

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ADÃO GOMES DE OLIVEIRA JÚNIOR

**UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA NA
CULTURA E NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO QG DO V COMAR**

São Leopoldo

2015

ADÃO GOMES DE OLIVEIRA JÚNIOR

**UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA NA
CULTURA E NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO QG DO V COMAR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de MBA em Gestão
Empresarial da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Flávio da Cunha Nerva

São Leopoldo

2015

RESUMO

O ato de trabalhar está inserido na rotina das pessoas que, por sua vez, apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver por meio dele à custa de muito esforço, constituindo-se de um fator fundamental para o sucesso individual, coletivo e organizacional. Os trabalhadores não reagem à administração, a suas decisões, normas, recompensas e punições como indivíduos isolados, mas como membros de grupos sociais e cujas atitudes são influenciadas por códigos de conduta grupais. Por isso, é crescente, nos dias atuais, a preocupação com a aquisição e manutenção do conhecimento em todos os níveis, fazendo com que as organizações tenham que rever seus conjuntos de valores e sua missão, e passem a desenvolver visões de futuro compatíveis com a nova era que se vivencia: a Era do Conhecimento. A pesquisa desenvolvida no âmbito do Quartel General do V COMAR, tem por objetivo evidenciar se há influência da cultura e clima nos desempenhos individuais e coletivos dos integrantes dos diversos setores. A organização estudada tem por missão: coordenar, controlar e executar as atividades necessárias ao funcionamento das Bases Aéreas militares sediadas em sua área de jurisdição, que abrange os três Estados da Região Sul, e a não valorização do elemento humano pela não observação do papel dessas pessoas acaba afetando o cumprimento de suas tarefas. A pesquisa desenvolvida no âmbito do Quartel General do V COMAR, tem por objetivo evidenciar se a cultura e o clima organizacionais existentes podem influenciar e ser influenciadas pelas ações das Comunidades de Prática. O estudo foi realizado de forma qualitativa descritiva, utilizando-se como técnicas: a coleta de dados, a observação participante, a análise de documentos e questionários. Os resultados obtidos mostram que existe uma influência mútua, onde as pessoas dispõem de boas intenções, mas existe algo na organização que acaba afetando o seu rendimento e, por vezes, a organização oferece ao colaborador o recurso que acaba não sendo aproveitado, por desconhecimento, por negligência ou pela falta de supervisão adequada das lideranças.

Palavras-chave: Comunidades de Prática. Cultura e Clima Organizacional. Pesquisa de Clima.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fronteiras dos campos da aprendizagem e do conhecimento organizacional.....	31
Figura 2 - Dimensões da prática que unem uma comunidade.....	35
Figura 3 - Fases do ciclo de vida de uma CoP em função do tempo e do nível de participação comunitária	37
Figura 4 – Níveis de participação.....	38
Figura 5 – Características e aspectos das CoP's do QG do V COMAR.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos da cultura organizacional.....	19
Quadro 2 - Principais contribuições da pesquisa de clima.....	22
Quadro 3 - Resumo comparativo das características.....	33
Quadro 4 - Treze elementos fundamentais para se cultivar as CoPs.....	36
Quadro 5 - Grau de participação das CoP's e grau de influência nas decisões.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de respostas por círculo profissional.....	45
Tabela 2 - Meios de comunicação mais empregados.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Condições de Trabalho.....	46
Gráfico 2 - Saúde	48
Gráfico 3 - Remuneração e benefícios.....	49
Gráfico 4 - Transporte.....	50
Gráfico 5 - Liderança e Gestão de Pessoas.....	51
Gráfico 6 - Capacitação e Desenvolvimento Profissional.....	52
Gráfico 7 - Comunicação.....	54
Gráfico 8 - Relações Interpessoais e Bem Estar.....	55

LISTA DE SIGLAS

CoPs	Comunidades de Prática
MBA	Master Business Administration
QG	Quartel-General
V COMAR	Quinto Comando Aéreo Regional
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Definição do tema de pesquisa	12
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	O Comportamento Humano	16
2.1.1	Relacionamento e entendimento	16
2.1.2	Cooperação	17
2.2	Cultura Organizacional	18
2.3	Clima Organizacional	20
2.3.1	Gestão do Clima	22
2.3.2	Pesquisa de Clima	24
2.4	Mudança Organizacional	26
2.4.1	O desenvolvimento	26
2.4.2	As pessoas	27
2.5	Conhecimento e Gestão do Conhecimento	28
2.5.1	Aprendizagens Individuais e Coletivas	29
2.5.2	Aprendizagem Organizacional	29
2.5.3	Aprendizagem Organizacional e Conhecimento Organizacional	31
2.6	Comunidades de Prática	32
3	METODOLOGIA	40
3.1	Delineamento da Pesquisa	40
3.2	Local da Pesquisa	41
3.3	Coleta de Dados	42
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1	Categorias de Análise	45
4.1.1	Identificação do perfil dos participantes	45
4.1.2	Condições de Trabalho	46
4.1.3	Saúde no Trabalho	48
4.1.4	Carreira, Perspectiva Profissional, Remuneração e Benefícios	49
4.1.5	Liderança e Gestão de Pessoas	51

4.1.6	Capacitação e Desenvolvimento Profissional	52
4.1.7	Comunicação	53
4.1.8	Relações de Trabalho, Reconhecimento e Motivação no Trabalho	55
4.2	Análise do Cenário e Enquadramento das Associações	56
4.3	Discussão dos Dados	58
4.4	Propostas de Intervenção	60
4.4.1	Melhoria da Comunicação – 1ª Ação	61
4.4.2	Promover a Capacitação e o Desenvolvimento de Pessoas – 2ª Ação	63
4.4.3	Melhorias no Ambiente Físico e Condições de Trabalho – 3ª Ação	66
4.4.4	Maior Reconhecimento e Motivação no Trabalho – 4ª Ação	67
4.4.5	Promover as lideranças – 5ª Ação	69
4.4.6	Reformulação de Salários e Benefícios – 6ª Ação	71
4.4.7	Reformulação da Carreira e Perspectiva Profissional – 7ª Ação	72
4.4.8	Melhoria nas Relações de Trabalho – 8ª Ação	74
4.4.9	Melhor Saúde e Segurança no Trabalho – 9ª Ação	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	79
	ANEXO A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO	81

1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem é transformadora da realidade social num processo de construir e de ser construído. E é no trabalho um dos meios mais férteis para que haja a sua produção. A primeira etapa para um aprendizado organizacional é o aprendizado em nível individual, onde, se busca no menor elemento de um grupo, a aquisição de um conhecimento ou de uma cultura ou a adoção de um comportamento ou, ainda, a expansão de uma crença.

Para Angeloni (2002) o desafio das organizações é entender o significado da aprendizagem, ou seja, como ela se desenvolve no indivíduo e como ela se transfere da aprendizagem individual para a organizacional. Bitencourt (2004) acredita que a aprendizagem coletiva construída pela prática dos indivíduos e grupos é uma resposta às mudanças enfrentadas para traduzir o conhecimento adquirido em práticas que melhorem o desempenho e a competitividade da organização.

Diante desses entendimentos, cada vez mais, se torna fundamental para as organizações o desenvolvimento de novas capacidades e a geração de inovação frente às constantes mudanças nos cenários atuais. Por isso, a gestão do conhecimento passa a ser vista como fonte de vantagem competitiva dessas organizações, que passam a possuir neste valioso recurso o seu diferencial.

Kogut e Zader (2003) acreditam que o conhecimento necessário à construção das capacidades não reside nos indivíduos, mas no sistema social, ou “comunidade”, considerando a totalidade da organização. Percebe-se na influência das pessoas e dos grupos sobre as organizações e das organizações sobre as pessoas e os grupos que as organizações não atingem seus resultados aleatoriamente, precisam ser administradas e gerenciadas através dessas pessoas, ou seja, o comportamento organizacional consiste no comportamento humano, com foco nas atitudes e ações dos indivíduos no ambiente das organizações.

Assim, a cultura e o clima organizacional são afetados não só por forças externas (economia globalizada, da tecnologia, dos consumidores, dos concorrentes), mas principalmente, pelas forças internas (decisões e atividades, demandas de novos processos e tecnologias, novos produtos ou serviços, exigências dos

colaboradores) que criam a necessidade de reformulação e constante mudança na organização.

Por isso, o desenvolvimento dos ambientes econômico e institucional tem oferecido uma boa oportunidade de pesquisa sobre capacidades organizacionais. É notório que as capacidades organizacionais, que reúnem os ativos, habilidades e rotinas, geram o conhecimento organizacional. Não somente o conhecimento individual de cada envolvido, mas o que está enraizado na cultura da empresa, que permeia toda a sua operação e o que é cada vez mais incorporado à medida que as rotinas são executadas ao longo de sua história.

Diante desse cenário, torna-se pertinente conhecer a cultura e os principais resultados do clima organizacional existente no Quartel General do V COMAR, visando ao favorecimento de um ambiente desafiador para todos, por meio de ações propostas pelas Comunidades de Prática presentes na organização e que se propõem a serem agentes dos processos de mudança e neles intervindo, buscando melhores resultados pela participação efetiva das pessoas num processo contínuo de aquisição e disseminação de conhecimento.

1.1 Definição do tema de pesquisa

Sabe-se que para haver a aprendizagem organizacional é necessária uma construção ativa de significados como resultado de uma construção social, que envolva a construção interna do conhecimento pelos indivíduos que formam a organização e são sujeitos do processo. Bandeira de Mello e Cunha citam Dierickx e Cool (1989) que defendem que os recursos essenciais para vantagem competitiva não são, necessariamente, adquiridos em mercados imperfeitos de fatores de produção, mas acumulados pela empresa ao longo do tempo, através de interações sociais entre os funcionários.

Desta forma, pode-se considerar a necessidade do estudo sobre o papel das Comunidades de Prática, visando influenciar a cultura e do clima dentro do Quartel General do V COMAR, onde a situação vivenciada atinge um status de problemática, devido ao excessivo número de reclamações por maior valorização do elemento humano, remuneração justa, disseminação e continuidade das ações e a gestão do conhecimento,

entre outras que devem estar alinhadas às necessidades da instituição, e como a falta delas podem influenciar direta ou indiretamente no desempenho de seus membros.

A organização estudada atua no apoio às Bases Aéreas na defesa aérea do território brasileiro, onde os profissionais são chamados militares. Por se tratar de órgão federal e público, está sujeito às intempéries internas e externas como qualquer outro.

A transmissão da cultura depende da estrutura que, por sua vez, deve ser tão bem definida que o clima seja favorável, sendo transmitida como herança cultural de competência de todos na organização, disseminando conhecimento e se responsabilizando pelo processo de aprendizagem, principalmente, os líderes e os gestores, ligando todos os elos de envolvimento organizacional, tanto interno quanto externo, porém, infelizmente isso não é notado.

Encontram-se também, pessoas em diversos níveis de comprometimento, haja vista as diferentes personalidades que compõem as equipes, podem ser encontrados diferentes níveis de comprometimento pessoal, caracterizando que a equipe possa não estar completamente alinhada com os objetivos organizacionais.

As pessoas temem as mudanças, justificando nas experiências anteriores a resistência atual, porém mudança pode significar vida nova, sem que precisem esquecer o que já foi feito, e sim somente reavaliar alguns detalhes. As dificuldades iniciais poderão ser deixadas para trás e logo a equipe colherá bons resultados, pois o êxito dependerá do desempenho de todos.

É neste local de trabalho que as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social. Assim, o comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. Dessa forma, é dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes. A compreensão das relações humanas permitirá à organização melhores resultados de suas equipes e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.

Portanto, as mudanças irão requerer muito cuidado, paciência e inovação, pois ao mesmo tempo em que influencia ela é influenciada, pode-se correr o risco de não acreditarem mais nas mudanças e acabar por desestimular todo o grupo. Sabe-se que,

em determinado momento, a mudança terá que acontecer e certamente deve-se reconhecer nela um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.

A organização deve buscar através da valorização do elemento humano, da educação e do desenvolvimento do capital intelectual, onde é preciso obter o comprometimento e o envolvimento de todos os elos, principalmente, a alta cúpula que é a quem compete emanar ordens e decisões. Ao agir assim, procura-se alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio, implantando o gerenciamento de pessoas por competências, voltado para melhores resultados organizacionais e profissionais, onde todos os níveis ganham.

Determinar com precisão significa enunciar um problema, isto é, determinar o objetivo central da indagação. Assim, enquanto o tema de uma pesquisa é uma proposição até certo ponto abrangente, a formulação do problema é mais específica: indica exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver.

Desta forma, levando-se em consideração os estudos em torno da temática levantada pelo pesquisador, o presente trabalho definiu-se na seguinte situação:

Como ações oriundas das Comunidades de Prática podem influenciar o clima e a cultura organizacional e contribuir para a gestão do conhecimento no Quartel General do V COMAR?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como as propostas de ações das *Comunidades de Prática* podem afetar e ser afetadas pela cultura e pelo clima organizacional no ambiente de trabalho do Quartel General do V COMAR.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Apresentar os elementos da cultura presentes na organização e suas formas de transmissão;

- b) Apresentar os resultados da pesquisa de clima organizacional;
- c) Relacionar o referencial teórico com as práticas presentes na organização; e
- d) Apresentar propostas de ações que promovam a gestão do conhecimento por parte das Comunidades de Prática, influenciando a cultura e o clima organizacional.

1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se pela relevância do tema dentro da área de Gestão de Pessoas, demonstrando as vantagens e os benefícios que o processo de desenvolver um ambiente organizacional favorável pode proporcionar para a organização e para as pessoas, ressaltando a importância do desenvolvimento no âmbito organizacional, profissional e pessoal.

Para a organização estudada fica claro que a aquisição do conhecimento e o desenvolvimento das pessoas são fundamentais para manutenção de sua estratégia constitucional. Exemplo disso, ela deve encarar os programas de Treinamento e Desenvolvimento como investimentos estratégicos, similares àqueles realizados com novas instalações e equipamentos.

A abrangência desta na organização não deve ser restrita apenas a oferecer condições para que o colaborador se comunique, se capacite ou se desenvolva melhor, mas também deve funcionar como força capaz de intervir na organização, tornando-o mais eficiente e mais eficaz. O desenvolvimento e a modificação dos comportamentos individuais, coletivos e organizacionais acabam fazendo com que atitudes negativas passem para atitudes favoráveis, afetando e beneficiando tanto os clientes internos quanto os externos.

O acesso às informações da organização estudada por parte do pesquisador se dá pela coleta de dados e que possam contribuir para o trabalho, fornecendo à presente pesquisa as informações de forma segura e verdadeiras.

O tema abordado também deve contribuir, no contexto acadêmico, devido aos estudos sobre importância da comunicação, comportamento, treinamento e desenvolvimento em níveis pessoais, profissionais e organizacionais, como um processo do sistema de recursos humanos, na definição de seus objetivos, o conhecimento dos objetivos da organização, sejam eles em curto, médio ou longo prazo.

Avaliando o aprimoramento do capital intelectual e a gestão do conhecimento para as pessoas, as equipes e para a organização como um todo, o presente trabalho também poderá contribuir para a racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento das pessoas, bem como melhoria dos padrões dos profissionais contratados e/ou treinados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Comportamento Humano

As pessoas passam a assumir papel fundamental para o sucesso das organizações ao assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. Reside nas pessoas a competência essencial da organização, ou seja, elas são a principal vantagem competitiva perante os cenários competitivos e mutáveis atuais.

O elemento humano é revestido de complexidade e compete às organizações, neste momento de constantes mudanças e incertezas, buscar entender o que se passa. Assim, é preciso conhecer quais são os anseios desses trabalhadores. O comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional, de acordo com a Teoria da Motivação de Kurt Lewin o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa a crie uma necessidade.

Segundo essa teoria, toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento. Quando uma necessidade não é satisfeita dentro de um tempo razoável, ela passa a ser um motivo frustrado. A frustração pode conduzir a reações comportamentais, como: desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais e alienação e apatia.

2.1.1 Relacionamento e entendimento

De acordo com Maximiano (2000) para os autores da Teoria das Relações Humanas quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o

trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social. Considerando-se:

a) Comportamento social dos empregados: O comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos.

b) Recompensas e sanções sociais: O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais.

c) Grupos informais: Os grupos informais constituem a organização humana da organização, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pelo comando.

d) Relações Humanas: As relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contratos entre pessoas e grupos.

e) Importância do conteúdo do cargo: O conteúdo e a natureza do trabalho têm a influência sobre o moral do trabalhador. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

f) Ênfase nos aspectos emocionais: Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial.

2.1.2 Cooperação

Maximiano (2000) menciona que para Elton Mayo a cooperação humana não é o resultado das determinações legais ou da lógica organizacional. O autor defende os seguintes pontos de vista:

a) O trabalho é uma atividade tipicamente grupal: A conclusão é a de que o nível de produção é influenciado mais pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais de produção. A atitude do empregado diante do trabalho e a natureza do grupo social do qual ele participa são os fatores decisivos da produtividade.

b) O empregado não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social: As mudanças tecnológicas tendem a romper os laços informais de camaradagem e

de amizade dentro do trabalho e a privar o trabalhador do espírito gregário.

c) A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar: com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos com todo o pessoal. Em vez de tentar fazer os empregados compreenderem a lógica da administração da empresa, a nova elite de administradores deve perceber as limitações e entender a lógica dos trabalhadores.

Segundo o autor para Mayo, “já se passou do estágio de organização humana em que a comunicação e a colaboração eram asseguradas pelas rotinas estabelecidas. A sociedade civilizada alterou seus postulados”.

2.2 Cultura Organizacional

Conforme disposto em (CERVO; XAUSA, 2011) a antropologia define que cultura compreende um sistema de valores, normas e crenças que condicionam o comportamento das pessoas, atribuindo-lhes uma identidade comum e influenciando a forma de pensar, agir e sentir. Com essa influência, os grupos e pessoas apresentam determinados comportamentos sem, contudo, perceberem, ou refletirem, sobre o padrão comportamental adotado.

Para Schein (1989), a cultura organizacional é justamente esse conjunto de pressupostos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu em seu processo de aprendizagem para poder lidar com os problemas de adaptação, os quais funcionaram bem a ponto de serem considerados como válidos e, então, passaram a ser ensinados aos novos membros como a forma correta de se perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. O autor ainda acrescenta que é através das formas, categorias e imagens mantidas pelo grupo que os membros conseguem entender suas próprias ações e atitudes.

A manifestação da cultura de uma organização compreende um sistema complexo e se apresenta em três diferentes níveis que, segundo Schein (1989), são pontos relevantes para saber interpretar o sistema cultural adotado pela organização. Para o autor, a cultura manifesta-se tanto em aspectos visíveis como em invisíveis, sendo o último mais difícil de acessar e de compreender.

O primeiro nível dos artefatos visíveis é composto por elementos que são de fácil

identificação e resultam das influências dos níveis seguintes. Pode-se destacar, nesse espaço, por exemplo, a arquitetura da empresa, o leiaute, a maneira de as pessoas se vestirem, os padrões de comportamentos visíveis, os documentos públicos (como cartas e mapas) etc.

O segundo nível é aquele dos valores que orientam e governam o comportamento das pessoas. É válido considerar que o comportamento é influenciado pelos valores de fato praticados pela organização, e não apenas defendidos em discursos e documentos.

Por fim, o terceiro nível de manifestação da cultura organizacional é o nível dos pressupostos básicos. Neste, têm-se os pilares e as crenças que influenciam como os membros do grupo sentem, percebem e pensam sob um determinado assunto ou situação. Essas crenças são pontos de referência para todo o funcionamento da organização (XAUSA, 2011; SCHEIN, 1989).

Considerando que os elementos da cultura organizacional originam-se da necessidade de compartilhar ações, pensamentos e sentimentos por um grupo específico, construindo assim a identidade desse coletivo, pode-se observar sua relevância para a apreensão da cultura da organização:

Quadro 1 – Elementos da cultura organizacional

Propriedade	Caracterização	Exemplo: valor HIERARQUIA nas culturas militares
Variedade	Quando um MESMO conteúdo se destacar por ser manifestado de muitas e diferentes formas na vida organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Símbolos: uniformes diferenciados; insígnias: lugares de refeitórios, festas, estacionamentos e solenidades; bandeiras identificando a presença dos comandantes; telefones vermelhos para comando; salas com mobiliários e com antessalas para oficiais; - Heróis e mitos: enaltecimento de importantes generais como exemplos a serem seguidos; - Gestos: continência e reverência aos superiores; - Ritos: solenidades e cerimônias militares nas quais a hierarquia é explicitada em palanques, marchas, desfiles, tipos de cumprimentos, gestos e tipos de condecorações; - Sagas, histórias: relatos de grandes feitos, com base no respeito à hierarquia como forma de consolidar a corporação, sendo passados de geração à geração; - Linguagens: “hierarquia e ordem” como lemas; formas de tratamentos diferenciadas de acordo com o cargo – p.ex., tratamento de “excelência” para oficiais generais.
Intensidade	Força ou intensidade com a qual um conteúdo é manifestado	Punição sumária e exemplar com cadeia em caso descumprimento da hierarquia.

Importância	Relevância e importância dadas para determinado conteúdo	Respeito estrito à hierarquia, a despeito da relevância do conteúdo a ser transmitido, sem poder haver <i>by pass</i> dela. Assim, pode-se ter um resultado prejudicado pela falta de alguma informação por se ter priorizado a hierarquia ao resultado final. Práticas organizacionais: sistema de produções e punições vinculados à hierarquia.
Naturalidade	Quando algo é expressado de forma automática e natural em determinado contexto, sem questionar	Hierarquia jamais questionada, sendo assumida como um importante valor a ser cultivado em todos os atos e fatos. Reações de estranhamento ante o questionamento externo sobre hierarquia.
Repetição	Quando um mesmo conteúdo for repetido diversas vezes na rotina organizacional	Respeito à hierarquia reiteradamente explícita em manuais, regras, documentos, discursos e em todas as práticas organizacionais.

Fonte: Maria Regina de Moraes, Xausa – Cultura e Clima Organizacional.

No quadro apresentado são dispostos os elementos da cultura organizacional. A partir da identificação desses no contexto da organização pode-se visualizar, de forma mais clara, a dinâmica cultural que se forma e é transmitida aos membros da organização.

Segundo Smucker (1988), a cultura organizacional consiste em uma ferramenta de gestão que permite o alcance das metas, objetivos e propósitos estimados pela empresa, assegurando o comprometimento, envolvimento e engajamento dos profissionais.

2.3 Clima Organizacional

O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais. (CERVO; XAUSA, 2011)

O clima organizacional é o indicador que revela como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho, ou seja, a percepção que elas têm sobre as várias dimensões da organização e que impactam, direta ou indiretamente, em sua satisfação ou insatisfação.

Coda (2007) define como sendo o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da

organização, tais como a política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com as variáveis corporativas. O mesmo autor destaca que o clima está ligado à maneira como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, interpreta tudo isso e reage, positiva ou negativamente a essa interpretação, de tal forma que a gestão do clima nas organizações não deverá somente considerar a realidade objetiva em si, mas as percepções e variáveis subjetivas que interferem no sentimento das pessoas, desenvolvendo ações não somente para mudar a realidade do trabalho em si (políticas de remuneração, benefícios, por exemplo), mas também para impactar na percepção dessa realidade, como práticas de comunicação, integração e endomarketing.

Nesse sentido, Marocci e Pozzi (2004) definem que estudar o clima organizacional corresponde a compreender a atmosfera psicológica em que se avalia uma determinante entre elementos causais do comportamento dos indivíduos ou dos grupos dentro de uma organização.

De uma forma mais objetiva, é ainda Coda (2007) que destaca que, na maioria das empresas, para realizar bem uma atividade profissional, são necessários três requisitos: saber fazer; poder fazer e querer fazer. Vale lembrar que a competência técnica cumpre a etapa do saber; o acesso aos recursos necessários dá conta do poder; e o querer fazer depende do ânimo, do entusiasmo, do estado de espírito, enfim, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho.

Para Marocci e Pozzi (2004), a cultura é vista como um campo de significado que permite às pessoas interpretarem suas vivências e experiências, orientando, assim, suas ações. Dentro dessa concepção, a interação entre os membros é permeada pela cultura, seus valores, crenças, ritos, mitos, linguagem, símbolos, ideologias etc. Esse conjunto influencia a formação do clima que é percebido pelos indivíduos a partir de seus processos intersubjetivos. Nesse sentido, pode-se dizer que o clima é produzido e representado no interior da cultura, sendo formatado pelos elementos que a compõem.

Com base nas colocações feitas, pode-se avançar a discussão do tema clima organizacional, considerando que esse é um conceito psicológico, pois está alicerçado nas percepções do indivíduo em relação a fatos e eventos do ambiente. Como afirmam Marocci e Pozzi (2004, p. 55), “o clima é o resultado e o determinante do comportamento dos indivíduos e dos grupos no interior de uma estrutura”.

Tendo um domínio sobre o conceito de clima, pode-se aprofundar a discussão de como gerenciar esse fenômeno nas organizações. Para Cervo e Xausa (2011), a apuração do nível de satisfação dos colaboradores se faz necessária para estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para programar ações, no qual cresça a motivação, gerando um espírito participativo e efetivo e levando a organização a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.

Ressaltam que tanto a cultura quanto o clima organizacional são elementos que influenciam o desenvolvimento e manutenção do comportamento dos indivíduos, dos grupos e da própria organização, sendo esses os níveis de intervenção no comportamento organizacional. (CERVO; XAUSA, 2011)

2.3.1 Gestão do Clima

As principais contribuições que se pode obter através de uma pesquisa de clima são indicadores que levem à adequada gestão estratégica de pessoas:

Quadro 2 – Principais contribuições da pesquisa de clima

- aumentar o comprometimento com objetivos e metas organizacionais, assegurando maiores possibilidades de alcance das metas e dos resultados;
- fidelizar colaboradores;
- incrementar a produtividade;
- reduzir desperdícios;
- agilizar processos;
- alinhar a cultura e os processos à estratégia;
- minimizar a burocracia;
- reduzir turn-over;
- reduzir absenteísmo;
- promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- otimizar a comunicação;
- identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- focar o cliente interno e externo;
- otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- criar um ambiente de trabalho seguro; e
- aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

Fonte: Sorio (2004) e Xausa (2011)

Apuração do nível de satisfação dos colaboradores se faz necessária para estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para implementar ações, no qual cresça a motivação, gerando um espírito participativo e efetivo, levando a organização a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento, onde todos tendem a ganhar.

O clima organizacional, segundo Sorio (2004) e Xausa (2011), é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Com essa atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia a dia com a organização, a pesquisa revelará a realidade percebida pelos colaboradores e não apenas o que efetivamente acontece, permitindo que se desenvolvam ações que impactem diretamente na percepção e reação de cada indivíduo. Logo, se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico, e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

De acordo com as autoras, independentemente das pesquisas ou de instrumentos estruturados, o clima organizacional é uma variável rotineiramente expressa através de diversos indicadores da rotina organizacional, os quais por si só já revelam o nível de satisfação em que se encontram os colaboradores. Portanto, cabe a todo gestor o dever de mensurá-los, interpretá-los e desenvolver ações gerenciais com base nas constatações encontradas.

Ressalta-se, por outro lado, que as pesquisas de clima são meras ferramentas de diagnóstico, não se constituindo no tratamento a ser realizado, e que a sua intervenção por si só já gera impacto e afeta o clima organizacional. Assim, pesquisas não trabalhadas ou trabalhadas de forma incompleta ou inadequada poderão gerar o efeito contrário, como frustrar expectativas e levantar instabilidade e desconfiança, diminuindo a produtividade, elevando o turn-over e ocasionando perdas e desperdícios, por exemplo.

Não são as pesquisas em si nem as demais ferramentas de gestão, mas é a adequada gestão do clima que constitui um poderoso aliado para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais.

2.3.2 Pesquisa de Clima

As pesquisas de clima objetivam avaliar o grau de satisfação visando ao desenvolvimento de um clima funcional, ou seja, um clima adequado e favorecedor para a realização das atividades profissionais. Há um foco claro e definido que deve ser respeitado.

Quando se aborda o tema, é comum que sejam geradas algumas disfunções, como a confusão entre clima funcional e clima ideal, disfunções que, se não identificadas a tempo, poderão conduzir os colaboradores a frustrações, por gerarem expectativas em relação a situações que jamais poderão ocorrer e que não são adequadas ao contexto organizacional. Em síntese, o grau de expectativa (e os correspondentes itens de avaliação) compatíveis com o ambiente organizacional deverão favorecer o lazer e, em uma família, o convívio afetivo. É importante, portanto, contextualizar adequadamente o escopo da investigação, visando não conduzir as questões para o desejo de criação de uma “ilha da fantasia”, que, em essência, é incompatível com o contexto organizacional.

Nas pesquisas de clima, de uma maneira geral, são avaliados inúmeros elementos. Destacam-se os seguintes:

- liderança/gestão
- comunicação
- processos de interação
- salários/benefícios
- integração entre áreas
- reconhecimento profissional
- progresso pessoal/funcional
- segurança
- relacionamento interpessoal
- satisfação no trabalho

- ambiente físico
- controles/normas

Por sua vez, os itens de avaliação são comumente agrupados e categorizados em diferentes dimensões, a saber:

a) Dimensão Psicológica

- Comprometimento
- Criatividade
- Recompensa
- Sentimento de valorização profissional e pessoal
- Personalismo, individualismo
- Status
- Sociabilidade

b) Dimensão Organizacional

- Natureza do trabalho realizado
- Estratégicas (missão, visão e estratégias)
- Organizacionais (processos, modelo de funcionamento)
- Modelo de decisão
- Relacionamento entre as diferentes áreas funcionais
- Modelo de comunicação
- Estilo de liderança
- Política RH (salários, benefícios, carreira, desenvolvimento profissional)
- Condições de trabalho

c) Dimensão Social/Informal

- Grupos de interesse
- Formadores de opinião
- Focos de resistência

2.4 Mudança Organizacional

A organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisando e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade. Para (CERVO; XAUSA, 2011) para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter capacidade inovadora, ou seja, possuir:

a) Adaptabilidade: Capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, a organização deve ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades; e ser receptiva e transparente a novas ideias, venham elas de dentro ou de fora da organização.

b) Senso de identidade: O conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização, e a compreensão e o compartilhamento dos seus objetivos por todos os participantes.

c) Perspectiva exata do meio ambiente: A percepção realista e a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente.

d) Integração entre os participantes: Para que a organização possa se comportar como um todo orgânico e integrado.

2.4.1 O desenvolvimento

A tendência natural da organização é crescer e desenvolver-se em função dos fatores internos e relacionados com a própria organização, estruturais ou comportamentais e externos e relacionados com as demandas e as influências do

ambiente. O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz à realização das potencialidades da organização. De acordo com Cervo e Xausa (2011) o desenvolvimento da organização permite:

- Conhecimento profundo e realístico de si própria e de suas possibilidades;
- Conhecimento profundo e realístico do meio ambiente em que ela opera;
- Planejamento das relações com o meio ambiente e com seus participantes;
- Estrutura interna flexível para se adaptar às mudanças que ocorrem no meio ambiente e entre seus participantes; e
- Meios de informação a respeito das mudanças e da adequação de sua resposta adaptativa.

2.4.2 As pessoas

Para Cervo e Xausa (2011) o comportamento das pessoas está diretamente relacionado com as interações e influências que o indivíduo institui com o meio. Para os autores, cada pessoa sintetizará, de diversas maneiras, as vivências e experiências que possui, uma vez que cada ser humano é constituído por uma dinâmica interna singular.

Considerando esses achados, pode-se pensar que o clima organizacional é produto dessa complexa interrelação entre dinâmica do indivíduo (personalidade, aprendizagem, motivação, percepção e valores) e os eventos externos do ambiente, tais como regras, processos, procedimentos, recompensas, punições etc (MAROCCI; POZZI, 2004).

Em todas as organizações existe certo número de fatores entrópicos, os quais drenam continuamente a energia dos colaboradores. Dentre eles, destacam-se as limitações físicas, a incerteza quanto aos resultados, os problemas na compreensão na comunicação dos objetivos, a tensão entre os interesses individuais e da organização e principalmente a alta complexidade e instabilidade do comportamento humano.

A necessidade do comprometimento das pessoas, bem como a compreensão de que elas constituem o patrimônio intelectual da empresa e são diretamente responsáveis pela agilidade e consistência de entregas organizacionais (DUTRA, 2007), coloca a temática do comportamento organizacional no núcleo estratégico dos contextos

corporativos. Nesse movimento, a compreensão do papel das lideranças e as formas de desenvolvimento proporcionadas aos líderes organizacionais são fatores propulsores para a viabilidade e o desenvolvimento do capital humano nas organizações (BERGAMINI, 2009).

2.5 Conhecimento e Gestão do Conhecimento

De acordo com Terra (2005) conhecimento é o elemento que constitui o eixo que estrutura o desempenho de sociedades, regiões e organizações. Diante do contexto organizacional, Zabet e Silva (2002) afirmam que o conhecimento apresenta quatro características principais:

- é difundível e se autorreproduz;
- é substituível;
- é transportável; e
- é compartilhável.

Nesta direção, Bandeira de Mello e Almeida citam Angeloni (2002) que afirma que gestão do conhecimento pode ser compreendida como um conjunto de atividades que tem a responsabilidade de criar, armazenar, disseminar e utilizar o conhecimento de maneira eficiente na organização, direcionando para o aspecto estratégico.

Para Terra (2005) a gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas a luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os *stakeholders*.

Ainda, segundo Terra (2005), a gestão do conhecimento envolve iniciativas como: boas aquisições, mapeamento de competências, investimento em portais corporativos e comunidades virtuais, melhoria dos processos, desenvolvimento da memória organizacional, incentivos ao compartilhamento de informação e conhecimento, além da mensuração dos resultados de maneira inovadora e compartilhada.

Portanto, para melhor estruturar os vários elementos da gestão do conhecimento,

os princípios da empresa e de organização do trabalho têm sido revistos através das novas práticas com foco específico e deliberado na aceleração do aprendizado individual e coletivo, tornando-se novas formas emergentes para organizar o conhecimento. (TERRA, 2005)

A gestão do conhecimento é inserida na organização através de um processo de implantação, que deve atender a um setor ou área organizacional onde o conhecimento seja reconhecidamente de alto valor. A gestão do conhecimento deve ser implantada sem perder de vista os fatores culturais, técnicos, organizacionais, econômicos, processuais, comunicativos, motivacionais e estruturais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), ou seja, implica uma visão holística da organização e do conhecimento.

2.5.1 Aprendizagens Individuais e Coletivas

De acordo com Wenger (2004) a aprendizagem pode acontecer nos níveis individual ou coletivo (organizacional). Quando se fala em aprendizagem nas organizações, a ênfase tende a estar no coletivo, mas não se pode perder de vista a importância de se tratar a aprendizagem também em nível individual. A consciência sobre a importância de se buscar desenvolvimento contínuo, gerenciar o desenvolvimento de competências e da carreira são ações do indivíduo. A aprendizagem coletiva acontece a partir da interação com outras pessoas ou grupos, promovendo a construção de uma visão compartilhada e de um compromisso com os resultados que o grupo busca atingir.

O dilema entre aprendizagem individual e organizacional, já é apontado na obra de Argyris e Schön (1978), diz que a aprendizagem organizacional não é meramente aprendizagem individual, embora organizações aprendam somente através da experiência e ação dos indivíduos. Os autores apontam para um componente paradoxal do fenômeno da aprendizagem organizacional. Esse componente paradoxal reside na constatação de que nem sempre as aprendizagens individuais convertem-se em ações capazes de promover diferença ou mudança em políticas, processos, rotinas, enfim práticas organizacionais.

2.5.2 Aprendizagem Organizacional

Para Melo de Góes et al. (2011), de acordo com Malanovicz (2008, p.2), o

processo de aprendizagem e de criação do conhecimento começa no nível psicológico do indivíduo, pela tensão e conflito, devido à interação com o ambiente, envolvendo as fases de experimentar, refletir, pensar e agir, o que provoca uma permanente modificação dos modelos mentais, e reestruturando as atividades de acordo com as expectativas esperadas. A autora define aprendizagem organizacional como: um processo de apropriação de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (MALANOVICZ, 2008, p.2).

Melo de Góes et al. (2011) citam que para Souza-Silva e Schommer (2008) são os seguintes processos que contribuem para a aprendizagem organizacional:

a) a aquisição de conhecimento: A aquisição de conhecimento, por meio de fatos e informações, é obtida pela monitoração do ambiente, usando os sistemas de informação para armazenar e recuperar informação, cumprindo a investigação e desenvolvimento, a educação e treinamento. A aprendizagem ocorre não apenas devido à aquisição de conhecimento de fora da organização, mas, também, devido à reorganização do conhecimento existente, à revisão das estruturas de conhecimento e à construção e revisão de teorias.

b) a distribuição de informação: refere-se ao processo pelo qual uma organização compartilha informação entre suas unidades e seus membros, através da promoção da aprendizagem e produção ou compreensão de novo conhecimento. Os conhecimentos na forma de *know-how* tácito, cartas, memorandos, conversações informais são capturadas e distribuídas. Grande parte da aprendizagem e inovação ocorre em “Comunidades de Prática” informais. Muito frequentemente, a aprendizagem em uma organização ocorre através de pessoas que compartilham estórias e anedotas da prática atual de trabalho como contradição ao que é mencionado nas descrições do trabalho formal ou manual de procedimentos. A maior divisão ou distribuição de informação leva a uma maior aprendizagem organizacional.

c) a interpretação da informação: para a informação ser partilhada, ela deve ser interpretada. A interpretação é o processo pelo qual a informação é distribuída e compreendida. Indivíduos e grupos têm seus sistemas de crenças e a maneira como

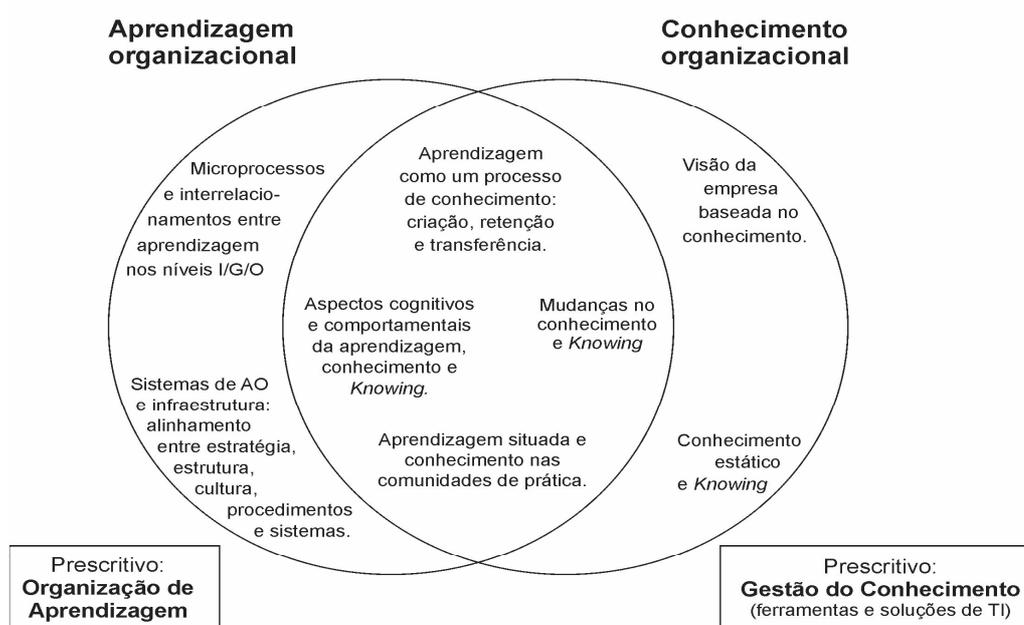
interpretam os fenômenos possibilita a atribuição de significado. Estes sistemas de crenças são armazenados como uma regra base ou um perfil que é automaticamente aplicado para alguma informação que entra para formar um conhecimento significativo que pode ser armazenado. A interação entre modelos mentais e interpretação é crítico para compreender como as organizações aprendem. Uma maior aprendizagem ocorre quando são desenvolvidas muitas interpretações.

d) a memória organizacional: refere-se ao “depósito” onde o conhecimento é armazenado para ser usado futuramente. As informações armazenadas podem ser resgatadas e interpretadas em forma de conhecimento tácito, experiências, listas de contatos, estórias, etc. A memória organizacional tem um papel crítico na aprendizagem organizacional. O maior desafio das organizações é interpretar as informações e criar uma memória organizacional que seja facilmente acessível.

2.5.3 Aprendizagem Organizacional e Conhecimento Organizacional

A seguir as fronteiras entre os campos da aprendizagem organizacional e do conhecimento organizacional são sumariadas por Vera e Crossan (2003) na Figura 1:

Figura 1: Fronteiras dos campos da aprendizagem e do conhecimento organizacional



Fonte: Vera e Crossan (2003, p.127).

Reconhecem as autoras que, enquanto os termos aprendizagem organizacional e conhecimento organizacional possuem raízes acadêmicas, os termos organização de aprendizagem e gestão do conhecimento estão associados a uma visão prescritiva a respeito de “como” a firma deveria efetivamente aprender e gerenciar o conhecimento de forma pró-ativa. Elas estabelecem também uma diferenciação importante entre a aprendizagem e o conhecimento organizacionais. Enquanto o conhecimento organizacional é entendido como um ativo, o que sugere uma visão mais estática do conhecimento (enquanto conteúdo), a aprendizagem organizacional enfatiza os processos por meio dos quais o conhecimento muda, se aprimora e flui na organização, destacando o caráter dinâmico de tal processo.

Para Melo de Góes et al (2011), a partir da concepção de aprendizagem organizacional, surgiram as Comunidades de Prática, visando propiciar a troca de informações e experiências, aprendizado e resolução dos problemas, compartilhando-o de modo formal ou informal.

2.6 Comunidades de Prática

O conceito de Comunidade de Prática foi cunhado pelo teórico Etienne Wenger para designar o fenômeno que reúne as pessoas informalmente e espontaneamente engajando as em grupos autogerenciados com o objetivo de compartilhar conhecimentos e experiências. Neste sentido, um grande benefício que essas comunidades trazem para as organizações é o desenvolvimento contínuo de competências através da troca de conhecimentos. Na medida em que as Comunidades de Prática geram conhecimentos, elas se renovam (Wenger; Snyder, 2001).

“Os benefícios mais sustentáveis em termos de necessidades individuais e organizacionais (Lave; Wenger, 1991), tendem a ser o resultado da “ação” ou a “*learning situated*”, que é informal, e resulta diretamente de atividades relacionadas com o trabalho. Esta é a aprendizagem que se dá em espaços e interstícios de vida organizacional - no café ou durante uma saída de carro, em uma reunião em torno de uma piscina ou durante um processo de produção no chão de fábrica.

Em vez de representar aprendizagem como o que acontece dentro de sistemas formais, por exemplo pelo treinamento em sala de aula ou uso de banco de dados, esta abordagem se volta a para aprendizagem que acontece através da participação no

trabalho. As organizações que encorajam, ou pelo menos não proíbem estas comunidades emergentes, reconhecem que esta transferência de conhecimento e aprendizagem mais integradas são facilitadas através de uma autêntica interação social.

Verifica-se, a partir do que foi comentado até aqui, a impossibilidade de dissociar a aprendizagem informal e na ação, das Comunidades de Prática. Assim, as *CoP's* são descritas como “um grupo interdependente de pessoas com conhecimento complementar e que interagem através de (recursos e outras) relações” (Merali, 2000), são a resposta para os problemas identificados. Além disso, as *CoP's* consideram o conhecimento tácito. São compostas por entusiastas que voluntariamente querem aprender e pertencer a um grupo onde se partilham ideias. O sentimento de pertencer transmitido pelas Comunidades de Prática é um aspecto muito importante. Ele justifica a relevância dos artefatos de membros (rituais, linguagem, histórias, etc.). A duração e o estilo de gestão são as principais diferenças entre Comunidades de Prática e Equipes de Projeto. Embora os autores. Wenger e William M. Snyder (2001) percebam as Comunidades de Prática, os grupos de trabalho formais, as equipes e as redes informais como questões diferentes, eles entendem que elas são complementares. A seguir um resumo de suas características no Quadro 3:

Quadro 3 – Resumo comparativo das características

Tipo de participação	Qual é o Objetivo?	Quem participa?	O que têm em comum?	Quanto tempo duram?
Comunidade de Prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos	Participantes que se autos-selecionam	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
Grupo de Trabalho Formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo	Requisitos do trabalho e metas comuns	Até a próxima reorganização
Equipe de Projeto	Realizar determinada tarefa	Empregados escolhidos por gerentes seniores	As metas e pontos importantes do projeto	Até o final do projeto
Rede Informal	Colher e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecidos do meio empresarial	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manterem contato

Fonte: Wenger e Snyder (2001, p. 15).

Assim, embora uma CoP não tenha uma estrutura hierárquica formal, isto não significa que todos os seus membros sejam iguais. A irregular distribuição de

conhecimento cria potenciais conflitos no processo de legitimação da participação periférica. Para mitigar esta situação, é preciso que os membros mais antigos desenvolvam o conhecimento dos novatos, o que nem sempre ocorre.

Outra fonte de conflito diz respeito às contradições inerentes às práticas sociais coletivas. Isto significa que os membros da CoP trabalham juntos coletivamente e cooperam, mas, simultaneamente, em alguns casos, competem entre si dentro da organização – por exemplo, por oportunidades de promoção na carreira.

A importância dos conflitos de poder em CoP's fica acentuada em ambientes de mudança que requerem adaptabilidade, pois ameaçam o *status quo* e podem apresentar efeitos contraditórios nos membros. Enquanto os mais experientes podem ver as mudanças como ameaças às suas posições, os novatos podem vê-las como oportunidades de desenvolver seu próprio poder, conhecimento e status. Isto pode gerar resistência às mudanças necessárias à organização.

Outro ponto relevante, mas ainda precocemente abordado no gerenciamento das CoP's trata da natureza genérica do seu conceito e como ele pode ser implementado em diferentes contextos. A crescente popularidade do termo sugere que CoP's estão presentes em quase toda organização, sob as mais variadas formas e com características e dinâmicas muito diferentes. Por exemplo, as CoP's podem variar em tamanho (poucos ou muitos membros), localização geográfica e tipos de interação (face a face ou via tecnologia da informação) e tipo de constituição (centralizadas dentro de uma única organização ou dispersas em vários sites).

Segundo Wenger (2004), para que um grupo seja uma CoP três características centrais precisam ser notadas:

a) domínio: capacidade de envolvimento e interesse dos participantes em um tema para investigação.

b) comunidade: capacidade de agregar pessoas com o foco principal de compartilhar conhecimentos. Para Wenger (2004), a principal ênfase se dá no interesse comum e nas discussões que ajudam um ao outro numa relação de construção mútua de conhecimento de maneira colaborativa.

c) prática: execução, por parte dos membros da comunidade, das ações e

soluções criadas pela comunidade de forma colaborativa.

De acordo com Wenger (2004) uma CoP necessita ter ao redor do seu domínio um conjunto fixo, ou quase fixo, de membros. Esses membros, que compõem essa comunidade, devem estar engajados e participarem ativamente de discussões conjuntas, auxiliando uns aos outros e coletivizando informações, construindo assim relacionamentos.

Por fim, para que se configure como uma Comunidade de Prática, o grupo deve desenvolver ações de compartilhamento de recursos, experiências, ferramentas, técnicas, informações e hábitos de coletivizar conhecimento. Assim, a constância, a repetição e o compromisso em coletivizar informação e conhecimento fazem parte da prática, tornando-a propensa a um efetivo feedback.

As Comunidades de Prática nascem da informalidade, da voluntariedade para gerar e desenvolver capacidades, necessárias para a produção de identidade, responsabilidade mútua, para as relações de reciprocidade e conexão, produzindo recursos linguísticos comuns, rotinas e sensibilidades, sendo a fonte de coerência da comunidade.

Figura 2: Dimensões da prática que unem uma comunidade



Fonte: Wenger (2004).

Para Wenger (2004), uma CoP caracteriza-se por três dimensões:

a) engajamento mútuo: faz parte de um processo de construção de uma comunidade e está ligado ao processo de participação ativa na comunidade, necessitando de facilitadores para compartilhar conhecimentos com confiança, liberdade e criatividade, fundamentais para a sua consolidação. O engajamento mútuo incentiva novas abordagens e é influenciado por um entendimento recíproco.

b) empreendimento conjunto: que diz respeito à razão pela qual as pessoas decidem formar uma comunidade de prática e ao que é definido pelos participantes durante o processo de constituição da comunidade de prática; e

c) repertório compartilhado: que inclui símbolos, palavras, artefatos, rotinas, formas de fazer, jargão, conceitos, e formam um “patrimônio” que é produzido e incorporado pela comunidade ao longo de sua história.

Para o alcance do desenvolvimento das CoPs é necessário seguir esses princípios, além de ter como base os treze elementos fundamentais para a formação das comunidades, como demonstram Melo de Góes et al. (2011) citam Wenger (2001) no Quadro 4:

Quadro 4: Treze elementos fundamentais para se cultivar as CoPs

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
1. Presença e visibilidade	A comunidade necessita ter uma presença nas vidas de seus membros e fazer-se visível a eles.
2. Ritmo	Comunidades vivem no tempo e tem ritmos de eventos e rituais que reafirmam seus compromissos e valores.
3. Variedade nas interações	Membros de uma comunidade de prática necessitam interagir de forma a construir suas práticas compartilhadas.
4. Eficiência no envolvimento	Comunidades de Prática competem com outras prioridades nas vidas de seus membros; a participação deve ser fácil.
5. Valores de curto prazo	Comunidades de Prática prosperam pelo valor que agregam aos seus membros e em seus contextos organizacionais Cada interação necessita criar seu próprio valor.
6. Valores de longo prazo	Porque os membros se identificam com o domínio de sua comunidade, eles têm um compromisso de longo prazo com o seu desenvolvimento.

7. Conexão com o mundo	Uma comunidade de prática pode criar valor fornecendo uma conexão com um campo ou comunidade que seus membros tenham afinidade.
8. Identidade pessoal	Comunidades de sucesso têm uma identidade forte que seus membros herdaram em suas vidas.
9. Identidade comum	Pertencer a uma comunidade de prática identifica a pessoa como um praticante competente.
10. Pertencimento e relacionamentos	O valor de pertencimento não é meramente instrumental, mas também pessoal: interação com os colegas, desenvolvimento de amizades e construção de confiança.
11. Limites complexos	Comunidades de Prática têm múltiplos níveis e tipos de participação. É importante para as pessoas na periferia que possam participar de alguma forma, bem como as pessoas de dentro da comunidade. Pessoas formam sub-comunidades em volta de áreas de interesse.
12. Evolução: maturação e integração	Comunidades de Prática evoluem ao atravessarem estágios de desenvolvimento e encontram novas conexões com o mundo.
13. Construção ativa da comunidade	Comunidades de Prática de sucesso normalmente têm uma pessoa ou grupo chave que detêm alguma responsabilidade ativa no conduzir da comunidade.

Fonte: Wenger (2001), adaptado por Melo de Góes et al (2011).

A partir da identificação desses elementos é necessário observar as fases que constituem as CoP's, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3: Fases do ciclo de vida de uma CoP em função do tempo e do nível de participação comunitária



Fonte: Wenger; McDermott e Snyder (2002), adaptado por Melo de Góes et al (2011).

Através da observação dessas fases ou ciclos, as organizações podem dar suporte e favorecer o benefício das comunidades e evitar o desencadeamento de processos limitadores para a formação e desenvolvimento das Comunidades de Prática.

Esse “patrimônio” forma a identidade individual e coletiva, que é construída pelas relações sociais, rotinas, conversas, gestos, histórias e ações decorrentes da participação ativa dos membros de uma comunidade (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Significados são negociados durante a interação e a troca de experiências, no relacionamento entre experiências das pessoas. Pela associação em comunidades, desenvolvendo projetos em conjunto, adotam-se consciente ou inconscientemente, sistemas de crenças, vivem-se experiências e cria-se uma identidade partilhada (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007).

As Comunidades de Práticas envolvem múltiplos níveis de participação e adesão, já que o engajamento produz a aprendizagem de diversas formas, envolvendo a competência de cada membro. O que faz com que isso seja possível é a capacidade de diversidade e envolvimento de cada participante, formando, na prática, um espaço com identidade única que se integra ao longo do engajamento. Wenger (2004) define algumas categorias de engajamento:

Figura 4. Níveis de participação



Fonte: Wenger (2004)

a) acesso passivo: um grande número de pessoas que têm acesso aos artefatos produzidos pela comunidade, como suas publicações, seu *website* ou suas ferramentas;

b) participação transacional: pessoas de fora da comunidade que interagem com ela ocasionalmente para receber ou prover um serviço sem tornar-se um membro da comunidade;

c) participação periférica: pessoas que pertencem à comunidade com menos engajamento e autoridade, talvez pelo fato de serem novatos ou por não terem muito compromisso pessoal com a prática;

d) adesão completa: membros que são reconhecidos como praticantes e definem a comunidade; e

e) grupo nuclear: um pequeno grupo no qual a paixão e o engajamento energizam a comunidade.

A distinção destas categorias é útil, porque contribui com um aspecto diferente de pertencimento ao grupo criando uma compreensão, estabelecendo normas e relações de reciprocidade que refletem estas ações. As categorias de engajamento sustentam a existência de conexões entre os modos de participação. Para Wenger (2004), há a participação em vários níveis na ordem de maior centralidade para a maior perifericidade, já que as fronteiras de uma comunidade de prática são mais flexíveis do que as das unidades organizacionais, uma vez que as pessoas se engajam mutuamente em busca de um mesmo propósito, que se torna mais forte se o conhecimento for articulado.

3 METODOLOGIA

De acordo com Thiollent (2009, p. 28) a metodologia de uma pesquisa trabalha essencialmente com a avaliação das técnicas de pesquisa, levando o pesquisador à prova de novos métodos. Sendo assim, a avaliação dos métodos mais adequados a serem aplicadas em uma pesquisa “remetem aos modelos efetivos de captar e processar informações e resolver diversas categorias de problemas teóricos e práticos da investigação”.

Para Cervo e Bervian (2002), o método científico tem como principal objetivo desvendar a realidade dos fatos, que ao serem encontrados deverão guiar qual o método mais adequado, pois cada decisão dependerá do objetivo da pesquisa. Esta etapa da pesquisa destina-se a apresentação dos métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento do estudo, serão descritos os métodos e procedimentos escolhidos para o delineamento da pesquisa, visando uma melhor adequação à investigação para o alcance dos objetivos.

Método, portanto, é o conjunto sistemático das atividades que direcionam a pesquisa científica, regendo o caminho da investigação. Através da metodologia o pesquisador adquire maior respaldo para tomada de decisão e o auxilia na detecção de erros, permitindo o alcance dos objetivos propostos (MARCONI; LAKATOS; 2010).

Por fim, Strauss e Corbin (2008, p. 21) definem a que importância da metodologia “garante um senso de visão, no qual o analista quer seguir junto com a pesquisa”. Por conseguinte as técnicas e os procedimentos escolhidos pelo pesquisador fornecerão os meios para a transformação da visão em realidade.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada de forma qualitativa descritiva, devido a se adequar aos estudos de comportamento e satisfação dos indivíduos, atendendo aos objetivos da pesquisa. Strauss e Corbin (2008, p. 24) afirmam que “os métodos qualitativos podem ser usados para obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamento e emoções”, que normalmente são aspectos mais complexos de se extrair através de métodos tradicionais.

Bell (2008) diz que os pesquisadores que optam por adotar a pesquisa qualitativa preocupam-se em entender as percepções que as pessoas têm do mundo ou ambiente em que vivem, desta forma a pesquisa qualitativa sugere que o pesquisador pesquise o comportamento em si, questione e apresente novas formas de análise.

A pesquisa qualitativa “pode referir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também à pesquisa sobre o funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interação entre nações” (STRAUSS; CORBIN, 2008). Sendo assim, a pesquisa qualitativa torna-se a maneira mais eficaz de estudar o comportamento e a interação humana.

A postura do pesquisador quando adotado o método qualitativo, é de captar a visão e perspectiva dos participantes, usualmente não partindo de um modelo preestabelecido, mas adaptando-o conforme necessidade no decorrer da pesquisa, sem perder o foco de estudo (ROESCH, 2009).

Quanto ao nível da pesquisa ser descritiva, optou-se por esta devido às pesquisas descritivas ter como pressuposto a intenção de descrever e informar sobre um tema específico, caracterizando uma determinada comunidade, e ainda estabelecer associação entre variáveis considerando as percepções levantadas por esse grupo (GIL, 2010).

3.2 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Setor de Pessoal Militar do Quartel General do Quinto Comando Aéreo Regional em Canoas, que teve suas operações iniciadas no ano de 1941, possuindo atualmente um efetivo aproximado de 3.000 militares, divididos em 3 Bases Aéreas (CO, FL e SM), 2 Unidades de Infantaria, 7 Esquadrões Aéreos, 12 Destacamentos de Proteção ao Voo e 1 Hospital Militar, todos sediados na sua área de jurisdição que abrange os três Estados da Região Sul.

O Brasil, para efeito de jurisdição sobre o espaço aéreo, é dividido em sete Zonas Aéreas, cada uma sob jurisdição do respectivo Comando Aéreo Regional - COMAR. Os Comandos Aéreos Regionais são extensões do poder administrativo do Comando da Aeronáutica, consolidando o apoio às Unidades Aéreas do Comando Geral de Operações Aéreas situadas nas áreas sob suas jurisdições, de forma a poder garantir o emprego efetivo de todo o poderio aéreo, em missões reais ou de treinamento.

O Comandante do COMAR é o responsável por assuntos aeronáuticos na área de sua jurisdição, sendo a sua estrutura administrativa formada de modo a cobrir todos os campos de atuação da nossa Aeronáutica. Aos Comandantes dos Comandos Aéreos Regionais foi entregue, também, a competência de comandar os Esquadrões de Transporte Aéreo - ETA -, distribuídos em suas sedes, visando a um apoio efetivo da atividade administrativa e logística do COMAR, além do emprego operacional.

Na sede do QG do V COMAR, tem-se a estrutura denominada Estado-Maior que é constituído de dois grupos:

- O Grupo Coordenador é um modelo clássico de Estado-Maior, com seus "ases" - A1, A2, A3, A4, A5, A6 e A7 - e suas funções precípuas: Pessoal; Inteligência; Operações; Material; Planejamento e Controle Orçamentário; Legislação e Tecnologia da Informação, respectivamente; e
- O Grupo Especialista que possui um representante de cada Grande Comando e Departamento, constituindo os elos regionais do sistema: Serviço Regional de Economia e Finanças, Serviço Regional de Engenharia, Serviço Regional de Intendência, Serviço Regional de Material Bélico, Serviço Regional de Mobilização, Serviço Regional de Patrimônio, Serviço Regional de Saúde e Serviço Regional de Ensino.

As pessoas que atuam nas organizações do V COMAR possuem diversas formações acadêmicas e sociais, portanto, trata-se de um efetivo bem eclético, onde cada indivíduo tem suas aspirações pessoais e profissionais. Por se tratar de um efetivo com uma ampla variedade de opiniões, nem sempre a organização consegue lograr êxito e dar o apoio aos objetivos de todos.

3.3 Coleta de Dados

O planejamento da pesquisa, incluindo a definição do instrumento, os procedimentos de coleta de dados e a análise dos resultados, observou as premissas que fundamentaram a decisão pela adoção desse processo avaliativo:

- garantir a confidencialidade em relação à identificação dos participantes;
- gerar subsídios para o planejamento de ações organizacionais.

A confidencialidade esteve associada à necessidade de os respondentes se sentirem com maior grau de liberdade para participar do processo; a comparabilidade esteve relacionada ao acompanhamento da evolução da percepção da qualidade do clima no conjunto de aspectos essenciais para o ambiente de trabalho; a orientação dos resultados para o planejamento esteve associada à necessidade de integrar resultados de processos avaliativos aos processos decisórios que busquem a melhoria contínua.

Para Flick (2009, p. 207) “a observação participante se caracteriza principalmente ao fato do pesquisador se envolver efetivamente no campo de estudo, a partir disto o mesmo passa a observar com o ponto de vista de integrante da comunidade de pesquisa”.

Quando o pesquisador realiza a observação dentro da própria organização, este pode ter facilidades, pois já estará familiarizado com os aspectos da organização, e poderá focar nos reais objetivos da pesquisa, porém por estes mesmos motivos, Bell (2008) aponta algumas desvantagens na observação participativa neste caso, devido ao fato de o pesquisador já conhecer previamente os membros do grupo, bem como a personalidade, pontos fortes e fracos dos mesmos, podendo negligenciar aspectos importantes do comportamento do grupo.

A autora ainda defende que a observação participante pode produzir dados valiosos, pois através dela o observador consegue “compartilhar da vida e as atividades de outras pessoas; aprender sua linguagem e interpretar seus significados; lembrar-se de ações ou fala e interagir com as pessoas, em seu próprio ambiente” (BELL, 2008).

Para a presente pesquisa as observações foram realizadas durante os meses de julho e agosto de 2015, dispensando-se em média uma hora ao dia pelo pesquisador, totalizando vinte horas de observação no setor de estudo, além do conhecimento diário que o pesquisador possui do setor por fazer parte do quadro de funcionários da organização. Após análise inicial dos dados levantados na observação, uma segunda etapa de coleta de dados foi realizada através da utilização de questionário de pesquisa de clima, para esclarecimento de alguns aspectos não explícitos na observação e para enriquecimento dos dados coletados.

Para Cervo e Bervian (2002), o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele

contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

Segundo Gil (2010), questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Para Marconi e Lakatos (2010), é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Os questionários foram disponibilizados na página Intranet da Organização. O efetivo na sede da organização é de 395 pessoas, tendo sido analisada uma amostragem randômica de 100 questionários dos 232 respondidos, tendo em vista a limitação do software livre "SurveyMonkey". Os questionários analisados pelo pesquisador correspondem à aproximadamente 25% do efetivo. Dado o anonimato, possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes, coletando-se informações e respostas mais reais.

Na aplicação do questionário, foram elaboradas 11 questões, tanto abertas quanto fechadas, para todos os profissionais que trabalham na organização. Ele será apresentado no Anexo A desta pesquisa. O questionário foi desenvolvido utilizando um formulário web contendo as 11 questões. Após ser elaborado o questionário, foi realizado aviso para todas as pessoas da organização.

O objetivo deste questionário era fazer uma discussão integrada dos dados, analisando criticamente a influência das categorias para o clima organizacionais presente na organização - Por se tratar de uma organização que raramente aplicou uma pesquisa de clima, a garantia de confidencialidade acaba por ser fator determinante na qualidade e sinceridade das respostas, gerando assim mais embasamento para o Plano de Ação. Outro ponto identificado é que não percebe-se a presença de um planejamento estratégico definido, sendo que este deveria ser o primeiro passo, para posteriormente elaborar as questões e definir as formas de aplicabilidade da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam a situação organizacional e das demais pessoas que com eles interagem. Buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho percebem e atribuem significado aos aspectos da vida organizacional.

Uma valiosa ferramenta, pois além de permitir a análise interna, também pode acompanhar o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade.

4.1 Categorias de Análise

4.1.1 Identificação do perfil dos participantes

Torna-se necessária a apresentação do perfil dos participantes, para que se consiga trazer à amostra uma maior proximidade com a realidade. Dentre os cem questionários selecionados para a amostragem, foram apresentadas na tabela 1 as quantidades de respostas por círculo profissional:

Tabela 1: Quantidade de respostas por círculo profissional.

Círculo Profissional	Nº respostas	%
Oficial Superior ou Civil Assemelhado	6	6,00
Oficial Intermediário ou Civil Assemelhado	4	4,00
Oficial Subalterno ou Civil Assemelhado	14	14,00
Graduado ou Civil Assemelhado	46	46,00
Praça ou Civil Assemelhado	28	28,00
Não responderam	2	2,00
Total	100	100,00

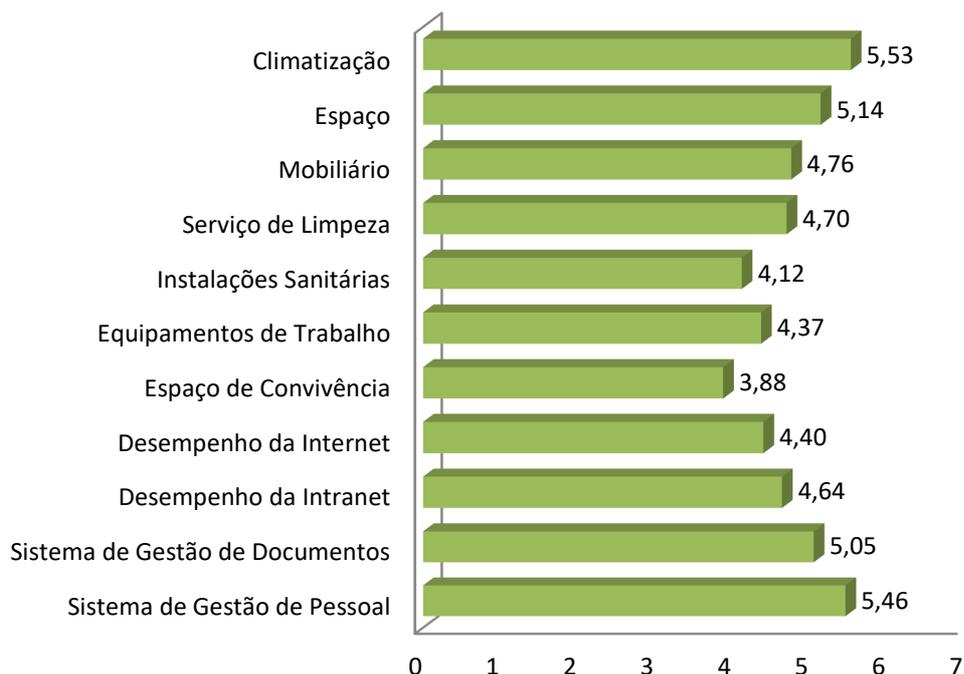
Fonte: Pesquisa realizada entre os meses de jul e ago 2015.

É possível perceber no percentual de distribuição que os maiores efetivos são os graduados e os praças, representando aproximadamente o respectivo quantitativo existente nos quadros funcionais da organização, seguido por oficiais subalternos, oficiais superiores e por fim oficiais subalternos.

4.1.2 Condições de Trabalho

A questão nº 2 da pesquisa refere-se às condições físicas do ambiente de trabalho existentes no QG do V COMAR. Os resultados obtidos em cada um dos itens são apresentados no gráfico 1:

Gráfico 1: Condições de Trabalho



Fonte: Pesquisa realizada entre os meses de jul e ago 2015.

Nesta questão, destacam-se os seguintes itens:

- Climatização, maior nota média atribuída, refletindo o investimento da organização em sistema de refrigeração pela aquisição de condicionadores de ar, que tornam o ambiente favorável à disseminação do conhecimento e da produtividade no trabalho.

- Sistemas de Gestão de Documentos e de Pessoal, referem-se à capacidade de gerenciamento de dados e de informações, contribuindo na formação da memória da organização. Destaca-se o reconhecimento, por parte da organização, da importância da tecnologia da informação como aliada na gestão do conhecimento, possibilitando o compartilhamento de experiências entre os indivíduos participantes.

A adoção desses sistemas possibilitou à organização a melhoria e a padronização das informações transmitidas, havendo o aumento de confiabilidade, redução do tempo dispendido na elaboração de processos e, conseqüentemente, a aquisição de uma memória organizacional muito boa, por meio do registro dessas informações. Contudo, ainda, faltam incentivos para ações sistemáticas para tornar explícito o conhecimento implícito, através do desenvolvimento de práticas e de utilização intensiva de Tecnologia da Informação.

- Espaço de Convivência, sendo este um fator de grande reclamação dos profissionais, por não haver na organização um local de interação informal apropriado. Na percepção das pessoas questionadas, há necessidade de um ambiente de trabalho saudável: divertido, prazeroso, flexível, participativo, igualitário que lhe dê significado a suas vidas, o trabalho é uma atividade racional de produção e transformação, desenvolvida pelo e para o homem para satisfação de suas necessidades, desejos e expectativas. Na sua configuração de emprego, além de um modo de ganhar a vida, é uma forma de inserção social de satisfação de necessidades biopsicossociais, evidenciando-se o quão necessário se torna um momento de lazer durante a rotina diária.

Além do espaço de convivência servir para o lazer e descanso, torna-se fundamental o investimento nesse local de interação social, pois é potencial disseminador do conhecimento, percebe-se a influência deste nas práticas diárias, na forma de realizar as tarefas e de aprender. Todos os membros do grupo parecem compartilhar esta filosofia de trabalho e se sentem motivados pela autogestão. O aprendizado informal em conversas individuais com os colegas no momento do “cafezinho”, compartilhando experiências nas pesquisas em campo e no laboratório foi apontada por todos como o grande diferencial e que contribui sobremaneira para o aprendizado. Algumas respostas ilustram:

[...] falta um espaço para conversar, precisamos de um local para conhecer e interagir com colegas de outros setores; [...] fazemos diversas atividades diárias e merecemos um espaço para lazer e repouso; [...]“muitas vezes na correria do dia a dia, não temos o tempo necessário para trocar ideias com nossos amigos, ficamos então no rancho conversando, muitos problemas de serviço são sanados, pois conseguimos resolver sem burocracia e impedimentos.

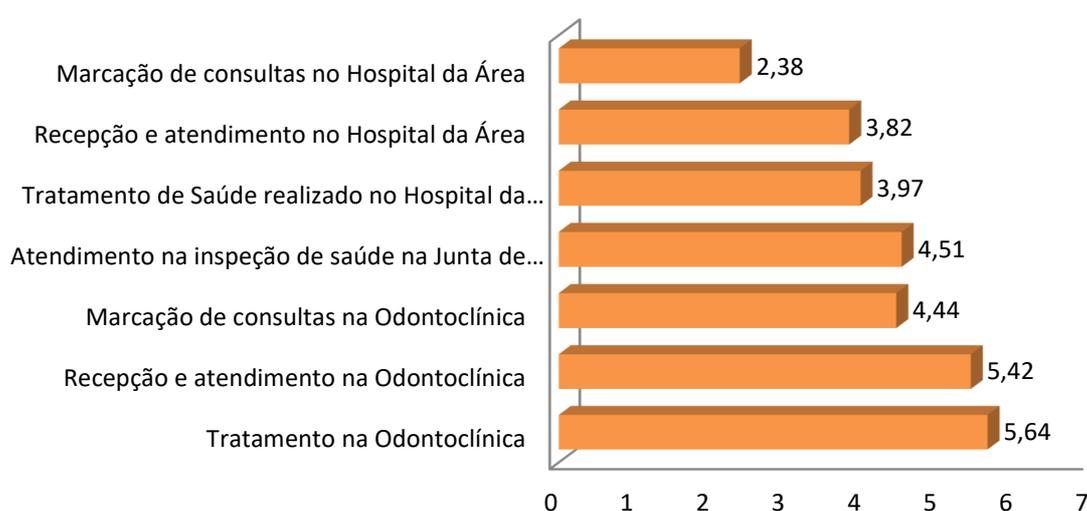
Para Lave e Wenger (1991) a aprendizagem se manifesta no modo como as pessoas se comportam quando estão trabalhando com as outras, e esses padrões de comportamento são normalmente aprendidos na comunidade pelo processo de

socialização. O aprendizado informal a partir das interações sociais é bastante valorizado pelos membros do grupo, mais que o aprendizado formal, confirmando as noções de Brown e Duguid (1991).

4.1.3 Saúde no Trabalho

Apresenta-se no gráfico 2 o resultado da questão 4, onde se aborda a qualidade dos serviços médicos e odontoclínicos:

Gráfico 2: Saúde



Fonte: Pesquisa realizada entre os meses de jul e ago 2015.

Percebe-se nos itens analisados as seguintes situações possíveis: uma refere-se à marcação de consultas, ao atendimento e ao tratamento no Hospital, outra aos mesmos tópicos só que, por sua vez, na Odontoclínica e, ainda, um item de atendimento na inspeção de saúde.

As notas atribuídas para a marcação de consultas e para o tratamento de saúde no Hospital da área é reflexo da dificuldade no agendamento de algumas especialidades médicas e, conseqüentemente, o acompanhamento dos tratamentos. Por outro lado, a marcação de consultas na Odontoclínica é gerenciada por um software que permite o melhor controle das frequências de atendimento e o tratamento torna-se adequado em virtude dessa gestão e, também, pela competência e pelo número de profissionais adequados às necessidades.

Quanto à recepção e atendimento em ambos os locais, percebe-se a possibilidade de melhorias, seja pelos recursos humanos ou pelos recursos materiais. Percebe-se que, nestes locais, ocorrem momentos de interação que podem fortalecer os laços das Comunidades de Prática.

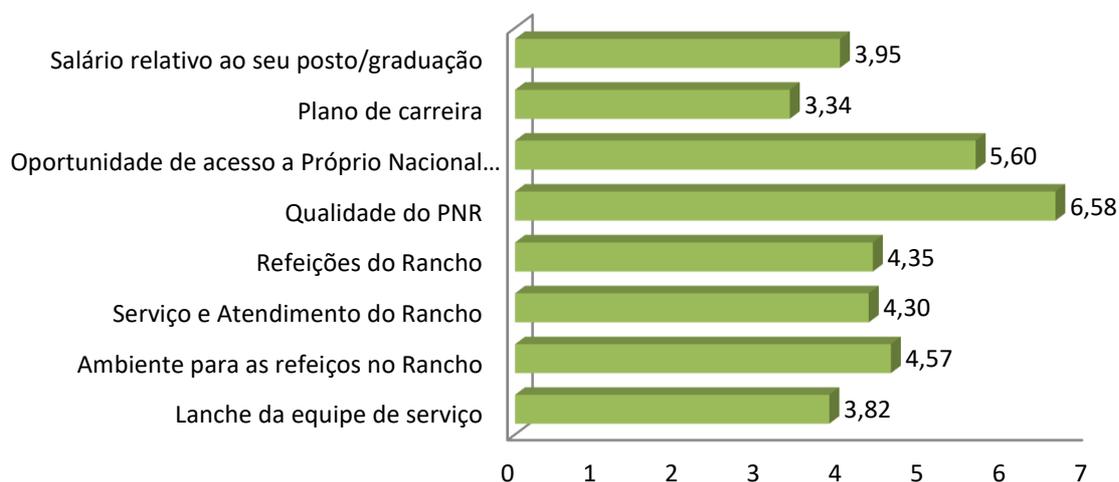
A avaliação do item atendimento na inspeção de saúde leva em consideração, reclamações sobre a demora por realização dos atendimentos, pela falta de profissionais. demonstrando a importância da Saúde no Trabalho e evidenciando que fazem parte dos objetivos, de forma que o investimento na sua gestão gera uma real economia, com aumento da produtividade, da eficiência e da melhoria no ambiente de trabalho.

No que se refere à assistência de saúde ao pessoal e seus dependentes, o Comandante deve envidar esforços para prestá-la com qualidade nos campos da medicina, farmácia e odontologia, preventiva, curativa e de reabilitação.

4.1.4 Carreira, Perspectiva Profissional, Remuneração e Benefícios

a) Apresenta-se no gráfico abaixo os itens relativos a remuneração e benefícios:

Gráfico 3: Remuneração e benefícios



Fonte: Pesquisa realizada entre os meses de jul e ago 2015.

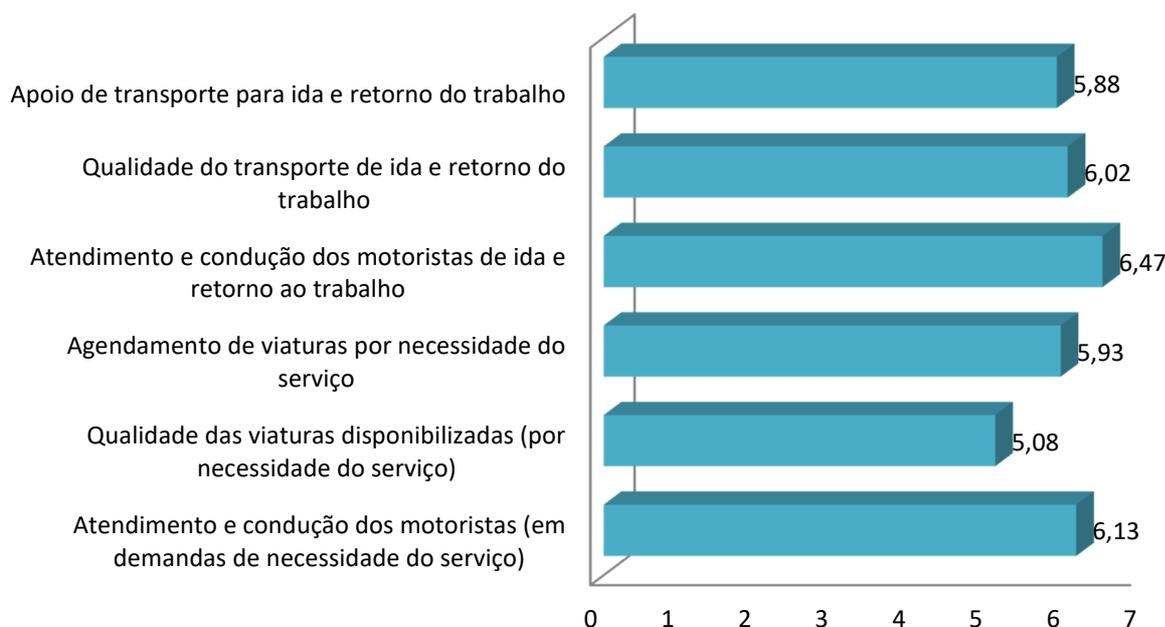
Há falta de clareza dos critérios utilizados no processo de escolha de cargos de médio e alto escalão, deixando a desejar no quesito credibilidade, os profissionais não conseguem se enxergar dentro da organização, ficando a impressão que as escolhas para os cargos de gestores acabam por ser por indicações e não por competências.

Existe a questão de diferença salarial, não existindo plano de cargos e salários, função não condizente com as competências.

Setores específicos como hospitais e ranchos, entre outros, devem receber atenção especial pelas características que induzem ao trabalho por turnos, muitas vezes desnecessário. Caso seja indispensável tal procedimento, faz-se os ajustes para que o total de horas de trabalho seja o mesmo do restante do efetivo. Desta forma, busca-se não privilegiar determinado grupo em detrimento de outros.

b) Apresenta-se no gráfico 4 as notas que foram atribuídas no item transporte, referentes ao apoio logístico dado pelo setor responsável:

Gráfico 4: Transporte



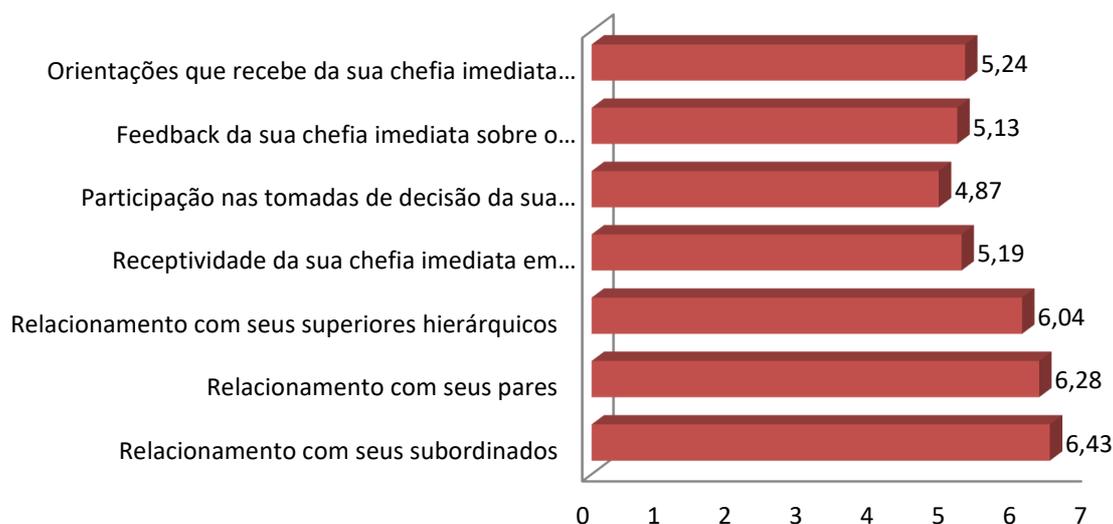
Fonte: Pesquisa realizada entre os meses de jul e ago 2015.

O contato estabelecido entre as pessoas durante o deslocamento nas viaturas e conduções contribui sobremaneira para a interação social e possibilita muitas vezes o aprendizado, pois se identificam com atividades que mexem com o senso de familiaridade do indivíduo, quando ele deseja engajar-se em alguma prática que o permitirá ingressar em uma comunidade específica (WENGER, 2004).

4.1.5 Liderança e Gestão de Pessoas

Nesto próximo tópico, é apresentado o resultado da questão 5, que se refere à Liderança e Gestão de Pessoas, fator essencial para o êxito organizacional e alvo de preocupação constante não só no V COMAR, mas em todas as organizações subordinadas, pois no meio militar a regra é que a liderança surja da maior hierarquia e a exceção é a liderança “não hierarquizada”:

Gráfico 5: Liderança e Gestão de Pessoas



Fonte: Pesquisa realizada entre os meses de jul e ago 2015.

Neste resultado é possível perceber a influência das lideranças formais no relacionamento entre a chefia imediata e sua equipe, reforçando a teoria sobre a liderança ética, baseada na equidade e em ações consideradas corretas e que beneficiam o grupo e não uma pessoa isoladamente (SCHULMAN, 2002). Um líder considerado ético favorece o relacionamento com seus liderados, o que pode influenciar nos resultados individuais e organizacionais.

Em relação aos fatores consequentes desse relacionamento, observou-se que, quanto melhor é a qualidade do relacionamento na perspectiva do subordinado, melhor é o seu desempenho individual na avaliação do seu superior direto. Esta associação parece estar relacionada às orientações recebidas pelo subordinado, influenciando positivamente o seu desempenho quando comparado a outro que não recebe o mesmo apoio.

O resultado do relacionamento com superiores hierárquicos, pares e subordinados reforça que a importância das Comunidades de Prática, haja vista o compartilhamento entre

seus membros de rotinas, processos, procedimentos, tecnologias, know-how, capazes de construir um arcabouço de reais experiências e vivências dos membros da comunidade de prática que servem de repertório para as discussões, diálogos, conversas e aprendizados (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007).

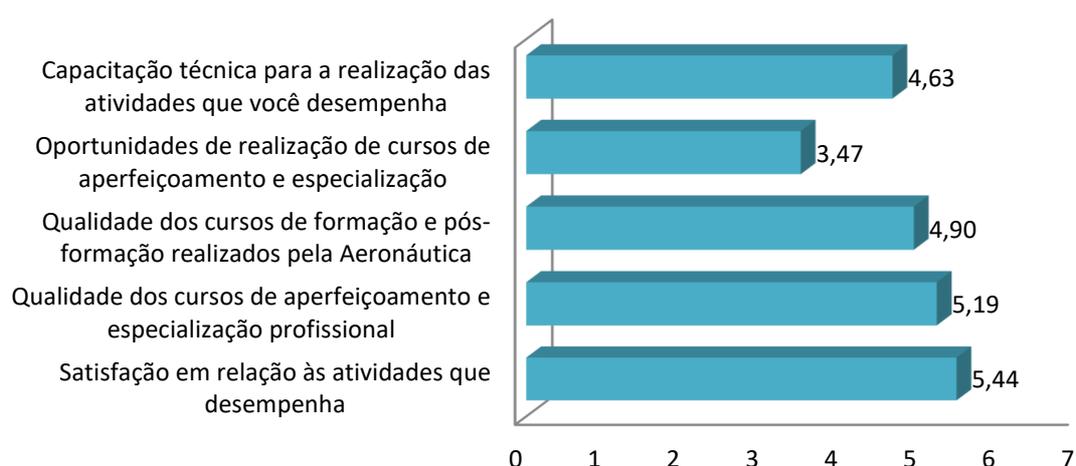
Os resultados indicam, com certa significância, a presença das CoP's, revelando que os gestores desenvolvem as competências gerenciais por meio do surgimento de ajuntamentos espontâneos que visam discutir a prática, sendo que este vive na prática as atividades diárias e poderá apresentar soluções lógicas para as dificuldades.

A boa qualidade no relacionamento entre líderes e subordinados favorece o comprometimento e a determinação para atingir metas estabelecidas. No grupo estudado, à medida que um líder é considerado ético por seu funcionário há também maior incidência de maior comportamento de cidadania por parte do indivíduo na avaliação de sua chefia, atitudes essas que beneficiam a equipe.

4.1.6 Capacitação e Desenvolvimento Profissional

Apresenta-se no gráfico a seguir o resultado da questão 7, que aborda a capacitação e o desenvolvimento profissional no QG do V COMAR:

Gráfico 6: Capacitação de Desenvolvimento Profissional



Fonte: Pesquisa realizada entre os meses de jul e ago 2015.

A organização possui alguns mecanismos para a capacitação em nível operacional, tais como cursos previstos em Tabela de Cursos da Aeronáutica que prevê um calendário de realização em outras sedes e também por meio de recursos próprios para contratar

serviços terceirizados. Por sua vez, investimentos em especializações e pós-graduação são restritos, pois são considerados elevados os custos.

Evidencia-se neste item que existe a carência dos profissionais no quesito capacitação e treinamento, sendo que muitos há algum tempo não participam de cursos e capacitações, outro fator que a organização não se preocupa e o incentivo ao estudo. Proporcionando aos funcionários a possibilidade de formação, sendo que a grande maioria é de classe média baixa e não dispõe de condições de pagar por um curso superior, ou até mesmo de aperfeiçoamento.

4.1.7 Comunicação

a) Apresenta-se na tabela 2 o resultado percentual para os meios de comunicação mais empregados:

Tabela 2: Meios de comunicação mais empregados

Meio de Comunicação	Prioridade														Total Respostas
	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª	12ª	13ª	14ª	
Mural de Avisos	5	9	10	3	6	2	6	5	3	6	2	1	0	1	59
TV de Avisos	1	3	2	2	2	1	1	4	6	5	6	3	10	9	55
Portal FAB (Intranet)	19	6	2	7	3	2	3	0	1	1	1	6	2	1	54
Rádio Força Aérea FM	3	0	0	1	2	5	3	4	1	5	3	4	8	13	52
FAB.MIL.BR (Internet)	5	7	6	6	1	2	7	4	3	2	3	1	4	0	51
AEROVISÃO	0	1	1	2	2	6	3	6	5	4	8	6	3	5	52
Mídias Sociais da FAB	2	3	2	3	4	4	6	4	5	4	7	6	1	0	51
e-FAB (email - newsletter)	2	1	2	6	4	2	1	5	5	7	4	6	4	2	51
FAB TV	1	0	1	2	0	6	3	4	6	5	6	7	6	7	54
Notimp	4	2	3	6	6	4	6	2	5	2	6	3	5	4	58
NOTAER	2	2	5	2	7	5	6	6	3	6	1	4	5	1	55
Comunicados em Formatura	5	7	13	7	4	4	4	4	3	1	1	1	2	2	58
Colegas de Trabalho	11	12	8	6	6	6	2	2	3	2	1	2	0	3	64
Mídia tradicional(TV, jornal, rádio, internet, etc)	8	3	4	4	3	8	1	4	4	6	2	4	4	7	62

Fonte: Pesquisa realizada entre os meses de jul e ago 2015.

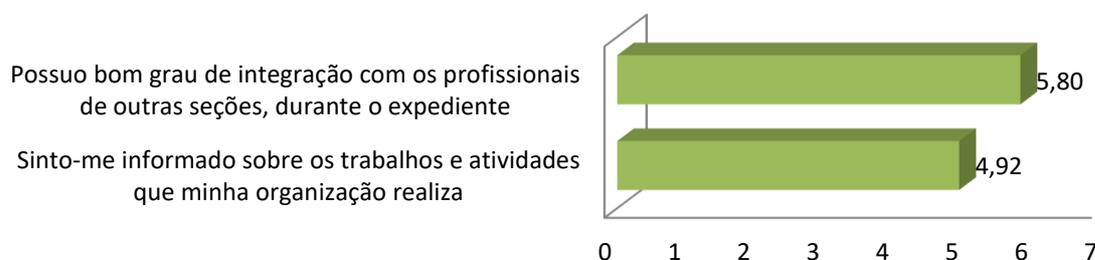
O contexto de interação que se estabelece em equipes que se auto-gerenciam, nas comunidades de prática é altamente favorecedor para a criação do conhecimento e aprendizagem. O esforço em resolver problemas gera laços entre os indivíduos que podem prover informação útil. A troca e desenvolvimento da informação nessas

comunidades facilita a criação de conhecimento através da ligação entre o trabalho rotineiro, a aprendizagem ativa e a inovação.

Por isso, há importância da comunicação na criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional, sendo, desse modo, percebida em contextos de interação próprios aos processos sociais da organização. Nota-se a importância dos colegas de trabalho para a comunicação dos atos que ocorrem na organização, possuindo o maior número de respostas e, principalmente, as maiores prioridades.

b) No gráfico abaixo, relativo às letras “b” e “c” da questão 9, é possível acompanhar o seguinte resultado:

Gráfico 7: Comunicação



Fonte: Pesquisa realizada entre os meses de jul e ago 2015.

A organização possui diversos canais de comunicação, e na prática, percebe-se que a comunicação é falha, sendo que cada gestor age conforme seu perfil, um sendo "paizão" e outro "mandão", e assim segue cada um com suas próprias convicções. A questão comunicação visa agregar valor às necessidades, tornando-se fundamental para um bom andamento e funcionamento dos diversos setores da organização, a melhoria da comunicação interna irá propiciar aos profissionais o conhecimento das decisões tomadas por seus superiores, evitando-se fofocas, mantendo-se ambas as partes atualizadas e cientes das mudanças que estão em andamento.

Neste caso, a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais, proporcionar a informação e a compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação das pessoas.

Dada a importância para as Comunidades de Prática, percebe-se a influência da comunicação “informal” nas ações desenvolvidas no QG do V COMAR, gerando uma rica

contribuição, pois os custos acabam sendo menores do que aqueles envolvidos em outros meios de comunicação tradicionais, tais como: Rádio FM, TV e revistas.

4.1.8 Relações de Trabalho, Reconhecimento e Motivação no Trabalho

Eis o resultado da questão 10, onde são abordadas as relações interpessoais e o bem estar dos profissionais:

Gráfico 8: Relações Interpessoais e Bem Estar



Fonte: Pesquisa realizada entre os meses de jul e ago 2015.

Entre os colegas há um bom entendimento e parceria sendo considerada saudável, mas nota-se que a cooperação entre os setores não é possível apresentar opiniões e os funcionários sentem-se constrangidos em manifestar expressões diferentes, havendo o receio e dificuldade de entendimento.

A prática de educação física acabaria com as lesões por esforços repetitivos e traria mais qualidade de vida, outro fator que se torna fundamental são equipamentos dignos para o melhor desempenho das funções, sendo que fica claro que este é fator determinante para motivação dos colaboradores.

[...] mais dias com treinamento físico; [...] liberação por parte da chefia para realização de educação física.

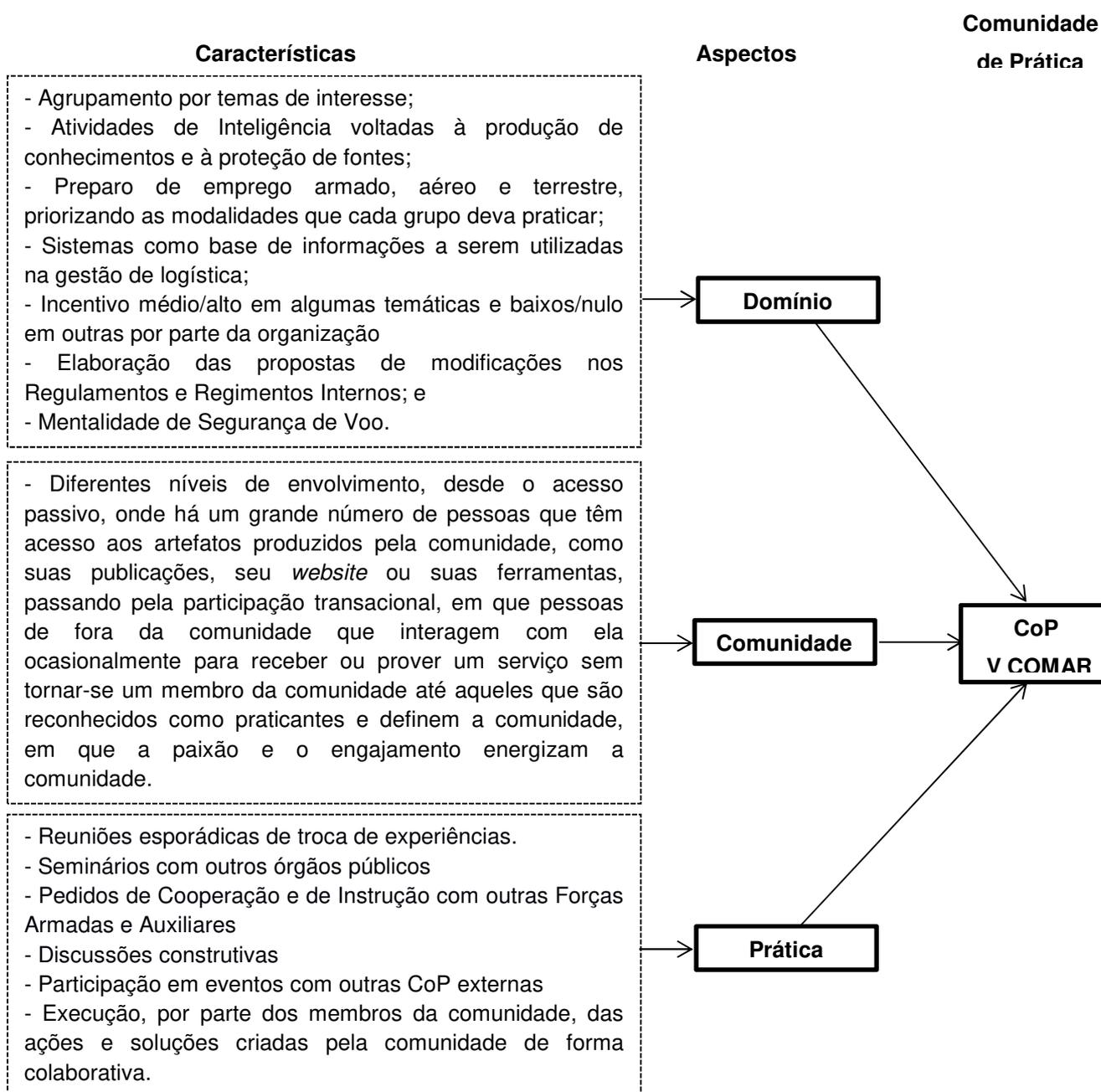
O reconhecimento e a avaliação por competências ficam somente no papel, com gestores despreparados que não mantêm um padrão e perfil condizente com o cargo, não escutam seus subordinados e não passam *feedback*, deixando a desejar com o

comprometimento e valorização dos profissionais.

4.2 Análise do Cenário e Enquadramento das Associações

Apresenta-se na figura 5, de forma esquematizada, os três aspectos (domínio, comunidade e prática) propostos por Wenger (2004) para caracterizar as CoP's do V COMAR, a partir da observação e também dos registros em documentos:

Figura 5 – Características e aspectos das CoP's do QG do V COMAR



Fonte: Elaborada pelo autor

Existem diversos tópicos de discussão na organização, os principais são voltados para assuntos de aviação, técnicas e táticas de combate e melhoria de processos administrativos. Dentre as discussões são abordadas: o processo de capacitação dos Recursos Humanos focada nas seguintes áreas de interesse: Análise Operacional, Comando e Controle, Defesa Antiaérea, Defesa Cibernética, Guerra Eletrônica, Inteligência, Logística, Operações Especiais e Segurança e Defesa.

As características listadas na figura 5 permitem o entendimento de que o V COMAR, referente às associações que o compõe, se caracteriza efetivamente como uma comunidade de prática no cenário da pesquisa e que produz inteligência coletiva, já que os três aspectos centrais foram evidenciados pelos dados colhidos. O uso de sistemas de gestão, bem como o relacionamento entre os setores servem de exemplo.

- A abordagem das atividades de inteligência, apesar de não ser aberta, é amplamente discutida, por meio de tópicos, links, vídeos, cursos e reciclagens. Possuem diversos membros, até mesmo pelas peculiaridades da profissão;

- O preparo para emprego armado, consiste no condicionamento que os profissionais muitas vezes buscam adquirir fora da estrutura organizacional e conseguem trazer para dentro, avançando etapas que internamente não seria incentivado, por diversas questões, principalmente de caráter orçamentário;

- Outra característica é a utilização de sistemas como base de informações na gestão logística, onde os envolvidos buscam formas de aprimoramento do controle, visando a redução de custos e o compartilhamento de experiências ou informações;

- A contribuição da organização varia bastante, em algumas áreas há bastante investimentos, onde fornece recursos financeiros, tempo e local, por sua vez, existem outras áreas que não são favorecidas ou mesmo chegam a ser coibidas.

- Cresce a participação dos membros dos diversos setores na reformulação e elaboração de regulamentos, normas e regimentos internos, demonstrando a evolução da mentalidade dos comandantes, por que há pouco tempo era centralizado em um setor e não havia espaço para a troca de experiências e para sugestões.

- É crescente também a preocupação com a segurança de voo, onde todos os elementos possuem sua parcela de contribuição e contribuem para avanços nessa área.

As características acima listadas dá a ideia de que, de modo geral, o QG do V COMAR oferece um ambiente favorável à troca de conhecimento e experiências, embora muitas vezes não por iniciativa dos gestores, mas por vontade e necessidade das próprias comunidades que “forçam” essa participação da organização.

Percebe-se no aspecto comunidade, presente no V COMAR, diversos níveis de envolvimento das CoP. Uma ressalva deve ser feita que é a temporabilidade do pessoal, em virtude de muitos profissionais não serem efetivos, por decorrência do quadro e especialidade na qual foram incorporados. Esse fator é preponderante, pois a muitos grupos se formam e se dissolvem, muitos trocam de participantes. Há a participação em vários níveis na ordem de maior centralidade para a maior perifericidade, já que as fronteiras de uma comunidade de prática são mais flexíveis do que as das unidades organizacionais, uma vez que as pessoas se engajam mutuamente em busca de um mesmo propósito, que se torna mais forte se o conhecimento for articulado.

Por fim, as características da prática, onde o engajamento mútuo das pessoas, conhecido na organização de "espírito de corpo" favorece o compartilhamento de atividades orientadas por um senso de propósito comum, de empreendimento coletivo, desenvolvendo-se um repertório próprio. Esse engajamento mútuo contribui para a aglutinação e distribuição do saber, advindo da experiência entre os seus membros, criando condições para que, durante o aprendizado, se construa um entendimento com significados em comum, juntando os diversos elementos do ambiente social em que está inserido.

Outra característica marcante relacionada ao aspecto prática é o investimento em atividades virtuais, por intermédio de plataformas de ensino (Moodle e Ideia), além de fóruns de discussão, preservando uma memória e dando maior abrangência, proporcionando a facilidade de comunicação, minimizando barreiras geográficas e temporais e reduz custos.

4.3 Discussão dos Dados

No geral, para uma rara aplicação de pesquisa de clima nesta organização, nota-se

um resultado razoável, pois as avaliações ficaram na média, não sendo boas e nem ruins. Em resumo percebe-se que a pesquisa serviu para se conhecer as características do grupo de profissionais e identificar-se os fatores motivacionais, bem como o que os desmotivam.

O objetivo foi mensurar a visão dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional, a maneira como as pessoas interagem umas com as outras, comunicação, envolvimento, coesão, suporte do gestor, reconhecimento, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, controle, inovação, conforto físico e etc.

Como exemplo de resultado de uma variável, para se legitimarem entre os subordinados, em particular por meio da relação de confiança, é preciso demonstrar respeito pelos subordinados. Para isto os gestores precisam aprender a estabelecer uma comunicação clara com os seus subordinados. Além disso, alguns gestores defendem que, independente do setor de atuação, é preciso estar aberto para aprender a gerenciar e a motivar pessoas.

Tendo como base experiências positivas, alguns aspectos podem ser destacados no intuito de compreendê-las. O primeiro deles é o reconhecimento da importância e benefícios da gestão de conhecimento pelo Alto Comando e seu envolvimento constante para que ações voltadas a esse tema sejam priorizadas e acompanhadas, no intuito de prover melhorias no sistema de gestão de conhecimento organizacional. Tal sistema deve abranger políticas, processos, iniciativas voltadas às pessoas e ferramentas. A criação de uma cultura de aprendizado está fortemente condicionada ao patrocínio do Alto Comando processo de melhoria contínua.

Independentemente das análises, o que se deve ter em mente é tratando-se de pessoas e seu comportamento nem sempre é previsível. A verdadeira motivação só é efetivamente conseguida quando os colaboradores conseguem suprir suas necessidades, alcançar seus objetivos, tanto dentro da empresa quanto fora dela, e principalmente, conhecer sua importância e acreditar em um futuro melhor.

Com relação à Cultura Organizacional destaca-se o sentido de coletividade cultivado na organização, uma qualidade extremamente valorizada pelos seus integrantes. A coletividade é vista como resultado de um trabalho de sinergia e do estabelecimento de condições e recursos para que as pessoas trabalhem com autonomia e destaque. Além

de proporcionar um ambiente de trabalho favorável, estas características da cultura são vistas como fatores facilitadores do compartilhamento e criação de conhecimento e da implementação de inovações. Como exemplo, foi citado o sucesso dos programas de aprendizado à distância recentemente implementados.

Certas ações organizacionais, como o incentivo à participação nas decisões, o estímulo ao trabalho em equipe, o apoio à colaboração e à cooperação em tarefas e processos, as iniciativas de criação de momentos de interação (formais ou informais), a adesão ao aprendizado constante, dentre outros, fornecem indicativos para saber se uma determinada organização apresenta ou não indícios de coletivos inteligentes em seu contexto. Uma maneira de determinar se uma estrutura organizacional está voltada para a participação é identificar a presença dessas ações em seu cotidiano.

A análise dos resultados da pesquisa foi efetuada por segmento e consolidada, contemplando os pontos fortes e os pontos que apresentam espaços para crescimento no âmbito da organização. O resultado final da pesquisa apresentou as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações.

Diante desta constatação, viu-se por meio desta pesquisa que a organização possa analisar os pontos relevantes a serem modificados, verificando nas variáveis que constituem os produtos de ação corretiva e os de ação preventiva, gerando assim um Plano de Ação.

4.4 Propostas de Intervenção

Neste momento, as lideranças têm papel fundamental, pois competirá a elas direcionar os esforços para a conquista dos objetivos em comum e uma maior integração com os *stakeholders*. Para isso, os objetivos e os valores da organização devem estar bem claros e serem perceptivos para todos, cabendo à participação geral na busca para atingir os planos traçados e as metas propostas.

Ao buscar a interação entre duas ou mais pessoas, no desejo e disposição para a cooperação ou mesmo na finalidade de alcançar um objetivo comum, pode-se concluir que o V COMAR precisa focar na situação enfrentada, no tratamento dado às lideranças e, principalmente, no relacionamento com os seus subordinados.

Sabe-se que se relacionar com outras pessoas requer muito cuidado, paciência e transparência, pois ao mesmo tempo influencia-se e se é influenciado por este grupo, assim, o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo, ou seja, o comportamento dos trabalhadores está condicionado às normas e padrões sociais aceitas por esse grupo, realçando, por exemplo, a importância do surgimento de grupos informais e a participação de grupos sociais dentro da organização – *Comunidades de Prática*.

Assim, o foco deve estar na melhor maneira de resolver as situações conflituosas, nas habilidades e competências das lideranças e na comunicação e motivação para treinar os futuros líderes da organização. Todos os itens pesquisados e analisados são passíveis de melhorias, por isso, serão propostos os seguintes Planos de Ações, utilizando a ferramenta de planejamento 5W2H, para registro de maneira organizada e estabelecimento das etapas de cada ação proposta.

A ferramenta consiste em responder às questões:

a) O quê? (What);

b) Por quê? (Why);

c) Onde? (Where);

d) Quando? (When);

e) Quem? (Who);

f) Como? (How); e

g) Quanto? (How much).

4.4.1 Melhoria da Comunicação – 1ª Ação

A comunicação constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. Toda essa interação formal e informal dá uma ideia de como será a atitude da organização. Conforme Griffin (2006) aponta: o desempenho e a produtividade de uma organização são resultados da energia de todos os indivíduos que nela trabalham.

a) O quê?

Propor ações de melhoria da comunicação interna, por exemplo: a implantação de uma confraternização mensal/bimestral dos aniversariantes do mês ou a instituição de ferramentas como o Mapeamento de Processos, que poderiam definir os papéis e responsabilidades de cada colaborador/setor.

b) Por quê?

Apesar de ter obtido uma média satisfatória este item requer atenção especial por parte das lideranças, pois o sucesso de qualquer organização passa por uma comunicação interna que possibilite o acompanhamento de processos, aquisição de novas tecnologias, entregas de produtos, cumprimento de prazos, entre outros fatores. Assim, torna-se essencial que a comunicação existente entre as pessoas e os setores andem no mesmo caminho, pois demonstrará a eficácia e a eficiência das equipes que compõem a organização, ganhando em conhecimento e tornando-se capaz de competir na sua área de atuação.

c) Quem?

Como é um fator que afeta diretamente a todos os colaboradores, os papéis devem ser definidos desde a alta gerência até o trabalhador mais novo, contando com a participação de todos para o êxito.

d) Como?

Por meio de processos e projetos que visem às melhorias, desde os mais simples – como a confraternização dos aniversariantes do mês/bimestre até processos mais onerosos como a contratação de equipes externas que busquem a interação e a aproximação das pessoas/setores.

e) Onde?

Em toda a organização, pois a comunicação deve estar presente em todos os momentos e lugares, passando pelas pessoas individualmente e posteriormente sendo sentidas na organização como um todo.

f) Quanto e com o quê?

Considerando o exemplo da confraternização mensal, os custos seriam baixíssimos e/ou nulos, pois seria preciso somente a aquisição de alguns alimentos e bebidas que seriam oferecidas para consumo local. Caso fosse escolhida a contratação de uma equipe externa para a interação dos colaboradores, os custos certamente seriam mais altos e talvez tivesse a organização que prever em seu orçamento esta verba e no seu calendário uma data para a realização do evento.

Com a realização de qualquer um dos dois eventos acima citados, poder-se-ia perceber que a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de informações capaz de supri-lhes as necessidades. Mas também os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicação capaz de lhe fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo.

Os conflitos que ocorrerem serão necessários para o amadurecimento do grupo e para o enfrentamento de situações que irão requerer o debate, a interação e o questionamento. Por sua vez, nem todo o conflito traz bons frutos para a organização, pois dependerá de como o grupo se comporta e reage a cada situação encontrada.

Desta forma, caberá às lideranças o papel de “mediador” desses conflitos e ao mesmo tempo filtrar aquilo que serve ou não para determinado momento, buscando encontrar soluções dentro dos padrões aceitáveis e com o respeito às partes envolvidas. Por isso, os conflitos podem exigir do grupo uma maturidade para lidar com situações extremas e que podem não agregar em nada, apenas para desestimular.

4.4.2 Promover a Capacitação e o Desenvolvimento de Pessoas – 2ª Ação

Os desafios, a valorização, o tratamento digno, entre outros fatores são estímulos que possibilitam o crescimento tanto profissional quanto pessoal. Desta forma, treinar e desenvolver são ações essenciais, onde as pessoas crescem aprendendo e, todos se beneficiam, convivendo e atuando em harmonia.

a) O quê?

Propor a elaboração de um Planejamento Anual de Capacitação Profissional, onde pudessem ser previstos e contemplados eventos como cursos, seminários, palestras, visitas técnicas, etc, que fossem fundamentais à capacitação e ao desenvolvimento dos profissionais, estimulando e favorecendo o crescimento tanto pessoal quanto organizacional.

b) Por quê?

Para demonstrar a preocupação dos profissionais que possibilitem um retorno das informações e sirvam de balizador para o aprimoramento de futuros eventos e resolução de óbices organizacionais, através da verificação das atitudes, das opiniões e de como esse conhecimento é planejado. Possibilita avaliar as melhorias ou os acréscimos de capacidade/habilidade, por meio da realização de testes que são utilizados para avaliar o aprendizado, averiguando e comparando o período anterior e posterior ao treinamento.

c) Quem?

Por ser uma opção que poderá gerar custos elevados ou não, este é um plano que deve ser proposto às lideranças setoriais ou principalmente ao Gestor de Pessoal, que tem maior conhecimento sobre o assunto e respaldo para proposta junto ao Comando, trazendo benefícios a médio e longo prazos para os colaboradores e também para a organização.

d) Como?

Os chefes de setores reuniriam seus subordinados e verificariam as necessidades do respectivo setor e as características de cada colaborador, buscando otimizar os recursos financeiros, materiais e humanos disponíveis, empregando com parcimônia todos eles, à medida que fosse possível, sem trazer prejuízos na qualidade do trabalho e no andamento das rotinas, que após essa qualificação certamente tornar-se-iam mais dinâmicas.

e) Onde?

Primeiramente nos setores mais “carentes”, ou seja, onde houvesse maior necessidade de qualificação, por exemplo, os setores de vendas, armazenamento e distribuição que precisam estabelecer uma sintonia perfeita para melhorar processos, reduzir custos e trazer uma maior lucratividade à organização. Estas necessidades são analisadas, levando em consideração, muitos fatores, tais como aplicabilidade prática, recursos orçamentários, movimentações de pessoal, fluxo de carreira, quantidade de pessoas que possuem o curso, funções que exercerá, entre outros, que proporcionam o conhecimento das necessidades das diversas organizações existentes, capacitando as pessoas para atuarem juntas no alcance das metas e objetivos de cada uma.

f) Quanto e com o quê?

Os custos seriam variados, dependeria do tamanho e do tipo de evento, por exemplo, um curso de técnicas de administrativas para uma pessoa ou um seminário para 20 pessoas têm preços diferentes. Assim, as prioridades devem ser estabelecidas e as ações implantadas, devem-se reduzir alguns custos e investir nessa qualificação, nem que sejam de maneira mais discreta inicialmente e nos próximos meses seja intensificado, visando ao crescimento das pessoas, dos profissionais e da organização. Retorno do investimento é a relação custo-benefício, até que ponto a organização está disposta a "mergulhar" num processo de T & D e, ainda, assim colher frutos lucrativos, pois além da identificação dos benefícios intangíveis, tais como: satisfação dos clientes, melhorias dos processos, entre outras.

O aprendizado em nível individual é a primeira etapa de um aprendizado organizacional, onde, busca-se no menor elemento de um grupo, a aquisição de um conhecimento ou de uma cultura ou a adoção de um comportamento ou, ainda, a expansão de uma crença.

Após isso, busca-se na aprendizagem grupal uma maneira de tornar um grupo coeso e maduro no enfrentamento de situações conflitantes, compartilhando o conhecimento, assim, essa aprendizagem deve expandir do nível individual e atingir o nível de grupo, pois ela é quem terá forças para chegar a um nível organizacional.

E por fim, o processo de aprendizagem a nível organizacional que visa dar identidade e memória à organização, por meio de procedimentos, estrutura de regras, elementos simbólicos. Assim, desenvolve-se nos ambientes à criação do conhecimento e sua posterior integração na organização.

4.4.3 Melhorias no Ambiente Físico e Condições de Trabalho – 3ª Ação

É no local de trabalho que as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social.

a) O quê?

Investir em melhorias concretas e abstratas de trabalho, por exemplo: reforma de uma sala, aquisição de mobiliário novo, computadores mais modernos, ou mesmo, valorizar o colaborador, através do reconhecimento público da importância deles, com a concessão de prêmios simbólicos, como: funcionário do mês, destaque funcional, ou ainda, adotando práticas de relações humanas, que promovam uma maior interação seja formal ou informal, nos dando uma ideia de como será a atitude da empresa, melhorando o desempenho e a produtividade, sendo resultados da energia de todos os indivíduos que nela trabalham.

b) Por quê?

Para motivar seus colaboradores e passar a contar com aliados e não pessoas descontentes na organização.

c) Quem?

Novamente todos são responsáveis, pois o ambiente de trabalho não está em harmonia somente com uma sala limpa e bem pintada, mas sim com pessoas que fazem parte daquele local e têm vontade e orgulho de estar ali.

d) Como?

Destinando tempo e recursos materiais, financeiros e humanos para dar essa nova cara à organização, ou seja, haverá custos e dispêndio de pessoal e material, porém, os benefícios serão sentidos a curto, médio e longo prazo.

e) Onde?

Todos os lugares, pois o sucesso de uma organização depende de todos eles, não bastando apenas ter uma fachada bonita se o clima existente não colabora.

f) Quanto e com o quê?

Designando equipes para melhorar as estruturas existentes e propor melhorias e, também, destinando recursos financeiros para aquisição de materiais, pagamento de reformas e concessão de prêmios, se for o caso.

4.4.4 Maior Reconhecimento e Motivação no Trabalho – 4ª Ação

Saber como lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores desafios da organização, a fim de se obter o maior rendimento, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste. Os líderes devem, de um lado, ser capazes de criar condições para que seus subordinados atinjam da melhor forma os objetivos organizacionais e, de outro lado, criar condições para que seu pessoal atinja os seus objetivos individuais, relacionando com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que as pessoas executam (trabalho em si, crescimento individual, reconhecimento e progresso, profissional, autorrealização, responsabilidade etc.). A não valorização dos trabalhadores contribui para a desmotivação.

a) O quê?

Reformulação do plano de carreira, onde fossem valorizados e incentivados os colaboradores que se capacitarem e buscarem engajar-se na missão da organização.

b) Por quê?

Deve-se reconhecer que as pessoas são possuidoras de personalidade própria que merece ser respeitada. Isso implica em uma compreensão sadia de que toda pessoa traz consigo, em todas as situações, necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que procura satisfazer e que motivam e dirigem seu comportamento neste ou naquele sentido.

c) Quem?

Sabe-se que os trabalhadores têm visões distintas das mudanças que ocorrerem nos seus setores. Assim sendo, caberá aos Gestores das diversas áreas, mas principalmente a cada membro de sua equipe, a tentativa de vencer esses desafios, que precisam ser bem trabalhados para essa nova fase, onde os objetivos individuais e organizacionais, a motivação, a comunicação, o relacionamento interpessoal, as decisões, os líderes, etc, precisam ser iguais e coerentes entre si.

d) Como?

A partir da preocupação com a justiça organizacional: Salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc. Assim como as pessoas são diferentes entre si, também a composição e a estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo, portanto, tanto as lideranças formais ou informais devem perceber as “injustiças” e buscar resolvê-las para o bem de todos (organização, líderes e subordinados).

e) Onde?

Em todos os ambientes de trabalho, pois podemos encontrar diversos aspectos que corroboram com as ideias e exemplos deixados pela Teoria das Relações Humanas e pela Teoria Comportamental e mais recentemente por novas abordagens que tentam fazer análises dos grupos e dos papéis, na busca por entendimento do relacionamento e do comportamento humano nas organizações.

f) Quanto e com o quê?

Algumas melhorias podem ser sem custos, por exemplo, a mudança de uma chefia que pode não ter o “controle” sobre a sua equipe, porém, outras melhorias poderão requerer um certo investimento inicial, tais como: aquisição de salas mais amplas, reforma, troca de mobiliário, entre outras. Dependerá exclusivamente das prioridades a serem traçadas pelas lideranças, onde poderemos ter diferentes níveis de comprometimento pessoal nas mudanças que estão por vir,

caracterizando que a equipe possa ou não estar completamente alinhada com os objetivos organizacionais.

A compreensão das relações humanas permitirá aos Gestores melhores resultados de suas equipes e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia. As pessoas procuram ajustar-se às demais pessoas e grupos: querem ser compreendidas, aceitas e participar, no intuito de atender a seus interesses e aspirações pessoais.

Desta forma, para obter melhores resultados organizacionais, os Gestores deverão promover o sentimento de “equipe de elevado desempenho”. Este é o nível ideal, obviamente, que deverão ser dados os primeiros passos na melhoria no ambiente de trabalho, aumentando as relações de coesão ou de antagonismo; status; colaboração espontânea; possibilidade de oposição à organização formal; padrões de relações e atitudes; mudanças de níveis e alterações dos grupos informais.

4.4.5 Promover as lideranças – 5ª Ação

O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização. Sabemos que uma das principais funções das lideranças é fazer com que todos acreditem e trabalhem para que uma equipe seja mais do que um simples grupo. A cooperação na equipe conduz ao efeito sinérgico através da multiplicação – e não apenas adição – de esforços.

a) O quê?

As lideranças precisam ter a visão de como a organização irá vencer no futuro e trabalhar com uma estratégia para chegar lá. Isso significa reconhecer as tendências de mercado e seus impactos no negócio, prever os potenciais obstáculos para o futuro e facilitar os processos para deixar a estratégia mais clara, sabendo ser estratégico e sabendo influenciar quem toma decisão na busca por melhores resultados.

b) Por quê?

Para obter melhores resultados organizacionais, as lideranças formais ou informais deverão promover a melhoria no ambiente de trabalho, aumentando as relações de coesão ou de antagonismo; status; colaboração espontânea; possibilidade de oposição à organização formal; padrões de relações e atitudes; mudanças de níveis e alterações dos grupos informais.

c) Quem?

Os líderes por meio do preparo e capacitação, visando às melhores práticas e maneiras de se conduzir os trabalhos dos seus subordinados em busca dos resultados esperados pela organização.

d) Como?

Adotar procedimentos de “aprimoramento” das lideranças, por meio de estudos de caso, técnicas de negociação, investimentos técnicos, incentivo à excelência e ambiente desafiador, dando liberdade para a inovação.

e) Onde?

Em todos os níveis da organização e em todos os momentos, haja vista não ser a empresa composta somente por lideranças formais, mas também por lideranças informais que exercem papel fundamental na conquista dos objetivos em comum.

f) Quanto e com o quê?

Custará mais em “quebrar paradigmas” e ceder “certa” liberdade aos gestores/subordinados do que propriamente em gastos dos recursos financeiros, que são importantes, porém não serão essenciais neste momento.

As responsabilidades solitárias ou individuais devem ceder espaço às solidárias e coletivas, isto é, todos os membros devem assumir responsabilidades frente aos objetivos da equipe. Claramente, o grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação (que defina ou ajude o grupo a escolher os rumos e as melhores soluções para seus problemas) para que alcance seus objetivos.

Os Profissionais devem ter consciência do seu papel dentro de uma organização,

pois além de constante participação e da capacidade de lidar com pessoas e situações, ele deve comprometer-se e agir de maneira condizente com os direitos, deveres e responsabilidades atribuídas aos membros de uma organização e de uma sociedade, possuindo comportamento ético, que comprove e faça-o ser um profissional digno de confiança em todos os níveis da organização.

Ao agir como parte desse processo, os profissionais de qualquer área colaboram de uma maneira explícita para a conquista do bem comum, ensinando e aprendendo juntamente com todos, formando um conjunto de todo eficaz, sendo de conhecimento público a importância atribuída aos clientes internos e externos, que por sua vez, se identificam com a empresa e sentem-se felizes pelo reconhecimento dado a eles.

4.4.6 Reformulação de Salários e Benefícios – 6ª Ação

Instituição de um novo sistema de remuneração alinhado aos objetivos globais da organização, promovendo o aumento da competitividade e a elevação do moral dos colaboradores.

a) O quê?

Promover uma reestruturação das políticas salariais da organização, revendo conceitos e principalmente, propondo benefícios que realmente atendam às expectativas e necessidades dos colaboradores.

b) Por quê?

Um dos principais fatores que atinge diretamente todos os colaboradores, pois é juntamente com a capacitação e desenvolvimento que está o menor percentual de aprovação dos entrevistados, desencadeando, por exemplo, no índice de desmotivação desses colaboradores.

c) Quem?

Por ser um fator de impacto nos cofres da organização, deve ser proposto pelos Gestores de áreas, Gestor de RH ou mesmo pela própria direção, pois são eles que possuem a visão global da organização e que têm as competências necessárias para elaborar um plano de benefícios e de remuneração.

d) Como?

Por meio de estudos e critérios a serem propostos para que a direção aprove e estabeleça melhorias na concessão de salário e de benefícios, por exemplo, instituindo um Auxílio-Moradia, um Auxílio-Escola, etc, concedendo estímulo a participação e o autodesenvolvimento dos empregados. Ao propor esses tipos de concessões talvez fosse necessário, também, haver mudanças organizacionais, tais como: redução de níveis hierárquicos, aumento na amplitude de responsabilidades, equipes e times de trabalho, multifuncionalidade, etc.

e) Onde?

Por depender da aprovação do Comando, este plano de ação deve iniciar pelo Comandante da organização e estender seus efeitos a todos os membros da organização, sem beneficiar A ou B, estabelecendo critérios e demonstrando transparências em seus atos, estimulando a carreira e a justiça salarial.

f) Quanto e com o quê?

Este é um dos índices que mais afetará as finanças da organização, pois deverá contemplar a todos os membros, dependendo do tipo de benefício e dos critérios a serem adotados, necessitando, por exemplo, de planos flexíveis e adaptativos.

Cada vez mais, o sistema de remuneração atual passa a ser uma ferramenta de gestão, vinculada às estratégias do negócio. Continua sendo indispensável os conceitos, técnicas e métodos para a elaboração de um sistema de remuneração, porém a ênfase maior deve ser dedicada para que seja efetivamente um sistema simples, flexível, de fácil aplicação e entendimento para todos os gestores da organização. A flexibilização de soluções será a palavra de ordem, doravante, nos sistemas de remuneração, porque as variáveis externas e internas a ela relacionadas estão mudando com muita frequência.

4.4.7 Reformulação da Carreira e Perspectiva Profissional – 7ª Ação

Ambas as partes são responsáveis pelos índices de insatisfação apresentados, ou seja, a organização deve não somente pensar no resultado final e na produtividade, mas oferecer aos seus trabalhadores um local apropriado para lazer, uma refeição de qualidade, um salário digno, uma valorização tanto profissional como pessoal, etc. E as

peças, por sua vez, apesar de ser difícil, devem preparar-se melhor, capacitando-se, investindo na carreira, oferecendo-se ao trabalho, aproveitando oportunidades, buscando adaptar-se, ou simplesmente, fazendo aquilo que gostam, mesmo que não seja tão bem recompensado financeiramente, pois o prazer ocasionado por fazer algo que realmente gostam seria superior a qualquer ganho monetário que pudessem ter.

a) O quê?

Elaboração de um Plano de Carreira que contemple e valorizasse os profissionais que se identificam com a empresa e que desejam crescer dentro dela. Contribuindo para o aprimoramento profissional e preservação do conhecimento.

b) Por quê?

É sabido que muitas pessoas identificam-se com as organizações, passando muito tempo nelas, não só pelo salário, mas principalmente, por identificar-se com elas, gostando de fazer parte daquela “família”.

c) Quem?

Este é um trabalho para o Gestor de RH em conjunto com o Comando e as lideranças das diversas áreas, pois competirá a eles a tomada de decisão e os estudos necessários para a implantação desse Plano de Carreira, que deverá contemplar a todas as pessoas.

d) Como?

Ao propor uma criação do Plano de Carreira, o Gestor de RH irá estabelecer critérios e elementos de promoção, pontuação, sistemas de avaliação, etc, em que levem em consideração os méritos pessoais e profissionais, valorizando aos colaboradores que fizerem por merecer e forem capazes de oferecer à organização o diferencial de que precisa.

e) Onde?

Em todos os níveis, pois deverá haver um ambiente favorável e uma disputa sadia de todas as partes, não havendo privilégios nem exceções, sendo de critérios claros e justos.

f) Quanto e com o quê?

Através dessa “reformulação”, a organização deverá destinar recursos em seu orçamento, pois deverá estar convicta dos critérios adotados e da compensação financeira, oriundas das promoções.

4.4.8 Melhoria nas Relações de Trabalho – 8ª Ação

A organização necessita de certa reestruturação tanto física e tecnológica e, principalmente, quanto aos seus processos e quanto às pessoas que ali atuam, pois o êxito organizacional passa, diretamente, pela aquisição de máquinas mais potentes e pela reformulação de suas atividades e das posturas adotadas pelas lideranças, que comprovam a estrutura rígida e nada aberta a inovações da organização.

a) O quê?

Promover maior interação e aceitar todo o tipo de apoio necessário, buscando não rotular o seu profissional como um custo ou alguém para por a culpa, mas sim um elemento importante que possa ajudar a organização a conquistar seus objetivos, através de uma maior autonomia na resolução dos problemas e do oferecimento de um ambiente mais desafiador.

b) Por quê?

No caso estudado, não é possível aceitar que gestores das diversas áreas de atuação discordem do Comandante da organização e não busquem pacificamente interpor suas visões, pois o “medo” e a “insegurança” imperam no local, colaborando para o enfraquecimento das relações e para o insucesso do negócio. Ao agir assim, as lideranças dão sinais claros de fraqueza e fazem com que a organização peque na comunicação e seja uma instituição autoritária, onde uma única pessoa toma as decisões e os seus assessores nada acrescentam positivamente.

c) Quem?

Mudanças são necessárias e a organização precisa estar disposta a aceitar essa fase, apesar de alguns processos serem mais lentos, compete ao

Comandante e aos seus gestores observar que em momentos de crise e insegurança, a organização possa crescer e oferecer oportunidades aos seus colaboradores, através do tratamento digno, da transparência e do respeito, visando ao aumento de sua eficiência e aos resultados desejados.

d) Como?

Exemplos de ações e soluções adotadas pela organização e que deram certo: Ao citar exemplos de ações adotadas anteriormente com êxito, demonstra-se qual é a maneira dos gestores agirem, pois exemplos práticos são melhores absorvidos e colaboram para o descontentamento dos trabalhadores. Visões/Soluções de gestores das diversas áreas, visando reduzir os problemas: Importante não é só a decisão do Comandante, mas também qual a postura dos gestores, pois podem melhor assessorar nas tomadas de decisão e não só “abaixando a cabeça”.

Chances de ascensão profissional e oferta de ambiente de trabalho agradável: Oferecer recursos para que as pessoas possam trabalhar em um ambiente motivador e desafiador, não deixando caí-las na “mesmice”, pois colaboram com sua força de trabalho e contribuem para a identidade da organização.

e) Onde?

Na estrutura da instituição, a possibilidade de melhor estruturar a organização, visando à diminuição de burocracia e melhoria de processos, diminuindo custos/gastos e tornando a organização mais ágil e eficiente.

f) Quanto e com o quê?

Novamente têm-se exemplos de ações sem custos elevados e outros que poderiam elevar as cifras investidas, por exemplo, pensar em responsabilidade social e ambiental como ações voltadas ao bem estar comum, em que administrar de uma maneira correta é um dos primeiros passos, onde deve-se fazer uma releitura das relações sociais, respeitando as culturas diferentes, a natureza e uns aos outros, fazendo com que seja possível mudar a atual realidade encontrada.

Abordagens modernas – Gestão do conhecimento, aprendizagem, competências, capital humano, capital intelectual, dentre outros são conceitos que, inseridos ou

modificados na maneira de administrar, as organizações cada vez mais flexíveis e com pessoas cada vez mais dinâmicas e multitarefas conseguem, através da formação de equipes com características essenciais e alinhadas ao processo da organização, alcançar a construção de uma identidade única.

4.4.9 Melhor Saúde e Segurança no Trabalho – 9ª Ação

O dito popular “é preferível prevenir a remediar”, essa é a visão que toda e qualquer organização precisa ter, adotando medidas de precaução que antecipem eventuais situações de riscos às pessoas, ao ambiente e à natureza como um todo.

a) O quê?

Fazer uma breve apresentação institucional, abordando legislações, Normas, Convenções, Tratados, promover uma maior fiscalização do trabalho e proteção ao trabalhador.

b) Por quê?

Preservar a saúde do trabalhador é preservar o patrimônio da própria organização, pois dele dependerá o sucesso organizacional.

c) Quem?

Todos, pois a mentalidade de segurança deve estar presente e ser atuante em todos os níveis, do comando aos membros mais novos.

d) Como?

Disponibilizar legislações, Normas Regulamentadoras, Estatísticas, etc. Maior acesso às informações: Canais de comunicação, tais como: internet, intranet, email, fone, chat, etc.

e) Onde?

Em todos os lugares, por meio de avisos, identificação e sinalização de riscos, pois ao assumir toda e qualquer função, deve-se ter a preocupação com todos os

assuntos que envolvem a organização, principalmente, assuntos tão delicados quanto segurança e saúde no trabalho.

f) Quanto e com o quê?

Pelo investimento em estrutura adequada, onde as pessoas respeitem os seus limites e também sejam protegidas do contato indevido com substâncias perigosas, se for o caso, cabendo à empresa ter esse controle total, através do isolamento da área, proibição de entrada de pessoas não autorizadas, utilização de roupas e equipamentos adequados para o contato com o produto, entre outras ações.

Por fim, elaborou-se um quadro resumo dos diversos níveis de envolvimento e influência das diversas comunidades existentes no Quartel General do V COMAR, com as seguintes características:

Quadro 5: Grau de participação das CoP's e grau de influência nas decisões

Ação	Proposta	Grau de participação das Comunidades de Prática	Grau de influência nas decisões
1ª	Melhoria da Comunicação	Alto	Moderado
2ª	Promover a Capacitação e o Desenvolvimento de Pessoas	Médio	Alto
3ª	Melhorias no Ambiente Físico e Condições de Trabalho	Alto	Alto
4ª	Maior Reconhecimento e Motivação no Trabalho	Alto	Moderado
5ª	Promover as lideranças	Médio	Moderado
6ª	Reformulação de Salários e Benefícios	Baixo	Moderado
7ª	Reformulação da Carreira e Perspectiva Profissional	Baixo	Alto
8ª	Melhoria nas Relações de Trabalho	Médio	Baixo
9ª	Melhor Saúde e Segurança no Trabalho	Alto	Moderado/Alto

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 5, é possível perceber o grau de participação das Comunidades de Prática do V COMAR e, também, o grau de influência das decisões nas ações desenvolvidas na organização, sendo considerado relevante os diversos níveis de envolvimento, reforçando o papel dessas comunidades para o êxito organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura e o clima organizacional existentes no QG do V COMAR são afetados por forças externas e forças internas que criam a necessidade de reformulação e constante mudança na organização. Por isso, o V COMAR deve estar atento aos problemas e oportunidades, porque a necessidade percebida de mudança é que permite o estágio seguinte, que é o diagnóstico da mudança. Trata-se de verificar o que deve ser mudado na organização: estrutura, cultura organizacional, tecnologia, produtos ou serviços. Por fim, a última etapa é a implementação da mudança de maneira planejada e organizada.

Contar com pessoas envolvidas na missão é essencial. Sabe-se que o comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro das organizações que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes. A compreensão das relações humanas permite aos administradores melhores resultados de suas equipes e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre as pessoas e as organizações era considerado antagônico e conflitivo. Acreditava-se que os objetivos das organizações – como pontualidade, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos materiais e financeiros, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas -, como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. Com o propósito de contribuir para a eficácia organizacional, as pessoas também precisam ter seus objetivos atendidos. Desta forma, tornou-se necessário o alinhamento dos interesses individuais e organizacionais.

As interações surgidas nas Comunidades de Prática do V COMAR permitem aos gestores e aos demais trabalhadores dos diversos setores da organização conhecer as necessidades humanas, visando a uma melhor compreensão do comportamento e da utilização da motivação como poderoso meio para melhorar a operacionalidade e a gestão do conhecimento. Por isso, torna-se fundamental examinar a influência das CoP's na aprendizagem existente no QG do V COMAR para posteriormente compreender os processos de mudança e neles intervir.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

BANDEIRA DE MELLO, Rodrigo e ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro de. A Natureza e a Dinâmica das Capacidades Organizacionais no Contexto Brasileiro: Uma Agenda para Pesquisas Sobre a Vantagem Competitiva das Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD). 2001.

CERVO, C. S; XAUSA, M. R. Clima Organizacional: conceito, gestão e prática. In: ACCORSI, Ângelo; CERVO, Clarissa Socal (org.). Cultura e clima organizacional – São Leopoldo: Unisinos, 2011.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional: Uma contribuição metodológica. Tese de Livre-docência, USP, São Paulo, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEWIN, K. Problemas de Dinâmica de Grupo. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 1978.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO DE GÓES, Débora Cristina; MELO SILVA, Maria Conceição; ARAUJO SALES, Jefferson David; FERRAZ, Isabela Neves; FERREIRA JUNIOR, Marcílio O Papel das Incubadoras na Formação e Desenvolvimento das Comunidades de Prática. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXXV ENANPAD). 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHEIN, E. Seminário diálogo com Edgar Schein sobre cultura organizacional. São Paulo: Armana, 1989.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A. (Ed.). The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management. Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p. 122-141.

WENGER, E. Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. C.; & SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: Harvard Business Review. Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WENGER, E., MCDERMOTT, R. E SNYDER, W. M. Cultivating Communities of Practice, Boston: Harvard Business School Press, 2002.

XAUSA, M. R. Cultura Organizacional: conceito, importância e formas de manifestação. In: ACCORSI, Ângelo; CERVO, Clarissa Socal (org.). Cultura e clima organizacional – São Leopoldo: Unisinos, 2011.

ANEXO A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Prezado (a) senhor (a),

Considerando o fato de que todos os integrantes do Comando da Aeronáutica (COMAER), tanto militares, como civis, são indispensáveis à Organização, qualificação profissional adequada e motivação para o trabalho sempre serão aspectos essenciais que poderão interferir na sua produtividade. Há uma estreita relação entre a qualidade dos serviços prestados em apoio ao homem e o desempenho profissional de cada um.

Nesse contexto, e face à necessidade de se modernizar a estrutura administrativa do COMAER, de modo a torná-la mais eficiente, torna-se necessário realizar um diagnóstico de nossa realidade, onde todos os aspectos a serem melhorados deverão ser identificados, respeitando-se as particularidades de cada Organização Militar (OM) e de suas realidades regionais. A presente pesquisa visa cumprir a orientação do Exmo. Sr. Comandante da Aeronáutica, contida no Aviso Interno nº 02/GC3, publicado no BCA nº 030, de 13 de fevereiro de 2015.

Sua opinião, portanto, é fundamental para que saibamos tudo que pode influenciar seu bem estar profissional e pessoal. Solicitamos que suas respostas sejam francas! Lembramos que você não será identificado (a).

1 – ASSINALE A LETRA QUE INDICA O SEU CÍRCULO PROFISSIONAL:

Oficial superior ou civil assemelhado

Oficial intermediário ou civil assemelhado

Oficial subalterno ou civil assemelhado

Graduado ou civil assemelhado

Praça ou civil assemelhado

Avalie os itens abaixo, conforme a escala de 1 a 7, considerando 1 para “**Totalmente insatisfeito**” e 7 para “**Totalmente satisfeito**”, ou assinale a opção “**Não sei avaliar**”:

2 – CONDIÇÕES DE TRABALHO

A – Climatização

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

B – Espaço

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

C – Mobiliário

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

D – Serviço de limpeza

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

E – Instalações sanitárias

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

F – Equipamentos de trabalho (computador, impressora, câmeras, entre outros)

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

G – Espaço de convivência (Sala de estar da OM)

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

H – Internet

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

I – Intraer

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

J – SIGADAER

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
Não sei avaliar <input type="text"/>								

K – SIGPES

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
Não sei avaliar <input type="text"/>								

3 – ALIMENTAÇÃO**A – Refeições do Rancho**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
Não sei avaliar <input type="text"/>								

B – Serviço e atendimento do Rancho

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
Não sei avaliar <input type="text"/>								

C – Ambiente para as refeições no Rancho

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
Não sei avaliar <input type="text"/>								

D – Lanche da equipe de serviço

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
Não sei avaliar <input type="text"/>								

4 – SAÚDE**A – Marcação de consultas no Hospital da Área (se houver)**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
Não sei avaliar <input type="text"/>								

B – Recepção e atendimento no Hospital da Área (se houver)

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
Não sei avaliar <input type="text"/>								

C – Tratamento de saúde realizado no Hospital da Área (se houver)

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
Não sei avaliar <input type="text"/>								

D – Atendimento na inspeção de saúde na Junta de Saúde do Hospital da Área (se houver)

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **E – Marcação de consultas na Odontoclínica (se houver)**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **F – Recepção e atendimento na Odontoclínica (se houver)**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **G – Tratamento na Odontoclínica (se houver)**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **5 – TRANSPORTE****A – Apoio de transporte para ida e retorno do trabalho**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **B – Qualidade do transporte de ida e retorno do trabalho**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **C – Atendimento e condução dos motoristas de ida e retorno do trabalho**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **D – Agendamento de viaturas por necessidade de serviço**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **E – Qualidade das viaturas disponibilizadas (por necessidade de serviço)**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

F – Atendimento e condução dos motoristas (em demandas de necessidade de serviço)

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **6 – LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS****A – Orientações que recebe da sua chefia imediata para realização do seu trabalho**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **B – Feedback da sua chefia imediata sobre o resultado dos seus trabalhos**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **C – Participação nas tomadas de decisão da sua chefia imediata**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **D – Receptividade da sua chefia imediata em relação a sugestões de mudança**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **E – Relacionamento com seus superiores hierárquicos**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **F – Relacionamento com seus pares**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **G – Relacionamento com seus subordinados**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar **7 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL****A – Capacitação técnica para a realização das atividades que você desempenha**

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

B – Oportunidades de realização de cursos de aperfeiçoamento e especialização

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

C – Qualidade dos cursos de formação e pós-formação realizados pela Aeronáutica

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

D – Qualidade dos cursos de aperfeiçoamento e especialização profissional

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

E – Satisfação em relação às atividades que desempenha

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

8 – REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A – Salário relativo ao seu posto/graduação

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

B – Plano de carreira

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

C – Oportunidade de acesso a Próprio Nacional Residencial (PNR)

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

D – Qualidade do PNR

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

9 – COMUNICAÇÃO

A – Enumere os canais de comunicação conforme a ordem de importância no seu costume de “consumo de informações” sobre a Força Aérea (sendo 1 a opção mais importante e 14 a opção menos importante).

- () Mural de avisos
- () TV de avisos
- () Portal FAB (Intraer)
- () Rádio Força Aérea FM
- () FAB.MIL.BR (Internet)
- () AEROVISÃO
- () Mídias Sociais da FAB
- () e-FAB (email - *newsletter*)
- () FAB TV
- () Notimp
- () NOTAER
- () Comunicados em formatura
- () Colegas de trabalho
- () Mídia tradicional (TV, jornal, rádio, internet, etc.)

Responda conforme o seu grau de concordância com as afirmativas a seguir:

B – Posso bom grau de integração com os profissionais das outras seções, durante o expediente.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente

Não sei avaliar

Caso deseje, fique à vontade para fazer considerações ou sugestões:

C – Sinto-me informado sobre os trabalhos e atividades que minha Organização Militar realiza.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente

Não sei avaliar

Caso deseje, fique à vontade para fazer considerações ou sugestões:

10 – RELAÇÕES INTERPESSOAIS E BEM-ESTAR

(Avalie o grau de satisfação dos itens a seguir)

A – Ambiente de trabalho do seu setor (relacionamento com os colegas)

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

Caso deseje, fique à vontade para fazer considerações ou sugestões:

B – Ambiente de trabalho na Organização Militar (relacionamento com os colegas)

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

Caso deseje, fique à vontade para fazer considerações ou sugestões:

C – Cooperação entre as seções/setores na Organização Militar

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

Caso deseje, fique à vontade para fazer considerações ou sugestões:

D – Prática da educação física

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

Caso deseje, fique à vontade para fazer considerações ou sugestões:

E – Realização profissional na Organização Militar

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito

Não sei avaliar

Caso deseje, fique à vontade para fazer considerações ou sugestões:

11 - Espaço reservado para suas observações, sugestões ou outras considerações, caso julgue necessário.
