UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

EVELINE ANGÉLICA CUNHA ROTTER

Sistemas de Trabalho de Alta Performance: um estudo comparativo entre dois Esquadrões da Força Aérea Brasileira.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Shinyashiki

Ribeirão Preto
2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudinei Toneto Júnior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Chefe do Departamento de Administração

EVELINE ANGÉLICA CUNHA ROTTER

Sistemas de Trabalho de Alta Performance: um estudo comparativo entre dois Esquadrões da Força Aérea Brasileira.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organização, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Organização.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Shinyashiki

Ribeirão Preto
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Rotter, Eveline Angélica Cunha
Sistemas de Trabalho de Alta Performance: um estudo comparativo entre dois Esquadrões da Força Aérea Brasileira. Ribeirão Preto, 2010.
147 p.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Área de concentração: Socialização, Cultura e Clima Organizacional.

Orientador: Shinyashiki, Gilberto.

1. Sistemas de Trabalho de Alta Performance. 2. Trabalho em Equipe. 3. Resultados Organizacionais. 4. Esquadrões da Força Aérea Brasileira. 5. Comprometimento. 6. Gestão de Pessoas.

ROTTER, Eveline Angélica Cunha. **Sistemas de Trabalho de Alta Performance:** um estudo comparativo entre dois Esquadrões da Força Aérea Brasileira. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração de Organização.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____Instituição: _____
Julgamento: _____Assinatura:_____

Prof. Dr.: _____Instituição: _____
Julgamento: _____Assinatura:_____

Prof. Dr.: _____Instituição: _____
Julgamento: _____Assinatura:_____

Dedico este trabalho à minha família: pais, Ademir e Siomara
e irmãos, Leandro, Leonardo e Meline, pela constante presença,
mesmo que em pensamento.
À amiga Marcinha, que foi mãe, irmã e amiga,
nos momentos de alegria e tristeza.
Finalmente, ao Léozinho, um literalmente grande presente,
quando tudo parecia não ser mais passível de mudanças.

AGRADECIMENTO

Primeiramente ao meu orientador Professor Doutor Gilberto Shinyashiki que me incentivou mesmo quando o desejo de ingressar na Universidade de São Paulo era apenas um devaneio.

Em segundo lugar, aos colegas do curso pelo apoio e companheirismo, em especial ao Ewérton Cabral do Nascimento, pelo exemplo de dedicação.

Por último, agradeço às secretárias da pós-graduação: Érika e Larissa, pelo empenho e paciência para com os alunos.

Ao Professor Doutor Luiz Maurício de Andrade da Silva que, mesmo sem saber, abriu meus olhos para um tema interessante quando o mestrado ainda era uma idéia abstrata.

No ambiente de trabalho, devo agradecer ao meu chefe, Major Aviador Aloísio Secchin Santos, que apesar de ter sua carga de trabalho aumentada, apoiou o meu aperfeiçoamento. A colaboração do Ten Nunes, do Esquadrão Arara, foi de fundamental importância para conclusão desse trabalho.

Enfim, ressalto a importância de meus ex e atual Comandantes, respectivamente, Tenente Coronel Aviador Alberto das Neves e Neto e Tenente Coronel Aviador José Aguinaldo de Moura, nesse processo. Particularmente, pela confiança depositada em mim ao ter suas Organizações Militares, bem como seus comandados investigados e expostos.

Quando mergulhamos no estado de alegria; quando tomamos consciência do que somos, do poder que temos de criar nosso destino; quando descobrimos que todo nosso sofrimento foi criado por nós, por nossos pensamentos e atitudes, não podemos conceber deixar as coisas como estão. Sentimo-nos desejosos de contar, mostrar. Tanta simplicidade na vida, na realidade das coisas, tanta facilidade na conquista da felicidade nos impulsionam e motivam a comunicar-nos com as pessoas, numa tentativa justificada de melhorar as condições de vida na Terra, de apressar o momento de maturidade de cada um.

Zíbia Gasparetto

RESUMO

ROTTER, Eveline Angélica Cunha. Sistemas de Trabalho de Alta Performance: um estudo comparativo entre dois Esquadrões da Força Aérea Brasileira. 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

Uma Equipe de Alta Performance é criada e sustentada, de acordo com os pressupostos teóricos expostos pelo presente trabalho, por um High Performance Work System (HPWS) ou, em português, Sistema de Trabalho de Alta Performance. Embora o termo em questão seja pesquisado há mais de cinco décadas por estudiosos de diversas áreas do conhecimento, sobretudo pela administração, seus conceitos ainda não são consensuais e, principalmente, há poucas observações em língua portuguesa. Paralelamente a esta questão, pode-se afirmar que uma constante busca por resultados organizacionais, sejam eles financeiros ou não, pelos agentes do mundo organizacional moderno é uma realidade. A proposta do presente trabalho centra-se em explorar ambos os conceitos relatados em duas organizações governamentais, o Esquadrão de Demonstração Aérea (EDA) e o Esquadrão Arara. Isso posto, primeiramente, é importante ressaltar que a pesquisa tem um cunho teórico, ao reunir o que estudiosos de diversas áreas têm descoberto e afirmado sobre o HPWS, relatando-os na língua portuguesa. Em segundo lugar, foi possível criar um quadro com os elementos organizacionais presentes em um HPWS, de acordo com as bibliografias pesquisadas. Com base nesse quadro selecionaram-se algumas características para fins de comparação nos dois Esquadrões. As características são: comprometimento, trabalho em equipe e gestão de pessoas. Isso foi feito por meio de duas técnicas de pesquisa. A primeira delas foi uma entrevista, aplicada ao setor de pessoal desses Esquadrões, para entender a sua forma de gestão de pessoas. Em seguida, foi aplicado um questionário a todo o efetivo de militares de ambas as organizações pesquisadas. Todas as hipóteses de pesquisa foram formuladas pressupondo o EDA como uma Equipe de Alta Performance devido a todas as características relatadas no item 3 "Objeto de Estudo". De qualquer maneira, nem todas foram confirmadas, demonstrando que embora o EDA seja, em muitas análises, diferente do Esquadrão Arara ainda não pode ser definido como uma verdadeira Equipe de Alta Performance. De qualquer maneira, a oportunidade de pesquisar a equipe e relatar as suas características é uma maneira de que outras organizações do mundo empresarial conheçam como obter resultados, mesmo que não financeiros, extremamente satisfatórios.

Palavras-chave: Sistema de Trabalho de Alta Performance. Equipes de Trabalho. Resultados Organizacionais. Esquadrão da Força Aérea Brasileira. Comprometimento. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

ROTTER, Eveline Angélica Cunha Rotter. **High Performance Work Systems**: a comparative study between Brazilian Air Force Squadrons. 2010. 147 f. Dissertation (Master) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

A High Performance Team is created and kept, according to the theoretical assumptions on this work, by a High Performance Work System (HPWS). Although this topic has been studied for more than five decades by researchers from different fields (mainly administration), their concepts are not consensual and mainly, there are few observations on this topic in the Portuguese language. Along with this issue, it can be affirmed that a constant search for results (financial or not) by the modern organizational world agents is a reality. The proposal of this study focus on exploring both concepts reported in two Brazilian Air Force organizations: the 'Air Demonstration Squadron' (EDA) and the 'Arara Squadron'. First of all, it is important to highlight that this research has a theoretical approach, gathering what lecturers from many fields have been finding out and stating about the HPWS, reporting them in Portuguese. Secondly, it was possible to create a table with the organizational elements present in a HPWS, according to the studied bibliography. Based on this table, some features were selected in order to compare the two squadrons: commitment, team work and personnel management. It was carried out by using two survey techniques, being the first one an interview for those squadrons` staff to understand their way of personnel management. Then a questionnaire was applied to all the military personnel in both studied organizations. All the hypothesis for the survey were formulated pre-assuming the EDA as a High Performance Team due to all the characteristics related on the item 3, `Object of Study`. Not all of those features were confirmed, showing that although the EDA is under many analyses different from the 'Arara Squadron', they cannot be defined as a true High Performance Team. All in all, the opportunity of surveying the team and reporting their characteristics is a manner that other business organizations can approach to obtain some satisfactory results, financially speaking or not.

Key-words: High Performance Work System. Work Teams. Organizational Results. Brazilian Air Force Squadron. Commitment. Human Resource Management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos de um Sistema de Trabalho de Alta Performance 46
Tabela 2 – Diferenças entre grupos de trabalho e equipes.....55
Tabela 3 – Fatores críticos e barreiras ao alto desempenho do grupo.....58
Tabela 4 – Principais características dos grupos de alta performance.....58
Tabela 5 – Tempo médio de permanência no posto (em anos) 81
Tabela 6 – Régua de Medição das Características dos Sistemas de Trabalho de Alta Performance.....104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 JUSTIFICATIVA 12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA 15
1.3 OBJETIVO GERAL 18
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 18
2 QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO 21
2.1 SISTEMA DE TRABALHO DE ALTA PERFORMANCE 22
2.2 ELEMENTOS DE UM SISTEMA DE TRABALHO DE ALTA PERFORMANCE 45
2.2.1 Comprometimento organizacional 47
2.2.2 Equipes de Trabalho 49
2.2.3 Gestão de Pessoas 62
3 OBJETO DE ESTUDO 70
3.1 A FORMAÇÃO MILITAR 73
3.1.1 A Formação do Oficial da Força Aérea Brasileira 74
3.1.2 A Formação do Graduado da Força Aérea Brasileira 75
3.1.3 A Formação do Soldado da Força Aérea Brasileira 76
3.2 CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR 77
3.2.1 Risco de vida 77
3.2.2 Sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia 77
3.2.3 Dedicação exclusiva 77
3.2.4 Disponibilidade permanente 78
3.2.5 Mobilidade geográfica 78
3.2.6 Vigor físico 78
3.2.7 Proibição de participar de atividades políticas 78
3.2.8 Proibição de sindicalizar-se e de participação em greves ou em qualquer movimento reivindicatório 79
3.2.9 Restrições a direitos sociais 79
3.2.10 Vínculo com a profissão 79
3.2.11 Consequências para a família 79
3.2.12 Pensão militar 80
3.3 A CARREIRA MILITAR 80
3.4 FORÇA AÉREA BRASILEIRA 81
3.5 ESQUADRÃO DE DEMONSTRAÇÃO AÉREA 83
3.5.1 História 83
3.5.2 Missão 84
3.5.3 Composição da Equipe 85
3.5.4 Processo de Seleção 85
3.5.5 A aeronave 87
3.5.6 A demonstração 87
3.5.7 Agenda de demonstrações 88
3.5.8 Sistema de trabalho 88
3.5.9 Relações Sociais 90

3.6 1º ESQUADRÃO DO 9º GRUPO DE AVIAÇÃO, ESQUADRÃO ARARA 91
3.6.1 História 91
3.6.2 Missão 92
3.6.3 Composição da Equipe 93
3.6.4 Processo de Seleção 93
3.6.5 A aeronave 94
3.6.6 Sistema de trabalho 94
3.6.7 Relações Sociais 96
4 METODOLOGIA 97
4.1 TIPO DE PESQUISA 97
4.2 TÉCNICAS 97
4.3 PROCEDIMENTOS 98
4.4 PARTICIPANTES 99
4.5 APLICAÇÃO DA PESQUISA 100
4.6 OUTLIERS 101
4.7 HIPÓTESES 101
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 104
5.1 RELATO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS NAS ENTREVISTAS 104
5.2 TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS 110
5.3 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS – ALPHA DE CRONBACH 111
5.4 MÉDIA, DESVIO PADRÃO E ESTIMATIVA DE ERRO AMOSTRAL 114
5.4.1 Escala de Comprometimento 115
5.4.2 Escala Trabalho em Equipe 118
5.4.3 Escala Gestão de Pessoas 119
5.5 TESTE DE HIPÓTESES 121
5.5.1 Hipóteses de pesquisa confirmadas 123
5.5.2 Hipóteses de pesquisa refutadas 123
5.6 ANOVA 125
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO 129
7 CONCLUSÃO 135
REFERÊNCIAS 137
APÊNDICES 143

1 INTRODUÇÃO

No mundo organizacional contemporâneo a busca incessante por resultados é uma constante. No plano micro, um grupo é avaliado pelos resultados que alcança. A realização de determinada tarefa é um critério importante para avaliar sua eficácia.

Paralelamente, as organizações passam, atualmente, por grandes mudanças. Numa perspectiva global de negócios, tomaram diversas decisões que estão revolucionando suas estruturas na busca de modernização e sobrevivência. Os grandes objetivos das mudanças visam garantir a sobrevida das empresas, modernizá-las, torná-las competitivas, flexíveis, capazes de oferecer respostas rápidas ao mercado, reduzindo custos operacionais e apresentando produtos competitivos e de qualidade.

Esses resultados podem ser consequências de uma série de medidas organizacionais, mas a perspectiva deste trabalho sustenta que uma organização pode ter um desempenho superior quando é apoiada por um Sistema de Trabalho de Alta Performance ou, vindo da expressão inglesa, High Performance Work System (HPWS).

A proposição de que Sistemas de Trabalho de Alta Performance são responsáveis pela conquista dos resultados atualmente buscados pelas empresas orienta o pólo teórico desse estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA

Para consolidar o trabalho científico realizou-se um estudo comparativo entre dois Esquadrões da Força Aérea Brasileira, um pressuposto como equipe de alta performance pela reconhecida qualidade do trabalho desenvolvido mundialmente, o Esquadrão de Demonstração Aérea, e o Esquadrão Arara, uma equipe de transporte que obtém resultados considerados corriqueiros.

Os Esquadrões têm em comum serem Organizações Militares. Esta particularidade, por si só, colabora para que uma série de características os tornem organizações semelhantes em relação a diversos fatores que serão discutidos adiante. De qualquer forma, devido às diferenças nas práticas de trabalho, missão, valores, objetivos,

gestão da equipe, clima organizacional, dentre outras particularidades, estas organizações certamente também apresentam algumas diferenças.

A relevância do tema está assentada no fato de que inclusive as instituições governamentais estão preocupadas com seus resultados, apesar de o senso comum acreditar no paradigma de que o ambiente governamental difere do mercado altamente competitivo das empresas privadas. Pelo contrário, ambas as realidades estão preocupadas com suas performances, lançando mão de novas ferramentas para alcançar o que nas suas visões se traduzem em sucesso.

Após a década de 80, houve uma grande evolução em termos de ampliação do diálogo entre as empresas e a sociedade. É o que se constata na afirmação de Humberg (2001, p. IX) "[...] a partir de meados de década de 80, [...] o final do regime militar obrigou as empresas e outras organizações a buscarem um aumento de sua transparência e de seu diálogo com os diversos segmentos da sociedade."

Fatalmente, diante daquele contexto, as unidades militares fecharam-se durante muitos anos. Hoje, já não há mais essa mentalidade, caso haja interesse em ter suas atividades justificadas e apoiadas, as organizações precisam investir numa crescente interação com os seus grupos de interesse.

Ao mesmo tempo, nas organizações militares, enquanto não se é requisitado para a atividade-fim, que é atuar em situações extrema, trabalha-se garantindo a segurança da nação. Assim, os clientes são a sociedade brasileira. Enfim, a justificação das atividades e a conquista do apoio da sociedade são ingredientes fundamentais para o sucesso no campo militar.

Além disso, o Brasil, por suas dimensões continentais, pela complexidade de sua sociedade, não pode, de modo algum, abrir mão de uma estrutura que esteja voltada, em última instância, para defender a sua soberania e sua identidade.

As amplas dimensões geográficas, de enormes vazios demográficos, a extensa costa marítima e o espaço aéreo exigem, obrigatoriamente, que o estado brasileiro dispense recursos e atenção, compatíveis à magnitude dessas questões, que se relacionam à sobrevivência nacional.

Dentro do contexto apresentado, sabe-se que resultados tão procurados pelas empresas privadas e também característicos da implementação, com sucesso, de HPWS, tais como: aumento das vendas, lançamento de novos produtos, conquista de novos mercados, produtividade, qualidade e velocidade, participação nos lucros, inovação e flexibilidade, são comumente desconsiderados pelas realidades governamentais estudadas.

Nesses ambientes, as instituições precisam ter suas atividades justificadas e acima de tudo apoiadas pela sociedade. Esta conquista é o que irá contribuir para sua sobrevivência. Embora a incessante busca pelo aperfeiçoamento seja fato em ambas as organizações, uma delas parece ter encontrado o caminho adequado para facilitar a emergência de uma equipe de alta performance.

Isto posto, pode-se afirmar que a metodologia da pesquisa, mediante a comparação de realidades distintas, procura desvendar as semelhantes e diferenças existentes entre os objetos de estudo.

Contudo, o mais importante para o objetivo deste trabalho está retratado na seguinte fala de um executivo (HARRIS[1], 1996 apud VAN BUREN; WERNER, 1996, p. 23):

> O HPWS cumpre a promessa não apenas de curto prazo como dos sistemas de enxugamento e qualidade total em relação à produtividade, qualidade e velocidade, mas também traz ganhos a longo prazo, referentes ao comprometimento dos funcionários, adaptação organizacional, flexibilidade e satisfação dos consumidores. Esta é uma experiência poderosa e espiritual.

Após análise da afirmação do executivo, conclui-se que a implementação do HPWS pode resultar numa variedade de resultados financeiros e não-financeiros. São os resultados não-financeiros o escopo de preocupação deste trabalho.

Desse modo, justifica-se a importância e a inovação do tema do trabalho a ser realizado sob a ótica das organizações governamentais. De qualquer forma, o trabalho não pretende esgotar o assunto, apenas colocar em pauta a discussão sobre os ingredientes necessários para a emergência de uma equipe de alta performance, apoiada por Sistema de Trabalho de Alta Performance.

De posse dos resultados do estudo, acredita-se na contribuição para a evolução dos conceitos apresentados numa ótica inovadora, aquela despreocupada dos objetivos mercadológicos, mas ao mesmo tempo levando-se em conta a questão da performance empresarial num cenário competitivo.

Não obstante, o dinamismo do ambiente organizacional exige uma constante sustentação de novas propostas teóricas, porém se compreende que o conhecimento que se possui nunca será suficiente, pois na atuação profissional, a aprendizagem é constante.

---

[1] HARRIS, Richard. ASTD Workshop, Arlington, January, 1996

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A problemática de pesquisa surgiu devido à inserção do pesquisador como profissional de Relações Púbicas no Esquadrão de Demonstração Aérea (EDA), mais conhecido como Esquadrilha da Fumaça.

Durante as experiências de trabalho, percebeu-se que a Organização Militar tinha resultados superiores a outras Unidades, embora inseridas no mesmo contexto de Força Aérea Brasileira.

Integrar a equipe Esquadrilha da Fumaça significa participar ativamente dos árduos trabalhos que acontecem nos bastidores. Para que uma demonstração aérea ocorra com a máxima eficiência e eficácia, culminando com uma belíssima apresentação nos céus, existe uma equipe de suporte trabalhando no solo, preparando todos os detalhes que são necessários. Apesar desse grande esforço, pertencer ao efetivo deste Esquadrão é, também, motivo de orgulho, satisfação e realização pessoal pelo reconhecimento e carinho com que o público retribui a cada demonstração.

A atividade é intensa em todos os setores do Esquadrão, no entanto, o assunto aqui tratado como objeto da pesquisa está relacionado com o fato de que o trabalho em equipe funciona com superioridade maior comparando-o às demais unidades da FAB. A sinergia do grupo ainda é clarificada pelo fato de haver um grande número de atividades muito bem realizadas por um efetivo pequeno em termos relativos.

Isto ficou evidente por meio da comparação sem caráter científico, do andamento das atividades do EDA com os resultados e esforços empreendidos para o cumprimento da missão de diversas outras unidades da FAB, seja a Academia da Força Aérea, anterior unidade de trabalho do pesquisador, bem como com os Esquadrões de Transporte que apóiam o EDA durante as missões denominadas “Circuitos” ou ao exterior.

A superioridade do EDA ainda evidencia-se pela constante procura de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento que constatam características particulares. Profissionais de Educação Física, Fisioterapeutas, Administradores e Engenheiros Mecânicos já realizaram algum tipo de trabalho científico com o objetivo de constatar e explicar a superioridade da equipe em termos físicos, administrativos, mapas mentais de decisão, dentre outros assuntos. São exemplos de trabalhos realizados: Bezerra (2008), Silva (2007); Ito et al. (2007).

Além disso, é muito comum a procura espontânea de profissionais da imprensa destacando os feitos do Esquadrão como, por exemplo, a participação do EDA no Dayton Air Show, maior show aéreo do mundo, nos Estados Unidos. A série especial "Nos Céus das Américas"[2], exibida em três capítulos pelo Programa “Domingo Espetacular”, da Rede Record, em agosto de 2009, retratou a viagem de 10 mil quilômetros até a sede do show aéreo. Este é apenas um dos exemplos das diversas matérias produzidas com o EDA, que são capa e manchete de jornais, revistas e meios televisivos.

O Esquadrão tornou-se, devido a sua histórica atuação, um símbolo nacional, sendo atração de destaque em datas nacionais como o 7 de Setembro, dentre tantos outros eventos cívicos, militares, aéreos, nacionais e internacionais.

Somado a todos estes fatores, o número de pedidos de demonstrações internacionais vem crescendo anualmente devido à popularidade que já se alastrou em países da América e até Europa. Tal fato pode ser constatado pela quantidade de viagens internacionais ocorridas somente nos últimos sete anos. Foram visitados aproximadamente 10 países, mais da metade do que a média histórica dos seus 50 primeiros anos de existência.

Às informações cotidianas, devido à inserção do pesquisador ao ambiente pesquisado, somou-se o que divulgou recentemente a publicação técnica Air Space Power Journal. No artigo intitulado “Equipes de alta performance”, o autor, Prof. Dr. Luiz Maurício de Andrade da Silva, realizou uma pesquisa com os militares pertences ao EDA. O estudo visou comparar os dados obtidos com as conclusões da pesquisadora inglesa Hilarie Owen (1996) em “Creating Top Flight Teams”, que observou durante dois anos os trabalhos em equipe realizados no time de demonstração aérea inglês, os *Red Arrows,* da Royal Air Force, da Inglaterra.

De acordo com as respostas obtidas, Silva (2007) afirmou que foi alto o nível de concordância geral dos aviadores brasileiros com os estrangeiros em relação aos principais conceitos atribuídos por Owen à alta performance da equipe RAF.

Assim, baseando-se nas informações coletadas, a problemática exposta foi levantada como uma possibilidade de estudo científico, de maneira que a realidade constatada traga novas respostas ao ambiente acadêmico. Neste sentido, pressupõe-se o Esquadrão de Demonstração Aérea como uma equipe de alta performance e por consequência um utilizador de um Sistema de Trabalho de Alta Performance.

---

[2] Disponível em: <http://www.recordentretenimento.com.br/unideia/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=412&sid=6>. Acesso em: 06 fev. 2010.

Para que a concretização desse estudo científico, entendeu-se que os dados coletados por meio de uma pesquisa deveriam ser passíveis de comparação com uma realidade semelhante, pois eles, em absoluto, pouco acrescentariam à comunidade científica.

Dessa forma, optou-se por comparar a realidade do EDA com o Esquadrão Arara. Esta escolha deveu-se a dois motivos principais. O primeiro deles pelo contato do pesquisador com o Esquadrão que já apoiou algumas vezes o EDA nas missões denominadas "Circuitos" e ao exterior, conforme já relatado anteriormente.

O segundo porque dentre os Esquadrões de Transporte da FAB este se encontra na vanguarda. Este fato pode ser constatado pela vitória na XXVIII edição da Reunião da Aviação de Transporte (RAT). O Arara participa da RAT desde a sua primeira edição, em 1976, e a sua última vitória foi há 30 anos, em 1979.

O resultado foi fruto da dedicação e competência das tripulações, que apesar de operar o C-105 Amazonas há somente dois anos, já dominam a doutrina de emprego e têm índice de operacionalidade elevado.

Participaram dessa edição da RAT cerca de 600 militares entre pilotos e mantenedores de aeronaves de transporte da FAB: C-130 Hércules, C-105 Amazonas, C-99, C-98 Caravan, C-97 Brasília, C-95 Bandeirante e Boeing 707, representando 14 esquadrões da Força Aérea.

Seria injusto comparar uma pressuposta equipe de alta performance, no caso o EDA, com alguns Esquadrões existentes, atualmente, na FAB. Infelizmente, Esquadrões que voam aeronaves com muito tempo de uso são uma realidade nacional. O desgaste natural dessas aeronaves gera uma necessidade maior de reposição de peças, de manutenção, uma dificuldade de cumprimento da sua missão e conseqüente desmotivação de seu efetivo.

Definidos os objetos de estudo da pesquisa, delineou-se o referencial teórico. Dentro da bibliografia de HPWS, muitos conceitos foram levantados pelos autores pesquisados. Como a dificuldade de realizar uma pesquisa tão abrangente é um fato, o pesquisador optou por isolar determinados conceitos e explorá-los no ambiente proposto.

Embora alguns teóricos já tenham se preocupado com a problemática do Sistema de Trabalho de Alta Performance, a ótica é inovadora, havendo possibilidades de construção de novas ligações neste contexto.

De acordo com as informações relatadas, os objetivos geral e específicos deste trabalho estão relatados em seguida.

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar as semelhanças e diferenças entre dois Esquadrões da Força Aérea Brasileira.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Criar um quadro com os principais elementos de um Sistema de Trabalho de Alta Performance;
- Diagnosticar as principais diferenças na gestão de pessoas dos dois Esquadrões; e
- Identificar a percepção dos militares em relação ao seu comprometimento, trabalho em equipe e o modelo de gestão de pessoas dos esquadrões.

A seguir será relatada a estrutura da dissertação de modo a facilitar a sua compreensão.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está constituída de seis capítulos. Este primeiro, introdutório, apresenta uma direção da pesquisa ao justificar o seu motivo, relatar o seu problema e definir os seus objetivos.

O Capítulo 2 oferece o suporte teórico ao trabalho ao explorar o tema Sistema de Trabalho de Alta Performance, bem como as questões definidas como foco de pesquisa dentro deste conceito mais amplo. São elas: Comprometimento, Trabalho em Equipe e Gestão de Pessoas.

O Capítulo 3 aproxima a dissertação do mundo real ao deixar de explorar somente os conceitos teóricos para expor um pouco das realidades pesquisadas. Dessa maneira acredita-se num equilíbrio entre teoria e prática, já que a vivência do pesquisador motivou-o buscar respostas teóricas para suas impressões.

O Capítulo 4 expõe toda a metodologia de pesquisa. Como esta etapa está constituída por dois instrumentos de pesquisa, é interessante ressaltar que o primeiro, mais abrangente em termos qualitativos, foi capaz de oferecer respostas mais amplas a problemas não passíveis de identificação apenas com os questionários. É uma entrevista que tem como objetivo identificar as Práticas de Gestão de Pessoas. O segundo, trata-se de um questionário aplicado ao efetivo de ambas as organizações pesquisadas, tratado estatisticamente.

O capítulo subseqüente à Metodologia faz uma análise e interpretação dos dados coletado, de acordo com a estatística definida para o seu tratamento.

Em seguida, o capítulo 6, sobre os Resultados e Discussão, relaciona os achados da pesquisa com o embasamento teórico, construindo uma ponte entre teoria e prática. Esse capítulo ainda expõe as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

Finalmente, o Capítulo 7, a Conclusão, ressalta os achados da pesquisa.

A seguir, apresenta-se um quadro resumo da dissertação para melhor visualização e compreensão de suas partes.

1. Introdução
Justificativa
Problema de pesquisa
Objetivo:
- Geral; e
- Específico
Estrutura da dissertação
2. Quadro de Referência Teórico
Sistema de Trabalho de Alta Performance
Comprometimento Organizacional
Equipes de Trabalho
Gestão de Pessoas
3. Objetos de Estudo
O contexto militar
Esquadrão de Demonstração Aérea
Esquadrão Arara
4. Metodologia
Entrevista
Questionários
Hipóteses
5. Análise e Interpretação de Dados
Informações coletadas nas entrevistas
Teste de Hipóteses
6. Resultados e Discussão
Teoria
X
Prática
7. Conclusão

2 QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO

Para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, o quadro de referência teórico aborda sobre High Performance Work System (HPWS), ou em português, Sistema de Trabalho de Alta Performance.

Num primeiro momento, faz-se uma exposição lógica para clarificar a evolução do conceito, independente dos períodos de concepção das idéias. Em seguida, analisa a extensão do aperfeiçoamento das pesquisas sobre o tema.

O tema HPWS ainda está muito relacionado com as práticas de Recursos Humanos, sendo os conceitos por vezes tomados como sinônimos. O termo "Sistema de Trabalho de Alta Performance" também não está sedimentado, ele é por muitas vezes conceituado como de "Alto Desempenho", "Elevado Desempenho", "Alto Envolvimento", "Alto Compromisso", dentre outras nomenclaturas.

No decorrer das décadas, os estudiosos foram gradualmente mudando o foco de sua atenção, complementando conceitos e estendendo a bibliografia. Os esforços de conceituação do termo HPWS foram precários e rápidos, sendo que poucos pesquisadores se dedicaram a isso. Outros poucos quiseram entender como se apresentava a implantação desse sistema. Por fim, a grande maioria se dedicou a desvendar as conseqüências de implementação do HPWS, ou seja, as vantagens organizacionais decorrentes do uso dessa mentalidade.

Além disso, infelizmente, no campo nacional a literatura ainda está bastante limitada. Portanto as poucas produções nacionais estão sempre referenciando as produções internacionais, principalmente americana, que por vezes tem uma realidade organizacional distinta da brasileira. De qualquer forma, não se entende esta limitação como um prejuízo à pesquisa.

Numa análise geral, percebe-se que pesquisadores de diversas áreas estão contribuindo para disseminação das descobertas e do conhecimento fundamentado. São economistas, comunicadores sociais, sociólogos e administradores que apresentam sob novas óticas, reflexões importantes para a descoberta de caminhos seguros diante de uma dinâmica realidade organizacional.

Feitas as exposições necessárias ao entendimento do tema, o trabalho ressalta o fundamento teórico dos instrumentos de pesquisa propostos. Embora o tema HPWS seja extremamente amplo, oferecendo uma série de possibilidades de pesquisa, este trabalho

preocupa-se com as principais políticas de recursos humanos adotadas pelos objetos de estudo, bem como analisa a percepção dos militares em relação ao Comprometimento, Equipes de trabalho e Gestão de pessoas.

Cabe, de qualquer forma, esclarecer que a preocupação com estes três enfoques específicos, não significa, de acordo com a revisão bibliográfica, que foram os pontos mais discutidos ou importantes, mas ressalta a necessidade de delimitação do tema, devido a sua amplitude. Portanto, estes conceitos já estabelecidos, dentre os inúmeros conceitos apresentados como contribuintes para a emergência de HPWS, foram definidos como escopo de preocupação da pesquisa.

2.1 SISTEMA DE TRABALHO DE ALTA PERFORMANCE

O início dos estudos sobre Sistemas de Trabalho de Alta Performance data de 1951, quando um novo tipo de organização, criada com base em sistemas sócio-técnicos, começou a ser estudada pelo Instituto de Pesquisa Tavistock (CARILLON, 1992). As pesquisas forneceram as bases conceituais para o desenho dessas organizações, especialmente para os grupos de trabalho dentro das organizações, em termos de ajustes dos fatores dos sistemas técnicos fabris (os equipamentos, layout físico e processos de trabalho) e dos fatores dos sistemas sociais (necessidades psicológicas, relações sociais entre os membros e as equipes de trabalho).

Ao encontro dessas idéias, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 470) esclarecem um pouco mais sobre o seu surgimento, relatando que a noção de sistemas de trabalho de elevado desempenho foi desenvolvida originalmente por David Nadler para captar a “arquitetura” de uma empresa que integre aspectos técnicos e sociais do trabalho.

Assim sendo, é perfeitamente entendível que até então havia apenas um esboço de preocupação em estudar sistemas de trabalho mais evoluídos que os empresariais em voga à época. No entanto, foi apenas na década de 80 que surgiram estudos mais sistemáticos sobre o tema.

Em 1984, Schuler e Mac Millan já tinham lançado as bases do que mais tarde seria nominado de Sistema de Trabalho de Alta Performance. Em seu artigo intitulado “Ganhando vantagem competitiva através de práticas de gerenciamento de Recursos Humanos”, os autores mostram como as empresas podem utilizar estrategicamente as práticas

de gestão de recursos humanos, incluindo o recrutamento, seleção e socialização, apreciação, indenização, formação e desenvolvimento e gestão de relacionamentos.

Segundo eles, o resultado da gestão eficaz dos recursos humanos é um aperfeiçoamento da capacidade de atrair e reter os trabalhadores qualificados e que estejam motivados. Por fim, os resultados dos trabalhadores motivados são inúmeros. Elas incluem uma maior rentabilidade, volume de negócios, alta qualidade do produto, menor custo de produção, e mais rápida aceitação e aplicação da estratégia corporativa.

Schuler e Mac Millan (1984) foram apenas dois dos muitos autores que pesquisaram sobre o Gerenciamento de Recursos Humanos como função empresarial estratégica capaz de ocasionar uma série de benefícios. Embora a noção de um eficaz gerenciamento de RH represente o início de estudos mais efetivos sobre HPWS, foi somente na década de 90 que apareceram os primeiro esforços de conceituação do termo.

Neste sentido, muitos estudos isolados verificaram a relação de práticas específicas com determinadas vantagens competitivas, por exemplo, Bartel[3] (1994 apud KLING, 1995) pesquisou a relação entre treinamento e o aumento de vendas por funcionários nas indústrias em geral.

Posteriormente, Kling (1995) analisou as pesquisas pregressas realizadas por diversos autores. Embasado nessa revisão bibliográfica, buscou definir se o HPWS estava associado a melhores performances organizacionais.

Além disso, após constatar que diversas empresas estavam implementando algumas práticas de HPWS, Kling (1995) analisou as consequências de três práticas específicas (treinamento, remuneração por desempenho e participação do funcionário no processo de decisão) na produtividade organizacional. O resultado de seu estudo sugeriu que as práticas acima mencionadas estão relacionadas com maior produtividade quando implementadas juntas.

Já no início dos estudos sobre o tema, fica evidente, portanto, a importância do conjunto de práticas, em detrimento da implantação de práticas isoladas de Recursos Humanos. De qualquer forma, este estudo específico não se preocupou com a conceituação do termo.

Na mesma linha de pensamento, ao entender o HPWS como práticas de RH, em sua obra, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 470) afirmam que o Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho (STED) pode ser definido como "uma combinação específica de

---

[3] BARTEL, Ann. Productivity Gains from the implementation of Employee Training Programs. **Industrial Relations**, p. 441-525, october, 1994.

práticas, estruturas de trabalho e processos de RH que maximizam o conhecimento, as habilidades, o compromisso e a flexibilidade do funcionário."

Na obra desses autores está relatado que Edward Lawler e seus associados no Center for Effective Organization na University of Southern California trabalharam com as mil empresas relacionadas pela Fortune para identificar os princípios básicos que dão sustentação a sistemas de trabalho de elevado desempenho. Resumidamente, havia quatro princípios simples, mas poderosos: Informações compartilhadas, desenvolvimento de conhecimento, relação desempenho-recompensa e igualdade.

Para os autores, embora seja prematuro afirmar que há uma lista comprovada das "melhores práticas" que possam ser implantadas por todas as empresas para todas as situações de trabalho, algumas tendências claras indicam em que se parecem os sistemas de trabalho de elevado desempenho. Algumas delas são: 1) Fluxo de trabalho (Equipes autogeridas e Delegação de poder); 2) Contratação (Recrutamento seletivo e Tomada de decisões em equipe); 3) Treinamento (Habilidades amplas, Treinamento em várias áreas, Solução de problemas, Treinamento para trabalho em equipe); 4) Remuneração (Incentivos, Participação acionária, Divisão de lucros, Pagamento por competência); 5) Liderança (Poucos níveis, Treinadores/facilitadores); e Tecnologias (Sistema de informações de recursos humanos, Comunicações)

Essa foi a contribuição desses autores ao tema. Embora o HPWS tenha sido enfatizado, por diversas vezes, como um sistema que confere vantagem competitiva às empresas, nenhum autor havia quantificado economicamente os benefícios das práticas de recursos humanos. Por isso, quando Huselid e Becker (1995), após medir o valor de mercado de capital próprio, anunciam um padrão de mudança da empresa com HPWS de um valor variável de U$ 38 a U$ 73 sobre o valor de mercado, por empregado, causam agitação entre os estudiosos da área.

Apesar de afirmarem que estes resultados são estarrecedores, Huselid e Becker (1995) asseguram que eles são coerentes com os conceitos de como um modelo de Sistema de Trabalho de Alta Performance pode criar valor para uma organização.

Assim, eles passam a ser extremamente referenciados por seus sucessores. Huselid e Becker têm diversas obras que analisam as questões de comprometimento organizacional, os efeitos organizacionais das práticas de recursos humanos, dentre outros assuntos. No entanto, esta é a primeira obra que enfatiza o termo "High Performance Work System" e analisa o estratégico impacto das práticas de recursos humanos nos resultados organizacionais.

Enfim, Huselid e Becker (1995) identificam um consenso crescente entre acadêmicos e práticos de que as estratégias competitivas envolvendo os funcionários são mais eficientes não só porque provém uma resposta mais efetiva à demanda de mercado, mas porque elas não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes.

Embora o diferencial de seus trabalhos tenha sido a quantificação dos benefícios do HPWS, os autores ainda conceituam o HPWS como um sistema que inclui: rigorosa seleção e protocolos de contratação, performance gerencial, sistemas de compensação e incentivos, sistemas de treinamento e atividades de desenvolvimento dos funcionários, que colaboram para obtenção e aperfeiçoamento das habilidades e dos comportamentos dos funcionários necessários para implementar uma estratégia empresarial competitiva.

Finalmente, os autores complementam seu pensamento afirmando que as empresas que forem capazes de deslocarem-se rápida e eficazmente para tirar partido desta nova alavanca estratégica serão as grandes vencedoras.

Na mesma linha de pensamento de Huselid e Becker (1995), que inovam a maneira de pensar o HPWS ao analisar economicamente os seus benefícios, Tomer (2001) tem como principal objetivo do seu trabalho melhorar a compreensão do desempenho econômico superior do HPWS.

O autor ainda conceitua o High Performance Work System, afirmando que este sistema também é conhecido como de "Alto Envolvimento" ou "Elevado Empenho". Embora vários autores tenham enfatizado características ligeiramente diferentes e práticas de gestão na descrição HPWS, para Tomer (2001), as características essenciais são as sete principais dimensões já identificadas por Pfeffer[4] (1998 apud TOMER, 2001). Estas são as seguintes: Emprego de segurança; Seletiva contratação de novo pessoal; Equipes autogeridas e descentralização do processo de decisão como os princípios básicos do desenho organizacional; Compensação sobre desempenho organizacional; Extensa formação; Estado reduzido de distinções e barreiras, incluindo vestuário, idioma e as diferenças salariais entre os diferentes níveis; Amplo compartilhamento de informações financeiras e de desempenho em toda a organização.

---

[4] PFEFFER, J. **The human equation:** building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Ao realizar uma revisão conceitual, Tomer (2001) enfatiza os achados de MacDuffie[5] (1995 apud TOMER, 2001). Entre as importantes descobertas dos especialistas está a afirmação de que as práticas inovadoras de recursos humanos são suscetíveis de contribuir para o melhor desempenho econômico apenas quando forem satisfeitas três condições: quando os funcionários possuem conhecimentos e habilidades; quando os funcionários são motivados a aplicar esta habilidade e conhecimento; e quando os resultados da empresa só podem ser alcançados quando os funcionários contribuem para tal.

O autor ainda é pioneiro no sentido de defender a tese de que a superioridade do HPWS está assentada na em dois tipos de motivação: motivação ativada e profunda automotivação. Estas, por sua vez, implicam uma distinção entre dois tipos de relacionamentos entre empregador e empregado.

Motivação ativada é o que move o empregado a fazer aquilo que o empregador quer. Ela envolve a utilização de recompensas e sanções, ou controle externo. Devido à perspectiva de recompensa, geralmente envolvendo a satisfação de necessidades humanas menores fora do trabalho, o trabalhador está disposto a fazer diferente do que ele realmente quer fazer.

A profunda automotivação é aquela vivida por pessoas que não estão satisfazendo as vontades de ninguém. Situações em que os empregados são motivados desta forma altamente psicológica acontece quando as organizações proporcionam-lhes a oportunidade de autoatualização. Este tipo de motivação surge quando o empregado está ligado com a organização de uma maneira extremamente profunda e significativa. Assim ambos partilham de um destino comum, missão, valores fundamentais e objetivos. Esses funcionários são altamente envolvidos e comprometidos com a organização e experimentam um genuíno entusiasmo, capacitação, e inspiração. Os membros de uma organização não estão simplesmente fazendo um compromisso calculativo, mas um compromisso afetivo vivenciado com emoção (TOMER, 2001).

Essa última motivação não é externa, mas não é totalmente interna, é um produto da relação do funcionário com a organização, uma relação que é totalmente diferente da relação da motivação ativada. Este tipo de motivação é difícil de entender para os economistas por dois motivos: porque não implica controles externos, como respostas aos padrões de recompensas e sanções; e porque envolve uma concepção da necessidade humana

[5] MACDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the World Auto Industry. **Industrial and Labor Relations**, v. 48, n. 2, p. 197– 221, Jan. 1995.

mais profunda, uma psicologia humanista, que não se encaixa bem com a psicologia rudimentar da economia.

Ao encontro de ideias de autores já analisados, Tomer (2001) também afirma que seria um erro pensar que HPWS pode ser instalado facilmente imitando as melhores práticas de outras empresas. Tal afirmação pode ser explicada pelo fato de que o investimento em HPWS pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, quando as diferentes práticas de gestão são combinadas em um sistema coerente internamente que envolve alinhamento com as atuais características organizacionais, bem como com os objetivos operacionais e estratégicos

Tomer (2001), ainda, ressalta que a instalação de HPWS não é uma simples questão de aquisição e aplicação das melhores práticas. A opção pela implantação de HPWS implica inclusive em transformações da relação entre empregador e empregado. As mudanças das práticas gerenciais são quase impossíveis de serem executadas com êxito na ausência de confiança e respeito mútuos.

Outros obstáculos para a propagação da HPWS incluem: elevados custos de formação inicial, as dificuldades envolvidas em satisfazer a curto prazo os benefícios orientados para os investidores, a gestão da resistência dos funcionários devido aos seus valores conservadores e a incerteza sobre o que será exigido, as relações sindicais existentes e outros entraves institucionais, como a legislação trabalhista (TOMER, 2001).

Tomer (2001) conclui seu estudo assegurando que os Sistemas de Trabalho de Alta Performance são uma forma de organização em que os trabalhadores não são controlados por estruturas de incentivos, mas tornaram-se proprietários ou diretores de suas perspectivas. Trabalhadores deste tipo de organização são capazes de satisfazer a sua necessidade de autoatualização e uma profunda automotivação. Esses trabalhadores são então identificados como empenhados, e que participam plenamente na organização, seus esforços são muito mais elevados e eficazes do que os dos trabalhadores de controle orientado, como os das organizações que vivenciam motivação ativada.

Apesar do objetivo inicial do seu trabalho ter sido o de esclarecer os benefícios econômicos da implantação de HPWS, Tomer (2001) finaliza-o afirma que para compreender o HPWS e sua excelência, os economistas têm de ir além do conhecimento da motivação ativada e incorporar em seus quadros teóricos a concepção da profunda automotivação.

Além disso, suas ideias apontam no sentido de que para alcançar o pleno potencial da HPWS é preciso ir além das imitações das melhores práticas de gestão de outras empresas, isto requer a instalação de um sistema coerente internamente. Embora os retornos

de tal investimento possam ser grandes, muitas vezes envolve uma profunda mudança em relação às práticas passadas.

O autor analisa diversos pontos significativos em seus estudos, a exemplo, da questão de colocar o funcionário como elemento central do HPWS, das idéias de motivação ativada e profunda automotivação, bem como relatar as dificuldades de implantação do sistema. Outro ponto interessante é afirmação de que o HPWS não se trata apenas da imitação de melhores práticas de RH de outras empresas. Esta idéia, embora posteriormente passe a ser categórica, esta foi a primeira vez a ser citada.

Enquanto alguns autores preocupam-se com as melhores práticas ou reafirmam a importância dos funcionários no processo, Denton (2006), por exemplo, ressalta a importância das técnicas de implantação do sistema. Assim afirma que:

> Muitos autores acreditam que os funcionários são o seu trunfo mais importante. No entanto, o trunfo mais importante de uma organização não são os seus recursos humanos, nem as suas tecnologias ou mesmo seus administradores. Cada um deles é simplesmente uma ferramenta. Mesmo os mais talentosos funcionários irão falhar se operarem em um sistema de trabalho que é implementado fragmentado (DENTON, 2006, p. 4).

Para o autor, os Sistemas de Trabalho de Alta Performance são implementados satisfatoriamente naquelas organizações que tem uma diferente abordagem da tradicional fragmentada.

Enfim, Denton (2006) acredita que as pessoas não são os recursos mais importantes das empresas, mas sim os seus sistemas de trabalho. Esse sistema deve ser criado de maneira que as pessoas compreendam claramente "quem somos nós" e "onde estamos” e “para onde vamos”.

De maneira simples e rápida, Denton (2006) contribuiu nos estudos do tema esclarecendo a importância do modo de implementação do sistema, relegando os funcionários a coadjuvantes do processo. Neste sentido, o autor discorda de tantos outros que colocam os funcionários no plano principal.

É pela existência desses pontos dissidentes que se pode afirmar que, ainda hoje, não há uma definição única ou um consenso sobre os componentes de um HPWS.

De qualquer forma, Gephart e Van Buren (1996) produzem um salto qualitativo nas pesquisas acadêmicas ao afirmar que o HPWS envolve estruturas de trabalho, práticas e processos, alinhados com os objetivos organizacionais.

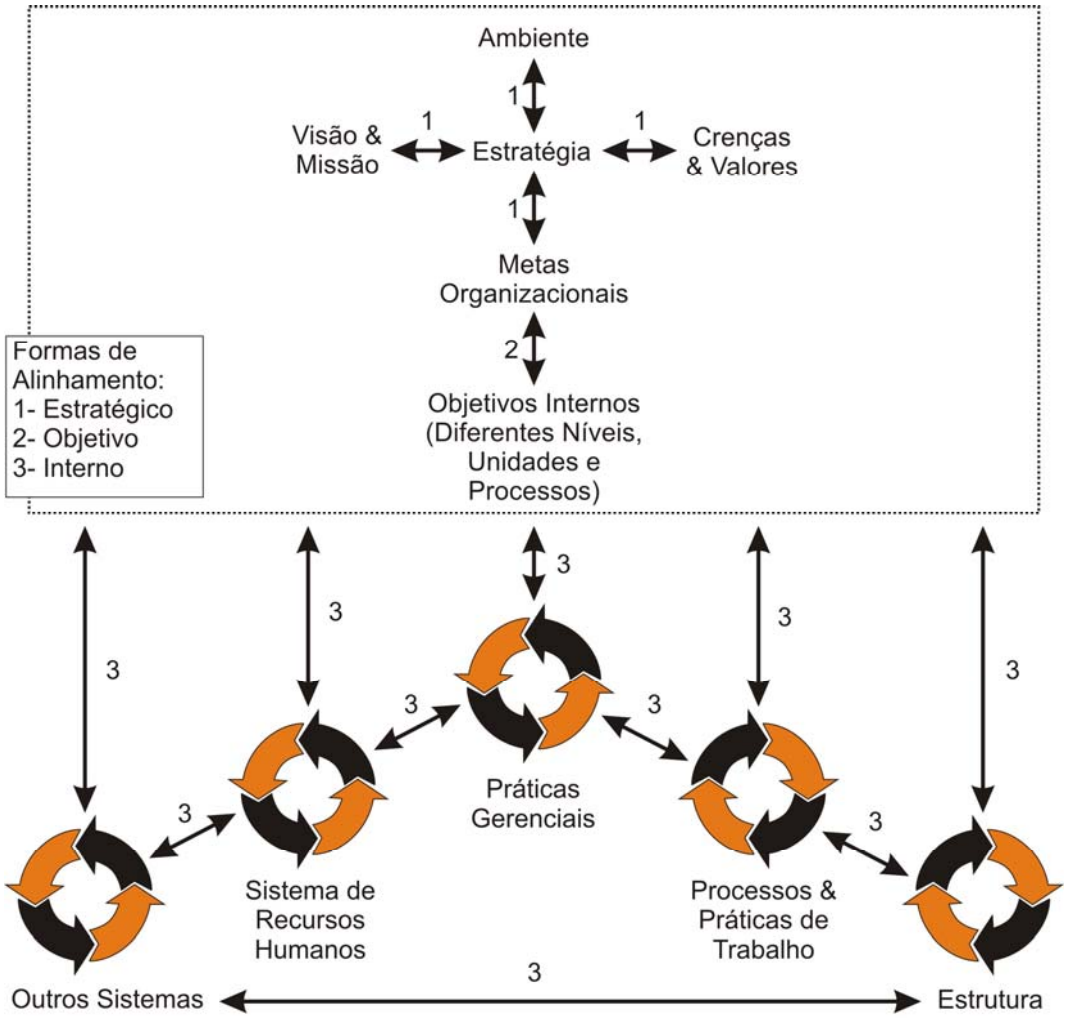
Esta afirmação é importante no sentido de que até então o HPWS era apresentado como um gerenciamento estratégico de recursos humanos. Portanto, os autores ampliam o conceito estabelecendo novas relações do termo com práticas e processos.

Além de um sistema de gerenciamento de recursos humanos e práticas gerenciais, eles ampliam o termo ao clarificar que o HPWS deve estar apoiado por outros sistemas organizacionais, tais como técnicos, de comunicação, de informação, de tecnologia, de medidas de desempenho, dentre outros. Ele precisa estar apoiado porque sem um suporte apropriado, o envolvimento dos funcionários é incapaz de produzir resultados substanciais. (GEPHART; VAN BUREN, 1996).

Além disso, Gephart e Van Buren (1996) defendem que além dos sistemas organizacionais já relatados, outros fatores são importantes para a consolidação de um HPWS. O seu pensamento está resumido abaixo, bem como na figura 1:

> Alguns dos elementos primários que compõem um HPWS incluem: visão e missão, estratégia e objetivos; crença e valores, práticas gerenciais, estrutura organizacional, práticas de trabalho e processos; sistema de recursos humanos; e outros sistemas tais como tecnologia. (GEPHART; VAN BUREN, 1996, p. 24).

Figura 1. Organizações são sistemas complexos com diferentes elementos que devem estar alinhados para produzir alta performance. A figura ilustra como deve ser este alinhamento



Fonte: Gephart e Van Buren (1996, p. 24). Adaptado ao português pelo autor.

Para Gephart e Van Buren (1996), a sinergia conquistada por meio dos processos de trabalho e práticas de recursos humanos é o que realmente torna o HPWS um sistema efetivo. De qualquer maneira, mesmo a sinergia sendo uma das essências do HPWS, para obter sucesso, o HPWS também requer comprometimento, atuação enérgica e pessoas apaixonadas.

De acordo com as considerações dos autores, o HPWS envolve uma amplitude de conceitos imensamente maior do que os relatados por seus antecessores. Na vanguarda da pesquisa, Van Buren, em conjunto com outros autores, continua trazendo contribuições ao estabelecimento de um constructo.

Após estabelecer as variáveis envolvidas no estabelecimento de um HPWS, Van Buren junta-se a Werner (1996) e os autores relatam os passos, ou seja, a ordem de ação, para obter sucesso na implementação de tal sistema.

Portanto, afirmam que primeiramente, os fluxos de trabalhos são organizados de acordo com o principal negócio da organização. Normalmente, pessoas agrupadas em equipes conduzem estes processos.

Em segundo lugar, um HPWS inclui uma constante vigilância em relação às seguintes práticas de recursos humanos: seleção, treinamento, desempenho gerencial, compensação, dentre outras que têm como objetivo aperfeiçoar as habilidades, o conhecimento, a motivação e a flexibilidade dos funcionários.

Por fim, o HPWS acredita em novos caminhos na condução dos funcionários, de acordo com níveis menores de gerência e a reformulação dos papéis desses executivos. Esses profissionais passam a ser orientadores, facilitadores, integradores e compartilham as responsabilidades com os funcionários tanto na tomada de decisões como pelos resultados atingidos (VAN BUREN; WERNER, 1996).

Quando os componentes de um HPWS estão alinhados e as pessoas altamente comprometidas, fatos incríveis podem acontecer, tais como aperfeiçoamento em produtividade, qualidade, velocidade, participação nos lucros, satisfação de funcionários e consumidores e flexibilidade. (VAN BUREN; WERNER, 1996).

Além de esclarecer o passo a passo da implementação do HPWS, os autores ressaltam a necessidade de mudança na conduta dos gerentes, bem relatam algumas das conseqüências possíveis decorrentes da utilização de HPWS.

Apesar do tema não ter sido explorado exaustivamente por estudiosos da administração, pelo contrário, nem sequer havia um consenso sobre HPWS, em 1999 Varma et al. questionam se o HPWS é uma instigante descoberta ou se é uma moda passageira.

À época, ainda não estava muito claro o que definia um Sistema de Trabalho de Alta Performance e como ele era desenhado e implementado. O artigo, portanto, revisa os conceitos destacados por diversos autores, mas investiga principalmente quais fatores levaram as 1500 empresas pesquisadas a implementarem HPWS. A maioria reportou que a decisão foi baseada numa combinação de fatores internos e externos.

O resultado foi a constatação de um aperfeiçoamento significativo na vantagem competitiva da organização após a implantação do HPWS. De qualquer modo, o estudo pretendeu identificar as áreas organizacionais em que o HPWS tinha um maior impacto. Nesse sentido, descobriu-se que o HPWS causou uma mudança positiva de cultura organizacional.

Ao mesmo tempo, os funcionários reportaram níveis crescentes de satisfação no trabalho e nos processos comunicativos. A análise apontou, sobretudo, que a satisfação com o trabalho teve um impacto positivo tanto na performance financeira como na operacional.

Então, constatou-se a importância da cultura organizacional e das práticas de recursos humanos na satisfação do funcionário com o trabalho. As descobertas podem ser resumidas pelo texto a seguir:

> Está claro, de acordo, com os resultados, que o HPWS é um mecanismo efetivo de mudança no modo como o trabalho é realizado dentro das organizações, especificamente para as do setor de serviços. A ênfase na satisfação do consumidor e o sucesso operacional/financeiro pode ser executado pela implementação adequada de iniciativas com o envolvimento e comprometimento de todos os trabalhadores da organização e/ou da área nas quais os esforços estão sendo implementados. (VARMA et al., 1999, p. 35).

Por fim, os autores clarificam que a questão central do debate do HPWS é a cultura organizacional, sem, no entanto, conceituar o termo HPWS ou explicar a sua implementação.

Deste modo, sem responder se o tema ainda continuará em discussão, os autores fazem uma importante descoberta, relacionando o HPWS com a cultura organizacional, fato inexplorado anteriormente pela literatura.

Em contrapartida, Aghazadeh e Seyedian (2004) exploram a questão de que as mudanças em cultura organizacional precisam ser realizadas antes da implantação de HPWS,

ao contrário de Varma et al. (1999), que defendem a tese de que as mudanças de cultura organizacional vieram depois da implantação do sistema.

Deste modo, Aghazadeh e Seyedian (2004) elucidam que a dificuldade de adoção de um efetivo HPWS reside no fato de que para ser implementado este sistema requer mudanças na cultura organizacional. Para analisar se um HPWS tem capacidade de adicionar produtividade e qualidade numa organização, os autores fizeram uma vasta revisão conceitual dos fatores que colaboram para a emergência de um HPWS.

Para os autores, de acordo com revisão bibliográfica realizada, os fatores que colaboram para a emergência de um HPWS são: trabalhadores autônomos, envolvidos, comprometidos, participantes nas decisões, interativos com as chefias, receptivos a mudanças, habilidosos em várias atividades, sistemas de trabalho abertos e flexíveis, ambiente interno que acomode necessidades e satisfação dos consumidores, pagamento baseado em performance e trabalho em equipe.

Além disso, de modo semelhante a Gephart e Van Buren (1996), Aghazadeh e Seyedian (2004) afirmam que HPWS é composto do melhor ajuste entre tecnologias, processos, estruturas e meio-ambiente externo, sendo o conceito de meio-ambiente uma inovação.

Outra informação interessante à literatura organizacional reside na informação de que embora o HPWS possa não ser apropriado a todas as organizações, as empresas que o adotaram estão satisfeitas.

Por outro lado, Drummond e Stone (2007) sugerem que mais que a utilização de práticas do HPWS, as culturas, valores e normas organizacionais desempenham um papel fundamental na concepção, capacitação e reprodução das práticas utilizadas.

Os autores coadunam da mesma visão de Varma et al. (1999) ao supor que a implantação com sucesso de um HPWS deve estar apoiada por um conjunto distinto de normas culturais e valores facilmente observáveis nas empresas.

As conclusões de Drummond e Stone (2007) foram fundamentadas por uma pesquisa que visou explorar os aspectos das relações entre os funcionários e as empresas incluídas no “The Sunday Times”, lista do Reino Unido de "Melhores Pequenas Empresas para Trabalhar", focando em especial o uso de HPWS, e a forma como eles impactam o desempenho nessas empresas.

As pequenas e médias empresas estudadas eram altamente bem-sucedidas em termos de vendas e aumento do número de vagas de emprego. A análise sugeriu que a explicação comum para o aumento no desempenho das empresas era a utilização de HPWS.

As principais culturas e valores dessas empresas desempenharam um papel fundamental na definição e na cessão de coerência de práticas utilizadas, e assim eles se tornaram importantes para definição do que faz um HPWS eficaz na prática.

Mesmo tendo realizado uma profunda pesquisa que desvendou os principais mistérios do fato das empresas serem extremamente prósperas, um grande novidade está na seguinte afirmação: "Na verdade poucas ou nenhuma destas empresas reconhecem o que fazer em termos de HPWS" (DRUMMOND; STONE, 2007, p. 199).

Mais especificamente, as pesquisas de Drummond e Stone (2007) identificaram cinco mecanismos que foram amplamente divulgados como determinantes no desempenho das 50 empresas:

1) Envolvimento e comprometimento.;

2) Flexibilidade e criatividade;

3) Desenvolvimento das competências adequadas e eficazes;

4) Contínuo desenvolvimento; e

5) Retenção de funcionários.

Drummond e Stone (2007) sugerem que os sistemas em vigor nas 50 empresas foram invariavelmente estreitamente relacionados com a natureza das empresas, bem como a sua eficácia sustentada ao longo de vários anos. Isto postula um problema, não analisado na literatura, de como a coerência do conjunto é construída.

Além disso, os resultados do estudo também sugerem que os sistemas em vigor nestas empresas estavam longe de serem estáticos. Eles tinham evoluído progressivamente com as empresas que também cresceram e mudaram. Com efeito, a lógica do HPWS sugere que tais sistemas são necessariamente transformacionais; o funcionamento eficaz do HPWS gera crescimento e outras alterações relacionadas com a natureza da empresa.

Isto implica inferir que, se um sistema é importado para manter a sua eficácia ao longo do tempo, deve ser capaz de mudança evolutiva, e capaz de manter a sua coerência e relevância em toda a estas mudanças. Este fato é importante, porque não é claro que este processo de mudança evolutiva para o sistema pode ser gerido de forma *ad hoc*.

Paralelamente, Hartog e Verburg (2004) já afirmaram que as empresas bem sucedidas distinguem-se das menos bem sucedidas por meio de normas e valores claramente articulados e partilhados.

Guest[6] (1994 apud DRUMMOND; STONE, 2007) sugere que o gerenciamento de RH, por meio de seleção, socialização e processos de formação, pode contribuir para o surgimento e manutenção da partilha de padrões de comportamento, normas, valores e regras informais dentro das organizações.

Por fim, pode-se concluir que compreender as origens, a regulação e de reprodução de HPWS e a teorização sobre a importância central da cultura e os valores para o desempenho da organização não é nova.

A análise de Drummond e Stone (2007) sugere que embora haja diferenciação no conjunto de práticas utilizadas na empresas pesquisadas, existem elementos significativos de comunhão - elementos que costumam corresponder estreitamente com os estabelecidos na definição de HPWS. Embora a maioria das empresas sejam suficientemente bem informadas sobre aspectos da gestão de boas práticas, a maioria dos seus gestores não conceitualizaram claramente o seu atual conjunto de práticas como sistemas.

Considera-se esta descoberta significativa pelo fato de que ao mesmo tempo em que os entrevistados não se referiram especificamente aos conceitos de alto desempenho durante as entrevistas e não compreenderem o que fazem nestes termos, os próprios pesquisados, no entanto, criaram tais sistemas.

Isto é importante, porque enquanto os inquiridos alegaram questões como a fidelidade, motivação e empenho dos seus funcionários, verificou-se que a coesão do sistema em vigor é aparentemente significativa. Isto suscita a questão de como a coerência do "pacote", que a literatura destaca como sendo crucial, foi alcançado.

Portanto, esta investigação possibilitou sugerir como a coerência foi conquistada nas empresas estudadas e, por consequência, mostrou o que é verdadeiramente distintivo sobre os sistemas. Embora com variações, muitas das empresas investigadas no estudo definem "filosofia", como um conjunto de valores e objetivos que definem o que a empresa faz e como o faz.

---

[6] GUEST, D. Human resource management and performance: a review and research agenda. **International Journal of Human Resource Management,** v. 8, n. 3, p. 263-76, 1994.

Drummond e Stone (2007, p. 193) inovam seus trabalhos conduzidos pela seguinte afirmação:

> No entanto, poucos estudos publicados de HPWS exploram este processo em verdadeira profundidade. As explicações do porquê e como estas práticas produzem mais do que a soma das suas partes são geralmente omissos ou superficiais. Além disso, embora a literatura destaque a questão da coerência, há pouca discussão sobre como esta coerência é estabelecida e mantida na prática. Acreditamos que uma compreensão mais profunda de porquê e como HPWS funciona é importante não apenas devido ao seu interesse acadêmico, mas também devido à sua relevância para a formação de uma política neste domínio.

Além disso, embora o incrementalismo e a experimentação tenham contribuído para a evolução da natureza das práticas individuais e conjuntos de práticas dentro de cada empresa, o principal ponto de referência não é tanto um "sistema". Os autores descobriram que as empresas criaram local e organicamente, um conjunto de práticas que se apóiam mutuamente e que são coerentes com o fundador da filosofia e da ética do negócio subjacente.

Esta filosofia e o conjunto de valores associados são, segundo eles, os elementos unificadores por meio das quais a coerência é definida, alcançada e reproduzida. Nas 50 empresas pesquisadas, os sistemas que surgiram e alcançaram esta coerência não foram planejados e geridos, mas as práticas foram definidas de maneira coerente com as culturas e valores das empresas.

Da mesma forma como os pesquisados deste estudo não criaram deliberadamente HPWS em seus negócios, eles também não geriram propositadamente o curso do desenvolvimento e adaptação das práticas a serem utilizadas nas mudanças organizacionais no contexto em que a empresa opera. Apesar disto, é claro que os "sistemas" têm persistido apesar das transformações e das pressões inerentes ao processo de crescimento. Dado que estes sistemas tenham persistido, segue-se que eles são, em grande medida, pelo menos, capazes de ajustarem-se organicamente.

Mais do que isso, contudo, a coerência também é mantida por meio do constante desenvolvimento. Na prática, muitas das formas em que estas empresas operam são profundamente moldadas pelas enraizadas e sólidas estruturas constituídas por meio das culturas, valores e normas comportamentais da empresa.

Finalmente, os autores concluem que a base empírica dos seus estudos foram relativamente modestas, no entanto consideram que ela complementa de maneira significativa a literatura existente e começa a sugerir um caminho a seguir.

Neste contexto, a efetiva criação e funcionamento de HPWS dependem não apenas sobre a compreensão da natureza e da composição de um pacote de práticas, mas igualmente na apreciação do papel e do significado das características do sistema como um

todo. Neste sentido, há uma importância central para a cultura organizacional, a partilha de valores e as normas de comportamento que se verificou nas empresas pesquisadas.

Devido à isso, Drummond e Stone (2007) se definem céticos em relação às políticas baseadas na premissa de que HPWS possa ser definido como um feixe de práticas específicas, implementadas de uma forma instrumental, sem referência a outros fatores.

Por isso a naturalidade em afirmar que o HPWS é necessariamente mais amplo do que vinha sendo relatado. Mais do que um conjunto de práticas, o HPWS são profundas estruturas dentro destas empresas que conquistaram coerência ao conjunto. O sistema tem ainda a capacidade de ativar e capacitar os mecanismos que sustentam os resultados alcançados.

Os estudos de Drummond e Stone (2007) foram extremamente significativos para o entendimento da coerência do HPWS, como é feita a gerência do sistema, qual era o entendimento das empresas pesquisadas sobre a sua concepção e evolução. Neste contexto, pôde-se perceber a importância central da cultura organizacional.

Além disso, as pesquisas apontam os mecanismos identificados como determinantes no desempenho das empresas. Apesar de ter se tratado de um estudo limitado a uma amostra de 50 empresas, as análises foram bastante abrangentes em relação à realidade estudada. De qualquer forma, fica ainda a lacuna de uma teoria generalizante para o conceito de HPWS. Portanto, fazem-se necessárias novas pesquisas para uma delimitação correta do conceito.

Se o quadro de referência teórico preocupou-se em abordar até o presente momento as vantagens da implementação de HPWS, é importante ressaltar também que a sua utilização não é adequada a qualquer ambiente. É o que retrata a descoberta de diversos autores como Way (2002), Olaverri, Kintana e Alonso (2004) e Appelbaum et al. (2000).

Por isso, a pesquisa de Way (2002) traz novas abordagens, importante de serem relatadas no presente trabalho. Enquanto a maioria dos autores se limitou a pesquisar o HPWS, bem como seu impacto, principalmente nas grandes organizações, o autor critica esta postura e realiza uma pesquisa com uma grande amostra, foram 446 empresas de pequeno porte.

Para ele, a limitação das pesquisas a grandes empresas deve-se à dificuldade de reunir dados financeiros das empresas privadas, pois eles não estão publicamente disponíveis. Por isto a dificuldade em obter precisas medidas de desempenho das pequenas empresas.

Assim, o autor ilumina conceitualmente a relação entre HPWS e indicadores de desempenho superiores. Sua amostra foi selecionada tendo em vista empresas com menos de

100 empregados, classificadas como adeptas ao HPWS por ter seus trabalhadores associados a um menor volume de negócios, menor rotatividade voluntária e produtividade mais elevada.

Após aplicação de suas pesquisas, Way (2002) percebeu que dentro da sua amostra houve uma associação positiva entre o uso de HPWS e percepção da produtividade. Suas conclusões apontam para a afirmação de que o HPWS pode aumentar a capacidade das pequenas empresas para selecionar, desenvolver, reter e motivar uma força de trabalho mais produtiva. Esta pode ser a chave para o sucesso das pequenas empresas e uma fonte de vantagens competitivas sustentáveis dentro do setor de pequenas empresas.

No entanto, sua grande contribuição para a literatura foi identificar por meio dos seus estudos que para as pequenas empresas, o HPWS não necessariamente produz resultados que excedam os custos trabalhistas associados à utilização destes sistemas.

Assim, o conceito de HPWS é iluminado para a questão de que nem sempre ele é vantajoso a qualquer tipo de empresa. Ainda nesta linha de pensamento, Olaverri, Kintana e Alonso (2004) inovam por analisar o efeito moderador que a intensidade tecnológica do ambiente no qual a empresa atua exerce na relação entre os Sistemas de Trabalho de Alta Performance e o desempenho operacional da empresa.

Assim como outros autores, definem o HPWS com outras nomenclaturas como "Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD)" ou de "Alto Comprometimento".

O efeito moderador potencial citado anteriormente foi estudado em uma amostra de empresas industriais espanholas divididas em subamostras de alta e baixa tecnologia. Os resultados mostram que os HPWS realmente influenciam o desempenho operacional das empresas de alta intensidade tecnológica, enquanto nas empresas de baixa intensidade tecnológica nenhum efeito é observado.

A análise de Olaverri, Kintana e Alonso (2004) não conseguiu observar como o conhecimento ou o comprometimento dos trabalhadores é influenciado pela aplicação dos HPWS. Mas pôde observar o desempenho. Pressupondo que os HPWS melhoram o conhecimento e o comprometimento do funcionário com a empresa, o que se observou indica que a força de trabalho com melhores habilidades e com alto comprometimento pode não oferecer todo o seu potencial em um ambiente de trabalho estável, com procedimentos de trabalho padronizados e tecnologia madura.

Nas empresas que operam em ambientes de alta tecnologia, a influência dos HPWS no desempenho financeiro pode ser positiva. Entretanto, o efeito não significativo dos HPWS no desempenho operacional observado neste estudo para empresas em ambientes de baixa tecnologia pode resultar em uma influência negativa no desempenho financeiro – isto é,

perda financeira –, uma vez que nas medidas do desempenho operacional não são considerados os custos dos recursos, como nas medidas do desempenho financeiro.

Em síntese, o artigo analisou empiricamente o papel moderador do ambiente tecnológico no qual as empresas atuam na efetividade dos HPWS. Embora muitos estudos de pesquisa já tenham indicado, e mesmo provado, que os sistemas de recursos humanos têm considerável potencial econômico, ainda há pouco consenso sobre a melhor maneira de realizar esse potencial.

No contexto do HPWS, Olaverri, Kintana e Alonso (2004) contribuíram para esclarecer o debate e fornecer alguma orientação para os administradores sobre o modo como o ambiente tecnológico determina as boas decisões de gestão de recursos humanos.

A obra de Appelbaum et al. (2000) também traz informações importantes sobre a inferioridade do HPWS em determinadas situações ou empresas. Sua pesquisa foi feita selecionando-se indústrias de ramos de negócios diversificados para compreender como o HPWS funciona em diferentes contextos.

Em seu trabalho, os autores ainda tem como objetivo compreender a viabilidade, a longo prazo, dos Sistemas de Trabalho de Alta Performance, já que acreditam no sistema como um mecanismo para a aprendizagem organizacional.

De qualquer forma, pesquisas recentes têm levantado algumas dúvidas sobre os efeitos a longo prazo dessas práticas. Em um estudo de Osterman[7] (1995 apud APPELBAUM et al., 2000), as práticas dos HPWS de 600 estabelecimentos foram pesquisadas. Verificou-se que as empresas que haviam adotado Sistemas de Trabalho de Alta Performance, em 1992, foram mais susceptíveis de terem demissões durante os cinco anos seguintes. É possível, portanto, que alguns dos benefícios relatados no livro não permaneçam ao longo do tempo.

As descobertas relatadas, especificamente pelos três autores citados, esclarecem o fato de que os HPWS operam de formas diferentes em diferentes contextos. Resumidamente, as questões da implementação do HPWS em pequenas empresas, a efetividade do sistema em ambientes de baixa tecnologia e os benefícios de sua utilização a longo prazo foram colocados em contradição por meio de pesquisas mais aprofundadas.

Em contrapartida, estudos como o de Zacharatos, Barling e Iverson (2005) enfatizam os benefícios das práticas de HPWS, relacionando-o positivamente com uma ocupação profissional segura, no sentido de manutenção da própria vida dos trabalhadores.

---

[7] OSTERMAN, P. Skill, training, and work organization in American establishments. **Industrial Relations,** v. 34, p. 125–146, 1995.

Os autores foram despertados pelo tema, pois mesmo nas organizações desenvolvidas o número de incidentes e mortes em trabalho tem sido alarmantes. Seus estudos confirmam o importante papel dos fatores organizacionais em assegurar a segurança do trabalhador.

Em sua revisão conceitual, Zacharatos, Barling e Iverson (2005) tiveram achados importantes, bem como relatam alguns consensos compartilhados por diversos autores do tema HPWS. Por exemplo, uma inovação é a apresentação dos conceitos "gestão de alto compromisso" e "gestão de envolvimento".

Já o consenso está em afirmar que o HPWS assume que os funcionários são uma fonte primária de vantagem competitiva, sendo, portanto difícil para os outros imitarem. Além disso, os trabalhadores são capazes de melhoria contínua e irão realizá-las desde que sejam motivados a fazê-lo (ZACHARATOS; BARLING; IVERSON, 2005). Isto é conseguido por meio do incentivo de práticas, tais como tomada de decisão participativa, proporcionando uma formação de qualidade e partilha de informação.

Ao tratar os trabalhadores com respeito e como indivíduos capazes e inteligentes, as organizações irão descobrir que os trabalhadores estarão mais comprometidos com a organização e mais confiantes na gestão, o que irá resultar em um melhor desempenho (ZACHARATOS; BARLING; IVERSON, 2005).

Especificamente aos objetivos dos seus estudos, Zacharatos, Barling e Iverson, (2005) argumentaram que Sistemas de Trabalho de Alta Performance podem ser aplicados a melhorar a segurança no trabalho tão bem como aperfeiçoam o desempenho econômico da empresa.

A investigação dos autores prevê que os Sistemas de Trabalho de Alta Performance também irão influenciar a segurança no trabalho, aumentando no assalariado a confiança na gestão e percepção da segurança climática.

Finalmente, pode-se afirmar que os estudos de Zacharatos, Barling e Iverson (2005) demonstraram que os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho têm um importante papel associado à segurança ocupacional e essa relação é mediada por confiança na gestão e na percepção da segurança climática.

De qualquer forma, os autores concluem seus estudos ressaltando que a construção de um modelo validado para medir a eficácia de um HPWS ainda é uma questão que merece atenção.

Os estudos mais recentes do tema, datados de 2008 e 2009, ainda concentram sua atenção em relacionar o HPWS com conseqüentes organizacionais, ou seja, os benefícios

da utilização do Sistema, ainda reduzido, por muitos autores, a Práticas de Recursos Humanos.

Por exemplo, Choi (2008) se preocupou em identificar uma explicação mais convincente sobre a causalidade entre as práticas de RH e o desempenho de uma empresa.

Com base nos resultados do seu estudo, Choi (2008) concluiu que as práticas de RH podem afetar as atitudes do trabalhador, especialmente a sua satisfação, e trazer benefícios financeiros à empresa. Seu trabalho extrapola a descoberta de outros pesquisadores ao afirmar que a utilização de HPWS é benéfica não somente à empresa, mas também aos trabalhadores.

Outra afirmação interessante é que como a base de seus estudos são dados sul-coreanos, Choi (2008) amplia sua investigação para além dos Estados Unidos e Europa, onde se concentram a maioria das pesquisa no tema. Neste sentido, o autor afirma: "Este estudo corrobora a afirmação de que HPWS são eficazes, independentemente da diversidade do contexto cultural." (CHOI, 2008, p. 114)

Dessa maneira, o autor apresenta num trabalho extremamente recente que o estudo do HPWS continua sendo uma preocupação da comunidade científica e tem se estendido para além das fronteiras pioneiras no assunto.

Outro trabalho recente, de doutorado, que enfoca o tema HPWS tem como autor Leffakis (2009). A sua visão inovadora mescla os conceitos de HPWS com a *Mass Costumization Manufacturing* (MCM) ou Produção em Massa Customizada, uma nova tendência mundial que integra práticas de produção em massa com conceitos de um sistema de manufatura, para atender a grandes mercados exigentes em relação ao personalismo dos produtos e à entrega rápida com qualidade.

Ao analisar a revisão bibliográfica feita pelo autor sobre o tema HPWS, percebe-se que todas as suas particularidades já foram tratadas no presente trabalho. Desse modo, é possível afirmar que desde quando a presente dissertação começou a ser escrita até a sua conclusão definitiva houve a cautela em propiciar um quadro teórico que cumprisse com seu principal objetivo de expor as descobertas fundamentais do mundo acadêmico.

Além disso, seu ponto de vista é congruente com o apresentado aqui, visto que o autor afirma: "houve um aumento repentino de estudos demonstrando uma associação positiva entre HPWS e desempenho da empresa" (LEFFAKIS, 2009, p. 2). Ou seja, as conceituações sobre o HPWS continuam concentradas aos achados de Gephart e Van Buren (1996) e as novas pesquisas centram-se na associação do HPWS com algumas vantagens empresariais.

Por outro lado, Leffakis (2009) afirma que há escassez de estudos que fornecem uma análise empírica da aplicação combinada dos HPWS e as abordagens MCM, por isso seu interesse em investigar o potencial estratégico dessa integração. Para o autor, essa combinação pode ser mais uma maneira de maximizar o desempenho e ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Os resultados da pesquisa mostraram que o desempenho operacional aumenta quando a organização implementa práticas de HPWS em um sistema MCM, apenas no processo posterior ao ciclo de produção, envolvendo os funcionários que se relacionam com os clientes e não os funcionários do chão de fábrica.

Essa conclusão pode ser explicada pelo fato de que quanto mais demandas são colocadas no chão de fábrica como, por exemplo, propor que os empregados trabalhem em equipes autogeridas e tomem as decisões de produção, seu nível de estresse aumenta e diminui o desempenho.

O estudo estabelece um novo paradigma de HPWS, visto pelo ângulo de integração aos sistemas MCM, mas não deixa de abordar uma das vantagens do uso de HPWS em diferentes contextos.

Afinal a pergunta que permanece após toda a revisão conceitual é: se nem os conceitos ainda estão bem definidos, como medir a efetividade de um sistema cujas descobertas ainda estão em pleno desenvolvimento? Por isso é que se reafirma a importância da conclusão de novos estudos e trabalhos.

Não se pode negar, no entanto, as contribuições realizadas por pesquisadores de diferentes contextos, localidades e disciplinas. No Brasil, por exemplo, embora o tema HPWS não tenha se popularizado, é possível encontrar o termo em livros preocupados com o cenário de mudanças vislumbrados pelas organizações.

Isso pode ser constatado pelas citações ao termo, mesmo que de maneiras rápidas e pouco conclusivas. Essas referências apontam o HPWS como uma preocupação da administração moderna. Por isso, em áreas das Ciências Humanas que permanecem em constante diálogo com a administração, como a Comunicação Social e a Sociologia, há exemplos dessa ocorrência.

Entre os livros contemporâneos de comunicação, o HPWS figura como tema da nova arquitetura organizacional. Para Kunsch (2003) a arquitetura organizacional é uma nova maneira para dizer como as organizações se estruturam e coordenam seu todo, ou seja, “significa as formas pelas quais as organizações se estruturam, coordenam as atividades e

administram o trabalho das pessoas em busca da consecução dos objetivos propostos, traçados estrategicamente." (KUNSCH, 2003, p. 64).

Para a autora, face aos grandes desafios, transformações e incertezas do mundo globalizado, dominado pela revolução e convergência tecnológica da informação, as organizações estão sempre buscando se adaptar e reformatando constantemente suas estruturas funcionais e estratégias de ação. Essa nova arquitetura visa criar mecanismos que integrem forças humanas, materiais e financeiras na busca de soluções negociais e vantagens competitivas, para vencer num mundo complexo e de mercados difíceis.

Sua obra também aborda o HPWS como uma sugestão de alternativa no tocante à nova arquitetura organizacional:

> É um sistema que permite reunir congruentemente pessoas, trabalho, e os sistemas formais e informais das organizações. Suas características básicas estão na reflexão sobre a organização, nos princípios para projeção, no processo de aplicação dos princípios, no preparo dos projetos e na variedade de características dos projetos organizacionais específicos. (ARAÚJO[8], 2001 apud KUNSCH, 2003, p. 67).

Assim como o tema tem sido uma preocupação para os comunicadores sociais, ele também foi discutido numa perspectiva sociológica. Neste sentido, Mardsen (2004) sublinha a importância de estudar a dinâmica da relação de emprego para o entendimento das recentes mudanças tanto na gestão de recursos humanos no mercado de trabalho, como nas instituições sindicais.

Em determinado ponto de seu trabalho, Mardsen (2004) faz uma análise de como são as práticas de RH, natureza da autoridade, sistemas de recompensa em organizações como, por exemplo, burocráticas, de baixos salários, de orientação japonesa. Dentre os tipos de organizações descritas pelo autor, está a empresa baseada em equipes de alta performance, caracterizada da seguinte forma:

Modelo: Baseado em equipes;

Tipo de desempenho: alta performance;

Natureza da autoridade: decisão conjunta;

Natureza da coordenação do trabalho: grupos semi-autônomos de trabalho;

Sistema de recompensas: Pagamentos elevados com remuneração pelo conhecimento;

Aprendizado e carreira: desenvolvimento da carreira;

Segurança no emprego: de longo prazo, determinada por negociação;

---

[8] ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reeengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

Base para a seleção: potencial;

Base para o envolvimento: trabalho desafiador;

Natureza da organização sindical: envolvimento sindicato e empregado; e

Onde ocorre com mais freqüência: Alemanha e Suécia.

Após caracterizá-lo, o autor ressalta o fato de que neste sistema particular de trabalho de alta performance os trabalhadores são progressivamente incentivados a ampliar o leque e a complexidade das tarefas que desempenham ao longo tempo, o que traz para as gerências um benefício, no que tange à flexibilidade dos cargos.

Ao concluir o trabalho, o autor clarifica sua idéia central da seguinte maneira:

> Do mesmo modo que não houve um modelo universal de organização 'taylorista', hoje não há nenhum padrão universal entre os 'sistemas de trabalho de alta performance'. Em verdade, pesquisas recentes sobre 'gestão estratégica de recursos humanos', [...] indicam uma persistente diversidade (MARDSEN, 2004, p. 250).

É importante destacar, de acordo com os vários pontos de vistas revisados que, embora seja de extrema importância, a continuação de pesquisas no campo, para validação de teorias cada vez mais fidedignas à realidade observada, não há um consenso de que o mundo empresarial caminha para a adoção de HPWS.

Ao mesmo tempo em que a pesquisa foi aprofundada em diversos pontos, outros carecem de mais explicações. Esta afirmação pode ser justificada pelo fato de que afora os diversos benefícios decorrentes da implementação de HPWS, alguns pontos ainda são controversos, por exemplo, a questão da eficácia do sistema a longo prazo, a inexistência de benefícios em ambientes de baixa tecnologia, a não compensação da implementação do HPWS em pequenas empresas e a falta de efetividade na implementação das práticas do HPWS em funcionários que atuam no chão de fábrica.

Em relação à conceituação do HPWS, os autores mais bem-sucedidos foram Gephart e Van Buren (1996), embora sejam pesquisas antigas. Os trabalhos mais recentes deixaram de preocupar-se com a concepção do constructo para analisar outros fatores envolvidos na eficácia do HPWS.

A importância da cultura organizacional foi muito bem relatada por Drummond e Stone (2007), com abordagem de pontos até então não ressaltados por outros estudos. A natureza das descobertas foram tanto inéditas como facilitaram a compreensão de aspectos obscuros, como, por exemplo, o fato de não haver um conjunto de práticas que se adéquem a qualquer ambiente.

A pesquisa apontou novos caminhos para a condução de pesquisas posteriores, já que o HPWS se mostrou necessariamente mais amplo do que vinha sendo relatado. Mais do

que um conjunto de práticas, o HPWS foi detectado como profundas estruturas dentro de empresas que conquistam coerência ao conjunto.

Além disso, outro aspecto extremamente interessante, especialmente aos objetivos deste trabalho de pesquisa foi relatar que poucas ou nenhuma das empresas estudadas reconheciam o que fazer em termos de HPWS.

O tema tratado por Zacharatos, Barling e Iverson (2005) foi de extrema importância ao presente estudo, principalmente porque nas realidades estudadas a segurança é um elemento essencial para manutenção da vida desses pilotos e mecânicos que estão constantemente testando os limites dos aviões.

Embora o tema ainda requeira mais análises para revelação de teorias mais generalizantes, algumas afirmações são consensos, como a de que o capital humano é uma das pedras angulares da vantagem competitiva sustentável de uma empresa e a existência de uma relação positiva entre desempenho empresarial e uma "boa" gestão de recursos humanos.

Porém, é precisamente a questão do que deveria ser considerada uma "boa" gestão de recursos humanos que continua alimentando o debate acadêmico. Hoje, ainda não está completamente claro como gerenciar os recursos humanos de modo a maximizar sua contribuição para os resultados da empresa e como manter essa contribuição ao longo do tempo.

Além disso, a dificuldade de encontrar bibliografia nacional é muito grande. Por fim, o relacionamento dos HPWS com normas, valores, filosofias, objetivos, missão e culturas organizacionais preencheu grande parte das lacunas científicas existentes em relação ao estabelecimento com eficácia de HPWS nas organizações.

Em resumo, a investigação sobre a conceituação de Sistema de Trabalho de Alta Performance, bem como seus efeitos, suas estratégias de implementação e benefícios decorrentes da sua utilização, embora promissor, ainda está em sua infância.

Os estudos são em números reduzidos, principalmente na realidade brasileira, e bastante limitados conceitualmente. Por isso, cabe à academia colaborar no sentido de incentivar pesquisas para estabelecimento de novos conceitos, de maneira a generalizar a teoria com fundamentos bem sedimentados cientificamente. Tendo em vista esta realidade, a atual pesquisa envida esforços neste sentido.

2.2 ELEMENTOS DE UM SISTEMA DE TRABALHO DE ALTA PERFORMANCE

Como se pôde perceber, de acordo com a exposição das idéias de diversos autores, há uma infinidade de elementos considerados importantes para a emergência de um Sistema de Trabalho de Alta Performance.

Cada autor, de acordo com suas pesquisas, revisões bibliográficas e bases conceituais, defendeu determinadas práticas e evidenciou diferentes resultados organizacionais decorrentes do uso de HPWS, bem como modos de implementação desses sistemas e características organizacionais que a facilitam. A dificuldade do consenso incentivou a criação de um quadro subdivido em:

1) Gestão de Pessoas: relaciona todas as práticas de Recursos Humanos citadas pelos autores abordados;
2) Características presentes no ambiente de trabalho: relaciona as características presentes no ambiente de trabalho que facilitam a emergência de um HPWS;
3) Clareza de princípios: Mais do que características práticas presentes no ambiente de trabalho, a eficiente emergência de HPWS requer a clareza dos diversos princípios teóricos relacionados;
4) Resultados organizacionais: Finalmente, a utilização de HPWS traz uma série de benefícios, são os chamados resultados, vantagens, desempenho, dentre outros termos relatados pela bibliografia.

Tabela 1 - Elementos de um Sistema de Trabalho de Alta Performance

1) Gestão de Pessoas
Recrutamento
Seleção
Socialização
Remuneração por desempenho
Remuneração superior à média
Treinamento
Retenção
Estabilidade
2) Características presentes no ambiente de trabalho
Liderança transformacional
Participação no processo decisório
Alinhamento das práticas de RH com a estratégia empresarial
Fluxos de trabalhos organizados de acordo com o principal negócio da organização
Equipes de trabalho
Equipes autogeridas
Diminuição dos níveis de gerência
Gerentes atuando como orientadores, facilitadores, integradores
Sistemas técnicos
Sistemas de comunicação
Sistemas de informação
Sistemas de tecnologia
Sistemas de medidas de desempenho
Compartilhamento de informações
Estado reduzido de distinções e barreiras
Autonomia dos funcionários
Receptividade a mudanças
Adaptação ao ambiente externo
Motivação ativada
Profunda automotivação
Sinergia
Coesão
Congruência
Mudança evolutiva

3) Clareza de princípios
Visão
Missão
Estratégia
Objetivos
Crença
Valores
Filosofia
Cultura organizacional
Práticas gerenciais
Estrutura organizacional
Práticas de trabalho
Processos
4) Resultados organizacionais
Motivação
Flexibilidade
Habilidade
Conhecimento
Comprometimento
Produtividade
Qualidade
Velocidade
Satisfação de funcionários
Satisfação de consumidores
Performance financeira
Performance operacional
Forte clima organizacional
Segurança ocupacional
Redução da rotatividade de pessoal
Melhora global do desempenho organizacional
Criatividade
Fidelidade
Empenho

FONTE: Quadro criado pelo autor com base na bibliografia de HPWS.

Devido à impossibilidade de mensurar todos os conceitos citados pela bibliografia abordada, selecionou-se para efeito de estudo científico apenas alguns deles, de maior interesse do pesquisador, inserido na realidade organizacional.

Para facilitar o entendimento do foco de pesquisa, destacam-se em *itálico*, os conceitos estudados pelo questionário da pesquisa: comprometimento, equipes de trabalho e gestão de pessoas, que serão cautelosamente abordados no campo teórico a seguir.

2.2.1 Comprometimento organizacional

Após a década de 70, a pesquisa sobre comprometimento tornou-se um dos constructos mais intensamente investigados em Comportamento Organizacional. Diversos autores dedicaram-se a estabelecer os enfoques que percorriam o conceito, tais como afetivo, instrumental, normativo, afiliativo, dentre outros. De qualquer forma, a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso, tornando o comprometimento um conceito multidimensional e em construção.

Para Robbins (2005), o conceito de comprometimento organizacional expressa uma atitude em relação ao trabalho. As atitudes são afirmações avaliadoras favoráveis ou desfavoráveis em relação a objetos, pessoas ou eventos. Esta atitude de comprometimento ocorre quando o trabalhador se identifica com a empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dela.

É interessante ainda ressaltar que Robbins (2005, p. 62) relata que "parece haver uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a produtividade, mas ela não chega a ser significativa". Estas evidências foram pesquisadas há quase três décadas. Portanto pode ser que não mais reflitam a relação empregado e empregador, já que o contrato informal de lealdade que existia há 30 anos está seriamente abalado.

Por outro lado, Borges e Marques (2006, p. 16) afirmam que "Pesquisas recentes demonstraram que as organizações podem efetivamente influenciar os níveis de motivação e o comprometimento dos funcionários por meio das práticas de RH."

Ao mesmo tempo, baseado na afirmação de Morin (2001, p. 9) pode-se perceber a real importância do comprometimento para um Sistema de Trabalho de Trabalho de Alta Performance: "É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz."

Pode-se então perceber que diversos conceitos tornam-se sinônimos quando se trata de medir a produtividade organizacional, ou seja, eficácia, desempenho, performance, rendimento dentre tantos outros termos.

Diante dessa infinidade de nomes, o conceito de produtividade segundo Carvalho e Serafim (2004) chama a atenção pelo fato de destacarem entre outros fatores, "o grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas". Não seria este grau de interesse o que comumente chamamos de comprometimento, com suas diversas bases?

Para os mesmos autores de nada adianta dispor de todas as condições materiais necessárias para a produção, se não houver um sincero e íntimo desejo ou entusiasmo daqueles que põem em marcha o processo produtivo.

No mesmo caminho, Drucker (1997) aponta para o fato de que o processo de tornar o conhecimento produtivo acarretará alterações drásticas na estrutura dos empregos, das carreiras e das organizações. Para ele "está mais do que evidente que o conhecimento não pode ser produtivo a menos que o trabalhador intelectual descubra a si mesmo, a qual tipo de trabalho ele melhor se presta e qual o modo que ele trabalha melhor." (DRUCKER, 1997, p. 51). De acordo com essa afirmação, pode-se constatar o sentido da vocação como aliado importante nas questões que estão sendo aqui discutidas.

Para Medeiros (2003), a pesquisa dos antecedentes do comprometimento organizacional é vasta, inclusive no Brasil. O mesmo autor ainda ressalta o fato de que "falta à pesquisa verificar se o comprometimento é uma variável interveniente importante na ligação de diversas variáveis que atuam como antecedentes ao desempenho da empresa." (MEDEIROS, 2003, p. 25).

Ainda neste sentido, Medeiros et al. (2003) afirmam: futuros estudos devem procurar provar a relação de que um elevado nível de comprometimento por parte dos empregados leva determinadas organizações a um desempenho superior no seu ramo de atividades. Além disso, a verificação de que sistemas de recursos humanos formados por amplo conjunto de práticas e políticas das empresas produzem comprometimento, também deve ser buscada pela pesquisa do comprometimento organizacional. Acreditamos que o comprometimento ganhará cada vez mais importância na gestão de pessoas, sendo um fator crítico de sucesso no desempenho das organizações.

De acordo com essa revisão é possível perceber que o comprometimento está totalmente integrado ao desempenho e é, portanto, significativo num ambiente de Sistema de Trabalho de Alta Performance.

Apesar de Medeiros (2003) defender a idéia de que é preciso verificar se o comprometimento influencia no desempenho de uma organização, a presente pesquisa percorre justamente o caminho inverso. Ao aplicar questionários em organizações pressupostas, uma como de alta performance e a outra como comum, verificar-se-á as diferenças em comprometimento dos funcionários de ambas.

Neste sentido, aqui a preocupação não se trata de descobrir como conquistar trabalhadores comprometidos ou se o comprometimento dos trabalhadores resulta em organizações mais eficazes. Partindo do pressuposto de que um dos objetos de estudos é uma equipe de alta performance queremos descobrir se os seus trabalhadores são mais comprometidos que os trabalhadores do outro objeto de estudo nas diversas bases, estabelecidas mais a frente, já que o conceito é multidimensional como tratado anteriormente.

De acordo com a teoria revisada, selecionou-se uma escala para integrar o questionário da pesquisa. A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) foi aplicada pela primeira vez por Medeiros[9] (2003 apud BASTOS et al., 2008). Ela foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: "afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas." (BASTOS et al., 2008). Composta de 28 itens, tem 4 para cada uma das 7 bases. Para sua validação foram reunidos 819 casos. Esta escala compreende as questões 01 a 28 do questionário criado para a pesquisa em questão. O mesmo encontra-se no Apêndice B.

2.2.2 Equipes de Trabalho

Antes de iniciar a conceituação de equipe é necessário que se verifiquem as diferenças entre uma equipe e os grupos de trabalhos. Um dos autores que faz esta diferenciação, Robbins (2001), define os grupos de trabalho da seguinte maneira: "interagem apenas para trocar informações e tomar decisões, numa ajuda mútua necessária para o desempenho, mas cada um em sua área de conhecimento e/ou atuação." (ROBBINS, 2001, p. 260).

---

[9] MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

Por outro lado, as equipes de trabalho, são aquelas onde os integrantes buscam a sinergia, onde o resultado alcançado pela equipe como um todo pode ser maior do que a simples soma dos resultados individuais de cada participante isoladamente em sua área de atuação. (ROBBINS, 2001, p. 262).

Ou seja, nem todo grupo pode ser considerado realmente como uma equipe de trabalho. Para que exista uma equipe, é preciso que todos estejam buscando o objetivo comum do grupo, e não apenas interagindo na busca de ajuda para a realização de seus objetivos individuais.

Ainda na visão de Robbins (2001, p. 272): "As equipes geralmente superam os indivíduos quando as tarefas realizadas exigem aptidões múltiplas, discernimento e experiência.", ou seja, a criação de equipes multifuncionais pode promover uma vantagem competitiva em relação à utilização de grupos.

Desta maneira, pode-se considerar uma equipe aquele grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. Neste estado, a comunicação entre os membros é verdadeira, as opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande e assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados. Além disso, respeito, mente aberta e cooperação são elevados. Por fim, a equipe investe constantemente em seu próprio crescimento. (ROBBINS, 2001)

Para o autor, um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção a sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Esse processo de autoexame e avaliação são contínuos, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação.

Um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas. Esse novo modo de funcionar torna-se tão natural que deixa de ser uma ferramenta disponível para utilização somente em circunstâncias específicas. É a característica da equipe em todas as ocasiões, em todos os processos grupais que passa a prevalecer. (ROBBINS, 2001)

Outra autora bastante estudada quando se trata de diferenciar grupos de equipes é Moscovici (1999), segundo ela, os grupos existem em praticamente em todas as organizações enquanto as equipes, apesar de terem esta denominação em várias organizações, ainda são raras. Um grupo se transforma em equipe quando começa a identificar seu próprio procedimento e procura diagnosticar e resolver os problemas enfrentados.

Ainda para Moscovici (1999, p. 116), "um grupo dificilmente trabalhará como equipe se não desenvolver razoável competência interpessoal. Os processos grupais decorrem de relações e trocas entre as pessoas". Desta forma, o desenvolvimento de equipe deve ser um programa educacional, compreendendo aplicação, inovação, aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, no contexto da organização, exigindo mudanças consideráveis de ordem pessoal e interpessoal, atitudes, valores, postura e comportamento, num processo permanente em que os componentes absorvem e apliquem seus conhecimentos, experiências de vida e intuições para enfrentar novos desafios.

A metamorfose do grupo em equipe envolve profundas alterações na percepção e na ambientação com a realidade interna e externa das pessoas, tratando-se de um processo que "mexe" significativamente os sistemas pessoais e interpessoais, pensamentos, sentimentos e valores dos membros do grupo e da cultura grupal (MOSCOVICI, 1999).

Hackman (1987) descreveu as equipes como um grupo que tem uma tarefa distinta com a qual os trabalhadores são capazes de se identificar, sendo formadas por membros que possuem uma variedade de habilidades relacionadas à tarefa de grupo; possuem livre arbítrio em relação a questões como a forma de trabalho, elaboração de cronogramas e a atribuição de tarefas, recebendo remuneração e feedback de seu desempenho como um grupo.

A diferenciação entre grupos e equipes é aprofundada por alguns autores que, inclusive, propõem tipos ou estágios evolutivos de trabalho coletivo. Katzenbach e Smith (2001) identificaram em seus estudos cinco estágios, classificação também adotada por Moscovici (1999).

1. Grupo de trabalho: este é um grupo para o qual não há necessidade de incremento significativo de desempenho ou oportunidade que exija que o mesmo se torne uma equipe. Seus membros interagem basicamente compartilhando informação, melhores práticas, ou perspectivas, porém responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo. Além disso, não há nenhum desejo realista ou verdadeiro de propósito comum, incremento de metas de desempenho, ou coordenação de atividades em comum que proporcionem a condição de equipe ou responsabilidade mútua;

2. Pseudo-equipe: este é um grupo para qual poderia haver uma necessidade de desempenho significativo, com incremento ou oportunidade, mas não enfoca o desempenho coletivo e realmente não tenta alcançar isto. Não tem nenhum interesse em forjar um propósito comum ou fixar metas de desempenho, embora possa se chamar de equipe. Pseudoequipes são os mais fracos de todos os grupos em termos de impacto de desempenho. Elas quase sempre contribuem menos à necessidade de desempenho da companhia que grupos

de trabalho, pois as suas interações não contribuem para o desempenho individual de cada membro nem proporcionam qualquer benefício em comum. Em pseudo-equipes, a soma do todo é menor que o potencial das partes individuais, não produzindo ganho coletivo apreciável;

3. Equipe potencial: este é um grupo para o qual há uma necessidade de incremento de desempenho significativo e que realmente está tentando melhorar o impacto do seu desempenho. Seus membros querem realmente produzir um trabalho em conjunto. Porém, tipicamente este grupo requer mais clareza de seus propósitos, metas, ou atividades e mais disciplina em proporcionar uma característica de trabalho comum. Não tem, contudo, responsabilidade coletiva estabelecida. Times potenciais são abundantes nas organizações;

4. Equipe real: compõe-se de pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas igualitariamente em relação a um propósito comum, metas, e abordagem do trabalho bem definida para os quais elas se mantêm mutuamente responsáveis. Equipes reais são uma unidade básica de desempenho; e de todas as possíveis transições de grupo, a mudança de equipe potencial para real é a que traz o maior incremento ao desempenho, em virtude da confiança mútua e plena responsabilidade de cada um por seu desempenho; e

5. Equipe de alto desempenho: este é um grupo que preenche todas as condições das equipes reais, sendo seus membros profundamente comprometidos com o crescimento e sucesso dos seus colegas. Este compromisso normalmente transcende a equipe. A equipe de alto desempenho tem um desempenho significativo, e atende a todas as expectativas razoáveis de seus membros. É uma ferramenta poderosa e um excelente modelo para todas as equipes reais e equipes potenciais.

Embora o conceito de equipe seja bastante conhecido, Katzenbach e Smith (1994) afirmam a descoberta do grau de riqueza que há no tema após o início de suas pesquisas. Os seus estudos realizados com diversas organizações que mostravam desempenhos superiores aos de suas concorrentes, rendeu-lhes a obra “A força e o poder das equipes.”

Nela, os autores destacam “é óbvio que a performance da equipe supera a que se alcança individualmente” (KATZENBACH; SMITH, 1994, p. XV). Assim, foram colhidos os relatos de equipes verdadeiras pertencentes a organizações que possuem uma ampla gama de registros de performance para que se compreenda a dinâmica das equipes em contextos diferentes.

Nesse sentido, a tarefa se traduziu em ganhar conhecimentos e convicções, por meio da observação, de "quão consistentemente emergem as condições de performance das equipes de acordo com uma variedade de condições empresariais e de contextos organizacionais." (KATZENBACH; SMITH, 1994, p. XVI). É claro, portanto, de acordo com o relato dos autores de que diferentes contextos organizacionais possibilitam a emergência de performance.

Houve ainda o encontro de muito senso comum sobre o que faz com que as equipes funcionem e em contrapartida, muito senso incomum que fazia a diferença na performance de equipes.

A obra é assim, uma compilação dessas experiências.

É senso comum sobre as equipes:

1) Um exigente desafio por performance tende a criar uma equipe;

2) A utilização disciplinada dos fundamentos da equipe é frequentemente desconsiderada – os fundamentos incluem tamanho, propósito, objetivos, conhecimentos, abordagem e responsabilidade;

3) As oportunidades para performance de equipe existem em todas as partes da organização – cada equipe se defronta com desafios diferentes;

4) Equipes situadas no topo são as mais complexas; e

5) A maioria das organizações dá preferência à responsabilidade individual em vez de responsabilidade do grupo

Por outro lado, as descoberta do senso incomum foram profícuas:

1) Empresas com claros padrões de performance parecem capazes de gerar mais "equipes reais" do que empresas que simplesmente constituem equipes;

2) Equipes de alta performance são bastante raras – em grande parte isto se deve ao fato de que o alto grau de comprometimento de cada uma para com os demais faz a diferença entre as pessoas que participam de equipes de alta performance e as pessoas das outras equipes;

3) A hierarquia e as equipes andam juntas quase tão bem quanto as equipes e a performance – as equipes integram e realçam as estruturas e os processos formais, já que as estruturas hierárquicas e processos básicos são essenciais a grandes organizações. Na realidade, equipes são a melhor maneira de integrar por intermédio de fronteiras estruturais, reformulando e energizando os procedimentos administrativos fundamentais;

4) As equipes integram naturalmente performance e aprendizado; e

5) As equipes são a unidade primária de performance para um número

crescente de organizações - os desafios de performance com que se defrontam grandes empresas em cada um dos setores exigem um tipo de reação, velocidade, customização e qualidade que estão além do alcance da performance individualizada.

"Equipes e performance são um combinação imbatível" (KATZENBACH; SMITH, 1994, p. 9). Essa afirmação é explicada pelo fato de que em situações que exigem a combinação em tempo real de múltiplos conhecimentos, experiências e julgamentos, inevitavelmente uma equipe alcança resultados melhores do que um conjunto de indivíduos que estejam operando conforme suas descrições de cargos e responsabilidades limitadas. Equipes são mais flexíveis porque podem ser montadas, ativadas, redirecionadas e dissolvidas mais rapidamente, de maneira que realce em vez de romper as estruturas e processos mais permanentes.

Além disso, para os autores, as equipes oferecem uma dimensão social única, que dá realce aos aspectos econômicos e administrativos do trabalho. Finalmente, as equipes são mais divertidas, as pessoas deram ênfase aos aspectos divertidos do trabalho em conjunto e isso é parte integrante de sua performance. A mudança comportamental também ocorre com mais ênfase no contexto de equipe.

Finalmente, Katzenbach e Smith (1994) defendem o conceito da equipe verdadeiramente compromissada:

> […] é a mais produtiva unidade de performance que a gerência possui à sua disposição – desde que existam determinados resultados pelos quais a equipe seja coletivamente responsável, e desde que a ética de performance da empresa exija tais resultados. (KATZENBACH; SMITH, 1994, p. 41).

Dentro da perspectiva de HPWS, eles afirmam que ocasionalmente surgem equipes cuja performance excede todas as expectativas razoáveis, são as denominadas "equipes de alta performance". "Estas surpreendem a si próprias" (KATZENBACH; SMITH, 1994, p. 64).

Por trás delas, encontra-se o relato de um compromisso e sua profundidade:

> Tais compromissos vão bastante além da civilidade e do trabalho em grupo. Cada um ajuda os demais, tanto na realização de metas pessoais, como de metas profissionais. Ademais, tais compromissos se ampliam para além das atividades da empresa, e até além da própria vida da equipe. (KATZENBACH; SMITH, 1994, p. 64).

Os autores não deixam de relatar a raridade de encontrar equipes de alta performance. Não existem regras, práticas mais indicadas ou fórmulas secretas capazes de assegurar resultados de alta performance. De qualquer forma, elas são excelentes modelos.

Outro fator preponderante nas equipes de alta performance é a liderança, ela é compartilhada. O papel formal da liderança permanece em vigor, porém assume um aspecto mais protocolar ou então para uso de terceiros.

Além dos fatores apontados, ter muito tempo de convívio é importante para o desenvolvimento de uma equipe de alta performance.

> O senso comum nos diz que as equipes devem passar bastante tempo reunidas, especialmente no seu início. [...] O tempo de convívio deve ser do tipo programado e não-programado. De fato, ideias criativas, bem como engajamentos interpessoais, exigem interações de improviso e casuais [...]. (KATZENBACH; SMITH, 1994, p.129).

Os autores defendem o fato de que a performance de um grupo de trabalho pode ser suficiente de acordo com os seus objetivos. De qualquer forma, há diferenças, ressaltadas no quadro a seguir:

Tabela 2 – Diferenças entre grupos de trabalho e equipes

Grupo de Trabalho	Equipe
Líder forte e claramente enfocado	Papéis compartilhados de liderança
Responsabilidade individual	Responsabilidade individual e mútua
O propósito do grupo é igual à missão da organização como um todo	Há um propósito específico de equipe que ela mesma realiza
Produtos de trabalho individuais	Produtos de trabalhos coletivos
Realiza reuniões eficientes	Estimula reuniões com discussões abertas e uma atividade dinâmica de resolução de problemas
Mede sua eficácia de forma indireta, ou seja, por meio de sua influência sobre outras pessoas (por exemplo, performance financeira da empresa)	Mede sua performance de forma direta, ou seja, através de avaliação dos seus produtos de trabalho coletivo
Discute, decide e delega	Discute, decide e executa trabalho real em conjunto

Fonte: Katzenbach e Smith (1994, p. 223).

Além dos autores terem descoberto o senso comum e incomum sobre as equipes de trabalho, eles se especializaram no tema e lançaram uma nova obra com o tema exclusivo de equipe de alta performance.

Então, nos novos relatos de Katzenbach e Smith (2001) fica evidente a idéia de que para existir alta performance numa equipe as pessoas que a compõem precisam antes de qualquer outra característica dominar a disciplina de equipe e a do líder único.

A disciplina de equipe assegura ampla versatilidade e poder coletivo, quando empregada para enfrentar um desafio que justifica e requer a existência de uma equipe.

Muitos desafios de desempenho importantes, porém, não se beneficiam da formação de equipes. Esses desafios são, então, mais bem resolvidos por meio da disciplina do líder único que é definida como a soma de contribuições individuais dirigidas e gerenciadas por um líder individual. É importante ressaltar, sobretudo, que integrantes de pequenos grupos devem estar conscientes e decididos sobre quando, onde e como usar a disciplina de equipe ou a de líder único (KATZENBACH; SMITH, 2001).

Não é surpresa constatar que ambas as disciplinas são eficientes se usadas nas situações apropriadas, e uma liderança equilibrada integrará as duas, em vez de favorecer constantemente uma ou outra.

Aprender como e quando aplicar as duas disciplinas que visam ao desempenho de pequenos grupos começa com o reconhecimento de que cada uma tem como base os cinco elementos básicos do trabalho em grupo eficiente. São elas:

1) O grupo elabora diretrizes compreensíveis;
2) Os integrantes do grupo comunicam-se e coordenam as atividades de modo eficiente para que possam haver interações construtivas que envolvam a todos;
3) Os integrantes definem papéis e áreas de responsabilidades claros, o que lhes permite trabalhar individual e coletivamente;
4) Os integrantes criam um processo produtivo, minimizando discussões inúteis e o desperdício de tempo; e
5) O grupo cria um senso de responsabilidade ajudando cada integrante a compreender as contribuições individuais para o sucesso do grupo; assim, o progresso pode ser monitorado e avaliado de forma adequada.

Esse pensamento vai ao encontro das ideias deste trabalho visto que nas organizações militares existem dois conceitos amplamente difundidos: hierarquia e disciplina. Os autores ainda ilustram ainda como exemplo de desempenho o corpo de fuzileiros navais dos Estados Unidos, uma Organização Militar. Para eles, a disciplina motiva todos os fuzileiros a agir de acordo com a intenção dos líderes, pessoas hierarquicamente superiores.

Numa perspectiva histórica, o conceito da formação de equipes era relativamente novo e até polêmico no final da década de 1980 (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 11). Os autores explicam a afirmação:

> Hoje, a situação é totalmente diversa. Equipes e sua formação são um acessório para a prática da boa administração tanto quanto para o planejamento, a elaboração de orçamentos, as avaliações de desempenho, as estratégias, a tecnologia da informação e outros elementos do planejamento organizacional.

De qualquer forma, conceitualmente os integrantes de um grupo precisam descobrir como se dar bem e comunicar entre si para atingir um bom desempenho, mas isso não é suficiente para ser uma equipe. É o que se constata na afirmação de Katzenbach e Smith (2001, p. 13) "Em comparação, quando pequenos grupos enfatizam o desempenho como um padrão a ser seguido, seu desempenho não só atinge resultados expressivos, mas eles também podem aprender a respeitar e gostar um do outro."

Assim, os autores ainda afirmam "uma de nossas principais crenças é a de que um objetivo comum de desempenho é muito mais motivador para equipes eficientes do que o desejo de ser uma equipe" (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 13).

Diversos pontos descobertos por meio de pesquisas científicas, mas também por impressões precisam ser levados em consideração quando se trata de descrever os fatores que tornam uma equipe bem sucedida, os autores o fazem muito bem, mas é ainda importante ressaltar outros pontos de vista.

No campo da administração, Maximiano (2000) ao tratar do tema grupo em sua obra aborda sobre os "grupos de alta performance" e suas características. Embora o termo adotado no presente trabalho para definir o objeto de estudo tenha sido "equipes de alta performance", é interessante observar o pensamento deste autor mesmo que sua conceituação esteja configurada sobre uma nomenclatura diferente.

Antes, entretanto, de discutir quais são as características de uma equipe de alta performance, o autor trata de temas importantes para o aprofundamento dos conceitos de interesse desse trabalho, por exemplo, a questão dos resultados.

Para Maximiano (2000) a identificação dos critérios de avaliação permite orientar os esforços dos integrantes de um grupo e da administração para os resultados que são relevantes. "Além disso, os critérios definem as medidas para fazer a comparação com outros grupos e planejar as atividades de desenvolvimento de equipes." (MAXIMIANO, 2000, p. 434).

Os critérios citados pelo autor como avaliadores dos resultados são: realização de objetivos, satisfação dos integrantes, dentre outros, tais como qualidade técnica do resultado, cumprimento do prazo, cumprimento do orçamento, inovação e criatividade, desenvolvimento do grupo, crescimento das pessoas, produtividade, resolução de problemas e utilização de recursos.

Após análise dos critérios que possibilitam avaliar os resultados de um grupo e defesa da ideia de que esses resultados dependem de um processo, Maximiano (2000) considera importante ainda apreciar os fatores críticos do desempenho, ou seja, os fatores que

elevam a probabilidade de um grupo tornar-se de alta performance ou inibí-la, as chamadas barreiras. A tabela 3 resume esses dados.

Tabela 3 – Fatores críticos e barreiras ao alto desempenho do grupo

Fatores Críticos	Barreiras
Objetivos claros	Objetivos mal definidos
Tarefa desafiadora	Recursos insuficientes
Realização pessoal	Conflitos
Líder competente	Liderança incompetente
Colegas competentes	Condições insatisfatórias de trabalho
Recompensa coerente com expectativa	Insegurança

Fonte: Maximiano (2000, p. 440).

Segundo o autor, muito tem sido pesquisado e escrito a respeito das características dos grupos de alta performance. Algumas características são sentimentos que os integrantes compartilham como coesão, outras são competências, como a capacidade de comunicação eficaz. A tabela abaixo apresenta uma relação das principais características.

Tabela 4 – Principais características dos grupos de alta performance

Coesão	Interesse dos integrantes na continuidade da existência do grupo.
Envolvimento psicológico	Fatores motivacionais oferecidos pela tarefa aos integrantes.
Afinidade e confiança	Sintonia entre as pessoas.
Compreensão das interdependências	Capacidade de entender que o grupo depende de todos.
Autoregulação	Capacidade de cuidar de si próprio.

Fonte: Maximiano (2000, p. 436).

Embora muito se tenha descrito sobre o tema de grupos, equipes e finalmente equipes de alta performance, o fato que motivou uma pesquisa mais profunda sobre este último conceito, justamente no sentido de definir o Esquadrão de Demonstração Aérea nestes termos, foi a publicação de um artigo na revista especializada em defesa nacional Air Space Power Journal.

Na edição em português do periódico destacou-se a grande concordância entre as equipes de demonstração aérea brasileira, o EDA, e a inglesa, a Royal Air Force (RAF), Red Arrows. Silva (2007) verificou o estilo de liderança e os aspectos motivacionais típicos do EDA e extraiu o grau de concordância da equipe de aviadores brasileiros com os destaques da equipe da RAF. Sua estratégia de pesquisa foi a comparação dos pontos destacados pela

pesquisadora inglesa Owen[10] (1996 apud SILVA, 2007) e o grau de concordância dos aviadores brasileiros da "Esquadrilha da Fumaça" com estes mesmos pontos.

Owen (1996 apud SILVA, 2007) acompanhou durante dois anos a esquadrilha da Royal Air Force (RAF), Red Arrows, e traçou paralelos entre o trabalho de equipe, estilo de liderança, e motivação verificadas junto ao grupo de aviadores da RAF, e aqueles que são tradicionalmente encontrados e aceitos em outros tipos de atividades organizadas, públicas e privadas.

A conclusão de Owen (1996 apud SILVA, 2007) foi de que se perguntarmos ao membro de um time de alta performance como este grupo pode ser definido, a resposta apareceria menos em forma de ações que caracterizariam a equipe, e mais em forma de sentimentos comuns que são partilhados pelo grupo.

Sinteticamente, os principais conceitos atribuídos por Owen (1996 apud SILVA, 2007) à alta performance da equipe Red Arrows são:

• Partilhar sentimentos e objetivos comuns;

• Capacidade de extrair sinergia dos esforços individuais;

• Importância da coordenação dos esforços;

• O papel do líder como fundamental para realizar a coordenação da equipe;

• O trabalho árduo, mas envolvendo também sentimentos de prazer e satisfação;

• Também considerado fundamental o nível de abertura existente na equipe, permitindo que todos sejam muito diretos uns com os outros;

• Forte sentido de equipe e cultura de cooperação entre todos;

• Forte sentido de vocação, de que representam o país, a aviação militar, a aeronáutica como um todo;

• Todos estão continuamente aprendendo na equipe, inclusive com os eventuais erros;

• As decisões tomadas por consenso (entre várias pessoas especializadas no assunto) tendem a ser de qualidade superior às decisões tomadas individualmente (mesmo em se tratando de um reconhecido especialista);

• A importância do fluxo desimpedido de informações, independentemente de onde elas partam; e

---

[10] OWEN, Hilarie. **Creating top flight teams.** London: Kogan Page, 1996.

• As melhores decisões que tomamos são aquelas que se baseiam em uma combinação de cálculo e intuição.

Para diferenciar equipes de simples grupos de trabalho conjunto, a autora enfatiza existirem quatro importantes características nas verdadeiras equipes:

A primeira característica é que uma equipe depende muito menos de sua estrutura, tamanho, ou até capacidade técnica de seus membros, e muito mais do efeito sinergístico conseguido por estes indivíduos. A maior complexidade de estruturação de uma equipe de alta performance reside nesta habilidade ímpar de coordenação, que possibilita uma união de esforços superior, que não pode ser resumida à reunião de vários gênios trabalhando reunidos.

A segunda característica é que os membros de uma verdadeira equipe partilham entre si um objetivo comum, uma visão em comum.

A terceira característica é que uma equipe de alta performance não nasce simplesmente do nada, ou da noite para o dia. Isto, segundo a autora, requer trabalho árduo e contínuo, como se sabe, mas precisa também proporcionar prazer e satisfação a todos os envolvidos. E a base de tudo está na capacidade do líder em coordenar isto, sobretudo convencendo os componentes da equipe de que esta realização depende menos dos interesses individuais e mais do interesse coletivo.

A quarta e última característica é a abertura que precisa existir na equipe, permitindo que todos sejam sempre muito diretos uns com os outros. Os erros são discutidos abertamente e vistos como uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, nunca como punição aos que erraram.

Owen (1996 apud SILVA, 2007) confere muita ênfase à importância de se proporcionar o clima e cultura organizacionais adequados antes de se iniciar um trabalho de equipe. Ademais, Owen (1996 apud SILVA, 2007) sugere também que sejam considerados, além do fluxo desimpedido de informações, os elogios, que não devem ser poupados para que uma equipe esteja realmente envolvida e sintonizada. A autora confere, inclusive, mais importância aos elogios do que à hierarquia. Segundo ela, em equipes de alta performance a hierarquia não é necessária, uma vez que a liderança é baseada em respeito e não em delegação de poder.

De acordo com a pesquisa realizada, afora a grande concordância geral dos aviadores brasileiros e ingleses, os itens em que este grau de concordância foi mais elevado foram exatamente em envolvimento (satisfação) com o trabalho a ser realizado, com 83% de

concordância total, e a importância de que as decisões sejam tomadas por consenso, com 75% de concordância total.

Finalmente, pode-se afirmar que as equipes de trabalho constituem unidades de desempenho cada vez mais utilizadas no cenário organizacional. Tendo em vista que este tema é uma das preocupações da pesquisa, a questão como os militares percebem a realização das suas tarefas juntamente aos demais integrantes como uma equipe também será aferida pelo questionário.

Portanto, duas escalas validadas pelos pesquisadores holandeses Van Der Vegt, Emans e Van De Vliert[11] (1998 apud Puente-Palácios, 2008) e adaptadas ao contexto brasileiro por Puente-Palácios (2008) também integram o questionário de pesquisa. São elas: "Escala de Interdependência de Tarefas" e "Escala de Interdependência de Resultados".

Elas são importantes para o diagnóstico daquilo que está sendo mostrado como aspecto de importância capital para predição da efetividade do desempenho das equipes de trabalho. A intensidade da dependência existente entre os membros de equipes de trabalho constituem elementos explicativos do sucesso da equipe.

Guzzo e Shea[12] (1992 apud PUENTE-PALACIOS, 2008) defendem que a natureza das equipes de trabalho envolve, invariavelmente, dependência entre seus membros. Ao discorrer sobre as variáveis que explicam a efetividade das equipes de trabalho, os autores manifestam que ela pode ser mais bem compreendida se for investigado tanto o efeito da dependência dos membros em relação às tarefas e aos resultados como a percepção de potência do grupo.

Os dados utilizados no processo de validação de ambas as escala são oriundos da mesma amostra. As informações foram fornecidas por 113 pessoas, membros de 28 equipes de trabalho.

Julga-se a aplicação destas escalas pertinentes ao objetivo de pesquisa do presente estudo, já que segundo o autor, elas têm como objetivo focar "percepções ou avaliações dos respondentes quanto à natureza ou desenho do trabalho que executam nas equipes às quais pertencem" (PUENTE-PALACIOS, 2008, p. 154). Exatamente o que foi definido como sendo necessário para verificar as diferenças entre os dois objetos de estudo

---

[11] VAN DER VEGET, G.; EMANS, B; VAN DER VLIERT, E. Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. **Group and Organizational Management,** v. 23, n. 2, p. 124-143, June 1998.

[12] GUZZO, R.; SHEA, G. Group performance and intergroup relations in organizations. In: DUNETTE, M.; HOUGS, L. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology.** Palo Alto: Consulting Psychologists, 1992. p. 269-313.

pesquisados. Embora as escalas não permeiem o conceito de alta performance, entende-se que após a coleta dos dados as diferenças entre ambos pesquisados ficarão evidentes.

Escores elevados sinalizam elevado grau de dependência na realização das tarefas, segundo postulados teóricos defendidos por Guzzo e Shea (1992 apud PUENTE-PALACIOS, 2008) a elevada interdependência de tarefas significa maior efetividade da equipe se a interdependência de resultados também for elevada. Neste sentido, justifica-se a importância de ambas as escalas serem aplicadas aos pesquisados.

No questionário da pesquisa, estas duas escalas são analisadas nas questões 29 a 37. A Escala de Interdependência de Resultados (EIR) está dotada de seis questões, das quais apenas uma foi excluída do instrumento de pesquisa, pois nos contextos pesquisados já está subentendida em outras questões inseridas na escala.

Em relação à Escala de Interdependência de Tarefas (EIT), composta por cinco questões, também uma foi suprimida, já que as outras quatro da escala, de maneira mais geral, já tratavam do tema.

Em seguida, o tema de gestão de pessoas finaliza a abordagem sobre um dos instrumentos de pesquisa, o questionário.

2.2.3 Gestão de Pessoas

A administração de pessoal teve início com a Primeira Guerra Mundial. Para Drucker (1997) tudo o que sabemos hoje sobre administração de pessoal já era sabido no início da década de vinte, embora tenha havido aperfeiçoamentos.

Para o autor, a preocupação constante de todo administrador de pessoal é sua incapacidade de provar que está prestando uma contribuição à empresa. Mas tudo parece indicar um quadro bastante diferente para os próximos anos. As mudanças tecnológicas estão forçando uma nova maneira de raciocinar, novas experiências e novos métodos.

Por outro lado, Chiavenato (1999) afirmou que uma das áreas empresarias que mais sofre mudanças é a de Recursos Humanos. As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos está sendo substituída por Gestão de Talentos, de Parceiros, de Colaboradores, de Capital Humano, Intelectual e até Gestão de Pessoas.

O corpo de conhecimentos da Administração de Recursos Humanos foi rebatizado várias vezes. Se por um lado, cada nova denominação reflete o ajustamento de uma certa evolução, por outro lado consolida um processo de legitimação.

Para Drucker (1997) será preciso ir além da administração dos recursos humanos. Teremos de aprender a liderar as pessoas ao invés de tolhê-las. Embora as abordagens tradicionais sejam necessárias, não são suficientes, "teremos de aprender a considerar as pessoas como recursos e oportunidades, e não como problemas, custos ou ameaças." (DRUCKER, 1997, p. 48).

Apesar do desenvolvimento tardio da área de gestão de pessoas no Brasil, até a década de 1980, Borges e Marques (2008) afirmam que há um grande esforço dos profissionais dessa área no sentido de torná-la estratégica, alinhando suas atividades com as estratégias e os objetivos organizacionais.

Ao mesmo tempo, Davel e Vergara (2001) acreditam que a subjetividade precisa ser mais amplamente admitida na gestão de pessoas. Nesse sentido, esclarecem algumas contradições enfrentadas pela área:

> Mesmo se, no plano do discurso, tal gestão continua a declarar as pessoas como estratégicas, alguns fatos indicam que elas ainda estão, frequentemente, inscritas num movimento de racionalização permanente de custos (demissão em massa) e de busca desenfreada da flexibilidade (contratos de trabalho temporários, terceirização) a curto prazo, portanto, dentro da esfera da objetividade. (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 49).

Além disso, os autores ressaltam o fato de que a gestão de pessoas deve criar vantagens para ambos os envolvidos no processo, tanto à organização como às pessoas. A função tem sido demasiadamente baseada em técnicas, modelos e instrumentos, racionais e objetivos. Pelo contrário, a prática precisa ser concebida como:

> [...] uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa ao seu quadro sociohistórico. (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 49).

Davel e Vergara conferem uma importância central ao sentimento do ser humano na gestão de pessoas. Enquanto isso, Albuquerque preocupa-se com o surgimento da expressão "administração estratégica de recursos humanos", também atribuindo destaque ao lado humano organizacional.

A nomenclatura surgiu na literatura internacional na década de 1980, de acordo com Albuquerque (2002), quer criticando o papel funcional/ burocrático das organizações ou

pelas pressões ambientais que demonstram a natureza estratégica de recursos humanos e de sua gestão.

Nos tempos atuais, uma série de perguntas são pautadas na importância do lado humano da organização. Por exemplo: Como desenvolver competências distintivas necessárias para criar vantagens competitivas? Como minimizar resistências ou conseguir engajamento com as mudanças organizacionais? De que maneira poderão ser avaliados os resultados? Como mobilizar as pessoas para transformar as intenções de estratégia em ações efetivas que conduzem a resultados exemplares?

As respostas passam por uma nova leitura de abordagem estratégica na gestão de pessoas que possibilite sair do discurso para a prática e para a obtenção efetiva de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo com equipes qualificadas e comprometidas com os objetivos mais amplos da organização (ALBUQUERQUE, 2002).

As proposições de Albuquerque (2002), num caminho paralelo com o HPWS, explicitam a necessidade de uma nova abordagem na gestão de recursos humanos, demonstrando a contemporaneidade do tema. Além disso, o autor destaca termos importantes para a bibliografia do HPWS como trabalho em equipe, comprometimento e desempenho.

A mesma perspectiva é analisada por Becker, Huselid e Ulrich (2001). Os autores expõem o fato de que os profissionais de recursos humanos são cada vez mais desafiados a adotar uma perspectiva mais estratégica quanto a seu papel na organização.

Para eles, os últimos dez anos destacaram-se pelo reconhecimento crescente do valor dos ativos intangíveis e pela tendência daí decorrente no sentido da criação de sistemas estratégicos de mensuração do desempenho como o Balanced Scorecard.

Novas oportunidades para os profissionais de RH, novas demandas quanto às atribuições de RH e novas perspectivas quanto à mensuração do desempenho organizacional são realidades convergentes.

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001) é difícil medir a influência de RH sobre o desempenho da empresa. Na década de 1990, desenvolveu-se uma nova ênfase sobre estratégia de negócios e sobre a importância de sistemas de RH. Embora muitos modelos de RH estejam em uso hoje, os autores representam a seguinte evolução (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 16):

- Perspectiva do pessoal: contratação e remuneração, a organização não se empenha em atrair os melhores ou desenvolver funcionários excepcionais;

- Perspectiva da Remuneração: bônus, incentivos e diferenças para recompensar os funcionários que apresentam alto e baixo desempenho. Primeiro passo no sentido de confiar nas pessoas como fonte de vantagem competitiva;

- Perspectiva do Alinhamento: funcionários como reconhecidos como ativos estratégicos, mas a empresa não investe na reformulação geral dos recursos de RH. Incapaz de alavancar a perspectiva da gerência; e

- Perspectiva do Alto Desempenho: RH entendido como um sistema embutido num sistema mais amplo de implementação de estratégias de negócios. Empresa gerencia e mede as relações entre esses dois sistemas e o desempenho da empresa.

O modelo defendido pelos autores para o sistema de RH é o que se chama de HPWS. "Nele, cada elemento do sistema de RH destina-se a maximizar a qualidade geral do capital humano em toda a organização." (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 28).

Para construir e manter um estoque de capital humano talentoso, o HPWS faz o seguinte:

1. Vincula suas decisões de seleção e promoção a modelos de competência validados;
2. Desenvolve estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa; e
3. Promulga políticas gerenciais referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem empregados de alto desempenho.

Em síntese, para que RH crie valor, a empresa precisa estruturar cada elemento de seu sistema de RH de maneira que, implacavelmente, enfatize, respalde e reforce uma força de trabalho de alto desempenho. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p.29).

Assim como outros autores, Becker, Huselid e Ulrich (2001) questionam, de acordo com descrição do HPWS realizada, quais são, exatamente, as políticas e práticas específicas que induzem ao alto desempenho.

A resposta foi arquitetada a partir de um levantamento que vem sendo feito desde 1990 com organizações de capital aberto dos Estados Unidos. Os autores construíram um índice de HPWS que mede até que ponto o sistema de RH de uma empresa é compatível com as estratégias de RH de alto desempenho.

Este conceito do índice de HPWS é especialmente importante a este trabalho, pois com base no instrumento de pesquisa utilizado pelos autores para classificar as empresas como gestoras de RH de alta e baixa qualidade foi construída uma "Régua de Medição das Características dos Sistemas de Trabalho de Alta Performance".

Esta régua servirá para medir as várias práticas de recursos humanos dos objetos de estudo dessa dissertação. Obviamente foi feita uma adaptação do instrumento à realidade pesquisada. Mais detalhes podem ser conferidos no item “4 Metodologia”.

Nas pesquisas realizadas por Becker, Huselid e Ulrich (2001), dados das empresas classificadas no decil superior e do decil inferior do índice de HPWS mostram as grandes diferenças existentes entre os dois grupos. As práticas gerenciais de RH são muito diferentes. Abaixo o relato das práticas da empresas localizadas no decil superior:

> Destinam bem mais recursos a recrutamento e seleção, treinam com muito mais afinco, dedicam-se mais intensamente ao gerenciamento do desempenho, vinculam a remuneração ao desempenho, utilizam equipes intensamente, dificilmente o número de profissionais de RH é proporcional ao de empregados, e tendem a ter muito menos empregados sindicalizados. [...] Com efeito, o aspecto mais impressionante dessas comparações não é qualquer uma das práticas gerenciais de RH isoladas. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 34)

Finalmente, as empresas com sistemas de gestão de RH mais eficazes exibiram níveis de desempenho drasticamente mais elevados: a rotatividade do pessoal reduzia-se à metade, as vendas por empregados eram quatro vezes maiores, e o índice entre valor de mercado e valor contábil – indicador crucial da qualidade da gestão, pois mostra a extensão em que a gerência aumentou o investimento inicial dos acionistas – foi mais de três vezes superior no caso das empresas de alto desempenho.

Dentro da perspectiva de RH, os autores conceituam o HPWS como um sistema embutido no sistema mais amplo de implementação da estratégia da empresa. O RH relaciona-se com o sistema mais amplo em muitos pontos diferentes e talvez com vários elementos do sistema de RH no mesmo ponto. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p.35).

Uma das principais características distintivas do HPWS não é apenas a adoção de política e práticas de RH adequadas, mas também a maneira como se utilizam estas práticas. Num HPWS, as políticas e práticas de RH da empresa apresentam um estreito alinhamento com a estratégia competitiva e com as metas operacionais.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) concluem seus estudos afirmando, como já defendido por outros autores, que cada HPWS será diferente, não existe um único melhor exemplo; cada organização deve adaptar seu sistema de maneira compatível com seus pontos fortes e com suas necessidades singulares.

A importância central da gestão de pessoas no presente trabalho pode ser conferida pelo fato de que os dois instrumentos de pesquisa propostos permeiam o tema. A entrevista é baseada no trabalho de Becker, Huselid e Ulrich (2001) que construíram um

índice de HPWS. O questionário é também constituído pela Escala *Agency-Community,* de Bastos e Grangeiro (2008).

Nesse sentido, o tema da gestão de pessoas também tem uma escala validada na obra de Siqueira (2008). Embora os estudiosos do tema, Rousseau e Arthur[13] (1999 apud BASTOS; GRANGEIRO, 2008), tenham enfatizado em seu trabalho especificamente os conceitos de *Agency* e *Community*, eles se mostraram extremamente pertinentes aos objetivos do trabalho.

A discussão sobre essa tensão entre *Agency* e *Community* é recente dentro dos estudos sobre comportamento organizacional e gestão de pessoas. Em linhas gerais, o modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999 apud BASTOS; GRANGEIRO, 2008) procura articular estratégias que produzam o comprometimento do trabalhador, produto de práticas socializadoras que definem o pólo *Community* (retenção, socialização, identificação e carreira) e, simultaneamente, capacidade empreendedora, decorrentes de práticas mais individualistas associadas ao pólo *Agency* (flexibilidade, autonomia, empregabilidade).

Ao realizar-se uma comparação dos conceitos de *Agency* e *Community*, pode-se perceber que tanto as práticas socializadoras tais como de retenção, socialização e identificação, como as individualistas, por exemplo, flexibilidade e autonomia também foram relatadas pela bibliografia de HPWS como práticas de RH presentes em tais sistemas.

Por isso o entendimento de que a escala se adapta perfeitamente para identificar as percepções dos militares sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pelos esquadrões em que trabalham.

Para os autores, um dos principais desafios da gestão de pessoas no cenário contemporâneo é o de articular práticas individualistas, que favorecem o surgimento do empreendedor autônomo, e práticas coletivistas, que favorecem o surgimento do trabalhador comprometido. A aplicação de práticas claramente opostas é vista, pelos autores, como imprescindível para a sobrevivência da organização no mercado global.

O argumento central desta proposta é de que ao mesmo tempo em que a organização necessita de indivíduos proativos, capazes de tomar decisões e que assumem para si a responsabilidade de desenvolver suas carreiras, ela também carece de indivíduos que assumem os objetivos da organização como seus e que sejam comprometidos com ela.

O processo de validação da escala no contexto brasileiro, realizado por Bastos e Grangeiro (2008), foi constituído de várias etapas. Dentre elas: avaliação dos itens gerados e

---

[13] ROUSSEAU, D.; ARTHUR, M. **The Boundaryless career:** a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford, 2001.

sua pertinência aos constructos por 10 juízes que, segundo seus conhecimentos e suas experiências em psicologia organizacional, avaliaram se os comportamentos expressos no conjunto de itens originais (44) representam o construto que se pretendia mensurar e/ou avaliar; o instrumento foi aplicado a 362 funcionários de 16 empresas; e foram realizadas diversas análises fatoriais.

Finalmente, na versão adaptada ao contexto brasileiro, a Escala *Agency-Community* (EAC) está constituída de 34 itens, referentes ao constructo *Community* e ao constructo *Agency*. Cada constructo foi trabalhado em duas grandes dimensões, os "princípios gerais", que tratam das relações de cooperação dentro da organização, tipos de vínculos estabelecidos entre empregador e empregado e valores impostos pela cultura a organização; e as "práticas de gestão", referentes aos processos de admissão, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira, recompensas e benefícios e suporte social.

De qualquer forma, é natural que num ambiente militar o constructo de *Agency* tenha menos significado que o de *Community*, pois a formação básica do militar prevê, por exemplo, a exaltação do espírito de corpo, prática extremamente coletivista. Além disso, o conceito de *Agency* perde um pouco do significado quando se compreende que a empregabilidade, ou seja, a responsabilidade por desenvolvimento de sua própria carreira não é um conceito muito dinâmico no ambiente militar, já que as oportunidades e possibilidades estão basicamente pré-estabelecidas desde o momento do ingresso na carreira.

Por isso, algumas questões da escala foram suprimidas, distribuídas da seguinte forma:

Princípios de *Community*: duas questões;

Princípios *Agency*: quatro questões;

Práticas *Community*: três questões; e

Práticas *Agency*: cinco questões.

Por fim, após análise das teorias e seus confrontos com o quadro teórico que fundamenta a presente dissertação, pode-se inferir que quanto maior o hibridismo entre as práticas e princípios tanto *Community* quanto *Agency*, mais próxima a um HPWS está a empresa.

De acordo com Dutra[14] (1992 apud BORGES; MARQUES, 2008), todos os processos de gestão administrativa se baseiam em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas, e as práticas, que são os procedimentos.

---

[14] DUTRA, Joel S. A utopia da mudança nas relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1992.

O autor afirmou ainda que, embora documentos atestem princípios e diretrizes básicas na gestão de recursos humanos, há evidentes contradições entre o que é proposto em nível formal e o que é realizado em nível concreto.

Como, neste trabalho em especial, as políticas de RH serão desvendadas por meio da entrevista, o questionário da presente pesquisa avalia a percepção da gestão de pessoas por parte dos militares, ou seja, os procedimentos.

Após toda a análise realizada, pode-se perceber que os temas estudados sofreram grandes evoluções. Acredita-se que, com a conclusão das ideias expostas, o quadro conceitual cumpriu com seu objetivo principal de fornecer subsídios para avaliação dos problemas de pesquisas relatados, bem como fundamentar a construção de instrumentos de pesquisas que sejam capazes de colaborar na emergência de novas ideias e respostas para os problemas organizacionais contemporâneos.

A seguir, realiza-se a abordagem dos objetos de estudo, para que seja possível a sua identificação com as teorias estabelecidas, bem como sua contextualização, para finalizar os motivos que influenciaram a construção do presente trabalho.

3 OBJETO DE ESTUDO

Os objetos de estudo, os dois Esquadrões da Força Aérea Brasileira, pertencem a uma realidade organizacional distinta da maioria das empresas. Eles são instituições governamentais. Dentro dessa conjuntura, é senso comum que governos e serviços públicos ao redor do mundo vêm enfrentando muitos desafios resultantes do próprio contexto de governar e de prestar serviços.

Esta afirmação pode ser constatada pelas descobertas do estudo de Schwella (2005) que realizou um detalhado exame da literatura sobre o contexto da liderança pública e da análise social, tecnológica, econômica, ambiental e política. Como conclusão do seu estudo relatou as seguintes tendências como áreas de desafio: globalização, aumento do número de problemas públicos e sua crescente complexidade; desigualdade social, eqüidade de gênero, diversidade cultural e étnica, necessidade de boa governança, necessidade de aumento da capacidade do Estado, erosão da confiança nas instituições do governo, reforma administrativa e *empowerment*.

Especificamente em relação à boa governança verifica-se um movimento significativo no sentido da democratização política, com ênfase crescente no comportamento ético do governo, na transparência da administração pública e na *accountability*. De acordo com a Comissão Econômica das Nações Unidas para a África[15] (UNECA, 1999 apud SCHWELLA, 2005), a governança é definida como o uso do poder e dos recursos políticos, econômicos e administrativos para gerir uma nação.

Com base nessa definição, a boa governança refere-se à gestão eficiente e eficaz de recursos e problemas públicos e do atendimento às necessidades essenciais da sociedade. A boa governança e a gestão pública saudável representam importantes mecanismos de transformação social e formam a base das economias bem-sucedidas.

---

[15] UNECA. Progress in good governance since the Social Summit (ECA) East and Southern Africa Subregional Follow-up. **Conference to the World Social Summit,** 15-17 março de 1999, Nairobi, Kenya. Disponível em: <http://www.uneca.org/eca_resources/Major_ECA_Websites/summit/govkenya.htm>.

Esse ponto de vista é bem resumido por Owusuansah, Cooney e Urquhart [16] (apud SCHWELLA, 2005), que afirmam:

> […] a organização do setor público hoje enfrenta demandas sem precedentes por parte da sociedade, que se torna dia a dia mais complexa e interdependente. O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento, o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas.

Inseridos num contexto de organizações governamentais, os esquadrões não estão isentos dessas transformações identificadas. Eles não apenas estão inseridos, como atentos às mudanças que os envolvem, realizando constantes adaptações de comportamento para que sejam organismos atuantes na ordem mundial.

Além dessa característica de organizações governamentais, os objetos de estudo são organizações militares. Isso os torna especiais, tal afirmação pode ser constatada após análise das questões que serão expostas adiante.

Embora cada um dos esquadrões tenha uma missão específica, ambos estão inseridos num contexto de garantia da soberania nacional.

A grandeza dessa responsabilidade pode ser ilustrada pelo discurso do Ministro de Estado da Defesa, José Viegas Filho, na Comissão Especial da Reforma da Previdência do Congresso Nacional, em 03 de abril de 2003 (CARACTERÍSTICAS..., 2008, p. 1):

> No que se refere às Forças Armadas brasileiras, mais importante do que o seu equipamento são os seus recursos humanos que devem estar permanentemente prontos a atender a uma emergência, que pode surgir inesperadamente. Essa condição exige homens capacitados, educados e treinados, motivados e em condições psicológicas de cumprirem os mandamentos constitucionais, com eficiência, e as determinações do Comandante Supremo das Forças Armadas, o Presidente da República.

O atual Ministro da Defesa, Nelson Azevedo Jobim, em seu discurso[17] por ocasião das comemorações dos dez anos do Ministério da Defesa afirmou que o Ministério tem vivido momentos de grande tensão, de euforia, de sérias discussões e de confraternização. De qualquer forma, pode-se perceber uma continuidade na linha de pensamento de José Viegas Filho, em relação ao preparo dos militares, sem menosprezar o processo de mudanças que também atinge o mundo organizacional público.

---

[16] OWUSUANSAH, W.; COONEY,T. M. ; URQUHART, J. **How innovative is the public sector?** A critical debate. Dublin 2. Irlanda: Faculty of Business/Dublin Institute of Technology, s.d.. Disponível em: <www.thomascooney.com/publications.htm>.

[17] JOBIM, Nelson Azevedo. **Palavras do Excelentíssimo Senhor Ministro de Estado da Defesa, Nelson A. Jobim, na solenidade de "10 Anos do Ministério da Defesa", 10 de junho de 2009.** Disponível em:<https://www.defesa.gov.br/UserFiles/File/discursojobim.pdf.>. Acesso em: 03 fev. 2010.

Todas essas afirmações podem ser comprovadas pelo seguinte trecho do seu discurso:

> É um processo histórico de construção que não admite recuos. Muitos obstáculos foram vencidos, muita incompreensão foi esclarecida, muitos aliados foram conquistados e muitas distorções ainda vamos encontrar no longo caminho que o MD irá percorrer para consolidar Forças Armadas equipadas, instruídas e de acordo com as missões que o cenário atual está a exigir. (JOBIM, 2009, p. 2)

Um estudo realizado em conjunto com a Marinha, o Exército e a Força Aérea Brasileira buscou retratar, de maneira simples e objetiva, o significado da carreira militar, com o objetivo de contribuir para uma discussão abalizada e que considere os aspectos próprios da profissão. (CARACTERÍSTICAS..., 2008, p. 2)

Parte do resultado das análises procedidas será abordada no presente trabalho, com a finalidade de apresentar uma visão das peculiaridades da profissão militar, para que os fatos colaborem numa reflexão mais apurada sobre a realidade pesquisada.

A profissão militar tem revelado, ao longo da história, aspectos de marcante singularidade, pois a existência e o futuro das nações dependem, fundamentalmente, da capacidade de suas Forças Armadas sustentarem as decisões estratégicas do Estado, bem como de atuarem contra ameaças à sua soberania e à sua integridade territorial, ao patrimônio e aos interesses nacionais.

Recursos humanos altamente qualificados, treinados, motivados, bem equipados e integralmente dedicados à atividade militar são o fundamento da capacitação de qualquer Força Armada, refletindo o desejo da própria sociedade.

Daí decorrem as especificidades da profissão militar, universalmente reconhecidas e, que, no Brasil, impõem limitações ao exercício de direitos usufruídos pelos outros trabalhadores.

A “condição militar”, internacionalmente reconhecida, em países desenvolvidos ou não, submete o profissional a exigências muito peculiares, que não são impostas, na sua totalidade, a nenhum outro servidor.

A carreira militar é estruturada de forma singular em relação às outras atividades, também inerentes ao Estado, pois tem características diferenciadas em vários aspectos que vão desde o tipo de promoção de seus profissionais, ou o modo peculiar de que se reveste o exercício de suas funções, até a condição especial de seus inativos. A permanência desses princípios, que são internacionalmente reconhecidos, é essencial para viabilizar tal carreira para o fim maior a que se destina: servir à defesa dos interesses públicos da nação.

A profissão militar inicia-se, para a maioria de seus profissionais (oficiais e graduados) em escolas cujo ingresso é feito mediante concurso público de âmbito nacional. Ao exame de escolaridade – apenas uma das etapas da seleção – associam-se exames médicos, de aptidão física e psicológicos.

Nessas escolas, o estudante militar cumpre, gradualmente, todas as atividades exigidas dos profissionais militares já formados, com o esforço necessário e sujeitos aos mesmos riscos e diplomas legais. Ele não é, portanto, um estudante comum participando apenas de um ambiente acadêmico.

A passagem do militar para a inatividade pode ser feita segundo dois critérios principais:

• por contar, no mínimo, 30 (trinta) anos de serviço; e/ou

• atingir a idade-limite prevista para o posto ou graduação.

A preservação de tais princípios é fundamental para que sejam assegurados o indispensável rejuvenescimento dos quadros e a manutenção de níveis adequados de competência profissional.

3.1 A FORMAÇÃO MILITAR

O ingresso na carreira militar ocorre mediante concurso público. As escolas de formação militar organizam suas atividades de modo extremamente exigente: formaturas, aulas, instruções técnicas e táticas, reuniões, manobras, exercícios físicos e inspeções são uma constante. Uma programação que começa, diariamente, às 6 horas da manhã com a "alvorada" e termina às 22 horas com o "toque de silêncio".

Durante os exercícios de campo e nas manobras (operações militares), as atividades se prolongam noite adentro, continuamente, sem nenhuma forma de indenização pecuniária ou compensação material.

Não se trata de uma situação acadêmica comum, em que, terminada a aula, ou mesmo antes, o aluno retira-se para sua casa ou onde lhe aprouver. Durante todo o dia, estão presentes os encargos e deveres, as condições de disciplina e a exposição aos riscos do treinamento militar, em qualquer nível.

Os alunos de uma escola militar são submetidos a rigorosos testes de avaliação, que abrangem os campos intelectual, psicológico, físico, moral, disciplinar e de aptidão

específica para a carreira militar, o que lhes exige esforço constante e direcionado. Além disso, desde o primeiro dia de sua vida acadêmico-militar, obedecem aos códigos e aos preceitos regulamentares que caracterizam a vida militar: Código Penal Militar, Código de Processo Penal Militar, Estatuto dos Militares e Regulamentos Disciplinares das Forças.

Os valores e as atitudes próprios do militar e a necessária capacitação profissional serão desenvolvidos por meio do serviço diário, da orientação constante, de um cuidadoso e realístico programa de ensino e de instrução, que abrange aulas, conferências, exercícios práticos e manobras, nos quais o risco estará sempre presente, como em qualquer atividade militar.

Os objetivos dos sistemas educacionais das Forças Armadas se referem:

• à formação e ao aperfeiçoamento do combatente;

• à formação do chefe militar, para os diferentes níveis hierárquicos da carreira; e

• à especialização de técnicos em áreas como: planejamento; engenharia nuclear; informática; medicina; hidrografia e inúmeras outras.

3.1.1 A Formação do Oficial da Força Aérea Brasileira[18]

Os oficiais da FAB provêm de diversas escolas de formação. Basicamente, existem os profissionais da área de saúde, profissionais de áreas diversas, por exemplo, administração, que embora sejam militares, são temporários, os engenheiros e, finalmente, os oficiais de carreira. Todos ingressam na FAB por meio de Concurso Público.

Os chamados "Oficiais de Carreira" são formados pela Academia da Força Aérea, localizada na cidade de Pirassununga/SP. Durante esse processo de formação, os cadetes, como são chamados os militares que lá estudam, são avaliados em diferentes campos de domínio. São eles: o cognitivo - que corresponde às avaliações teóricas das diversas disciplinas que compõe a grade curricular dos Cursos de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAv), de Intendência (CFOInt) e de Infantaria da Aeronáutica (CFOInf); o psicomotor – que corresponde às avaliações práticas a que são submetidos, principalmente no CFOAv; e o afetivo – que corresponde à avaliação acerca do comportamento disciplinar, moral, ético e de valores dos cadetes.

[18] Disponível em: <http://www.fab.mil.br>. Acesso em: 08 fev. 2010.

O Corpo de Cadetes da Aeronáutica é o setor da Academia da Força Aérea responsável pela formação moral, ética e cívica do cadete, além de moldá-lo à carreira militar. Na Divisão de Ensino, os cadetes aprendem o conteúdo científico, assistem às aulas das diversas matérias relativas aos cursos de formação e realizam as avaliações correspondentes.

Todo o processo de formação, equivalente a um ensino superior, tem a duração de 4 anos. Após, os cadetes recém-formados são declarados aspirantes e seguem para as unidades que necessitam de sua mão de obra. Esta etapa, porém, difere para os aviadores que ainda seguem para outras unidades com o objetivo de se especializarem em uma das aviações disponíveis na FAB: Asas Rotativas, Transporte, Patrulha, Caça e Reconhecimento.

3.1.2 A Formação do Graduado da Força Aérea Brasileira[19]

A Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Graduados é a Escola de Especialistas da Aeronáutica (EEAR), localizada na cidade de Guaratinguetá/SP. Estão disponíveis quase trinta especialidades, cuja formação equivale a um ensino técnico. Assim como na AFA, a EEAR é responsável pela formação militar, cívica, intelectual e moral dos alunos que lá ingressam.

A instrução ministrada no Campo Militar, comum a todas as especialidades, visa, primordialmente, incorporar no aluno uma mentalidade que o leve a aceitar, com determinação, os postulados básicos da vida militar e a desenvolver elevado grau de vibração, devoção e entusiasmo pela Força Aérea.

A instrução ministrada no Campo Técnico-Especializado visa proporcionar o nivelamento dos conhecimentos dos alunos, uma vez que possuem diferentes origens e formações, em prol de um desempenho profissional especializado que atenda às necessidades do Comando da Aeronáutica.

Para os alunos que já ingressam com Ensino Técnico, o período de formação é de 24 semanas, para os que ingressam apenas com o Ensino Médio, esse período se estende para 4 semestres.

---

[19] Disponível em: <http://www.fab.mil.br>. Acesso em: 08 fev. 2010.

3.1.3 A Formação do Soldado da Força Aérea Brasileira[20]

O Soldado é, atualmente, o único cidadão que ingressa nas Forças Armadas sem prestar Concurso Público. De qualquer maneira, todo jovem deve alistar-se no ano em que completar 18 anos de idade na Junta de Serviço Militar, da Prefeitura de sua cidade.

A opção pela Força Armada em que o convocado deseja prestar o serviço militar é feita por ocasião da Seleção Geral. Isso não significa que o conscrito será atendido em sua pretensão. Dependerá de suas aptidões pessoais, aferidas durante os exames efetuados durante a Seleção e dos critérios estabelecidos pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica para preenchimento de seus efetivos e, ainda, o município em que se alistou ser tributário para a Força Armada na qual deseja ser incorporado.

São municípios tributários da Academia da Força Aérea: Pirassununga, Porto Ferreira, Leme, Santa Cruz das Palmeiras e Descalvado, todos do Estado de São Paulo.

A Seleção é realizada dentro dos seguintes aspectos: físico, cultural, psicológico e moral. Os jovens incluídos no Excesso de Contingente são dispensados da Incorporação e recebem o Certificado de Dispensa de Incorporação (CDI).

Historicamente, houveram algumas mudanças em relação ao interesse do jovem pelo ingresso nas Forças Armadas. Se, antigamente, era uma obrigação da qual muitos queriam ser dispensados, hoje, há uma grande procura, principalmente, por dois motivos. Os candidatos são atraídos pelo Serviço Militar obrigatório pelo salário que recebem depois de engajados e pela oportunidade de crescimento na carreira interna, pelos Concursos posteriores que podem prestar. [21]

Apesar disso, ainda há jovens com interesses divergentes e não se interessam em ingressar nas Forças Armadas. No entanto, de acordo com as características definidas pelo processo de seleção, alguns jovens que não tem interesse acabam sendo selecionados e os interessados são dispensados por não serem dotados das características requeridas.

Aqueles designados para uma Organização Militar apresentam-se para a Incorporação. Na FAB, a formação é realizada pelo Batalhão de Infantaria de cada Unidade e sua duração é de 16 semanas.

---

[20] Disponível em: <http://www.defesa.gov.br>. Acesso em: 16 fev. 2010.
[21] Informações fornecidas pelo Suboficial Domingos, Encarregado da Seção Mobilizadora da Academia da Força Aérea, em 08 de fevereiro de 2010.

Os primeiros dias destinam-se a familiarizar o recruta com a rotina e com as práticas comuns ao ambiente militar. Nesse período, o jovem inicia a prática controlada de atividades físicas; adquire noções de hierarquia, disciplina e civismo; habitua-se aos horários rígidos e, sobretudo, começa a desenvolver um sadio espírito de camaradagem, essencial ao trabalho em equipe, típico da vida nos quartéis.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR

3.2.1 Risco de vida

Ao longo da sua carreira, o militar convive de perto com o risco. Seja nos treinamentos, na sua vida diária ou na guerra, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é uma característica permanente da sua profissão. O exercício da atividade militar, por sua natureza, exige o comprometimento da própria vida.

3.2.2 Sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia

Ao ingressar nas Forças Armadas, o militar tem de obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional.

3.2.3 Dedicação exclusiva

O militar em atividade não pode exercer qualquer outra profissão, o que o torna dependente exclusivamente do seu soldo, historicamente reduzido, e dificulta o seu posterior ingresso no mercado de trabalho, quando na inatividade.

3.2.4 Disponibilidade permanente

O militar se mantém disponível para o serviço ao longo das 24 horas do dia, sem, por isso, ter direito a reivindicar qualquer remuneração extra, compensação de qualquer ordem ou cômputo de serviço especial.

3.2.5 Mobilidade geográfica

O militar pode ser movimentado ex officio, em qualquer época do ano, para qualquer região do país, indo residir, em alguns casos, em locais inóspitos e destituídos de infra-estrutura de apoio à família.

3.2.6 Vigor físico

As atribuições que o militar desempenha, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais deve manter-se sempre preparado, mas também, cotidianamente, nos tempos de paz, exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental.

O militar é submetido, durante toda a sua carreira, a periódicos exames médicos e a testes de avaliação física que condicionam a sua permanência no serviço ativo.

3.2.7 Proibição de participar de atividades políticas

O militar da ativa é proibido de filiar-se a partidos e de participar de atividades de cunho político-partidário.

3.2.8 Proibição de sindicalizar-se e de participação em greves ou em qualquer movimento reivindicatório

O impedimento de sindicalização e de participação em greve decorre dos princípios da hierarquia e disciplina e fundamenta-se na concepção de que o militar jamais deve contrapor-se à instituição a que pertence e ao próprio Estado, devendo-lhes fidelidade irrestrita.

3.2.9 Restrições a direitos sociais

O militar não usufrui alguns direitos sociais, de caráter universal, que são assegurados aos demais trabalhadores, dentre os quais incluem-se:

- remuneração do trabalho noturno superior à do trabalho diurno;
- jornada de trabalho diário limitada a oito horas;
- repouso semanal remunerado; e
- remuneração de serviço extraordinário, que extrapole às oito horas diárias estabelecidas pela Constituição como limite ao trabalho normal para as demais categorias.

3.2.10 Vínculo com a profissão

Mesmo quando na inatividade, o militar permanece vinculado à sua profissão. Os militares na inatividade, quando não reformados, constituem a "reserva de 1ª linha" das Forças Armadas, devendo manterem-se prontos para atender a eventuais convocações e ao retorno ao serviço ativo, conforme prevê a lei, independentemente de estarem exercendo outra atividade, não podendo, por tal motivo, eximirem-se dessa convocação.

3.2.11 Consequências para a família

As exigências da profissão não ficam restritas à pessoa do militar. Elas afetam, intensamente, a sua vida familiar, a tal ponto que a condição do militar e a condição da sua família se tornam indissociáveis:

- a formação do patrimônio familiar fica extremamente dificultada;
- a educação dos filhos é prejudicada;
- o exercício de atividades remuneradas por cônjuge do militar fica, virtualmente, impedido;
- o núcleo familiar não estabelece relações duradouras e permanentes na cidade em que reside.

3.2.12 Pensão militar

Ao contrário de outras categorias profissionais, os militares não dispõem de um sistema de previdência. O que garante a segurança da família, após a sua morte, é a instituição da pensão, para a qual todo militar contribui com 7,5% de sua remuneração bruta durante o período em que está em atividade e, também, após passar para a reserva ou ser reformado.

3.3 A CARREIRA MILITAR

O processo de ascensão funcional na carreira militar difere das práticas predominantes nas demais instituições. Os postos e as graduações dos militares traduzem, dentro de uma faixa etária específica, responsabilidades e a habilitação necessária para o exercício dos cargos e das atribuições que lhes são correspondentes.

O militar exerce, ao longo da sua carreira, cargos e funções em graus de complexidade crescente, o que faz da liderança fator imprescindível à eficiência da instituição da qual faz parte. Esses aspectos determinam a necessidade de um fluxo de carreira planejado, obediente a critérios definidos, que incluem o vigor físico e mental, a capacitação profissional e os limites de idade, tudo isto influindo nas promoções aos postos e graduações subseqüentes. Sem esse fluxo, a renovação permanente, possibilitada pela rotatividade nos cargos, ficaria extremamente prejudicada e a operacionalidade comprometida.

Essas promoções são realizadas segundo um planejamento de longo prazo, necessário para definir, com precisão, as vagas existentes em cada posto ou graduação e administrar o fluxo de carreira nos diferentes quadros de oficiais e de graduados.

Assim, temos o quadro abaixo, que apresenta o tempo médio de permanência em diferentes postos no Brasil.

Tabela 5 - Tempo médio de permanência no posto (em anos)

Posição Hierárquica	Brasil
Aluno de Escola Preparatória	1 a 3
Aluno de Escola de Formação de Oficiais	4
Guarda-Marinha ou Aspirante	0,8
2° Tenente	1 a 2
1° Tenente	3 a 4
Capitão-Tenente ou Capitão	6 a 8
Capitão-de-Corveta ou Major	5 a 6
Capitão-de-Fragata ou Tenente-Coronel	5 a 6
Capitão-de-Mar-e-Guerra ou Coronel	5 a 9
Total	31 a 43

Fonte: CARACTERÍSTICAS..., 2008, p. 9.

3.4 FORÇA AÉREA BRASILEIRA

É importante que algumas características da Força Aérea Brasileira sejam expostas, pois são situações comuns a ambos os objetos de pesquisa do presente estudo. Após esta análise introdutória, proceder-se-á a especificação de cada uma das organizações pesquisadas.

Na Força Aérea Brasileira, o órgão responsável pelo gerenciamento de Recursos Humanos, tais como pedidos de transferência de Unidade é o Comando Geral do Pessoal (COMGEP). Para ser transferido de unidade, o militar precisa cumprir alguns requisitos dispostos na ICA 30-4 do COMAER, um documento que versa sobre a movimentação do pessoal militar. São alguns exemplos de exigências

- Permanecer por, no mínimo, dois anos na localidade para solicitar transferência por interesse particular. Nesse caso, o militar não recebe as remunerações adicionais;

- Permanecer por, no mínimo três anos na localidade para solicitar transferência por necessidade do serviço. Nesse caso, o transferido recebe uma quantia monetária para arcar com as despesas da transferência.

Alguns militares são destinados para as diversas Organizações Militares por meio de vagas abertas em Concurso Público, então se submetem a ingressar em unidades às quais não se interessam com a expectativa de brevemente ser transferido, após o tempo

mínimo exigido. Assim, alguns trabalham desmotivados por estarem trabalhando em um local que não tem intenção de permanecer.

Em vista do exposto, pode-se afirmar que a única unidade da FAB em que só existem militares, tanto oficiais como graduados, trabalhando voluntariamente é o EDA, já que o ingresso ocorre somente mediante Conselho Operacional.

Em relação à remuneração, todas as patentes da FAB recebem o mesmo salário. A única diferença é que, de acordo com a missão da unidade, os militares ficam fora de sede, recebendo, portanto, diárias pagas pelo Comando da Aeronáutica. Essas quantias são utilizadas para despesas de transporte, alimentação e hospedagem. De qualquer forma, o valor pago é muito relativo, para algumas localidades ele é suficiente, insuficiente ou até mesmo superior ao valor necessário para arcar com os custos já relatados.

Uma constatação interessante é o sistema de avaliação da Força Aérea. Todo militar é anualmente avaliado, no mês de novembro, por meio de uma Ficha de Avaliação padronizada. No documento que aborda sobre como deve transcorrer o processo de avaliação está previsto que durante o período de avaliação, o avaliador, normalmente o chefe imediato do militar, deve orientar e corrigir o desempenho do avaliado, mantendo-o permanentemente motivado na busca de seu próprio aprimoramento. Para a avaliação do militar devem ser consideradas situações concretas e reais.

Neste sentido, os fatores apreciados são: Qualidade de trabalho, produtividade no trabalho, conhecimento profissional, eficiência no trabalho em equipe, emprego de meios materiais, planejamento, julgamento, responsabilidade, disciplina, apresentação pessoal, liderança, iniciativa, adaptabilidade, comunicação oral e escrita e relacionamento no ambiente de trabalho. A cada fator analisado, o avaliador pode selecionar os seguintes níveis de desempenho: Muito abaixo do normal, abaixo do normal, normal, acima do normal e muito acima do normal. Se o militar tiver menos tempo de trabalho com o avaliador do que três meses pode optar por “não observado”. Caso o desempenho do militar seja muito abaixo do normal ou muito acima do normal, precisa ser justificado.

Além disso, o documento sugere que, sempre que possível, os avaliadores devem trabalhar em grupo para diminuir os erros de avaliação subjetiva e valorizar a comparação entre os militares avaliados.

Todo Esquadrão da FAB é dotado de um organograma básico, constituído pelo Comandante, a Seção de Pessoal, de Inteligência, de Operações, de Material, de Comunicação Social e Aeromédica.

Em geral, como em todas as unidades da Força Aérea, mas principalmente nos Esquadrões, os aviadores ocupam os cargos de chefia existentes, sem, no entanto, terem formação para ocupá-los. A única preocupação é fixar os militares que já tem uma experiência anterior, nas mesmas áreas de atuação. Por exemplo, um militar que chefiou a Seção de Pessoal em outras unidades acaba por assumi-la na próxima unidade para a qual foi transferido.

As formas de socialização dos militares na FAB são muito parecidas. É muito comum que ocorra um *Happy hour* em um dia da semana específico, normalmente às quintas-feiras, e a tradicional Festa de Natal. O que difere é adesão espontânea dos militares a esses eventos.

3.5 ESQUADRÃO DE DEMONSTRAÇÃO AÉREA

Dentro da realidade relatada, encontra-se o Esquadrão de Demonstração Aérea, pressuposto como equipe de alta performance e objeto de estudo desse trabalho. A seguir serão expostas as especificidades encontradas após uma pesquisa preliminar.

3.5.1 História

Em 14 de maio de 1952, o Esquadrão de Demonstração Aérea (EDA), carinhosamente batizado de Esquadrilha da Fumaça, realizou sua primeira exibição oficial. Após um intenso treinamento, nos intervalos de almoço e nas folgas da instrução de voo de um seleto grupo de instrutores, o Comandante da Escola de Aeronáutica, decidiu apresentá-los publicamente, quando da realização de uma cerimônia cívico-militar que seria assistida por uma numerosa delegação de oficiais estrangeiros.

A consequência deste trabalho, iniciado há 57 anos e que vem sendo constantemente aperfeiçoado, é a conquista do respeito e da admiração e o reconhecimento da elevada capacidade técnica de pilotos e mecânicos brasileiros. Estes aspectos são resultantes não só da confiança mútua desenvolvida ao longo dos treinamentos, como também, da certeza

de estarem representando a Instituição que prima pela eficiência na defesa da soberania do espaço aéreo.

Utilizando, inicialmente, as aeronaves T-6 em sua primeira exibição oficial, o EDA era sediado no Campo dos Afonsos, no Rio de Janeiro/RJ. Na década de 80, a sua transferência para Pirassununga/SP teve dois principais objetivos: estabelecer-se num local em que o tráfego aéreo era menos intenso e servir como instrumento de motivação dos Cadetes, formados pela Academia da Força Aérea (AFA).

Durante sua história, o EDA já realizou mais 3330 demonstrações em localidades nacionais e diversas internacionais, estando nos seguintes países: Estados Unidos, Inglaterra, Chile, Paraguai, Uruguai, Argentina, Canadá, Guiana, Venezuela, Honduras, Peru, Colômbia, Panamá, Cabo Verde, México, Ilhas Canárias, França, Egito, Portugal, dentre outros.

3.5.2 Missão

Ao Esquadrão de Demonstração Aérea compete:

I – estimular e desenvolver a vocação e a mentalidade aeronáuticas;

II – valorizar a Força Aérea Brasileira e o sentimento de nacionalismo;

III – expressar a afirmação e o profissionalismo de todos os componentes da Força Aérea;

IV – demonstrar o alto grau de treinamento e a capacidade dos pilotos brasileiros;

V – comprovar a qualidade dos produtos da indústria aeronáutica brasileira;

VI – contribuir para uma maior integração entre a FAB as demais Forças singulares;

VII – estimular o entrosamento entre os segmentos civil e militar ligados à atividade aeronáutica;

VIII – representar a FAB no exterior como instrumento diplomático;

IX – difundir a Política de Comunicação Social do Comando da Aeronáutica; e

X – participar do processo de integração nacional, marcando a presença da FAB nos eventos realizados em todo o país.

3.5.3 Composição da Equipe

A equipe é composta por 58 militares, sendo 16 oficiais, 26 graduados e 16 soldados. Dentre os oficiais, treze são pilotos, 1 é Médico, 1 é Comunicação Social, e outro é Especialista em Aeronaves. Dentre os graduados que é o efetivo mais permanente, existem diversas especialidades que trabalham juntas para compor o sistema ideal de manutenção das aeronaves, são especialistas em Equipamentos de Voo, Motores, Elétrica, Eletrônica, Hidráulica, Armamentos, Estrutura e Pintura, Pneumática e Administração.

Os soldados ingressam por meio do serviço militar obrigatório e prestam apoio às atividades rotineiras.

O Comando do EDA é destinado à um oficial que esteja no posto de Tenente Coronel e já deve ter pertencido antes ao efetivo da Esquadrilha da Fumaça como piloto. A escolha é feita pelo Alto Comando da Aeronáutica. Assim, durante o seu tempo de permanência, dois anos, o Comandante tem por responsabilidade o Comando da Unidade e a liderança das manobras.

3.5.4 Processo de Seleção

Para compor a equipe, primeiramente, todos precisam ser voluntários. Em seguida, precisam candidatar-se às vagas existentes, concorrendo com diversos outros profissionais. Para se ter uma clara noção da disputa existente para integrar o grupo, anualmente são abertas de 2 a 3 vagas para o quadro de pilotos que são concorridas por aproximadamente 30 candidatos.

Os pilotos, formados pela Academia da Força Aérea (AFA), localizada em Pirassununga/SP, podem se candidatar para ingressar no Esquadrão após completar 1500 horas de voo, sendo 800 delas como instrutor de voo da AFA. Além disso, o oficial precisa ser aprovado pelo Conselho Operacional, composto por todos os oficiais do Esquadrão.

O Conselho, normatizado pela Norma Padrão de Ação (NPA) 008 – EDA, analisa os candidatos em relação ao padrão de voo, à personalidade, família, relacionamento geral no cotidiano, conceito militar, apresentação pessoal, disposição para o trabalho e motivos que levaram o mesmo a colocar o nome no Conselho.

Após o concorrido ingresso, o piloto inicia sua formação que tem duração aproximada de três meses. Nessa etapa a sua posição de voo é definida, permanecendo a mesma até o seu último ano de Esquadrão, quando assume a posição de vôo número 7, a aeronave isolada, que exige uma ampla experiência.

O tempo máximo de permanência do piloto no Esquadrão é de quatro anos. Isso ocorre para que outros pilotos tenham oportunidade de integrar o grupo, bem como para que o excesso de confiança conquistado com os treinamentos e a experiência adquirida não tenham influência no quesito segurança de voo.

Para que os aviões possam voar com o máximo desempenho e total segurança, existe uma equipe de técnicos altamente especializados. Esses técnicos, formados pela Escola de Especialistas de Aeronáutica (EEAR) são os responsáveis pela eficiência das aeronaves para que a apresentação da Esquadrilha seja cercada da maior segurança. Tamanha é a confiança na qualidade de seus trabalhos que os pilotos os batizaram como "Anjos da Guarda".

Para o ingresso do mecânico, é requisito básico ter três anos de experiência na manutenção do T-27 na Academia da Força Aérea e ter completado o tempo mínimo previsto na legislação em vigor para ser transferido. Após o ingresso, há regras específicas de permanência dos mecânicos. O tempo máximo é de oito anos, mas caso o Comandante concorde é possível permanecer mais tempo. No entanto, o que acaba acontecendo é que, pela necessidade do serviço, devido à experiência adquirida durante os anos de trabalho, a grande maioria permanece até o fim da sua carreira militar, quando são transferidos para a reserva.

A responsabilidade do mecânico da Esquadrilha da Fumaça é maior em relação aos demais mecânicos das unidades da FAB porque o compromisso público assumido pelo Esquadrão envolve muitas expectativas.

Para que uma demonstração ocorra com aproveitamento há diversos fatores envolvidos. Os organizadores do evento, o público da demonstração, a divulgação realizada, a estrutura oferecida para que todas as evoluções se desenvolvam com segurança, bem como toda a logística necessária para a sua ocorrência.

No EDA, para cada demonstração agendada, oito aeronaves precisam estar disponíveis com a manutenção adequada. Em outras unidades, qualquer eventualidade pode cancelar ou postergar uma missão.

3.5.5 A aeronave

A aeronave utilizada para as demonstrações são fabricadas nacionalmente, pela Empresa Brasileira Aeronáutica (EMBRAER). É dotada de excelente manobrabilidade e como representa o Brasil em diversos eventos no exterior, está pintada nas cores da Bandeira Nacional.

É uma aeronave de instrução na Força Aérea Brasileira, utilizada na formação avançada dos cadetes aviadores. A única diferença é que a última está pintada nas cores branca e laranja e não dispõe do dispositivo de fabricação de fumaça. Este é um dado interessante, pois a justificativa do EDA ficar sediado na AFA é justamente para motivar os Cadetes, que ainda estão em período de formação.

3.5.6 A demonstração

A tradicional demonstração da Esquadrilha da Fumaça tem duração de 30 minutos, na qual são exibidas aproximadamente 22 seqüências de manobras (equipe) com 55 acrobacias (individuais).

Podem-se citar algumas delas: Formatura V, Duplo Diamante, Delta 7, Break, Loopings Coincidentes, Parafuso Vertical Ascendente, Cruzamento com Tonneau Lento, Wingovers Simultâneos, Meio Oito Cubano, Split, Tonneau, Tonneau Lento, Meio Oito Cubano Com Tonneau Rápido no Topo, Wingovers com troca de Liderança, Panqueca, DNA, Estol de Badalo, Looping com Desfolhado Descendente, Cruzamento Simultâneo com 6 Aeronaves, Trevo à Direita com Tonneau Rápido no Topo, Bomba, Tonneau Barril, Meio-Looping com Retorno no Dorso, Formatura Espelho com seis aeronaves (manobra exclusiva da Esquadrilha da Fumaça), Tonneau de quatro tempos, Snap, Looping com reversão de 90º, Coração, Dispersão em leque.

As últimas novas manobras foram incluídas em junho de 2008, em comemoração aos 56 anos da Esquadrilha da Fumaça, permanecendo até os dias atuais.

3.5.7 Agenda de demonstrações

Embora esteja sediada na AFA, o EDA é uma organização militar da FAB, diretamente subordinada ao Gabinete do Comando da Aeronáutica (GABAER), tendo sua agenda de demonstrações definida pelo Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER), ambos localizados em Brasília/DF. Frequentemente, os principais assuntos administrativos pendentes são tratados por meio de reuniões ocorridas em Brasília, ou mesmo por telefone.

Para a definição da agenda são analisados diversos fatores, tais como:

- Importância do evento no cenário nacional/internacional;
- Público estimado durante a apresentação; e
- Possibilidade logística de atendimento avaliada pelos seguintes critérios:

1. Localidades próximas com eventos programados para períodos similares;
2. Planejamento de consumo da dotação de horas de voo alocadas ao EDA pelo Comando da Aeronáutica no ano corrente, considerando os circuitos previstos (exceto da região sudeste) e os grandes eventos normalmente atendidos.

O Esquadrão recebe mensalmente aproximadamente de 30 a 60 pedidos de demonstração, tendo possibilidade de realizar apenas de 8 a 10 demonstrações.

3.5.8 Sistema de trabalho

A rotina de trabalho do Esquadrão é administrada pelos mesmos profissionais que tem como função principal a realização das demonstrações. Neste sentido, ao mesmo tempo, aviadores pilotam as máquinas e responsabilizam-se por determinados setores. As seções de trabalho são divididas da seguinte maneira: Seção de Operações, Seção de Pessoal, Seção de Comunicação Social e Seção de Material.

A dinâmica do dia-a-dia difere de acordo com os meses do ano, pois, por exemplo, ao serem admitidos os novos pilotos, todos os esforços se concentram em sua formação. Durante o período de formação dos novos pilotos, tem-se uma carga horária de treinamento de cerca de 40h mensais, durante três meses, totalizando 120h.

Ademais, é natural que durante a semana ocorra aproximadamente 1 treinamento com as sete aeronaves, tendo a duração aproximada de 1h30min.

Antes de qualquer demonstração, uma missão precursora é feita por um piloto e um mecânico. Esses profissionais se deslocam de avião até a localidade agraciada para definir questões práticas como o local da demonstração, infra-estrutura necessária, alimentação, transporte e hospedagem da equipe.

Toda as demonstrações são realizadas com 7 aeronaves, mas o efetivo participante de cada missão muda de acordo com sua especificidade. Então, por exemplo, nas demonstrações corriqueiras, ocorridas aos finais de semana, a equipe se desloca com 8 aeronaves, pois uma permanece como reserva no caso de eventuais panes, 8 pilotos (Oficiais) e 8 mecânicos (Suboficiais e Sargentos). Um dos pilotos é responsável pela locução, juntamente a um auxiliar (mecânico).

Já nos grandes deslocamentos, com duração de até um mês, chamados "circuitos", uma equipe maior, de aproximadamente 40 integrantes, compõe o efetivo da missão. Nesse caso as oito aeronaves T-27 Tucano apoiadas por uma aeronave de transporte da FAB, normalmente um C-130 "Hércules" ou C-105 "Amazonas".

Estar fora de sede é uma constante na rotina do EDA, tanto para cumprir as missões corriqueiras, como os "circuitos". Portanto, há uma média de remuneração extra, as diárias, por vezes, maior que de outros Esquadrões da FAB.

Assim a rotina do Esquadrão é intercalada por atividades administrativas, treinamentos de vôo, as demonstrações e as grandes viagens de deslocamento. Anualmente são realizados os Circuitos, ao Sul, Norte e Nordeste do país, sendo o Sudeste atendido pelas demonstrações aos finais de semana, bem como viagens ao exterior.

Para os pilotos, a média anual de dias fora de sede é de aproximadamente 120, para os mecânicos esse número é um pouco menor, pois há uma escala de participação. Há 26 mecânicos se revezando numa escala com vaga para 8 militares nas missões de final de semana e de 16 a 18 militares nos Circuitos e viagens ao exterior.

Devido à especificidade da missão do EDA e ao grande número de dias fora e sede, todos os seus militares são isentos de participar de qualquer escala de serviço comum às organizações militares como, por exemplo, Oficial de Dia, Oficial de Operações, de Representação, Sindicâncias, Desfile Militar, Comissão de Concurso Público, dentre outras.

3.5.9 Relações Sociais

O entrosamento da equipe é tão grande a ponto das relações profissionais terem se estendido à vida pessoal do militar. Por isso, é comum que o círculo profissional seja o mesmo que o pessoal, com os colegas de trabalho participando ativamente das atividades sociais como eventos familiares, apoio em caso de necessidades, amizade entre os filhos.

É comum ainda haverem eventos sociais do Esquadrão com a participação dos familiares dos militares. Nesse sentido, trimestralmente há uma reunião da chamada "família fumaceira" onde se comemoram os aniversariantes do trimestre, expõe-se fotos das viagens realizadas e suprem-se as famílias dos militares com informações dos acontecimentos cotidianos, como forma de esclarecer a ausência no lar.

Esse nível de entrosamento é um reflexo da confiança depositada entre os pares devido à atividade profissional que exercem. Durantes as demonstrações, algumas manobras são realizadas com as aeronaves distando menos de dois metros uma das outras. Para esse exercício é fundamental a conquistar a confiança do parceiro, fato concretizado durante os treinamentos, após o ingresso no Esquadrão.

Além disso, a exigência do trabalho administrativo requer uma equipe extremamente pró-ativa, pois todas as pendências precisam ser resolvidas coletivamente enquanto os militares encontram-se em sede, pois rotineiramente há grandes períodos de ausência.

Um grande evento do Esquadrão é a comemoração do seu aniversário, em que a atual equipe e familiares e todas as antigas gerações participam das festividades, que contam como um Baile de Gala, uma demonstração, o voo dos veteranos e um almoço e café da manhã de confraternização. Nessa oportunidade, há o congraçamento de aproximadamente 400 pessoas de atuais e antigas gerações de fumaceiros.

3.6 1º ESQUADRÃO DO 9º GRUPO DE AVIAÇÃO, ESQUADRÃO ARARA

Após a realização de uma pesquisa preliminar, o Esquadrão Arara terá suas especificidades relatadas.

3.6.1 História

O Primeiro Esquadrão do Nono Grupo de Aviação (1º/9º GAv), o Esquadrão Arara, foi criado provisoriamente na Base Aérea de Belém, no dia 24 de março de 1970, sendo transferido para sua sede definitiva, a Base Aérea de Manaus, no dia 17 de abril do mesmo ano. O Esquadrão Arara está subordinado a Quinta Força Aérea (V FAe) e atua em coordenação com o VII Comando Aéreo Regional (COMAR), que também tem sua sede em Manaus, e a Comissão de Aeroportos da Região Amazônica (COMARA).

Desde o início de suas atividades até março de 2008, o Esquadrão Arara utilizou as aeronaves De Havilland DHC-5 Buffalo, de fabricação canadense e designados na FAB como C-115 Búfalo, realizando missões de transporte de tropa, missões de transporte logístico e de ressuprimento para as unidades da FAB, do Exército e da Marinha do Brasil, principalmente na região amazônica, onde as características de pousos e decolagens curtas dessas aeronaves permitiam operar em locais de difícil acesso, onde muitas vezes não existiam pistas para aeronaves do seu porte.

Os Búfalos tinham uma capacidade de carga de 4.000 kg e podiam lançá-las em voo por meio de sua rampa traseira. A sua velocidade não era considerada alta, mas a sua robustez e autonomia favoreceram a sua operação em regiões como a Amazônia, onde grandes distâncias precisavam ser superadas.

Depois de 40 anos de atuação no Brasil, dos quais 38 no Esquadrão Arara, o C-115 matriculado FAB 2351 realizou, entre os dias 12 e 14 de março de 2008, a última missão dos Búfalos na Força Aérea Brasileira. Nessa data, o Esquadrão Arara já estava operando diversas aeronaves CASA/EADS C295, fabricados na Espanha e designados na FAB como C-105A Amazonas, substituindo com muitas vantagens os lendários Búfalos. Equipados com dois motores Pratt & Whitney Canada PW127G e hélices Hamilton Standard 586-F com seis

pás, oferecem o dobro de capacidade de transporte de carga e de passageiros, com maior velocidade e autonomia.

3.6.2 Missão

O Esquadrão Arara opera as mais novas aeronaves de transportes adquiridas pela FAB, e suas missões estão divididas em Planos. São eles:

- Plano de Apoio à Amazônia (PAA): consiste em missões de transporte aéreo logístico, onde o objetivo é suprir as necessidades de comunidades mais isoladas, sejam elas civis ou militares. São transportados alimentos, artigos de primeira necessidade, materiais de construção, dentre outros para os diversos pelotões de fronteira do exército e cidades isoladas, onde o único meio de chegada era o aéreo e o fluvial. Nos períodos da seca Amazônica, o aéreo tornava-se o único meio de acesso a essas localidades, por exemplo Santa Rosa do Purus/AC, Marechal Taumaturgo/AC, dentre outras.
- Plano de Missões Conjuntas (PMC): São missões tanto de transporte aero terrestre (adestramento dos militares de outra força), como missões de transporte aéreo logístico. As horas de voo são basicamente destinadas ao Exército e à Marinha, usadas de acordo com a necessidade de cada força.
- Programa de Instrução e Manutenção Operacional (PIMO): São horas utilizadas na formação básica dos novos pilotos e elevação operacional dos pilotos já existentes na unidade. A média de horas gastas na formação básica, ou seja a mínima necessária para o aluno começar a cumprir as missões do esquadrão, são de 20horas. A partir daí, o piloto básico começa a cumprir as missões rotineiras do esquadrão, porém com um instrutor a bordo e permanece nessa situação até atingir aproximadamente 250 horas de voo, quando é submetido a um conselho e elevado à condição de piloto operacional. Cabe ressaltar que essas 250 horas não são PIMO, mas sim horas dos outros diversos programas.
- Plano de Missões Aeroterrestres (PMAET): missões de lançamento de paraquedistas e cargas. Geralmente realizadas na Base Aérea dos Afonsos em conjunto com a Brigada Paraquedista do Exército. Servem também para os pilotos cumprirem os requisitos de lançamento, exigidos na hora de serem elevados operacionalmente.

Além desses programas, existem outras horas destinadas à órgãos como Comando Geral do Ar, Polícia Federal, Ministério da Saúde, Justiça Eleitoral, Projeto Rondon, dentre outros.

3.6.3 Composição da Equipe

O efetivo é composto de 133 militares, sendo que 31 são pilotos.

Em síntese, a experiência necessária para as diversas fases de operacionalidades são: 20 horas para começar a cumprir missões do esquadrão, 250 horas para ser elevado a piloto operacional, 600 horas para ser elevado a instrutor da aeronave. Dependendo da experiência, desenvoltura, atitude e comportamento do piloto, tais marcas podem ou não ser estendidas. É relativamente normal alguns pilotos terem as marcas, porém demorarem um pouco mais a obter a operacionalidade, pois, segundo o conselho, o piloto não tem maturidade para ser comandante de aeronave ou sair em uma missão como instrutor.

Os 79 graduados são especializados em diversas funções, tanto administrativas como na manutenção de aeronaves. A grande diferença do EDA é que a atual política de comando do Arara permitiu que esses militares escolhessem entre ser aeronavegantes, ou seja, participar das missões fora de sede, ou não. Assim, apenas 54 graduados viajam em missão.

Os demais integrantes do efetivo são soldados, ingressantes por meio do serviço militar obrigatório, e prestam apoio às atividades rotineiras.

O cargo de Comandante do Arara, assim como no EDA, é destinado à um oficial que esteja no posto de Tenente Coronel, sendo a escolha feita pelo Alto Comando da Aeronáutica. O oficial permanece por dois anos nessa condição.

3.6.4 Processo de Seleção

Em relação ao processo de seleção dos militares, acontece um Conselho Informal entre os pilotos, sem critérios rigidamente estabelecidos. O Conselho apenas tem como objetivo trazer pessoas que não causem problemas para o bom convívio do esquadrão.

3.6.5 A aeronave

Os aviões C-105 chegaram à FAB com objetivo de dotar a Força Aérea Brasileira de aviões de transporte médio para o apoio às atividades ligadas ao Sistema de Proteção da Amazônia (SIPAM) e ao Projeto Calha Norte, de caráter fundamentalmente social, para apoio às populações em zonas remotas do Amazonas com difícil acesso por outros meios de transporte.

O C-105 é um avião militar de transporte tático e versátil, com o custo operacional mais baixo sua categoria, capaz de realizar uma escala larga das missões com eficácia máxima: transporte tático e logístico, lançamento de pára-quedistas, cargas ou evacuação médica.

Foi projetado para operar das pistas de decolagem curtas nos mais diversos ambientes. A carga volumosa pode ser facilmente carregada ou descarregada por meio da porta traseira da rampa, que pode ser aberta no voo para operações do airdrop.

O C-105 pode fazer exame em muitas das missões realizadas por um avião mais pesado do transporte tal como o C-130 Hércules, mas com custos de operação muito mais baixos.

3.6.6 Sistema de trabalho

No Esquadrão Arara, a média anual de dias fora de sede é de 100 por piloto, podendo chegar a mais de 200 para um piloto instrutor na aeronave e a aproximadamente 60 para um piloto recém chegado ao esquadrão.

Desses dias foras de sede, cerca de 30 são manobras realizadas pelo esquadrão para a elevação operacional e adestramento dos pilotos. O restante tratam-se de missões dos planos e programas já nominados.

Ainda neste ponto, as missões PAA são, geralmente, missões onde se passam, em média, 10 dias fora de sede, deslocados em cidades base, para suprir cidades fronteiriças próximas às mesmas. São realizadas uma média de 2 por ano.

Como consequência dessas missões, o efetivo fica fora de sede em períodos diferentes, ou seja, os militares que permanecem em sede acabam por desempenhar as funções

dos que estão viajando. Por conseguinte, funções, prazos, metas e objetivos deixam de ser cumpridos, por falta de compartilhamento de informações, de experiência ou até mesmo por questões de falta de afinidade entre os militares. Nesta última situação fica evidente que a missão do Esquadrão fica em segundo plano por diferenças pessoais.

Basicamente, no 1º/9º GAv os pilotos permanecem na unidade até atingirem a operacionalidade máxima na aeronave, que é a de instrutor. Após isso, solicitam transferências para unidades com aeronaves maiores e mais sofisticadas. Alguns poucos não se adaptam ao ritmo do esquadrão que é bastante dinâmico ou à cidade sede, e acabam por pedir transferência antes do tempo esperado.

Em geral, os militares são muito comprometidos, principalmente aqueles que estão a menos tempo no esquadrão, pela satisfação inicial de chegar a uma unidade nova. Os militares com mais tempo de esquadrão acabam relaxando e transferindo parte de suas responsabilidades os recém-chegados, salvo raras exceções.

Quando em sede, a rotina é a mesma de qualquer unidade da FAB, trabalhos administrativos, intercalados com voo. Quando fora de sede, não existe rotina, e sim a etapa aérea, onde se procura respeitar o limite de 12 horas de envolvimento aéreo. Não existe folga, mesmo sendo final de semana quando fora de sede.

Escalas de serviços, tais como Oficial de Dia, Oficial de Operações, de Representação, Sindicâncias, Desfile Militar, Comissão de Concurso Público, dentre outras rotineiras para o militar são gerenciadas pelo setor de pessoal da Base Aérea de Manaus. As escalas de voo são gerenciadas pelo setor de operações, e buscam equalizar o máximo possível as horas de voo e as localidades para onde se voam, já que existem missões e localidades consideradas vantajosas, bem como desvantajosas. Porém, a equalização das horas fica restrita aos pilotos com mesma operacionalidade. É importante ressaltar o fato de que um piloto básico só pode voar com instrutor, um piloto operacional pode voar com outro operacional ou com um instrutor e um instrutor pode voar com qualquer piloto.

3.6.7 Relações Sociais

Em relação à socialização dos membros do Esquadrão Arara, a dinâmica do esquadrão impossibilita que sejam organizados eventos com todo o efetivo ou todos os oficiais, devido às missões. Especificamente, nas festas de fim de ano, o comandante solicita ao seu comando operacional superior que não haja missões. Assim, é feito ocorre um grande churrasco em um local aberto, como por exemplo um clube, com a participação de todos os militares e familiares do Esquadrão. Ainda ao fim de cada ano, ocorre também uma reunião entre todos os oficiais e seus familiares em algum local escolhido, como um bar ou similar.

No Esquadrão Arara, o clima do ambiente de trabalho é muito setorizado. Alguns setores têm um ótimo clima de trabalho, outros não. O fator mais importante no clima de trabalho são as pessoas, e não a carga de trabalho propriamente dita. Por vezes, alguns pilotos sobrecarregados no voo, exigem do piloto que voa menos que todo o trabalho da seção seja feito por esse último, o que acaba gerando um certo desconforto entre os pilotos. Em resumo, o piloto mais experiente operacionalmente além de voar muito, ainda trabalha menos que outros e vice versa.

4 METODOLOGIA

4.1 TIPO DE PESQUISA

As realidades organizacionais já identificadas serão comparadas a partir da ótica de uma pesquisa descritiva.

Para Gil (1999, p. 44), a pesquisa descritiva:

> [...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. [...] As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

O fator motivador da pesquisa foi justamente o acesso facilitado do pesquisador ao Esquadrão de Demonstração Aérea e a percepção de que o time tem algumas características especiais que o diferenciam de outras unidades da Força Aérea Brasileira.

Enumerar essas características e diferenciá-las de outras práticas de grupos com estruturas similares, porém com resultados organizacionais extremamente diferenciados em termos de desempenho, é uma das finalidades do presente trabalho. Neste sentido, acredita-se na escolha das metodologias propostas como esclarecedoras dos fatos observados empiricamente.

4.2 TÉCNICAS

As técnicas utilizadas foram entrevistas e questionários. A entrevista é eficiente para obtenção de dados acerca do comportamento humano e possui flexibilidade de adaptação às circunstâncias, além de facilitar a aquisição de maior número de respostas (GIL, 1999). Por outro lado, o questionário possibilita atingir grande número de pessoas em localidades geográficas dispersas, além de garantir o anonimato das respostas, amenizando o desconforto do informante em situações delicadas (GIL, 1999).

4.3 PROCEDIMENTOS

Foram desenvolvidos dois instrumentos para guiar a pesquisa:

Etapa 1 – Entrevista direcionada ao Setor que detém a informação sobre as políticas de recursos humanos, conforme Apêndice A.

Etapa 2 – Questionário aplicado a todo o efetivo dos dois Esquadrões, conforme Apêndice B.

As entrevistas seguiram uma pauta nominada de "Régua de medição das características dos Sistemas de Trabalho de Alta Performance", que aborda as práticas de recursos humanos identificadas como preponderantes para o sucesso de um HPWS.

Elas foram direcionadas especificamente ao setor de pessoal dos Esquadrões, por ser este o detentor das informações requeridas. A pauta da entrevista foi baseada na bibliografia de Becker, Huselid e Ulrich (2001), que fundamentam a criação de um efetivo Scorecard, já relatado no quadro de referência teórico.

Como grande parte das práticas de recursos humanos foram facilmente reconhecidas após uma pesquisa preliminar, bem como foram especificadas mediante a conclusão da entrevista direcionada ao militar responsável pelo setor de pessoal, os questionários tiveram como objetivo medir outras variáveis, não passíveis de identificação apenas com as entrevistas.

Por isso, ele foi criado para aferir o comprometimento dos militares, a percepção do efetivo em relação à realização das tarefas como uma equipe, bem como sua percepção em relação ao modelo de gestão praticado pelos esquadrões.

O questionário base foi elaborado de acordo com Medidas de Comportamentos Organizacionais já validados teoricamente (SIQUEIRA, 2008). Neste sentido, o instrumento de pesquisa foi organizado mediante uma seleção de conceitos abordados na obra e que foram diagnosticados como importantes para o estabelecimento de equipes de alta performance, de acordo com a revisão bibliográfica do tema. São eles: Comprometimento Organizacional, Equipes de Trabalho e Modelo de Gestão de Pessoas *Agency-Community.*

É importante ressaltar que houve uma singela adaptação das perguntas para que elas fossem significativas aos contextos pesquisados. Pequenas modificações como a troca do termo "organização" por "esquadrão". Além disso, adotou-se a escala Likert, pontuada de 1 a 5, sendo respectivamente, Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Nem

concordo nem Discordo, Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente, para todas as questões.

A pesquisa foi divida em cinco fases**:** Revisão Bibliográfica, Elaboração de Roteiros de Entrevista e Questionário, Pré-Teste, Aplicação das entrevistas e Questionários, Análise dos Dados, Resultados e Discussão, Redação Final e Conclusão.

4.4 PARTICIPANTES

No estudo em questão não houve necessidade de criar sistemas de amostragem, pois se trata uma população bastante restrita. Nesse sentido, a intenção inicial do pesquisador era aplicar os questionários no universo pesquisado. Não foi possível obter a participação completa em um dos Esquadrões.

Assim, os questionários foram aplicados em 100% da população do EDA e 75% da população do Esquadrão Arara, mais detalhes serão relatados no item "3.5 Aplicação da Pesquisa".

No EDA, apesar de haver 58 militares, apenas 57 participaram da pesquisa, pois um é o pesquisador. No Arara, há um efetivo de 133 militares. Ambos os universos são constituídos de militares com os seguintes postos e graduações:

Posto/Graduação	EDA	Arara
Soldados	16	23
Graduados	26	79
Oficiais	16	31

Como os postos e graduações são definidos por tempo de serviço e o ingresso na carreira militar é limitado pela idade. Todo o universo tem de 18 a 50 anos de idade, com escolaridade variando de ensino médio, técnico a superior completos.

Todos os pesquisados são homens, com exceção da médica do EDA e duas graduadas do Esquadrão Arara.

4.5 APLICAÇÃO DA PESQUISA

Antes de relatar os procedimentos de aplicação da pesquisa é importante ressaltar que todos os participantes foram voluntários.

No EDA, o questionário foi aplicado e recolhido *in locu*, devido a facilidade de acesso do pesquisador. O efetivo foi reunido para que fossem explicados os objetivos de pesquisa. Distribuídos os questionários, os militares responderam no mesmo momento e devolveram o instrumento de coleta.

Não participaram desta reunião inicial, 6 militares que estavam em curso ou de serviço na data. De qualquer forma, posteriormente foi solicitado a todos os militares faltantes que respondessem ao questionário e o devolvessem. Todos eles devolveram no mesmo dia em que foi solicitado. Portanto, o universo de respondentes é igual ao já relatado no item "4.4 "Participantes.

No Esquadrão Arara, os questionários foram enviados por correio a um oficial aviador, atuante na Seção Pessoal, que mediante contato telefônico, disponibilizou-se a aplicá-lo no efetivo. Como grande parte do Esquadrão fica fora de sede em períodos diferentes, a opção de reuní-los em uma só data não se adequaria ao ambiente pesquisado. Por isso, os questionários foram entregues durante cinco dias, uma semana, na Formatura Diária da manhã e solicitado que fossem devolvidos na Formatura Diária da Tarde.

Mesmo assim, 33 militares deixaram de responder os questionários. Desse número total apenas 5 militares, sendo 2 oficiais e 3 graduados estiveram fora de sede, em missão, durante todo o período de aplicação do questionário. Os demais não foram voluntários, embora todos tenham sido consultados.

Assim, a amostra respondente ficou distribuída da seguinte maneira:

Posto/Graduação	Frequência	Porcentagem
Soldados	19	83%
Graduados	60	76%
Oficiais	19	61%

É interesssante ressaltar que o questionário foi pré-testado em um representante de cada posto/graduação. Portanto um soldado, um graduado e um oficial responderam as questões com objetivo de quantificar o tempo gasto para o preenchimento do

instrumento, além de verificar se haviam questões de difícil interpretação ou ambíguas. Feito o pré-teste e realizadas pequenas alterações, o instrumento ficou pronto para aplicação.

4.6 OUTLIERS

Não houve questionários invalidados, mas alguns respondentes deixaram determinadas questões em branco. Estes fatos foram cuidadosamente analisados e constatou-se que não enviesariam os resultados da pesquisa.

É importante relatar o fenômeno, pois para Pestana e Gageiro (2000, p. 29) "As não respostas podem resultar de erros de introdução ou de recolha dos dados, caso em que devem ser eliminadas, ou fazer parte da natureza do fenômeno, caso em que devem ser retidas."

Assim as não respostas também foram tratadas estatisticamente. Todas estes dados podem ser conferidos pelo número total de respondentes de cada questão nas tabelas exibidas.

4.7 HIPÓTESES

Para Levin e Fox (2004) é desejável, quando não necessário, testar hipóteses sobre a natureza da realidade social, mesmo as que parecem lógicas e evidentes por si mesmas. Para eles:

> Nossas observações cotidianas do senso comum em geral baseiam-se em preconceitos limitados e frequentemente tendenciosos e em experiências pessoais que podem levar-nos a aceitar, sem crítica, suposições inválidas sobre as características de fenômenos e comportamento sociais. (LEVIN; FOX, 2004, p. 6).

Esta afirmação se mostra particularmente importante à atual pesquisa, pois devido à inserção do pesquisador no ambiente de trabalho de um dos objetos de estudo, seria possível que algumas conclusões fossem baseadas em observações cotidianas.

No entanto, tomou-se a cautela necessária de que as informações coletadas pelos instrumentos de pesquisa respondam exatamente as hipóteses abaixo. Além disso, elas refletem a necessidade de comparação entre as duas populações estudadas.

De acordo com todo o relato exposto no item “4 Objeto de Estudo”, as hipóteses nulas e experimentais são:

A H0: Não há diferenças na gestão de pessoas no EDA e no Esquadrão Arara.
H1: Apesar de estarem inseridos no mesmo contexto, há diferenças na gestão de pessoas no EDA e no Esquadrão Arara.

B H0: Não há diferenças em comprometimento na base afetiva entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças em comprometimento na base afetiva entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

C H0: Não há diferenças em comprometimento na base afiliativa entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças em comprometimento na base afiliativa entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

D H0: Não há diferenças em comprometimento na base obrigação em permanecer entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças em comprometimento na base obrigação em permanecer entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

E H0: Não há diferenças em comprometimento na base obrigação pelo desempenho entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças em comprometimento na base obrigação pelo desempenho entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

F H0: Não há diferenças em comprometimento na base escassez de alternativas entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças em comprometimento na base escassez de alternativas entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

G H0: Não há diferenças em comprometimento na base linha consistente de atividade entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças em comprometimento na base linha consistente de atividade entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

H H0: Não há diferenças em comprometimento na base falta de recompensas e oportunidades entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças em comprometimento na base falta de recompensas e oportunidades entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

I H0: Não há diferenças na percepção da interdependência de tarefas no trabalho em equipe entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças na percepção da interdependência de tarefas no trabalho em equipe entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

J H0: Não há diferenças na percepção da interdependência de resultados no trabalho em equipe entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças na percepção da interdependência de resultados no trabalho em equipe entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

K H0: Não há diferenças na percepção dos conceitos *Agency* entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças na percepção dos conceitos *Agency* entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

L H0: Não há diferenças na percepção dos conceitos *Community* entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.
H1: Há diferenças na percepção dos conceitos *Community* entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 RELATO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS NAS ENTREVISTAS

Embora os dados estatísticos revelem muito sobre as organizações pesquisadas, eles não são suficientes para explicar todos os fenômenos encontrados. Por isso, no presente trabalho, utilizou-se outra técnica de coleta de dados, a entrevista, para entendimento da totalidade da situação, antes de qualquer intervenção estatística na realidade.

As entrevistas realizadas com os setores detentores das informações solicitadas, conforme Apêndice A, estão transcritas integralmente abaixo. Cabe ressaltar ainda que grande parte das práticas já foram relatadas no item "3 Objeto de Estudo", de acordo com a pesquisa preliminar realizada.

Tabela 6 - Régua de Medição das Características dos Sistemas de Trabalho de Alta Performance

EDA	Arara
1) Porcentagem dos militares transferidos à unidade com base em teste de seleção;	
R: Os soldados não são escolhidos por meio de testes de seleção. Já os graduados e oficiais, todos, sem exceção são selecionados por meio de um Conselho Operacional, conforme descrito no item "3.5.4 Processo de Seleção", de acordo com o número de vagas estabelecido em seu regimento interno.	R: Não há testes de seleção para a transferência de militares. Cumprem-se os parâmetros previstos na ICA 30-4 do COMAER e o Esquadrão, dentro do número de vagas estabelecido em seu regimento interno, aloca os militares para as funções previstas.

2) Horas de treinamento para novos militares;	
R: Não há treinamento formalizado para soldados e graduados, esses novos integrantes acompanham a rotina do Esquadrão e adquirem experiência com os militares mais antigos nas respectivas funções. Os graduados, eventualmente, realizam os Cursos oferecidos pelo Comando da Aeronáutica, conforme necessidade do serviço. Para os pilotos, quando do seu ingresso são necessárias aproximadamente 100h de voo para formação completa na posição de voo para a qual foi selecionado.	R: As horas de treinamento ocorrem tão somente para os aeronavegantes, durante sua formação operacional. Há cursos ocasionais para oficiais e graduados. Hoje, o que está previsto para a formação dos pilotos é, após 4 semanas de curso teórico da aeronave, uma fase básica de 9 vôos locais com duração de 1 hora cada. Após este período inicial os pilotos estão autorizados a iniciarem sua instrução em rota (vôos para diversas localidades). Esta fase envolve 18 missões de dez horas cada, após a qual se espera que o militar esteja preparado para cumprir missões operacionais sem a figura de um instrutor a bordo. Os graduados cumprem, além de 4 semanas de curso teórico, 10 missões em rota, totalizando 100 horas de vôo com um instrutor orientando e avaliando, ao final das quais se espera que este militar esteja preparado para cumprir missões operacionais sem a figura de um instrutor. Os *load-masters* cumprem, além de 5 semanas de curso teórico, 15 missões em rota, totalizando 150 horas de vôo com um instrutor orientando e avaliando, ao final das quais se espera que este militar esteja preparado para cumprir missões operacionais sem a figura de um instrutor. A elevação operacional dos militares às condições de piloto operacional ou instrutor de vôo ocorre a critério do Conselho Operacional da Unidade, segundo a necessidade do Esquadrão.

3) Horas de treinamento para militares experientes;	
R: Apenas para os pilotos está previsto treinamento. No ano de 2009, para os 13 pilotos foram investidas aproximadamente 33 horas para cada um em treinamento geral. De acordo com o tempo de permanência do piloto no Esquadrão, há cursos específicos. Desse modo, para os que se encontravam no primeiro ano, foram mais 8h de treinamento. Para os do segundo ano, foram 5h de treinamento. Para os do terceiro ano não houve treinamento específico e para os do quarto ano, houve o treinamento para pilotar na posição de voo número 7. Nesse caso, foram investidas 30h de treinamento totais.	R: Não há.
4) Rotatividade de pessoal. Anualmente quantos militares pedem transferência para outras unidades. Qual o tempo mínimo de permanência?;	
R: Soldados: Normalmente quando acaba o tempo de serviço, 4 anos para os que não tem especialização e total de 6 anos para os soldados especializados	
R: Graduados: Não há tempo mínimo de permanência, a maioria extrapola o tempo máximo de oito anos e permanece até o fim da sua carreira militar, ao completar 30 anos de serviço. O graduado com mais tempo de EDA completou, em 2010, 17 anos. Oficiais: Há tempo máximo de permanência. São 4 anos obrigatórios.	R: O número de militares que preenchem o formulário de inclusão voluntária no Plano de Movimentação (PLAMOV) varia bastante. Nos anos passados este número foi bastante reduzido, uma vez que, com a implantação do C-105 Amazonas muitos militares fizeram o curso da aeronave no exterior e permaneceram no Esquadrão para justificarem os gastos com o curso. No ano de 2009, 37 militares de um total de cento e trinta e três incluíram-se voluntariamente no PLAMOV, sendo que deste total, 22 serão transferidos, segundo o Aditamento ao Boletim do Comando da Aeronáutica N°. 183, de 30 de setembro de 2009.

5) Porcentagem de militares que recebe feedback sobre seu desempenho, de acordo com as informações lançadas na FAG ou CPO;	
R: Soldados: Não há ficha de desempenho	
R: Graduados: O Chefe dos graduados se dispõe a oferecer o feedback aos interessados. Apenas 50% do efetivo o procura receber as informações. Oficiais: O Comandante do EDA oferece feedback obrigatoriamente a todos os oficiais.	R: Não ocorre um feedback formal entre avaliador e avaliado. Tal feedback foi inclusive apontado pelos oficiais e graduados escutados como algo importante e necessário. Acredita-se que apenas dez a vinte por cento do Esquadrão receba o citado feedback. Por outro lado, o "feedback informal" acaba ocorrendo, uma vez que os avaliadores e avaliados têm estreita relação em suas atividades diárias. No caso do feedback formal, nos casos em que acontece, é realizado em reuniões entre avaliador e avaliado, quase que somente ao fim do período de avaliação.
6) Extensão dos canais de comunicação formais e informais. Há reuniões? Informações repassadas por documento?;	
R: Os canais de comunicação interna são informais. Avisos de ordem geral são repassados verbalmente ao efetivo na Formatura Diária. Assuntos mais específicos são tratados pelas chefias em reuniões não periódicas. As informações repassadas por documento são de trâmite externo, o EDA envia e recebe documentos diversos a outras Unidades da Força Aérea e à sociedade em geral.	R: Atualmente o Esquadrão, não realiza reuniões em períodos pré-estabelecidos. Em períodos não inferiores a um mês, ocorrem reuniões entre todo o efetivo para se tratar de assuntos gerais. Após o término desta, ficam somente os aeronavegantes para tratarem de assuntos específicos da atividade aérea. Ao fim desta parte, ficam somente os oficiais para tratarem de assuntos diversos. As reuniões de QT (Quadro de Tripulantes), previstas em PTA (Plano de Trabalho Anual) ocorrem, conforme determinado, para tratarem de assuntos específicos da atividade aérea. No ano de 2009, ocorreram duas reuniões de QT. Quanto ao trâmite de informações, no Esquadrão Arara estas são passadas em sua grande maioria através de recados dirigidos ao efetivo durante as formaturas diárias.
7) Média da remuneração extra soldo por militar, por exemplo, compensação orgânica, diárias nacionais e internacionais e cursos.	
*Valores referentes ao quadrimestre de Junho a Setembro de 2009	
R: Todos os graduados, 27, e oficiais,16, recebem algum tipo de remuneração extra soldo. Nenhum militar realizou curso no período considerado. As médias por pessoa são: *Graduados: R$ 3.154,80 *Oficiais: R$ 4.658,06	R: Somente os aeronavegantes, 26 oficiais e 54 graduados, recebem remuneração extra soldo. No período alguns cursos também foram realizados por aeronavegantes. Médias por pessoa: *Graduados: R$1.234,11 *Oficiais: R$1.594.29

8) Há trabalhos realizados em equipe? Quais são eles? Qual o número médio de integrantes de uma equipe?	
R: Todos os trabalhos em equipe são constituídos por 16 membros, no caso de demonstrações aos finais de semana, 2 membros, em caso de missões precursoras e, aproximadamente, 40 membros, nos circuitos pelo Brasil ou missões ao exterior, conforme relatado no item "3.5.8 Sistema de trabalho". Além disso, as inspeções programadas das aeronaves, que ocorrem quando elas completam horas de voo específicas, são realizadas por mecânicos de várias especialidades, sendo a equipe composta por 8 a 10 graduados. As demonstrações são realizadas por uma equipe de 7 pilotos.	R: As inspeções programadas variam de um único especialista até equipes com mais de uma dezena de militares. Outro exemplo de atividade realizada em grupo são as próprias missões de transporte cumpridas pelo Esquadrão. Nestas, o grupo (tripulação) varia de 4 até 10 militares (tripulação dobrada). É difícil definir um número médio de integrantes do Esquadrão Arara, mas ele se aproxima do número de integrantes de uma tripulação simples que é de 5 militares.
9) Como são as distinções hierárquicas, por exemplo, salas de estar, ambiente de trabalho, refeitórios, socialização?	
R: Cada ciclo possui salas de estar e refeitórios próprios.	
Nas seções de trabalho, militares de diferentes hierarquias convivem num ambiente bastante característico do ambiente militar. As atividades de socialização contam com a participação de militares de diferentes graduações e postos e inclusive das famílias em algumas delas, conforme relatado no item "3.5.9 Relações Sociais".	R: Nas seções, existem salas destinadas às chefias, que são separadas dos demais militares e ocupadas por oficias e outros militares de trabalho administrativo. Quanto às atividades de socialização, no ano de 2009, ocorreu quase semanalmente o "Bafo" que é a reunião dos militares na parte da tarde de um dia da semana, regada a cerveja com churrasco. Neste evento não há distinção de ciclo e todos os militares ocupam o mesmo ambiente.

Embora a exposição dos dados por si só possibilitem uma comparação entre os dois Esquadrões, é interessantes comentar as informações levantadas.

Na questão 1, é possível perceber que enquanto o Esquadrão Arara não seleciona os seus militares, apenas cumpre a ICA 30-4 do COMAER, o EDA dispõe de um documento próprio, a NPA 008 – EDA, para selecionar pilotos e mecânicos para compor seu efetivo.

Na questão 2, é evidente que ambos os Esquadrões são bastante rigorosos com o número de horas de treinamento necessárias para o bom desempenho de sua missão. O Arara, além de treinamento teórico, exige de todos os aeronavegantes, tanto oficiais como graduados, um número de horas práticas em que os iniciantes são acompanhados de instrutores. Vale ressaltar que de um efetivo de 133 militares, 80 são aeronavegantes. Já o EDA exige treinamento apenas dos pilotos.

A questão 3 demonstra a grande diferença entre os dois Esquadrões, em relação à treinamento. Enquanto o Arara é bastante exigente em relação ao treinamento com os militares iniciantes, até porque se trata do primeiro contato deles com a aeronave C-105 “Casa”, não oferece treinamento para os já experientes. O EDA, embora todos os pilotos para serem selecionados pelo Conselho precisem ter mais de 1500h de voo na aeronave T-27 Tucano, ainda treina seus militares inexperientes e os já experientes.

Na questão 4, é possível analisar, por meio da rotatividade dos militares, a satisfação com o trabalho. No Arara, embora o número seja bastante variável, há uma adesão voluntária ao Plano de Movimentação (PLAMOV). No EDA, os pilotos são obrigados a abdicar do Esquadrão no final de quatro anos e os mecânicos dificilmente pedem transferência a outras unidades, aposentando-se no EDA.

A questão 5, sobre feedback, esclarece que no Arara não há uma sistemática de avaliação realizada entre avaliador e avaliado. No EDA, embora seja sistematizado apenas para o grupo de oficiais, grande parte dos integrantes do grupo de graduados procura pelo avaliado para saber sobre seu desempenho.

Sobre a extensão dos canais de comunicação, avaliado pela questão 6, percebe-se que ambos os Esquadrões se comportam de maneira similar, havendo pouca formalização no trâmite de informações.

A remuneração extra soldo, medida pela questão 7, explica, de certa maneira, a intenção dos militares de permanecer mais tempo no EDA. No Arara, a média se mostra mais baixa que a do EDA

O trabalho em equipe, diagnosticado pela questão 8, se mostra mais presente no EDA que no Arara, com número de integrantes mais variado no EDA.

Por fim, a última questão mede o grau de diferenciação dos militares de acordo com a hierarquia. Os dois ambientes se comportam de maneira semelhante e tipicamente como militares, bem divididos no âmbito profissional, mas um relacionamento interpessoal aberto e amistoso.

Por todos os dados colhidos, relatados e analisados, pode-se concluir que a hipótese alternativa de pesquisa “A”, de que há diferenças na gestão de pessoas nos dois ambientes pesquisados, é verdadeira.

5.2 TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados e analisados por meio de um software de análises estatísticas e manuseio de dados, o SPSS.

O objetivo principal das análises foi verificar as diferenças encontradas, de acordo com as respostas dos pesquisados, nos dois ambientes de trabalho, de maneira que as hipóteses de pesquisa pudessem ou não serem confirmadas. Por isso pode-se definir que a estatística utilizada foi descritiva, ao centrar-se no estudo de características não uniformes das realidades pesquisadas.

Portanto, uma série de análises foram realizadas. Dentre elas, o Teste T, pois ele permite testar hipóteses sobre médias de uma variável de nível quantitativo em um ou dois grupos, formados a partir de uma variável qualitativa. Para Hair et al. (2003, p. 297). "O Teste T avalia se as diferenças observadas entre as médias de duas amostras ocorreram por acaso ou se houve uma diferença verdadeira."

Especificamente nesse trabalho, utilizou-se o teste T para duas amostras independentes e, sendo a população de número superior a 30, supôs-se uma distribuição normal. As demais especificações estatísticas foram: bicaudal, com um intervalo de confiança de 95% e nível de significância de 0,05.

Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p. 13) "Para extrair uma conclusão do teste T tem-se que, quanto maior o valor de t, menos provável que a hipótese nula seja verdadeira e, consequentemente, mais provável que as duas amostras representem diferentes populações". Os autores concluem afirmando que quanto maior a diferença entre as amostras, maior será o numerador e, portanto, maior será o t. Por outro lado, quanto maior a variação nas duas amostras, maior o denominador e menor o t.

Em relação à escolha do teste ser bicaudal, os autores Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p. 14) fornecem uma boa razão para tal ao afirmar que "Um teste bicaudal é, de certa forma, de natureza exploratória. Se podemos predizer de antemão a direção da diferença e realizar um teste t bicaudal, estaremos agindo de uma maneira mais confirmatória [...]"

A opção pelo nível de significância de 0,05, considerado alto para as ciências sociais, pode ser explicada pelo fato de que no estudo em questão é mais difícil ao pesquisador cometer o erro tipo II. De acordo com Levin e Fox (2004, p. 232) "Uma maneira de reduzir o risco de cometer o erro tipo II consiste em aumentar o tamanho das amostras, de modo que uma verdadeira diferença populacional tenha maior chance de ser representada."

Baseando-se na afirmação, acredita-se que a probabilidade de ocorrer o tipo II é reduzido, pois acredita-se que as amostra são suficientemente grandes para representar a população. A amostra do EDA trata-se da população, pois 100% do efetivo respondeu aos questionários, enquanto no Esquadrão Arara, uma amostra significativa de 75% do efetivo respondeu ao questionário, sendo que ambas as populações se mostraram ser bastante homogêneas.

Assim, é preferível incorrer no erro tipo I, pois os autores ainda complementam o pensamento relatando que:

> Por outro lado, a chance de um erro tipo I é uma grandeza controlada diretamente pelo pesquisador, porque é precisamente o nível de significância que ele escolhe para o teste de hipótese. Naturalmente, quanto maior o nível de significância escolhido, maior a chance do erro tipo I e menor a chance de um erro tipo II [...] (LEVIN e FOX, 2004, p. 233).

Em segundo lugar, os dados foram analisados sob a perspectiva da One-Way Anova, detalhes dessa análise serão relatados no item “5.6 Anova”.

5.3 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS – ALPHA DE CRONBACH

Antes de iniciar as análises foi medida a consistência interna do grupo de variáveis dos constructos analisados. Segundo Pestana e Gageiro (2000, p. 415) “O Alpha de Cronbach é uma das medidas de consistência interna mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis”. Ainda de acordo com os mesmos autores, consideram-se como indicadores de boa consistência interna valores superiores a 0,8.

Os valores encontrados foram os seguintes:

Constructo analisado	Alpha
Comprometimento	
Comprometimento Afetivo – questões 1 a 4	0,847
Comprometimento Obrigação em Permanecer – questões 5 a 8	0,910
Comprometimento Obrigação pelo Desempenho – questões 9 a 12	0,855
Comprometimento Afiliativo – questões 13 a 16	0,849
Comprometimento Falta de Recompensas e Oportunidades – questões 17 a 20	0,459
Comprometimento Linha Consistente de Atividade – questões 21 a 24	0,718
Comprometimento Escassez de Alternativas – questões 25 a 28	0,838
Equipes de Trabalho	
Interdependência de Resultados – questões 29 a 33	0,821
Interdependência de Tarefas – questões 34 a 37	0,845
Gestão de pessoas	
Práticas *Agency* – questões 39, 46, 48 e 56	0,576
Princípos *Agency* – questões 41, 49, 58 e 62	0,711
Práticas *Community* – questões 38, 40, 43, 47, 50, 52, 55, 57 e 61	0,907
Princípos *Community* – questões 42, 44, 45, 51, 53, 54, 59 e 60	0,864

Pode-se perceber que de uma maneira geral, a consistência interna foi boa. Vale a pena destacar que o constructo "Comprometimento", na base "Falta de Recompensas e Oportunidades", bem como o das "Práticas *Agency*" tiveram uma consistência interna muito baixa, respectivamente, 0,459 e 0,576.

Além destes já relatados, com o Alpha abaixo de 0,8, foram apenas dois conjuntos de questões identificadas como "Linha Consistente de Atividade" da base "Comprometimento" e os "Princípos *Agency*" da base "Gestão de Pessoas". Todos os demais constructos analisados tiveram o Alpha superior a 0,8 conforme orientação de Pestana e Gageiro (2000).

De qualquer forma é aceito por outros autores que o Alpha abaixo de 0,8 é aceitável para fins de pesquisa social. Assim como afirmam Hair et al. (2003, p. 200) "Os pesquisadores geralmente consideram um alfa abaixo de 0,7 como mínimo, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis dependendo dos objetivos de pesquisa.".

O quadro abaixo detalha a dimensão do Alpha de Cronbach:

Variação do Coeficiente Alpha	**Intensidade da Associação**
<0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
0,9	Excelente

Fonte: HAIR et al. (2003, p. 200).

Dessa maneira, pode-se explicar o fato da extrema inferioridade das bases "Falta de Recompensas e Oportunidades", bem como o das "Práticas *Agency*" de duas maneiras. Primeiro, é importante ressaltar que todas as escalas inseridas no questionário são modelos já validados por autores da área.

Por exemplo, a pesquisa do comprometimento vem utilizando, já há algum tempo, modelos de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional. Neste sentido, de acordo com Bastos et al. (2008) mais que um problema de confiabilidade dos instrumentos, a pesquisa também enfrenta um problema de validade para o constructo. Embora a exploração da dimensionalidade do comprometimento tenha ganhado espaço, a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso, tornando-se o comprometimento um conceito em construção.

Isto explica parte do problema, outra questão pode ser clarificada pelo fato de que o conceito de "Falta de Recompensas e Oportunidades" para os militares pode ser um pouco confuso. Afinal, grande parte opta espontaneamente pela carreira, ciente de todos as conseqüências advindas desta escolha, devido ao longo período de formação a que são submetidos. A maioria dos pesquisados permanece na carreira, não buscando novas oportunidades de trabalho, nem tampouco aguardando recompensas pelos trabalhos realizados. Para o militar, de acordo com que aprendem em seu período de formação, bem desempenhar sua função, é apenas uma obrigação, fato que fica evidenciado pelos maiores Alphas obtidos no constructo "Comprometimento", respectivamente 0,910 e 0,855, nas bases "Obrigação em Permanecer" e "Obrigação pelo Desempenho".

Outro fato que pode explicar o baixo Alpha dessa base é que esta é uma das inversamente proporcionais, portanto para o pesquisador o ideal era que os pesquisados relatassem um baixo comprometimento, optando por escores menores da escala de Likert.

Uma dificuldade de interpretação do questionário em geral é uma das hipóteses que podem esclarecer o ocorrido.

Já o baixo Alpha obtido na base "Princípios *Agency*" pode ser visto pelo ângulo de que sendo uma escala validada, pode haver problemas na sua concepção, pois como os próprios autores afirmam "A discussão sobre essa tensão entre individualismo e coletivismo (*Agency-Community*) é recente dentro dos estudos sobre comprometimento organizacional e gestão de pessoas" (BASTOS e GRANGEIRO, 2008, p. 201). Além disso, os autores afirmam que toda a discussão sobre as transformações no modelo de gestão ainda se mantém no plano teórico, inexistindo na literatura consultada um instrumento para avaliar as políticas e práticas de gestão a partir destas dimensões centrais. Assim, a Escala *Agency-Community* "trata-se de uma contribuição aos estudos organizacionais por disponibilizar uma ferramenta de pesquisa e diagnóstico" (BASTOS e GRANGEIRO, 2008, p. 202).

Por outro lado, a formação militar também prevê um apurado senso de espírito de grupo e dedicação total à Força Aérea Brasileira. Portanto, é comum que os Princípios e Práticas de Gestão de Pessoas do Comando da Aeronáutica não estejam muito voltados para uma mentalidade *Agency*.

De qualquer forma, era importante verificar o hibridismo de ambos os conceitos nas realidades pesquisadas, pois esta mentalidade vem mudando tanto no mundo organizacional quanto no campo governamental, que cada dia busca administrar a Força como uma empresa preocupada com os resultados organizacionais. Assim, buscou-se interferir pouco nas escalas, pois já estão validadas e tem seu nível de confiança fundamentado.

5.4 MÉDIA, DESVIO PADRÃO E ESTIMATIVA DE ERRO AMOSTRAL

Feita a explanação do Alpha de Cronbach, realiza-se a exposição das médias, desvio padrão e estimativa do erro amostral de ambas as populações estudadas, divididas pelos constructos analisados.

Todas estas informações se tornam importantes, pois como afirmam Levin e Fox (2004, p.107) "Quando empregada isoladamente [...] qualquer medida de tendência central dá apenas um quadro incompleto de um conjunto de dados, podendo, assim, tanto esclarecer, como confundir ou distorcer."

Em relação ao desvio-padrão, para todas as escalas e suas respectivas bases analisadas, todos eles, sem exceção, foram maiores no Esquadrão Arara, demonstrando tratar-se de uma população mais heterogênea do que a do EDA. Consequentemente pode-se afirmar que a população do EDA é mais homogênea que a do Esquadrão Arara em relação ao Comprometimento, ao Trabalho em Equipe e à Gestão de Pessoas.

5.4.1 Escala de Comprometimento

Para a **Escala de Comprometimento**, segundo Bastos et al. (2008), existem níveis. De acordo com a média obtida, o Esquadrão pode estar inserido no nível de Baixo, Abaixo da Média, Acima da Média e Alto Comprometimento.

Para análise dos dados é preciso calcular a média dos respondentes para cada questão e multiplicar pelos pesos de cada indicador, pois estatisticamente, alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que os outros.

Algumas bases possuem relação diretamente proporcional, enquanto outras inversamente proporcional ao desempenho das organizações. De acordo com Bastos et al. (2008) são diretamente proporcionais: afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho, portanto é importante que o comprometimento seja alto. Enquanto escassez de alternativas, linha consistente de atividades e falta de recompensas e oportunidades são inversamente proporcionais, sendo importante um baixo comprometimento.

Esquadrão	Base	Resultado
EDA	Afetiva	Acima da média
Arara	Afetiva	Acima da média
EDA	Obrigação em Permanecer	Abaixo da média
Arara	Obrigação em Permanecer	Baixo
EDA	Obrigação pelo Desempenho	Alto
Arara	Obrigação pelo Desempenho	Alto
EDA	Afiliativa	Baixo
Arara	Afiliativa	Baixo
EDA	Falta de Recompensas e Oportunidades	Abaixo da média
Arara	Falta de Recompensas e Oportunidades	Abaixo da média
EDA	Linha Consistente de Atividade	Abaixo da média
Arara	Linha Consistente de Atividade	Abaixo da média
EDA	Escassez de Alternativas	Baixo
Arara	Escassez de Alternativas	Baixo

Embora numa perspectiva única, a obra de Siqueira (2008) já ofereça um suporte para análise dos dados, a exploração dos dados pode ser melhor realizada quando comparados entre ambos os Esquadrões pesquisados.

	Esquadrao	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CompAfetivo	EDA	57	13,6705	1,75379	,23230
	ARARA	99	11,7259	2,98472	,29998
CompObrigPerm	EDA	56	11,1413	3,78950	,50639
	ARARA	98	8,5296	4,01391	,40547
CompObrigDesemp	EDA	55	14,4905	,76244	,10281
	ARARA	99	14,0127	1,62289	,16311
CompAfiliativo	EDA	57	13,1158	2,31910	,30717
	ARARA	98	11,6243	2,68608	,27134
CompFaltaRecompeOport	EDA	57	5,7482	1,87012	,24770
	ARARA	97	6,4803	2,19082	,22244
CompLinConsAtividade	EDA	57	10,4430	2,13389	,28264
	ARARA	98	9,4918	2,67605	,27032
CompEscasAlternativas	EDA	57	6,5656	3,26354	,43227
	ARARA	98	6,4585	3,38653	,34209

Com os dados mostrados após a análise dos questionários de ambas as populações estudadas, concluiu-se o seguinte:

De modo geral, todas as médias, exceto a da Base “Falta de Recompensas e Oportunidades” foram ligeiramente superiores no EDA em relação ao Esquadrão Arara. É preciso ressaltar, no entanto, que esta é justamente uma das bases inversamente proporcional ao desempenho, sendo importante ter um baixo comprometimento.

Deste modo, as duas únicas bases em que o EDA demonstrou um comprometimento menor, ou seja, também um desempenho menor que o do Esquadrão Arara foram “Linha Consistente de Atividades” e “Escassez de Alternativas”. Resumindo, teoricamente, para validar os pressupostos do pesquisador, nestas duas últimas bases, o comprometimento do EDA deveria ser menor que do Esquadrão Arara, já que possuem uma relação inversamente proporcional ao desempenho.

5.4.2 Escala Trabalho em Equipe

Para a Escala de **Trabalho em Equipe** são analisados dois conceitos, o de Interdependência de Resultados (EIR) e de Tarefas (EIT). Cabe ressaltar que em relação ao questionário original foram retiradas uma pergunta para cada escala. A análise dos dados, segundo Puente-Palacios (2008), é feita pela composição da média aritmética de cada conjunto de itens.

De acordo com a autora, para a EIR, valores próximos a 1 denotam dependência negativa, enquanto os próximos a 5, sinalizam dependência positiva. Escores próximos ao ponto médio significam que o desempenho dos colegas não afeta o respondente. Para a EIT, escores elevados sinalizam elevado grau de dependência na realização das tarefas. No caso de identificação de convergência entre interdependência de tarefas e resultados, ambas elevadas ou baixas, é pertinente esperar maiores níveis de efetividade do que seria esperado se não houvesse tal convergência.

Segundo postulados teóricos defendidos por Guzzo e Shea (1992 apud Puente-Palacios, 2008, p .156) "a elevada interdependência de tarefas irá desembocar em maior efetividade da equipe se a interdependência de resultados também for elevada."

Os resultados, após a análise sugerida foram os seguintes:

	Esquadrao	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
InterResultados	EDA	57	4,1974	,70953	,09398
	ARARA	99	3,8778	,87228	,08767
InterTarefa	EDA	57	3,7325	,99984	,13243
	ARARA	99	3,4571	1,05223	,10575

Esquadrão	Interdependência	Resultado
EDA	Resultados	Acima do ponto médio
Arara	Resultados	Acima do ponto médio
EDA	Tarefas	Acima do ponto médio
Arara	Tarefas	Acima do ponto médio

Enquanto no EDA as médias encontradas foram 4,1974 e 3,732 para a EIR e EIT, no Arara as médias foram 3,8778 e 3,4571 para as mesmas escalas. Embora ligeiramente

diferentes, ambas foram maiores no EDA, denotando tanto uma maior interdependência das tarefas e resultados quanto consequentemente uma maior efetividade da equipe

Em ambas as realidades pesquisadas, a interdependência dos resultados é maior do que a de tarefas. Portanto, embora os colegas não reconheçam depender tanto um dos outros durante a realização das suas tarefas, eles afirmaram que os resultados são sim dependentes.

5.4.3 Escala Gestão de Pessoas

Finalmente, para a **Escala de Gestão de Pessoas**, dividida entre os constructos *Agency* e *Community*, é preciso calcular a média aritmética dos Princípios e Práticas *Community* e *Agency*, com escores variando de 1 a 5.

Para Bastos e Grangeiro (2008), em relação ao conceito de *Community*, escores mais elevados indicam maior peso dos elementos *Community*. Em síntese, significam que a organização possui um conjunto de políticas e práticas voltadas para fomentar o comprometimento e fortalecer os vínculos entre indivíduos e organização, com indivíduos voltados ao compartilhamento dos valores centrais da cultura organizacional.

Da mesma forma, para o conceito de *Agency*, escores mais elevados indicam maior peso desses elementos. Isso significa que a organização prioriza valores mais individualistas, que procura tratar os empregados com empreendedores, responsáveis por suas próprias carreiras, ou seja, os vínculos podem ser quebrados a qualquer momento, desde que haja interesse de uma das partes.

Com essas médias, é possível analisar a extensão do hibridismo encontrado em cada Esquadrão. É importante ressaltar que algumas questões do instrumento original foram suprimidas, por não terem validade no contexto pesquisado, conforme já relatado no item “3.4.3 Gestão de Pessoas”.

A seguinte situação foi encontrada nos Esquadrões pesquisados:

	Esquadrao	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PrincComun	EDA	57	4,3743	,58480	,07746
	ARARA	100	3,6353	,88872	,08887
Princ*Agency*	EDA	57	3,5263	,70503	,09338
	ARARA	100	3,4408	,80283	,08028
PratComun	EDA	57	4,1983	,63547	,08417
	ARARA	99	3,5088	,82709	,08313
Prat*Agency*	EDA	57	3,6711	,77942	,10324
	ARARA	99	3,1465	,93064	,09353

Esquadrão	**Escala**	**Resultado**
EDA	Princípios *Community*	Mais próximo a 5
EDA	Práticas *Community*	Mais próximo a 5
Arara	Princípios *Community*	Mais próximo ao ponto médio
Arara	Práticas *Community*	Mais próximo ao ponto médio
EDA	Princípios *Agency*	Mais próximo ao ponto médio
EDA	Práticas *Agency*	Mais próximo ao ponto médio
Arara	Princípios *Agency*	Mais próximo ao ponto médio
Arara	Práticas *Agency*	Mais próximo ao ponto médio

Embora tenha havido pequenas diferenças entre as médias tanto entre as realidades pesquisadas como entre os conceitos de *Agency* e *Community* analisados, uma questão evidente é que no EDA os princípios e práticas *Community* tiveram uma maior média, superior a 4, enquanto todos os demais conceitos analisados ficaram mais próximos ao ponto médio, 2,5, do que do escore máximo, de 5 pontos.

Esta situação, de acordo com Bastos e Grangeiro (2008, p. 209), significa "uma orientação por tornar os indivíduos membros que compartilham valores centrais na cultura da organização, investindo na sua permanência e na socialização de valores coletivistas."

Terminada as análises iniciais, já capazes de desvendar as realidades estudadas e diferenciá-las em relação às questões de interesse da pesquisa, segundo a interpretação dos autores validadores das escalas utilizadas para compor o questionário, é preciso ainda

aprofundar as conclusões de maneira que as hipóteses de pesquisas sejam comprovadas ou refutadas.

Para isso, é preciso que detalhes mais específicos da pesquisa sejam evidenciados e que alguns conceitos sejam aprofundados.

Como já relatado anteriormente, utilizou-se o Teste T para análise das amostras. As médias, por si só, dizem muito a respeito da situação encontrada, mas não são capazes de corroborar os resultados. Por isso a necessidade de testar as hipóteses, procedimento realizado por meio do Teste de Levene.

5.5 TESTE DE HIPÓTESES

Todas as hipóteses foram testadas de acordo com a sugestão de Bussab e Morettin (2002, p. 332) que orientam uma "sequência que pode ser usada sistematicamente para qualquer teste de hipóteses."

Passo 1 – Fixe a hipótese H0 a ser testada e a hipótese alternativa H1;

Passo 2 – Use a teoria estatística e as informações disponíveis para decidir qual estatística será usada para testar a H0. Obter as propriedades desta estatística;

Passo 3 – Fixe a probabilidade α de cometer o erro tipo I e use este valor para construir a região crítica (regra de decisão);

Passo 4 – Use as observações da amostra para calcular o valor da estatística do teste; e

Passo 5 – Se o valor da estatística calculado com os dados da amostra não pertencer à região crítica, não rejeite a H0; caso contrário, rejeite H0.

Embora as médias, desvios padrão e estimativas do erro amostral permitam ao pesquisador tirar uma série de conclusões sobre as populações estudadas, somente com o complemento dessas informações, possibilitado com o teste de Levene, o nível de significância do teste T, a definição dos graus de liberdade e, finalmente, a região crítica instrumentam o pesquisador para definição de rejeitar ou não a hipótese nula.

Todos estes dados serão exibidos e analisados e, conforme a sugestão de Bussab e Morettin (2002), as hipóteses foram testadas a fim de serem aceitas ou rejeitadas.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
CompAfetivo	Equal variances assumed	19,340	,000	4,489	154	,000	1,94467	,43318	1,08894	2,80040
	Equal variances not assumed			5,126	153,916	,000	1,94467	,37940	1,19516	2,69418
CompObrigPerm	Equal variances assumed	,930	,336	3,963	152	,000	2,61166	,65904	1,30961	3,91371
	Equal variances not assumed			4,026	120,131	,000	2,61166	,64872	1,32725	3,89606
CompObrigDesemp	Equal variances assumed	8,625	,004	2,059	152	,041	,47782	,23209	,01927	,93637
	Equal variances not assumed			2,478	148,732	,014	,47782	,19280	,09683	,85881
CompFaltaRecompe Oport	Equal variances assumed	1,330	,251	-2,110	152	,036	-,73206	,34688	-1,41738	-,04674
	Equal variances not assumed			-2,199	132,482	,030	-,73206	,33292	-1,39060	-,07353
CompLinha_cons_ativ	Equal variances assumed	4,342	,039	2,292	153	,023	,95115	,41500	,13128	1,77102
	Equal variances not assumed			2,432	138,435	,016	,95115	,39110	,17784	1,72445
CompEscasAlt	Equal variances assumed	,485	,487	,192	153	,848	,10714	,55671	-,99268	1,20697
	Equal variances not assumed			,194	120,764	,846	,10714	,55125	-,98423	1,19852
CompAfiliativo	Equal variances assumed	1,764	,186	3,500	153	,001	1,49150	,42608	,64974	2,33327
	Equal variances not assumed			3,639	131,326	,000	1,49150	,40985	,68074	2,30227
InterResultados	Equal variances assumed	3,462	,065	2,353	154	,020	,31959	,13582	,05129	,58790
	Equal variances not assumed			2,487	136,711	,014	,31959	,12852	,06544	,57374
InterTarefa	Equal variances assumed	,264	,608	1,603	154	,111	,27539	,17184	-,06407	,61484
	Equal variances not assumed			1,625	121,873	,107	,27539	,16948	-,06011	,61088
PrincComun	Equal variances assumed	18,122	,000	5,619	155	,000	,73899	,13152	,47918	,99880
	Equal variances not assumed			6,268	151,740	,000	,73899	,11789	,50607	,97191
PrincAgency	Equal variances assumed	,876	,351	,670	155	,504	,08548	,12761	-,16661	,33757
	Equal variances not assumed			,694	129,390	,489	,08548	,12315	-,15817	,32913
PratComun	Equal variances assumed	8,380	,004	5,435	154	,000	,68947	,12686	,43886	,94008
	Equal variances not assumed			5,828	141,559	,000	,68947	,11830	,45561	,92333
PratAgency	Equal variances assumed	3,927	,049	3,591	154	,000	,52459	,14609	,23598	,81319
	Equal variances not assumed			3,766	134,053	,000	,52459	,13931	,24907	,80011

A análise do Teste de Levene, leva à conclusão de que são estatisticamente significativas as diferenças de médias encontradas em quatro bases analisadas, duas da Escala de Comprometimento e duas da Escala de Gestão de Pessoas *Agency-Community*.

Na escala de Comprometimento, as diferenças são estatisticamente significantes nas bases "Afetiva" e "Obrigação pelo Desempenho". Na escala de Gestão de Pessoas, há diferença de percepção do efetivo dos Esquadrões nas bases de "Princípios e Práticas *Community*".

Deste modo, pode-se concluir que os militares do EDA são mais comprometidos na base "Afetiva" e "Obrigação pelo Desempenho" que os do Esquadrão

Arara. Por isso, conclui-se que as hipóteses alternativas “B” e “E”, conforme citadas no item “4.7 Hipóteses” são aceitáveis.

O Teste de Levene permite concluir também que há uma percepção diferenciada entre os militares do EDA e do Arara sobre a gestão de pessoas na base “Princípios *Community*” e “Práticas *Community*”, sendo que os militares do EDA entendem este tipo de gestão mais presente no seu cotidiano. Assim, é aceitável a hipótese alternativa “L”, conforme citada no item “4.7 Hipóteses”.

5.5.1 Hipóteses de pesquisa confirmadas

Feitos os passos do teste de hipótese, chegou-se a conclusão de que as seguintes hipóteses foram confirmadas:

A H1: Apesar de estarem inseridos na mesma organização, há diferenças na gestão de pessoas no EDA e no Esquadrão Arara.

B H1: Há diferenças em comprometimento na base afetiva entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

E H1: Há diferenças em comprometimento na base obrigação pelo desempenho entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

L H1: Há diferenças na percepção dos conceitos *Community* entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

5.5.2 Hipóteses de pesquisa refutadas

As demais hipóteses de pesquisa foram rejeitadas, sendo aceitas as seguintes hipóteses nulas:

C H0: Não há diferenças em comprometimento na base afiliativa entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

D H0: Não há diferenças em comprometimento na base obrigação em permanecer entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

F H0: Não há diferenças em comprometimento na base escassez de alternativas entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

G H0: Não há diferenças em comprometimento na base linha consistente de atividade entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

H H0: Não há diferenças em comprometimento na base falta de recompensas e oportunidades entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

I H0: Não há diferenças na percepção da interdependência de tarefas no trabalho em equipe entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

J H0: Não há diferenças na percepção da interdependência de resultados no trabalho em equipe entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

K H0: Não há diferenças na percepção dos conceitos *Agency* entre os militares do EDA e do Esquadrão Arara.

5.6 ANOVA

Como grande parte das hipóteses alternativas de pesquisa foram refutadas, fato que surpreendeu ao pesquisador, decidiu-se realizar uma comparação entre as médias dos grupos pesquisados de ambos os Esquadrões para verificar até que ponto os grupos hierárquicos eram homogêneos, ou seja, seus membros tinham opiniões semelhantes. No questionário, os respondentes se distinguiram entre soldados, graduados e oficiais. Independente a quais Esquadrões pertenciam, os dados dos respondentes, por grupos, foram analisados.

Por este motivo utilizou-se a Análise de Variância a um fator também designada por One-Way Anova. De acordo com Pestana e Gageiro (2000, p. 190) ela:

> [...] é uma extensão do Teste T, que permite verificar qual o efeito de uma variável independente, de natureza qualitativa, numa variável dependente ou de resposta, cuja natureza é quantitativa. A questão central desta análise consiste em saber se as populações têm ou não médias iguais.

Dessa maneira, expõem-se os dados da tabela abaixo para uma melhor compreensão das diferenças entre os três grupos que integraram os participantes da pesquisa.

Mais uma vez, para surpresa do pesquisador, o grupo que se destacou com médias maiores foram os soldados, os que têm menos vínculo com a Força Aérea Brasileira e tem um processo de formação menos seletivo e de menor duração que os grupos de graduados e oficiais.

O teste de homogeneidade das variâncias mostrou que as diferenças entre os três grupos foram estatisticamente significativas nas seguintes escalas:

- Comprometimento: nas Escalas Afetiva, Obrigação em Permanecer, Obrigação pelo Desempenho, Afiliativa e Linha Consistente de Atividades;

- Gestão de Pessoas: nas Escalas Princípios *Community*, Práticas *Community* e Práticas *Agency*.

Tais afirmações podem ser constatadas pelos quadros a seguir:

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
CompAfetivo	Soldado	34	13,3365	1,50082	,25739	12,8128	13,8601	10,72	15,40
	Graduado	87	11,7768	3,18457	,34142	11,0981	12,4555	3,08	15,40
	Oficial	35	13,2017	2,09821	,35466	12,4810	13,9225	7,76	15,40
	Total	156	12,4364	2,76158	,22110	11,9996	12,8732	3,08	15,40
CompObrigPerm	Soldado	34	11,1306	2,96956	,50928	10,0945	12,1667	5,62	16,20
	Graduado	85	8,4589	4,02298	,43635	7,5912	9,3267	3,24	16,20
	Oficial	35	10,3531	4,65669	,78712	8,7535	11,9528	3,24	16,20
	Total	154	9,4793	4,11890	,33191	8,8236	10,1350	3,24	16,20
CompObrigDesemp	Soldado	34	14,4924	,67832	,11633	14,2557	14,7290	11,88	14,85
	Graduado	85	13,9689	1,72762	,18739	13,5963	14,3416	6,10	14,85
	Oficial	35	14,4040	,81922	,13847	14,1226	14,6854	11,23	14,85
	Total	154	14,1834	1,39461	,11238	13,9614	14,4054	6,10	14,85
CompAfiliativo	Soldado	33	11,7382	2,51641	,43805	10,8459	12,6305	5,18	14,90
	Graduado	87	11,8462	2,90659	,31162	11,2267	12,4657	2,98	14,90
	Oficial	35	13,3943	1,57450	,26614	12,8534	13,9351	7,72	14,90
	Total	155	12,1728	2,64969	,21283	11,7523	12,5932	2,98	14,90
CompFaltaRecompe Oport	Soldado	33	7,6721	2,08379	,36274	6,9332	8,4110	2,54	11,98
	Graduado	86	5,8934	1,92480	,20756	5,4807	6,3061	2,54	10,13
	Oficial	35	5,6066	1,95604	,33063	4,9346	6,2785	2,54	9,76
	Total	154	6,2094	2,10176	,16936	5,8748	6,5439	2,54	11,98
CompLinha_cons_ativ	Soldado	34	11,7782	1,30427	,22368	11,3232	12,2333	9,12	13,15
	Graduado	86	9,1792	2,63135	,28375	8,6150	9,7433	2,63	13,15
	Oficial	35	9,5880	2,23643	,37803	8,8198	10,3562	3,86	11,92
	Total	155	9,8416	2,52551	,20285	9,4409	10,2423	2,63	13,15
CompEscasAlt	Soldado	34	9,6626	3,23698	,55514	8,5332	10,7921	2,98	14,90
	Graduado	86	5,7491	2,86860	,30933	5,1340	6,3641	2,98	14,90
	Oficial	35	5,2634	2,55516	,43190	4,3857	6,1412	2,98	11,77
	Total	155	6,4979	3,33157	,26760	5,9692	7,0265	2,98	14,90
InterResultados	Soldado	34	3,8559	,79513	,13636	3,5784	4,1333	1,00	4,80
	Graduado	87	3,9230	,86890	,09316	3,7378	4,1082	1,60	5,00
	Oficial	35	4,3071	,68900	,11646	4,0705	4,5438	2,20	5,00
	Total	156	3,9946	,82873	,06635	3,8635	4,1256	1,00	5,00
InterTarefa	Soldado	34	3,5368	1,19204	,20443	3,1208	3,9527	1,00	5,00
	Graduado	87	3,4080	1,04695	,11224	3,1849	3,6312	1,00	5,00
	Oficial	35	3,9500	,74212	,12544	3,6951	4,2049	2,00	5,00
	Total	156	3,5577	1,03871	,08316	3,3934	3,7220	1,00	5,00
PrincComun	Soldado	35	4,1016	,56487	,09548	3,9075	4,2956	2,89	5,00
	Graduado	87	3,7557	,95729	,10263	3,5517	3,9598	1,11	5,00
	Oficial	35	4,0730	,82664	,13973	3,7891	4,3570	1,44	5,00
	Total	157	3,9036	,86666	,06917	3,7669	4,0402	1,11	5,00
PrincAgency	Soldado	35	3,8476	,77741	,13141	3,5806	4,1147	1,50	5,00
	Graduado	87	3,3381	,75658	,08111	3,1769	3,4994	1,00	4,75
	Oficial	35	3,4286	,67674	,11439	3,1961	3,6610	2,00	4,75
	Total	157	3,4719	,76757	,06126	3,3509	3,5929	1,00	5,00
PratComun	Soldado	34	3,9301	,51602	,08850	3,7501	4,1102	2,88	4,88
	Graduado	87	3,6414	,94188	,10098	3,4407	3,8422	1,25	5,00
	Oficial	35	3,8929	,74640	,12617	3,6365	4,1493	1,88	4,88
	Total	156	3,7608	,83027	,06647	3,6294	3,8921	1,25	5,00
PratAgency	Soldado	34	3,7721	,56865	,09752	3,5736	3,9705	2,50	4,50
	Graduado	87	3,1638	,97186	,10419	2,9567	3,3709	1,00	5,00
	Oficial	35	3,3500	,90586	,15312	3,0388	3,6612	1,25	5,00
	Total	156	3,3381	,91175	,07300	3,1939	3,4823	1,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
CompAfetivo	13,971	2	153	,000
CompObrigPerm	6,483	2	151	,002
CompObrigDesemp	6,840	2	151	,001
CompAfiliativo	8,722	2	152	,000
CompFaltaRecompeOport	,066	2	151	,937
CompLinha_cons_ativ	6,874	2	152	,001
CompEscasAlt	1,376	2	152	,256
InterResultados	1,186	2	153	,308
InterTarefa	4,265	2	153	,016
PrincComun	6,783	2	154	,002
Princ*Agency*	,410	2	154	,664
PratComun	9,351	2	153	,000
Prat*Agency*	5,802	2	153	,004

Neste sentido, podemos explicar as conclusões de algumas maneiras. A primeira é que, embora não precisasse haver identificação do respondente, os soldados, hierarquicamente inferiores aos solicitantes da pesquisa nos dois ambientes pesquisados, tenham se sentido pressionados a optar pelos valores altos da Escala de Likert. Ou então, os membros desse grupo, por serem muito jovens, tenham um senso crítico menos apurado, pouca vivência na Força Aérea e/ou poucas experiências de vida.

Em segundo lugar, pode ter havido um problema de validação da escala, pois como afirmam os respectivos pesquisadores das escalas utilizadas, todos os conceitos explorados no questionário estão em fase de construção.

Em terceiro lugar, pode não ter havido nenhum dos problemas citados acima e realmente os soldados apresentem, conforme mostram as análises dos dados, mais comprometimento em determinadas bases e, inclusive, tenham mais relacionado em seu cotidiano as Práticas *Agency*, pois dentre todos os grupos pesquisados, o seu contrato de trabalho é o mais temporário.

Assim como há diferenças entre os dois Esquadrões no Comprometimento Afetivo, os soldados, em geral, se mostraram mais comprometidos afetivamente que os demais grupos.

Em relação à Obrigação em Permanecer a diferença encontrada pode ser facilmente explicada pelo fato de que para este grupo o fato de deixar o Esquadrão é uma realidade mais plausível que para os demais. Graduados e Oficiais podem facilmente deixar o Esquadrão e serem transferidos para outras Unidades da FAB, permanecendo, em seu ponto de vista, na organização. Já os soldados não têm essa opção de transferência. Se deixam o Esquadrão, fato que pode ocorrer a qualquer momento caso queiram ou então tenham realizado alguma transgressão de regras, deixam também a Força Aérea.

A mesma justificativa vale para a Linha Consistente de Atividades, os soldados são os que, teoricamente, mais se sentem pressionados a ter um comportamento adequado.

Já na base afiliativa é realmente uma surpresa ao pesquisador os soldados serem mais comprometidos, pois embora os soldados pertençam ao grupo que mais se sente integrado ao Esquadrão, eles são, na realidade, os menos favorecidos pelas práticas de Recursos Humanos e pelas regalias, às vezes presentes, nas outras hierarquias.

Nos Princípios e Práticas *Community*, a diferença é presente também entre os dois Esquadrões e é uma realidade inerente à carreira militar. Em relação às Práticas *Agency*, ela realmente está mais presente no cotidiano do soldado. A questão mais representativa dessa escala é "O Esquadrão oferece aos militares oportunidades de construir habilidades necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora dele.". Essa afirmação tem realmente mais significado para esse grupo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e interpretação dos dados, por si, esclarecem uma série de questões propostas para a pesquisa realizada, sendo capaz, inclusive de aceitar ou rejeitar as hipóteses de trabalho, mas não faz a ponte entre teoria e prática.

Esse estudo prático de diagnóstico das organizações pesquisadas torna-se completo quando os objetos de estudo podem ser entendidos a partir de uma ótica mais ampla de comparação com as teorias que embasam o presente trabalho. Nesse sentido, é importante relatar alguns achados contrapondo-os ao que foi visto na fundamentação teórica.

Em relação ao comprometimento, uma das agendas de pesquisa sugere que futuros pesquisadores deveriam relacionar o desempenho de uma empresa com os níveis de comprometimento de seus funcionários.

Este estudo, em particular, demonstrou que, apesar do EDA utilizar modernas técnicas de Gerenciamento de Recursos Humanos, consideradas, inclusive, estratégicas para a manifestação de um desempenho organizacional superior, seus militares não são mais comprometidos na maioria das bases pesquisadas que seus companheiros de Força Aérea, do Esquadrão Arara.

As únicas dimensões estatisticamente significativas foram as bases “Afetiva” e “Obrigação pelo Desempenho”, com maior comprometimento dos militares do EDA.

Sobre a temática trabalho em equipe, a presente pesquisa, embora, traga em seu corpo teórico o conceito de equipes e os estágios de classificação, conforme pensamento de Moscovici (1999), não se preocupou em definir até que ponto os grupos pesquisados podem ou não serem definidos como Equipes de Alta Performance.

No entanto, o estudo trouxe informações importantes sobre como estes grupos se estruturam para a manutenção da sua rotina e sua percepção da atuação como grupo em relação à interdependência de tarefas e resultados.

De qualquer forma, é importante ressaltar a afirmação de Katzenbach e Smith (1994) de que as equipes de alta performance são bastante raras. Segundo eles, em grande parte isto se deve ao fato de que para elas existirem é importante que o grau de comprometimento de cada um de seus integrantes para com os demais seja alto.

Nesse sentido, fica difícil falar em equipe de alta performance, de acordo com a idéia defendida por Katzenbach e Smith (1994), quando grande parte das bases pesquisadas pelo questionário tenham, segundo Siqueira (2008), identificado um baixo comprometimento.

Por outro lado, a pesquisa preliminar constatou duas atividades importante para o estabelecimento de uma equipe de alta performance no EDA. A primeira é o fato dos compromissos com os colegas de trabalho se ampliarem para além da esfera organizacional. Esse compromisso é relatado por Katzenbach e Smith (1994, p. 64) da seguinte forma:

> Tais compromissos vão bastante além da civilidade e do trabalho em grupo. Cada um ajuda os demais, tanto na realização de metas pessoais, como de metas profissionais. Ademais, tais compromissos se ampliam para além das atividades da empresa, e até além da própria vida da equipe.

A segunda é ter muito tempo de convívio, realidade muito presente no EDA também. Os mesmos autores relatam a importância dessa questão:

> O senso comum nos diz que as equipes devem passar bastante tempo reunidas, especialmente no seu início. [...] O tempo de convívio deve ser do tipo programado e não-programado. De fato, ideias criativas, bem como engajamentos interpessoais, exigem interações de improviso e casuais [...].(KATZENBACH; SMITH, 1994, p.129).

Ao mesmo tempo, Maximiano (2000) define que a identificação dos critérios de avaliação permite orientar os esforços dos integrantes de um grupo e da administração para os resultados que são relevantes.

Na Força Aérea Brasileira, embora esses critérios sejam rigidamente estabelecidos, havendo um documento que versa sobre a forma de avaliação de seus militares, cada organização atua de maneira particular.

No EDA, todos os militares do grupo de graduados e oficiais são avaliados, mas o seu feedback é mais normatizado dentre os oficiais, enquanto ele não existe no Esquadrão Arara.

Embora algumas situações diagnosticadas pela teoria sejam vivenciadas na prática pelo Esquadrão de Demonstração Aérea. De acordo com o questionário aplicado, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas da interpendência de resultados e de tarefas entre os membros dos grupos pesquisados.

A escala validada utilizada diagnostica a intensidade da dependência existente entre os membros de equipes de trabalho. Essa dependência constitui um dos elementos explicativos do sucesso da equipe.

De acordo com a análise dos dados, a única conclusão possível é que essa interdependência não é significativamente diferente nos Esquadrões pesquisados, embora ela seja relativamente alta em ambos e superior, de acordo com a média, no EDA.

Esses são os achados do tema de Trabalho em Equipe. Em seguida, relatam-se as descobertas da Gestão de Pessoas.

As práticas de gestão de pessoas são o cerne do Sistema de Trabalho de Alta Performance. Muito autores, inclusive, reduzem o próprio Sistema a estas práticas. No presente trabalho, a questão torna-se um elemento central por ser aferida pelos dois instrumentos de pesquisa, a entrevista e o questionário.

Se a entrevista teve como objetivo identificar as políticas de Recursos Humanos empregadas pelos dois Esquadrões, o questionário teve por finalidade desvendar os seus procedimentos.

De acordo com Dutra[22] (1992 apud BORGES; MARQUES, 2008), todos os processos de gestão administrativa se baseiam em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas, e as práticas, que são os procedimentos. O autor finaliza sugerindo que há evidentes contradições entre o que é proposto em nível formal e o que é realizado em nível concreto.

É importante que se clarifique o fato de que enquanto os Esquadrões, por meio de suas políticas, entendem que estão dando suporte às necessidades de seus militares, estes, por sua vez, podem ter um entendimento diferente do que realmente lhe estimularia a trabalhar com vistas a um melhor desempenho.

A partir desse ponto de vista é possível explicar o pensamento dos autores Davel e Vergara (2001) que ressaltam o fato de que a gestão de pessoas deve criar vantagens para ambos os envolvidos no processo, tanto à organização como às pessoas. A função tem sido demasiadamente baseada em técnicas, modelos e instrumentos, racionais e objetivos. Pelo contrário, a prática precisa ser entendida pelo ângulo de que:

> [...] todo fenômeno é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa ao seu quadro sociohistórico. (DAVEL, VERGARA, 2001, p. 49).

Ao mesmo tempo em que é preciso ter uma preocupação com o lado humano da organização, outro tipo de inquietação perpassa a questão da gestão dos Recursos Humanos. Para Becker, Huselid e Ulrich (2001) é difícil medir a influência de RH sobre o desempenho da empresa.

---

[22] DUTRA, Joel S. A utopia da mudança nas relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1992.

Por outro lado, esses mesmos autores descobriram em seus estudos que as empresas mais produtivas destinam bem mais recursos a recrutamento e seleção, treinam com muito mais afinco, dedicam-se mais intensamente ao gerenciamento do desempenho, vinculam a remuneração ao desempenho, utilizam equipes intensamente, dentre outras práticas.

A comparação dos dois Esquadrões mostrou que o EDA seleciona os seus militares, confere maior importância ao treinamento de militares já experientes, valoriza o gerenciamento do desempenho funcional visto utilizar mais sistematicamente o feedback sobre o desempenho do militar, utilizam equipes mais intensamente e, embora não vincule a remuneração ao desempenho, pelo seu próprio tipo de missão, acaba proporcionando uma remuneração extra, advinda das diárias, maior que o Esquadrão Arara é capaz de oferecer ao seu efetivo.

O outro enfoque da pesquisa analisa a discussão sobre a tensão entre *Agency* e *Community*, no questionário proposto. Em linhas gerais, o modelo proposto por Rousseau e Arthur[23] (1999 apud BASTOS; GRANGEIRO, 2008) procura verificar como estão articuladas as estratégias que produzem o comprometimento do trabalhador, produto de práticas socializadoras que definem o pólo *Community* (retenção, socialização, identificação e carreira) e, simultaneamente, capacidade empreendedora, decorrentes de práticas mais individualistas associadas ao pólo *Agency* (flexibilidade, autonomia, empregabilidade).

A análise dessa teoria *Agency-Community* confrontada com o quadro teórico que fundamenta a presente dissertação, permite inferir que quanto maior o hibridismo entre as práticas e princípios tanto *Community* quanto *Agency*, mais próxima a um HPWS está a empresa.

Embora não tenha havido o hibridismo ideal dos conceitos nas realidades pesquisadas, bem como houve uma prevalência dos Princípios e Práticas *Community* em detrimento dos Princípios e Práticas *Agency* nos dois Esquadrões, todas as médias foram superiores no EDA.

---

[23] ROUSSEAU, D.; ARTHUR, M. **The Boundaryless career:** a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford, 2001.

Na análise dos dados, para confirmação das hipóteses de pesquisas, ficou evidente que as diferenças foram estatisticamente significativas nos Princípios e Práticas *Community*, permitindo a leitura de que o EDA está mais envolvido com, segundo Bastos e Grangeiro (2008, p. 201):

> [...] expressões de suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente e enfatiza uma maior participação dos atores em relações de interdependência, suporte mútuo, aprendizado conjunto, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente.

Os autores resumem que a noção *Community* tem como base a idéia de um homem comprometido.

Diante dessas conclusões, permanece a dúvida da existência do comprometimento ou sua inexistência. Enquanto a Escala de Comprometimento, dividida em diversas bases, denuncia um baixo comprometimento dos grupos e diferenças estatísticas não significativas, a Escala *Agency-Community* conclui que o EDA possui os conceitos *Community* mais arraigados em seu contexto de trabalho e estatisticamente significativo do Esquadrão Arara. Ao mesmo tempo, Bastos e Grangeiro (2008) resumem a noção de *Community* como a do homem comprometido.

Já a Escala de Interdependencia de Tarefas e Resultados mesmo que estatisticamente não significativa entre os grupos, evidenciou que uma ênfase maior para a dependência dos grupos nos resultados. Ou seja, embora eles não percebam que suas tarefas estejam interligadas, reconhecem que os resultados decorrem do trabalho em equipe.

Com as afirmações feitas acima, conclui-se que foi possível cumprir com os objetivos elucidados logo no início da presente dissertação.

É possível garantir, portanto, que, de maneira geral, as semelhanças e diferenças entre dois Esquadrões da Força Aérea Brasileira foram identificadas. Em seguida, os objetivos específicos foram concretizados ao passo que foi criado um quadro com os principais elementos de um Sistema de Trabalho de Alta Performance, as principais diferenças na gestão de pessoas dos dois Esquadrões foram diagnosticadas e foram identificadas as percepções dos militares em relação ao seu comprometimento, trabalho em equipe e o modelo de gestão de pessoas dos esquadrões.

Por conseqüência, todas as hipóteses de pesquisa, de acordo com as técnicas de pesquisa utilizadas, foram respondidas, embora muitas tenham sido refutadas.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelo estudo foi a ausência de diversos elementos. Primeiro, uma teoria generalizante sobre o HPWS com conceitos bem definidos. Segundo, propostas métricas que sejam capazes de classificar o grau, dentro de

uma escala fundamentada, de utilização do Sistema de Trabalho de Alta Performance pelas organizações pesquisadas.

Finalmente, é importante ressaltar a problemática de comparar matematicamente algumas questões que são, às vezes, subjetivas e relativas. Por exemplo, a "Régua de Medição das Características dos Sistemas de Trabalho de Alta Performance" foi capaz de fornecer algumas poucas respostas. Essa afirmação pode ser explicada pelo fato de que algumas constatações são numéricas, como os cálculos das horas de treinamentos, enquanto outras são extremamente subjetivas, como as relações sociais entre os membros.

Além disso, o pesquisador depende das informações fornecidas por terceiros que podem estar enviesadas. De qualquer forma, tanto as medidas numéricas como as subjetivas são de difícil interpretação, pois ocorrem de maneira muito específica em cada contexto e podem, de acordo com a realidade, ter significados particulares.

Como afirmar, por exemplo, que 20 horas de treinamento do Esquadrão de Demonstração Aérea equivale a 20 horas de treinamento do Esquadrão Arara? É um dado comparativo com significados diferentes, pois afinal os treinamentos do EDA são realizados, em sua maioria, com sete aeronaves e exigem uma concentração redobrada por parte dos pilotos. Por outro lado, as aeronaves são diferentes e os pilotos do EDA tem um conhecimento anterior do T-27 Tucano, enquanto no Arara trata-se do primeiro contato do piloto com a aeronave C-105 Amazona.

Diante desse contexto, é de especial importância a imersão do pesquisador nas realidades pesquisadas para que algumas características, como as relatadas pela pesquisa preliminar realizada e contextualizada no item "3 Objeto de Estudo", ofereçam suporte para diversas afirmações.

Finalmente, apesar dos objetivos terem sido cumpridos, muitas análises ainda seriam possíveis dentro do contexto pesquisado. Infelizmente, é preciso que o estudo seja delimitado para que o pesquisador seja capaz de, no período de tempo idealizado, responder as suas propostas.

No entanto, não se pode negar que outras constatações seriam convenientes. Por isso, estudos futuros deveriam questionar a possibilidade de conceber técnicas de pesquisa que oferecem respostas adequadas às indagações da utilização de Sistemas de Trabalho de Alta Performance.

7 CONCLUSÃO

O desenvolvimento de uma pesquisa descritiva em um ambiente ainda tão pouco explorado como a realidade militar traduziu-se, sem dúvida, em uma possibilidade de visualizar novas propostas para conceitos tão explorados nas realidades empresariais.

Os Sistemas de Trabalhos de Alta Performance, neste sentido, puderam ser vislumbrados desprovidos de preconceitos tais como o aumento de vendas, produtividade em vista de desempenhos financeiros, ampliação do valor de mercado, satisfação do investidor, dentre outros termos bastante explorados durante a análise dos artigos voltados ao tema. No trabalho em questão, o segredo de novas abordagens pressupõe muito mais o termo qualidade do que quantidade no cerne da questão estudada.

Portanto, pode-se afirmar que o HPWS foi semeado dentro de uma nova perspectiva. De qualquer forma, a continuidade de trabalhos nesse sentido faz-se primordial para o aperfeiçoamento da temática e estabelecimentos mais facilitados de efetivos Sistemas de Trabalho de Alta Performance.

Os dados esclareceram a realidade das organizações estudadas e, consequentemente, as conclusões colaboram na comprovação das teorias que fundamentam esse trabalho. Nesse sentido, é interessante ressaltar que eclodiram novas formas de pensar as equipes de alta performance segundo a ótica da cultura, do clima e da socialização organizacional.

A partir da oportunidade concedida pelos Esquadrões pesquisados, acredita-se no amadurecimento científico tanto do pesquisador quanto das teorias que embasam este trabalho. Sendo assim, a dissertação pode ser vista como uma extensão de benefícios não apenas aos sujeitos envolvidos para a conclusão da pesquisa, mas à própria área da administração, pela oportunidade de crescimento das potencialidades da profissão.

O presente estudo trouxe alguns benefícios à temática do HPWS como a reunião, em língua portuguesa, do conhecimento que vem sendo produzidos pelos cientistas nas últimas cinco décadas. Acredita-se que essa contribuição, por si só, seja um estímulo para que futuros pesquisadores se interessem pelo tema, com vistas a contribuir para o seu desenvolvimento.

Por fim, ressalta-se que a pesquisa mostrou que há poucas diferenças entre os Esquadrões pesquisados nos quesitos analisados. Embora os militares do EDA passem por um processo de seleção, recebam mais treinamento, tenham uma remuneração extra maior que os

militares do Esquadrão Arara, estes fatores interferem no seu comprometimento, apenas na base afetiva e obrigação pelo desempenho, não interfere na sua percepção do trabalho em equipe e na Gestão de pessoas há uma percepção maior dos Princípios e Práticas *Community*.

Talvez, uma das explicações plausíveis é que o EDA fique em evidencia pelo próprio tipo de missão a que se dedica. A demonstração aérea expõe de maneira mais direta e pessoal tanto os pilotos como os mecânicos do grupo. Além disso, a massificação da sua rotina que é, desde a sua criação, a mesma, acaba por transparecer uma forma mais homogênea de trabalho que, às vezes, pode ser confundida com maior desempenho.

REFERÊNCIAS

AGHAZADEH, Seyed-Mahmoud; SEYEDIAN, Mojtaba. The High Performance Work System: is it worth using? **Team Performance Management**, Bingley, v. 10, n. 3/4, p. 60-64, 2004.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas nas organizações.** São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.

APPELBAUM, Eileen; BAILEY, Thomas; BERG, Peter; KALLEBERG, Arne L. **Manufacturing advantage:** Why High Performance Work Systems Pay Off. New York: Cornel University Press, 2000.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; MENEZES, Igor Gomes. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. GRANGEIRO, Rebeca da Rocha. Modelo de gestão de pessoas *Agency-Community*. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 199-213.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard"**: interligando pessoas, estratégias e performance. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BEZERRA, Thiago Augusto Rochetti. **Criação e Desenvolvimento de um Simulador de Força da Aeronave T-27 Tucano da FAB.** 2008. Dissertação (Mestrado em Ortopedia, Traumatologia e Reabilitação) – Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORGES, Renata Simões Guimarães; MARQUES, Antônio Luiz. Desenvolvendo e validando uma metodologia de diagnóstico das práticas de recursos humanos. **Gestão & Regionalidade,** São Caetano do Sul, v. 24, n. 70, p. 6-19, maio/ago. 2008.

BUSSAB, Wilton de O.; MORETTIN, Pedro A. **Estatística Básica.** 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARILLON, James William. **Individual sucess in a high-performance work system and the relationships of social and technical selection predictor to individual success**. 1992. 334p. Tese (Doutorado em Filosofia – Psicologia) - The University of Michigan, Michigan, 1992.

CARACTERÍSTICAS da profissão militar. 2008. Disponível em: <http://www.fab.mil.br>. Acesso em: 05 dez. 2008.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos.** 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOI, Jang-Ho. **Opening the Black Box:** the Mediating Effect of Employee Atitudes in the Relationship between High Performance Work Systems and Firm Performance. 2008. 190f. Tese (Doutorado em Filosofia) – University of Wisconsin, Madison, 2008. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em: 07 fev. 2010.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DENTON, Keith. High performance work systems: the sum really is greater than its parts. **Measuring Business Excellence**, Bingley, v. 10, n. 4, p. 4-7, 2006.

DRUMMOND, Ian; STONE, Ian. Exploring the potential of high performance work systems in SMEs**. Employee Relations**, Bingley, v. 29, n. 2, p. 192-207, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GEPHART, Martha A; VAN BUREN, Mark E. Building synergy: the power of high performance work systems. **Training & Development**, v. 50, n. 10, p. 21-36, out. 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HACKMAN, J. R. **The design of work teams**. In: LORSCH, J. (Ed.). Handbook of organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall, 1987.

HAIR, Joseph F. Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

HARTOG, Deanne N. Den; VERBURG, Robert. High Performance Work Systems, organizational culture and firm effectiveness. **Human Resource Management Journal**, Oxford, v. 14, n. 1, p. 55-78, 2004.

HUMBERG, Mario Ernesto. Obtendo resultados com relações Públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. Páginas IX-X.

HUSELID, Mark A.; BECKER, Brian E. **The strategic impact of high performance work system**. Rutgers University, 1995. (School of Management & Labor Relation Department of HRM). Disponível em: <http:// http://www.chrs.rutgers.edu/pub_documents/Huselid_17.pdf>. Acesso em: 08 maio 2009.

INSTRUÇÃO sobre Movimentação de Pessoal Militar da Aeronáutica. ICA 30-4 DE 2008.

ISAAC, Stephen; MICHAEL, William. **Handbook in research and evaluation.** San Diego: Edit Publishers, 1971.

ITO, E. I.; NOVAIS- SHIMANO, S. G.; SHIMANO, A .C.; GOMES, D.A.; GONCALVES, G. H.; GASPARINI, J. N.; AMARAL, A.; FONSECA, M. C. R.. **Avaliação dos riscos ergonômicos na coluna lombar de pilotos do Esquadrão de Demonstrações Aéreas da AFA Brasileira através de um modelo computacional.** In: II Mostra Científica de Trabalhos de Conclusão de Curso da Fisioterapia, 2007, Ribeirão Preto. II Mostra Científica de Trabalhos de Conclusão de Curso da Fisioterapia, 2007.

JOBIM, Nelson Azevedo. **Palavras do Excelentíssimo Senhor Ministro de Estado da Defesa, Nelson A. Jobim, na solenidade de "10 Anos do Ministério da Defesa", 10 de junho de 2009.** Disponível em:<https://www.defesa.gov.br/UserFiles/File/discursojobim.pdf.>. Acesso em: 03 fev. 2010.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**: como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos. São Paulo: Makron Books, 1994.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **Equipes de alta performance:** conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Tradução Edite Siegert Sciulli. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KLING, Jeffrey. High Performance work systems and firm performance. **Monthly Labor Review**, Washington, p. 29-36, maio 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEFFAKIS, Zachary. **The Effects of High Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments:** Improving the "Fit" of HRM Practices in Mass Customization. 2009. 313 f. Tese (Doutorado em Filosofia no Gerenciamento da Produção e da Tecnologia) – University of Toledo, Ohio, United States, 2009. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em: 07 fev. 2010.

LEVIN, Jack; FOX, James Alan. **Estatística para Ciências Humanas.** 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARDSEN, David. Sistemas de emprego, estratégias de gestão e instituições do trabalho. **Tempo Social,** São Paulo, v. 16, n. 2, p. 225-255, nov. 2004.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

OLAVERRI, Maria Carmem García; KINTANA, Martin Larraza; ALONSO, Ainhoa Urtasun. Intensidade tecnológica e sistemas de trabalho de alto desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 44, n. 2, p. 38-50, abr./jun. 2004.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para Ciências Sociais:** A complementaridade do SPSS. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PRIMEIRO Esquadrão do nono grupo de aviação, Esquadrão Arara. 2009. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/portal/aeronaves/htm/arara.htm>. Acesso em: 08 maio 2009.

PUENTE-PALACIOS, Katia. Equipes de trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 145-160.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

SCHULER, Randall S.; MACMILLAN, Ian C. Gaining competitive advantage through human resource management practices. **Human Resource Management,** Hoboken, v. 23, n. 3, p. 241-255, 1984.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público,** Brasília, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul./set. 2005.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. v. 3: Análise de resultados.

SILVA, Luiz Maurício de Andrade. Equipes de Alta Performance. **Air Space Power Journal em Português,** Montgomery, v. XIX, n. 3, p. 24-31, 3º Trimestre, 2007.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TOMER, John F. Understanding high performance Work System: the joint contribution of economics and human resource management. **Journal of Socio-Economics**, Amsterdam, v. 30, p. 63-73, jan. 2001.

VAN BUREN, Mark E.; WERNER, Jon M. High performance work systems. **Business and Economic Review,** Columbia, v. 43, n.1, p. 15-23, Oct.-Dec. 1996.

VARMA, Arup; BEATTY, Richard W; SCHNEIDER, Craig Eric; ULRICH, David O. High performance work systems: exciting discovery or passing fad? **Human Resource Planning**, v. 22, n.1, p. 26-37, 1999.

WAY, Sean A. High performance Work Systems and intermediate indicators of firm performance within the united states small business sector. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 28, n. 6, p. 765-785, 2002.

ZACHARATOS, Anthea; BARLING, Julian; IVERSON, Roderick D. High-Performance Work Systems and occupational safety. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 90, n. 1, p. 77–93, 2005.

APÊNDICE A – Régua de medição das características dos Sistemas de Trabalho de Alta Performance

Pauta da Entrevista

1) Porcentagem dos militares transferidos ao esquadrão com base em teste de seleção;
2) Horas de treinamento para novos militares e para militares experientes;
3) Rotatividade de pessoal. Anualmente quantos militares pedem transferência para outras unidades. Qual o tempo mínimo de permanência no esquadrão?;
4) Porcentagem de militares que recebem feedback sobre seu desempenho, de acordo com as informações lançadas na FAG ou CPO. Se há feedback, de que maneira isto é realizado?
5) Extensão dos canais de comunicação formais e informais. Há reuniões? As informações são repassadas por documentos? Os recados são informais?;
6) Média da remuneração extra soldo por militar, por exemplo, compensação orgânica, diárias nacionais e internacionais, cursos;
7) Há trabalhos realizados em equipe? Quais são eles? Qual o número médio de integrantes de uma equipe?
8) Como são as distinções hierárquicas, por exemplo, salas de estar, ambiente de trabalho, rancho, socialização?

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa, Questionário

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Mestrado em Administração de Organizações
Linha de Pesquisa Cultura, Clima e Socialização Organizacional

Este questionário foi elaborado como instrumento de pesquisa de uma tese de mestrado orientada pelo Prof. Dr. Gilberto Shinyashiki. O mesmo será aplicado em outro Esquadrão da Força Aérea Brasileira com objetivo de identificar algumas práticas de trabalho das organizações.

ATENÇÃO! Em todas as questões, entenda esquadrão como a **unidade que você serve**, não a Força Aérea Brasileira ou unidade em que está sediado.

Conto com a sua colaboração e o máximo de sinceridade em suas respostas.

Lembre-se de que você precisa identificar apenas seu posto/graduação.

Qual seu posto/graduação?

( ) Soldado ( ) Graduado ( ) Oficial

Marque um "X" na resposta que mais expressa sua opinião:

1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente

Perguntas	1	2	3	4	5
1. Desde que me juntei a este esquadrão, meus valores pessoais e os do esquadrão têm se tornado mais similares					
2. A razão de eu preferir este esquadrão em relação a outros é por causa do que ele simboliza, de seus valores					
3. Eu me identifico com a filosofia deste esquadrão					
4. Eu acredito nos valores e objetivos deste esquadrão					
5. Eu não deixaria meu esquadrão agora porque eu tenho uma obrigação moral com os militares daqui					
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar meu esquadrão agora					
7. Eu me sentiria culpado se deixasse meu esquadrão agora					
8. Acredito que não seria certo deixar meu esquadrão porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui					
9. Todo militar deve buscar atingir os objetivos do esquadrão					
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função no esquadrão					
11. O bom militar deve se esforçar para que o esquadrão tenha os melhores resultados possíveis					
12. O militar tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas					
13. Neste esquadrão, eu sinto que faço parte do grupo					
14. Sou reconhecido por todos no esquadrão como membro do grupo					

1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente

Perguntas	1	2	3	4	5
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho					
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por este esquadrão					
17. Como eu já me esforcei muito por este esquadrão, eu não consideraria trabalhar em outro lugar					
18. Eu vejo razões para despender esforços extras em benefício deste esquadrão desde que eu seja reconhecido de alguma maneira,.					
19. Minha visão pessoal sobre este esquadrão é diferente daquela que eu expresso publicamente					
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim neste esquadrão					
21. Procuro não transgredir as regras daqui, pois assim sempre me manterei no esquadrão					
22. Na situação atual, ficar com este esquadrão é tanto uma realidade quanto um desejo					
23. Para conseguir ser reconhecido aqui é necessário expressar a atitude certa					
24. Farei sempre o possível para me manter neste esquadrão					
25. Se eu decidisse deixar este esquadrão agora, minha vida ficaria bastante desestruturada					
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse este esquadrão					
27. Uma das conseqüências negativas de deixar este esquadrão seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho					
28. Não deixaria este esquadrão agora devido à falta de oportunidades de trabalho					
29. Quando os meus colegas atingem suas metas de trabalho eu sou beneficiado					
30. Os objetivos que meus colegas e eu desejamos alcançar com nossos trabalhos são compatíveis					
31. É vantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho					
32. Os meus interesses, em relação ao trabalho, e dos colegas são harmoniosos					
33. O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo para mim					
34. Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas					
35. Para obter o material e insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas					
36. Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para realizar o meu trabalho					
37. Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas					
38. O esquadrão estimula a cooperação entre os militares					
39. O esquadrão reconhece diferencialmente o militar pelo seu desempenho individual					
40. O esquadrão preocupa-se com o militar em todas as suas dimensões					

1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente

Perguntas	1	2	3	4	5
41. O esquadrão prioriza o processo de seleção dos militares por causa do curto tempo de sua permanência					
42. O esquadrão oferece oportunidades internas de crescimento na carreira					
43. O esquadrão estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimento e aprendizagem					
44. O esquadrão oferece suporte para a transferência dos militares que deixam o esquadrão					
45. O esquadrão reconhece o militar a partir do desempenho coletivo					
46. O esquadrão considera natural que seus membros protejam e defendam seus próprios interesses					
47. O esquadrão fortalece o vínculo de comprometimento do militar com o esquadrão					
48. O esquadrão oferece alto grau de liberdade para o militar, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho					
49. O esquadrão enfatiza treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho					
50. O esquadrão preocupa-se em manter seus militares					
51. O esquadrão favorece a socialização que fortaleça a identificação do militar com a cultura organizacional					
52. O esquadrão estimula a criação de amizades no ambiente de trabalho					
53. O esquadrão tem mecanismos para integrar os seus militares ao esquadrão					
54. O esquadrão valoriza o intercâmbio de experiências e aprendizagens entre os militares					
55. O esquadrão estimula o apoio mútuo entre os militares					
56. O esquadrão reconhece que os militares devem agir para afirmar os seus interesses pessoais					
57. O esquadrão estabelece vínculos com o militar que possam ser duradouros					
58. Nas ações de qualificação, o esquadrão prioriza o preparo do militar para as tarefas a ele confiadas					
59. Nos processos de seleção, o esquadrão valoriza a harmonia entre valores pessoais e organizacionais					
60. O esquadrão oferece apoio para que os militares melhorem sua capacidade de responder às transformações no trabalho					
61. O esquadrão estimula a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores					
62. O esquadrão oferece aos militares oportunidades de construir habilidades necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora dele					

Muito obrigada pela colaboração!

Mais informações sobre a pesquisa com Eveline Rotter pelo telefone (19) 3565-7236 ou e-mail evelinerotter@yahoo.com.br

APÊNDICE C – Ofício autorização de aplicação de pesquisa

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Mestrado em Administração de Organizações

Pirassununga, 01 de outubro de 2009.

À Base Aérea de Manaus
1º Esquadrão do 9º Grupo de Aviação, Esquadrão Arara
Ao Ilmo. Sr. Comandante
Ten Cel Av Gildo Alves de Melo Júnior
Rua Governador Danilo Areosa
CEP 69035-460 - Manaus/AM

Assunto: Autorização para Aplicação de Pesquisa Acadêmica

1. Sou Oficial de Comunicação Social do Esquadrão de Demonstração Aérea (EDA) e Mestranda do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração de Organizações da Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. No referido curso, estou defendendo uma tese, sob a orientação do Prof. Dr. Gilberto Shinyashiki, sobre o tema Sistemas de Trabalho de Alta Performance.
2. Com objetivo de concluir o referido curso, solicito a autorização de V.Sa. para aplicar uma pesquisa na Organização Militar sob seu comando, conforme contato telefônico. Ressalto que a mesma pesquisa será aplicada no EDA, de acordo com autorização concedida pelo Comandante.
3. Tratam-se de dois instrumentos de pesquisa: o primeiro, aplicado ao(s) setor(es) detentor(es) das informações solicitadas; o segundo, para aplicação, conforme disponibilidade, a todo o efetivo do Esquadrão Arara. Cabe ressaltar que os dados coletados servirão apenas para análise e validação ou não das hipóteses de pesquisa, não sendo divulgados.
4. Por fim, caso seja possível, solicito a gentileza de devolução de ambos os instrumentos até o dia 15 de outubro, no envelope postado para este fim. Certa da colaboração de V.Sa., agradeço antecipadamente pela atenção dispensada. Coloco-me à disposição para prestar mais esclarecimentos sobre a pesquisa ou dirimir eventuais dúvidas, pelo fone/fax(19) 3565-7236, celular (19) 9720-8215 ou e-mails evelinerotter@yahoo.com.br, contato@esquadrilhadafumaca.com.br.

Respeitosamente,

EVELINE ANGÉLICA CUNHA ROTTER
Mestranda em Administração de Organizações
1º Ten QCOA RPU Oficial de Comunicação Social do EDA