

Política Comercial

No plano comercial, a estratégia da TAP alicerçou-se no reajustamento da estrutura do transporte aéreo – incremento de ligações com as principais capitais europeias e consolidação das ligações com o Atlântico Sul; na definição de objectivos às forças de vendas; no estabelecimento de novas parcerias comerciais estratégicas (o acordo com a operadora ferroviária alemã *Deutsche Bahn*); redução das despesas de comercialização-renegociação de contratos com fornecedores; implemen-

tação de melhorias significativas ao serviço a bordo (*catering* e *in-flight entertainment*); criação do conceito TOP *Executive* e reaquisição do seu sistema próprio de Reservas e Controlo de Partidas.

Gestão de Compras

No que à área de gestão de compras respeita, procedeu-se ao lançamento e monitorização de um projecto que permitiu a redução de custos em 10 milhões de euros. Esse projecto pressupõe um envolvimento conjunto de utilizador e comprador, os quais trabalhando de forma coordenada, optimizam os bens e serviços a adquirir, bem como a própria operação de aquisição. Os fornecedores são considerados parceiros de negócio, pelo que foram celebrados vários contratos de permuta, explorando a força da marca TAP.

Responsabilidade Social

Enquanto agente económico, a TAP é chamada a assumir o compromisso de uma atitude responsável para com a sociedade. Neste sentido, diversas acções foram implementadas sendo sempre privilegiada uma aproximação da Empresa em relação às pessoas. Destas acções sublinham-se:

- Os Cuidados de Saúde no Transporte Aéreo – formação em saúde garantida ao pessoal navegante e distribuição de desdobráveis com conselhos de saúde para os passageiros;
- O Projecto Vida Saudável – programa promotor de hábitos de vida saudável direccionado sobretudo para as profissões caracterizadas por horários de trabalho e refeições irregulares;
- Associação de Solidariedade e Apoio Social do Pessoal da TAP (ASAS TAP) e Clube Tap *Air* Portugal – disponibilização de apoio financeiro e patrocínio por parte da Empresa. A título de exemplo, refira-se a inauguração do complexo social em 2003.
- Formação e Integração de Pessoas Portadoras de Deficiência – em particular através do Programa de Intercâmbio Escola/Empresa TAP;
- Iniciativas dirigidas aos mais Jovens – Estágios Curriculares, Projecto Voo de Verão, Visitas Escolares e Baptismo de Voo;
- Iniciativas dirigidas a Emigrantes Portugueses – O Programa Portugal no Coração tem por objectivo proporcionar visitas a Portugal a emigrantes com mais de 60 anos que denotem manifesta falta de capacidade financeira.

No desenvolvimento da prestação dos seus serviços, a TAP tem vindo a incorporar a gestão ambiental no âmbito das actividades de Qualidade e Segurança das diversas Unidades de Negócio. Um processo de consolidação ocorreu em 2002 com a implementação efectiva na Empresa, por *outsorcing*, de um sistema de Gestão Ambiental.

Parcerias e Alianças

Nos últimos anos, assistiu-se ao intensificar da procura de fórmulas alternativas para poten-

ciação da competitividade: o estabelecimento de alianças e os reposicionamentos da actividade, com vista ao desenvolvimento de estratégias regionais, nomeadamente as parcerias estratégicas celebradas com a PGA – Portugália *Airlines* e com a SATA, de forma a obter sinergias, sem pôr em causa as respectivas marcas. Como refere Kanter (1999), todas as organizações devem procurar alargar o seu espectro de actuação, estar em mais locais, estar atentas às diferenças regionais e culturais integrando essa dissemelhanças através de estratégias coerentes.

Numa perspectiva de ganho efectivo de dimensão internacional, a TAP passou a fazer parte da *Star Alliance* (a aliança global de companhias aéreas, líder mundial) e pretende prosseguir uma política de fusões e aquisições, dado que o transporte aéreo apresenta, cada vez mais, características de negócios de escala.

Conclusão

Nas organizações hodiernas torna-se praticamente impossível manter um estado de segurança e estabilidade, quando tudo o que as rodeiam está em mutação acelerada. Como Peters (1995) refere, o sucesso resulta de relações estreitas, mas as relações estreitas destroem a capacidade de adaptação, resultando numa garantia de insucesso, mesmo a curto prazo, nas envolventes turbulentas de hoje (Peters, 1992). No caso da TAP, a mudança resultou, em grande medida, de um planeamento delineado em função da urgência da mudança. A presença de uma envolvente instável, por outro lado, exige alguma velocidade de resposta por parte dos membros da organização, flexibilidade e a capacidade de adaptação de forma a sedimentar os pequenos ganhos e consolidar as melhorias entretanto alcançadas. Com efeito, a mudança é frequentemente difícil e quase sempre reactiva. Aquilo que pode ser proactivo é a gestão dessa situação, a forma como a organização se prepara e identifica oportunidades de desenvolvimento.

Não raras vezes, a mudança não é meramente inevitável – é essencial para a sobrevivência da organização. Da consideração do caso exposto, podemos denunciar algumas recomendações/precauções acerca da gestão da mudança extensivas a outras organizações:

- A liderança deve criar uma mentalidade diferente na organização, de actuação num registo de longo-prazo e de articular uma visão apelativa, ambiciosa, realista e praticável. Objectivos definidos à partida, como o de transformar a TAP num centro de competência em Portugal garantiram um ambiente colaborativo potenciador da motivação humana de aprendizagem ao criar os recursos e instrumentos indispensáveis à mudança incremental em direcção ao objectivo. A comunicação da necessidade da mudança deve ser feita tão cedo quanto possível.
- Os gestores devem pautar-se por um estilo de gestão democrático, que estimule a participação dos empregados, servindo de suporte confiante ao seu trabalho. Devem actuar como base e não topo da pirâmide da organização. A aposta na participação dos trabalhadores transmitindo-lhes uma mensagem clara, com conteúdo estratégico é outro ingrediente fundamen-

tal. Esta participação ganha redobrada importância aquando do planeamento do processo de mudança.

- Nas empresas de hoje, a liderança não se pode confinar a um único indivíduo; os sistemas organizacionais são demasiadamente complexos para serem transformadas por um único visionário.
- Nos casos em que o recurso ao *downsizing* é indispensável importa não perder de vista que a motivação, o empenhamento e o desempenho dos sobreviventes após o despedimento são, em medida considerável, influenciados pelas **percepções de justiça** que formam acerca do *downsizing* e pelas condições de trabalho provindas. Na TAP, Fernando Pinto fê-lo sem falsas demagogias: negociou saídas e reduziu em 700 os efectivos da empresa, justificando-se com a urgência de aumento de competitividade. Quando este tipo de intervenção não é conduzido adequadamente as consequências nefastas no contrato psicológico não são negligenciáveis.
- O sucesso da mudança assenta numa comunicação objectiva, sistemática e permanente com os trabalhadores. Os líderes devem conhecer exactamente as necessidades dos membros da sua equipa. Só então saberão o que fazer para satisfazer essas necessidades, em troca de um bom desempenho. Por outro lado, os trabalhadores devem ser informados sobre o diagnóstico da empresa e, no caso em apreço, foram-lhes inclusive concedidas explicações sobre os fundamentos do negócio.
- O sistema de remuneração, se sujeito a alteração, deve ser congruente com os comportamentos inovadores e arriscados em direcção aos objectivos estabelecidos.

Referências

Ansoff, I. (1991). Critique to Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises on strategic management. *Strategic Management Journal, 12* (6), 449-461.

Argandoña, A. (1997). *La responsabilidad de la empresa en la creacion y mantenimiento del empleo*. Servicio de Documentacion Empresa y Humanismo (Universidad de Navarra), 40, 9-25.

Barret, F. (1998). Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning. *Organization Science, 9* (5), 605-622.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes. *Harvard Business Review*, January-February, 86-96.

Bennett, A. (1991). Management: Downsizing does not necessarily bring an upswing in corporate profitability. *Wall Street Journal*, June 6, B-1.

Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly, 42*, 1-34.

Buchanan, D., & Badham, R. (1999). Politics and Organizational Change: The Lived experience. *Human Relations, 52* (5), 609-629.

Calvello, M., & Seamon, D. (1995). Change Management through Transition Teams: The Carolina Power & Light Solution. *Performance Improvement, 34* (4), 16-19.

Cameron, K., Freeman, S., & Mishra, A. (1993). Downsizing and redesigning organizations. In G. Huber, & W. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* (pp. 19-65). New York: Oxford University Press.

Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management, 33* (2), 189-211.

Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations, 1* (4), 512-532.

Crossan, M., & Sorrenti, M. (1997). Making sense of improvisation. *Advances in Strategic Management, 14*, 155-180.

Cunha, M., & Cunha, J. (1999). Tese, Síntese, Antítese: Contributos para uma Teoria Dialéctica das Organizações. *RAC, 3* (3), 7-36.

Cunha, M., & Cunha, J. (2003). Organizational improvisation and change: two syntheses and a filled gap. *Journal of Organizational Change Management, 16* (2), 169-185.

D'Aprix, R. (1996). *Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Eisenberg, E. (1990). Jamming: transcendence through organizing. *Communication Research, 17* (2), 139--164.

European Commission (2001). *Promoting an European framework for corporate social responsibility*. European Commission.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. (2000). Rebuilding behavioral context. A blueprint for corporate renewal. In M. Beer, & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 195-222). Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.

Gingerella, L. (1993). Moving From Vision to Reality: The Introduction of Change. *Performance Improvement, 32* (10), 1-4.

Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness.

Henkoff, R. (1990). Cost cutting: How to do it right. *Fortune, 121* (8), 26-33.

Kanter, R. (1999). The Enduring Skills of Change Leaders. Leader to Leader [on-line]. Disponível em: www.pfdf.org/leaderbooks/121/summer99/kanter.html, consultado em 29/12/2004.

Kets de Vries, M., & Balazs, B. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations, 50* (1), 11-50.

Kieselbach, T., & Mader, S. (2002). Occupational transitions and corporate responsibility in layoffs: A European research project (SOCOSE). *Journal of Business Ethics, 39* (1), 13-20.

Kirkpatrick, D. (1993). Riding the Winds of Change. *Training & Development, 47* (2), 28-32.

Kotter, J. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73* (2), 59-67.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Marsh, C. (2001). Degrees of Change – Resistance or Resilience. *Performance Improvement, 40* (3), 29-33.

McNamara, C. (2001). *Basic Context for Organizational Change* [on-line]. Disponível em: www.mapnp.org/library/mgmnt/orgchnge.htm, consultado em 28/12/2004.

Mintzberg, H. (1983). *Power in an around organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises on strategic management. *Strategic Management Journal, 11* (3), 171-195.

Moorman, C., & Miner, A. (1998). The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. *Journal of Marketing, 62*, 1-20.

Morgan, G., & Zohar, A. (1996). *Achieving Quantum Change: Incrementally!! The Art of High Leverage Change* [on-line]. Disponível em: www.yorku.ca/faculty/academic/gmorgan/0695home.html, consultado em 21/12/2004.

Muñoz, F. (2002). La estrategia de subcontratación. In J. Bonache, & Á. Cabrera (Eds), *Dirección Estratégica de Personas* (pp. 453-488). Madrid: Financial Times/Prentice Hall.

Palmer, I., & Dunford, R. (1996). Conflicting Uses of Metaphors: Reconceptualizing Their Use in the Field of Organizational Change. *Academy of Management Review, 21*, 691-717.

Palmer, I., & Dunford, R. (2002). Who says change can be managed? Positions, perspectives and problematics. *Human Relations, 55* (5), 483-503.

Peters, T. (1992). *Liberation management: the necessary disorganization for the nanosecond nineties*. New York: Alfred A. Knopf.

Peters, T. (1995). Creating and maintaining excellence. In G. Kawasaki, & R. Bolles (Eds.), *Hindsights: the wisdom and breakthroughs of remarkable people* (pp. 40-50). New York: Warner Books.

Pettigrew, A. (2000). Linking change processes to outcomes. In M. Beer, & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 243-265). Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.

Picken, J., & Dess, G. (1997). Out of (strategic) control. *Organizational Dynamics, 26*, 35-48.

Poole, M., & Van De Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review, 14*, 562-578.

Rego, A., & Cunha, M. (2003). *A Essência da Liderança*. Lisboa: Editora RH.

Rego, A., & Cunha, M. (2004). *Downsizing e despedimentos: as duas faces de janus*. Documentos de Trabalho em Gestão (Universidade de Aveiro).

Relatório e Contas 2003. TAP SGPS, SA.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science, 13* (5), 567-582.

Tushman, M. (1977). A political approach to organizations: A review and rationale. *Academy of Management Review, 2* (2), 206-216.

Van Buren III, H. (2003). The bindingness of social and psychological contracts: Toward a theory of social responsibility in downsizing. *Journal of Business Ethics, 25* (3), 205-219.

Van De Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review, 20*, 510-540.

Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361--386.

Weick, K. (1993). Organizational redesign as improvisation. In G. Huber, & W. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance* (pp. 346-379). Oxford: Oxford University Press.

Weick, K. (2000). Emergent change as a universal in organization. In M. Beer, & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 223-241). Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.

Abstract. This article offers a case study of change management in the major Portuguese airline company, the TAP Air Portugal. Like other organizations operating in the aeronautic industry, TAP has been struggling for survival. As a result of globalization, merges, fusions and privatizations, nowadays companies are compelled to change in order to be competitive. Until recently, TAP has accumulated continuous losses, its workers were unmotivated and the political behaviours were permanent and disruptive. However, with the arrival of Fernando Pinto's management team in 2000, the financial results improved every year and the workforce became more committed and confident. The influence of the new management style, its negotiation and communication methods are analysed as well as the leader's role. From our findings, we can only suggest that to succeed, one should try to integrate emergent and planned change processes.
Key words: Change, leadership, management, trust, vision.